

# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

abril - junio 2012

abril - junio 2012

GESTION Edición trimestral | ISSN 1999-5709

EN TIEMPOS DE CRISIS,  
**Retenga a sus CLIENTES**

CONSUMIDORES  
Y EMPRESAS:  
EL FUTURO DEL  
**CRM**

SEA LEAL  
**CON EL AUSENTE**

**3** CLAVES  
PARA UN  
PLAN  
ESTRATÉGICO  
EXITOSO

LA  
MARCA  
PERSONAL  
VISTA POR **SASHA STRAUSS**





**PLAN DE SEGURO  
SUPERFULL**  
**LO CUBRE TODO**

Asimismo puedes escoger la cobertura que decidas entre estos 3 planes adicionales:

- Full - Pérdida Total - Básico

Maneja seguro, maneja tranquilo.  
809-544-7111, 1809-200-1283.



**SEGUROS  
UNIVERSAL**  
Vive Tranquilo. Vive Seguro.



# cuatro ciudades en una sola reunión

Sala Telepresencia Orange



Introducimos la primera sala de Telepresencia del país,  
que revoluciona la forma de hacer negocios en República Dominicana.

Organiza una reunión de trabajo virtual con imágenes en alta definición (Full HD Video) en tamaño natural y los más altos estándares de calidad en sonido convirtiéndose en una experiencia sin precedentes.

#### Cobertura

Más de 80 ciudades a nivel mundial con conexión simultánea de hasta 3 países adicionales a República Dominicana

#### Simple

Comparte presentaciones y conecta equipos de trabajo virtuales

#### Efectivo

Ahorra en gastos de viaje y sé más productivo

tu reunión cambia con Orange



# PUENTE QUE UNE VOLUNTADES

Si eres parte de APAP, ésta es tu obra.

Visítanos en [www.apap.com.do](http://www.apap.com.do)



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS



COMING SOON  
JULIO 2012

# Women in Business 2012



CUARTO ENCUENTRO INTERNACIONAL  
PARA MUJERES EJECUTIVAS Y EMPRESARIAS



**Intras**<sup>®</sup>  
Integral Training Solutions

Para mayor información llámenos al teléfono 809.542.0126 o escribanos a [gerente.customercare@intras.com.do](mailto:gerente.customercare@intras.com.do)



## 12 Tips and Tricks

Pegue su mensaje siempre

¿Qué es un comunicador de influencia? Según Frances Ríos, es aquella persona que presenta una idea o concepto de forma tal que el receptor lo recibe como beneficioso para él o ella. En este artículo, la autora comparte con nosotros algunas ideas para ayudarnos a mejorar nuestras habilidades como comunicadores de influencia.



## 22 Ventana Internacional

Salvando la brecha de la comunicación

Kerry Patterson escribe acerca del desafío de la comunicación clara entre las personas y equipos con distintas especialidades, culturas y ubicaciones geográficas. Nos ofrece valiosos consejos para comunicarnos efectivamente en diferentes situaciones y escenarios.



## 26 La Sección de los Expertos

Diez elementos clave hacia la proactividad y eficiencia

En su búsqueda por crecer con un mayor control y eficiencia, las empresas están analizando el potencial de crecimiento dentro de sí mismas. Este análisis incluye mejorar los procesos comerciales y la optimización de las capacidades de venta a sus clientes actuales. Jesús Cirera y Juan Luis Reca nos ofrecen un decálogo para orientarnos en la revolución interna que debe operar en las empresas para conseguirlo.

- 06** Carta del Director  
Y a usted, ¿le gusta apostar?
- 08** Temas de Vanguardia  
Sea leal con el ausente
- 10** Desde INCAE  
Hacia (tal vez) un código de conducta global
- 16** De Portada  
La marca personal según Sasha Strauss
- 24** Apuntes Ejecutivos  
Los cinco consejos clave para un buen *curriculum vitae* directivo
- 31** La Página de UNIANDES  
Fomentar el liderazgo juvenil para generar cambios perdurables
- 38** The Seminarium Letter  
Consumidores y empresas sociales: el futuro del *customer relationship management*
- 40** La Página de Entrepreneurs' Organization (EO)  
Tres claves para un plan estratégico exitoso
- 43** Herramientas Gerenciales  
En tiempos de crisis, retenga a sus clientes

# GESTION

Edición Trimestral  
ABRIL - JUNIO 2012  
República Dominicana

**DIRECTOR GENERAL**  
Ney Díaz

**EDICIÓN Y REDACCIÓN**  
INTRAS

**COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN**  
Juan Carlos Alcaide  
Jesús Cirera y Juan Luis Reca

**INSTITUCIONES COLABORADORAS**  
Entrepreneurs' Organization  
Franklin Covey  
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**  
agsmart.net

**FOTOGRAFÍAS**  
www.shutterstock.com  
www.sxc.hu

**IMPRESIÓN**  
Saladín Industria Gráfica

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

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

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

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



**Intras**<sup>®</sup>  
Integral Training Solutions

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



 **HYUNDAI**  
Es ir más lejos



***Veloster***

El único con 1+2 puertas.



Al inicio de mi carrera profesional se me asignó la coordinación completa de la visita de unos importantes ejecutivos internacionales a la empresa donde yo trabajaba, así como de una serie de eventos alrededor de dicha visita. Recibir tal asignación, siendo un joven sin experiencia en estos menesteres, era la mejor muestra de confianza que podían darme, y no dejaba de significar una prueba de fuego en mi incipiente carrera en esa compañía. Consciente del gran compromiso y sin perder tiempo, inicié la coordinación para tan importante ocasión. Recuerdo como hoy que me reunía con las partes involucradas, cronometraba al segundo la ruta de los visitantes por la empresa, y ensayábamos una y otra vez las explicaciones. Y si las cosas no salían del todo bien, las repetíamos hasta el agotamiento. Algunos compañeros y superiores, al pasar por los lugares donde yo estaba preparando algún mural o me reunía con algunas personas a practicar las explicaciones, se reían ligeramente, como si estuviesen pensando “Caramba, este muchachito sí se toma las cosas en serio...”.

Finalmente, llegó el gran día. Y cual obra perfectamente ensayada, los visitantes siguieron paso a paso y sin ningún inconveniente la agenda de la visita, desempeñando todas las partes involucradas su rol magistralmente. Terminada la visita, y mientras me despedía de los invitados ya en el vehículo que los transportaría al hotel, uno de nuestros gerentes, famoso en la empresa por su estilo de trabajo “distendido”, se me acercó y me dijo: “¿Ves? no sé porque te preocupas tanto. Mira como todo salió bien y las visitas se fueron felices”... Todavía recuerdo que suspiré, le miré a los ojos y sonriendo le dije lo que aún considero como una de las salidas más espontáneas que he tenido en mi vida: “En el mundo existen dos tipos de personas: las que tienen la teoría de que para qué es necesario preocuparse tanto si al final todo siempre sale bien y las que trabajan duro, silenciosamente y en muchas ocasiones tras bastidores para que las primeras puedan ir felices por el mundo sosteniendo su teoría”. Nunca se me olvidará la cara del gerente al escuchar esta respuesta. Al día de hoy aún doy gracias de que él nunca me tocara como jefe...

## Y A USTED, ¿LE GUSTA APOSTAR?

La actitud del gerente me hizo reflexionar y desarrollar lo que denomino la “Teoría del Apostador”. Mi teoría se sustenta en que hay personas que van por la vida tomando decisiones importantes tal y como los apostadores amateurs, sin suficiente información ni preparación, basados en simples presunciones, dejando muchas veces al azar los resultados. Estas personas aspiran a que la suerte les favorezca, sin tomar ninguna previsión. Lamento decirles que hoy en día las organizaciones están llenas de estas personas...

En cada ocasión que asumimos que alguien en la empresa tiene claro cuáles son sus roles y responsabilidades a partir de un simple documento que le hayamos entregado, estamos apostando. En cada encrucijada en la que tomamos una decisión de envergadura, basados solamente en nuestro instinto y sin validar la idea con una mínima investigación, estamos apostando. En cada situación en la que asumimos que todos los que dirigimos saben exactamente lo que tenemos en mente y lo que esperamos de ellos, estamos apostando.

En cada conflicto que no tomamos el control de la situación y esperamos a que “eso pase”, estamos apostando. En cada crisis en la que no enfrentamos un problema y esperamos a que la cosa mejore con el tiempo, estamos apostando. En cada circunstancia en que asumimos que un cliente insatisfecho va a volver porque la otra alternativa es peor, estamos apostando.

En cada interacción en la que no decimos como nos sentimos ante una determinada situación y asumimos que es el deber del otro saberlo, estamos apostando. En cada momento en que nos basamos en nuestro éxito anterior para tomar decisiones, y no asumimos una posición de humildad hacia los retos del futuro, estamos apostando. Cada vez que partimos de un supuesto y no hacemos el esfuerzo de eliminar o reducir en la medida de lo humanamente posible la ambigüedad, la subjetividad y la interpretación, también estamos apostando.

Al actuar como apostadores podemos perder mucho, y no solo dinero, que al fin y al cabo puede recuperarse. Les aseguro que en la mayoría de las ocasiones, las cosas que perdemos apostando en las empresas y en la vida, tales como credibilidad, reputación, confianza y respeto, son muy difíciles, o casi imposibles, de recuperar. En este sentido, mi pregunta final sería: ¿Piensa usted seguir apostando?



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.



# SEA LEAL CON

Aumentar la productividad es siempre una prioridad de las organizaciones. A menudo gastamos una enorme cantidad de recursos en el importante trabajo de analizar los sistemas, procesos y prácticas de negocios para identificar problemas de productividad. Pero, ¿ha considerado alguna vez el costo que tienen las comunes actividades disfuncionales como son el chisme, la calumnia, el juego político y las rivalidades entre departamentos? ¿Ha considerado alguna vez el alto costo de la baja confianza?

Cuando preguntaba a las audiencias en todo el mundo cuánto de su tiempo consumían en este tipo de actividades, alrededor del 75% de las personas respondían que por lo menos una cuarta parte de su tiempo. El resto decía que dedicaban más de la mitad de su tiempo a estas actividades disfuncionales. Y

cuanto más alto estaban en una organización, más grave se ponía la situación.

¿Cuál es la respuesta a este creciente problema? No es simple, pero me gustaría sugerir un punto de partida. Está en manos de cada uno de nosotros aplicar un principio básico en nuestra vida cotidiana: **ser leales a aquellos que no están presentes.**

Comparto un par de historias para ilustrar mi punto:

Hace años fui invitado a dar clases durante un año en una universidad de Hawái. Cuando mi familia y yo llegamos, nos desilusionamos mucho con nuestra vivienda ya que no era en absoluto lo que nos habían prometido.

# EL AUSENTE





Intenté, sin éxito, encontrar con el director de alojamiento universitario una solución de alojamiento más adecuada para nuestra numerosa familia. Finalmente, frustrado, me dirigí al presidente de la universidad para quejarme de lo incompetente e indiferente que había sido el director de vivienda. El presidente de inmediato dijo, "Siento mucho escuchar lo sucedido. Pero quiero que sepas que este director es una persona muy buena y competente". Entonces, para mi sorpresa dijo: "¿Por qué no le llamamos ahora, así podemos resolver juntos el problema?". Yo quería decirle al presidente: "No, manéjelo usted, yo solo quería que estuviera al tanto del problema".

Para mi desconcierto, el presidente llamó al director de alojamiento. Mientras esperaba a que llegase, me puse a pensar, "¿Le habré comunicado a este hombre claramente mis necesidades? Tal vez, yo soy en parte responsable de este lío". Para cuando llegó el director de alojamiento, yo me sentía bastante humilde y avergonzado. Cuando entró, le dije: "¿Cómo estás? Encantado de verte". Imaginen, solo minutos antes yo lo estaba criticando a sus espaldas y ahora el presidente podía sentir mi duplicidad, lo que aumentó mi sentimiento de vergüenza.

Para cuando terminamos la reunión, había solucionado los problemas con el director de vivienda, quien tuvo la oportunidad de explicar su punto de vista. El presidente de esta universidad me enseñó tres lecciones importantes ese día, lecciones que yo creo son una respuesta para reducir un tono cada vez más corrosivo y negativo en la sociedad. En primer lugar, me obligó a asumir una posición de responsabilidad al reunirme directamente con el director para presentarle mis quejas. En segundo lugar, y quizás lo más importante, él me enseñó a ser leal a las personas que no están presentes. Aprendí a no hablar a espaldas de la gente en forma que me avergonzaría si llegaran a escucharme. En tercer lugar, debido a la lealtad del presidente con el director de vivienda que estaba ausente, aprendí a defender a los ausentes con un juicio prudente y darme cuenta del tono que utilizo al hablar de ellos.

Una vez conté esta historia en una conferencia. Después de la conferencia, un vicepresidente ejecutivo de un gran banco se me acercó y dijo: "Tuve una experiencia muy similar a la suya. Visité una sucursal bancaria y fui atendido por una de las cajeras. El servicio fue tan pobre que me quejé de la empleada que me atendió ante el jefe del departamento. La mayoría de los jefes departamentales se sienten muy intimidados por mí y apenas si pueden hablar conmigo. Pero la cabeza de este departamento me dijo: 'Siento lo de su mala experiencia. Ella es una persona muy buena. Llamémosla y conversemos esto entre todos. Tal vez pueda decirle directamente cuál fue su experiencia.'"

El vicepresidente le dijo al jefe de departamento: "No, manéjelo directamente usted; yo solo quiero que usted esté informado sobre la situación. No quiero involucrarme". Pero el jefe del departamento le dijo al vicepresidente ejecutivo: "Yo sé que si se tratara de mí, me gustaría que me involucrasen. Si usted fuera esta cajera, ¿no le gustaría que lo involucrasen?"

Imagine el valor que necesitó ese jefe de departamento para hablarle en forma directa y honesta al vicepresidente del banco. La respuesta era evidente: "Sí, supongo que me gustaría". "Bueno, entonces, vamos a llamarla". Así que ella entró y confrontaron la situación. La persona recibió la retroinformación y la situación fue manejada de una manera responsable.

El vicepresidente luego me comentó: "Posteriormente, cuando estábamos tratando de elegir a un gerente para una de las sucursales bancarias, nominé a este jefe de departamento, basado totalmente en esa experiencia, porque pensé que si tuvo tanto valor, honestidad y lealtad para con alguien que no estaba presente, incluso frente a un alto ejecutivo, manejaría otras situaciones con integridad. Nominé a ese hombre sin conocer nada más acerca de él".

Cuando usted defiende la integridad de una persona que no está presente, ¿qué les dice esto a los que sí están presentes? Dice que usted hará lo mismo por ellos. Si usted permite que la gente a su alrededor critique, cuente chismes, señale y juzgue a otros, les está dando básicamente el mensaje de que usted hará comentarios similares acerca de ellos a sus espaldas.

Creo que una de las pruebas más notables del liderazgo es ser leal con todos, en especial en su ausencia, cuando sus nombres surgen en las conversaciones y reuniones. Es entonces cuando una persona demuestra su verdadero carácter. Esto no quiere decir que no pueda ser crítico o que usted deba ser ciegamente leal. Usted puede y debe ser crítico cuando sea necesario. Pero si usted es un crítico constructivo y leal, no se sentirá avergonzado si la persona lo escuchó o el rumor le llegó, como ocurre a menudo. Siga este sencillo principio y observará que la confianza y productividad en su organización aumentarán positivamente.

**Stephen R. Covey, Ph.D:** Reconocido pensador y escritor de *best sellers* en los temas de gerencia y liderazgo centrados en principios. Es cofundador de **FranklinCovey** y una autoridad en gestión del tiempo. Miles de organizaciones de todo el mundo, incluyendo muchas del Fortune 500, han adaptado sus técnicas innovadoras de liderazgo, trabajo en equipo y servicio enfocado en el cliente.

**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.



## HACIA (tal vez) UN CÓDIGO DE CONDUCTA GLOBAL



Por Guillermo Edelberg

A finales de la década de los 70 o principios de los 80 del siglo pasado, las escuelas de administración comenzaron a ocuparse formalmente de la ética empresarial. Esto contribuyó, entre otros resultados, al diseño y puesta en práctica de investigaciones y cursos especializados, redacción de casos, publicación de artículos y libros y divulgación de códigos de conducta o de ética. Estos últimos se “popularizaron” y desde entonces no fue raro toparse con ellos en distintas organizaciones.

Las actividades mencionadas dieron lugar a que se evaluara cuánto influían en la conducta ética de las organizaciones y sus integrantes. La Dra. Lynn S. Paine, de la *Harvard Business*

*School*, por ejemplo, escribió un artículo en el que se refirió al diseño de un trabajo de investigación centrado en códigos. En este se decía que “el estudio de códigos formales y sus efectos nos pueden ayudar a comprender cómo los actores de la economía responden a las cuestiones éticas”. Al respecto, la autora mencionada expresó lo siguiente:

► Mi perspectiva es más bien distinta. Si bien estoy interesada en los códigos formales y he investigado sus contenidos, llegué a la conclusión de que con frecuencia tienen poco que ver con las respuestas de las empresas a las cuestiones éticas. Sin duda, un código formal puede ser útil como guía de conducta, como punto de referencia en la toma de decisiones o como herramienta para comunicarse con el público; pero, cuando se trate de predecir la posición ética de una empresa le asignaría una ponderación pequeña a su presencia o ausencia. En casos así, el liderazgo y la cultura de la empresa, la estructura y el diseño de la organización y el contexto institucional, dentro del cual opera, son mucho más importantes. (*Putting Codes in Perspective. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Mering: 2007, Vol. 8, N° 1).

Estos párrafos ilustran el hecho de que la Dra. Paine y R. Deshpandé, J. D. Margolis y K. D. Bettcher, sus colegas de la escuela citada, conocían las limitaciones de los códigos de conducta cuando publicaron en la *Harvard Business Review* de diciembre de 2005 el artículo titulado *Up to Code* (algo así como “A la altura del código”) cuyo subtítulo preguntaba “¿Está la conducta de su empresa a la altura de los estándares mundiales?”.

Allí señalaron que los códigos de conducta, como resultado tanto de su utilidad como de exigencias legales o institucionales, se han difundido ampliamente entre las empresas de América del Norte, Europa y Asia. Al mismo tiempo, observaron no solo posibles confusiones como resultado de la comparación de distintos códigos al momento de decidir qué incluir en un determinado código de conducta, sino también la inexistencia de una guía autorizada que permitiese solucionar esta dificultad.

Ante esta evidencia, los autores analizaron un selecto grupo de códigos de conducta en distintos países para identificar tanto los principios en que se basaban como los estándares de conducta que se derivaban de estos. Desarrollaron así un “código de conducta global” que denominaron *Global Business Standards Codex*. No lo crearon como un “código modelo” sino como referencia o punto de partida al cual acudir en caso de tener por objetivo desarrollar un código específico de “clase global” derivado de una especie de consenso global emergente para una determinada organización.

Los autores identificaron ocho principios básicos. Dos de estos son, por ejemplo, el **principio de transparencia** y el **principio de dignidad**. El primero dice así: “Conducir los negocios con la verdad y de manera abierta, evitar prácticas y actos engañosos, mantener registros exactos y dar a conocer información en el momento adecuado, respetando al mismo tiempo las obligaciones de confidencialidad y privacidad”. El segundo dice: “Respetar la dignidad de la gente; proteger la salud, la seguridad, la privacidad y los derechos humanos de los demás; evitar la coerción; y adaptar prácticas que mejoren el desarrollo humano en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad”.

Cada principio incluye conceptos claves aplicables a distintos *stakeholders* (grupos interesados), que abarcan determinados estándares de conducta. Por ejemplo: un concepto básico en el principio de dignidad es el respeto a las personas. Esto se refiere al público en general y define el estándar de comportamiento así: “Apoyar y proteger los derechos humanos en la esfera de influencia de la compañía”.

El artículo, como surge de su fecha de publicación, apareció antes de la crisis de 2008. Sus tres primeros autores publicaron otro en septiembre de 2011 en la misma revista titulado *A Global Leader's Guide to Managing Business Conduct* (“Guía para un Líder Global: El Manejo de la Conducta Empresarial”). Entre otras cosas, dijeron lo siguiente:

► Adecuarse a las prácticas y leyes locales no garantiza que los *stakeholders* o el público en general aprueben el comportamiento de una corporación. ¿Significa esto que las empresas deben apoyarse en las prácticas de sus países de origen? Nuestras investigaciones indican que la respuesta a este interrogante es negativa. Existe un fuerte consenso acerca de los estándares básicos de conducta que las empresas deben seguir alrededor del mundo. Más aún, cumplir con estos estándares necesitará de nuevos enfoques para manejar la conducta empresarial. Con frecuencia los programas acerca de la ética y su cumplimiento no se ocupan de las responsabilidades básicas de las empresas multinacionales.

Para terminar, un código de conducta global tal vez sirva también para que un arrepentido en alguna empresa, en algún lugar del mundo, evalúe su conducta y como resultado cante, en casos extremos, el tango que cantaba Gardel: *¡Arrésteme, sargento, / y póngame cadenas...! / ¡Si soy un delincuente, / que me perdone Dios!*<sup>1</sup>

**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.

<sup>1</sup>A la luz del candil. Música: C. V. Geron Flores. Letra: J. Navarrine.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2012



### 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



### 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



### YOUNG EXECUTIVE PROGRAM

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



### PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA

Del 12 al 15 de Junio de 2012  
Miami, FL, Estados Unidos



### PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

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



### YOUNG LEADERSHIP PROGRAM

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



### 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

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

### Para mayor información e inscripción:

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](mailto:informacion@intras.com.do)  
Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síganos en:





# PEGUE su mensaje ¡siempre!

CÓMO PEGAR SU MENSAJE EN LA MENTE DE SUS EMPLEADOS Y CLIENTES

Por Frances Ríos

Frances Ríos es una reconocida consultora, oradora y autora puertorriqueña con una exitosa carrera en el mundo de la comunicación y de los negocios. Años trabajando en noticieros de televisión, planificación estratégica, manejo de crisis, reputación corporativa y como vocera para varias empresas Fortune 100 la han avalado para compartir esa experiencia con corporaciones y profesionales de distintas industrias.

A través de sus consultorías, conferencias y escritos, Frances Ríos nos enseña a mejorar la colaboración, la comunicación, la retención de clientes y los resultados a través de mensajes que se “pegan”. Su libro *El factor pega*, con versiones en español y en inglés, recoge su experiencia en el arte de las presentaciones en público. En este artículo, la autora comparte con nosotros algunas ideas para ayudarnos a mejorar nuestras habilidades de comunicación.

¿Ha contabilizado la cantidad de dinero que invierte su empresa en nuevos sistemas tecnológicos o en la agilización de procesos? Dependiendo del tamaño de su empresa, podrían ser millones. Maximizar su uso es sencillo cuando transformamos a nuestros empleados en comunicadores de influencia. Las herramientas no rendirán frutos a menos que nuestros empleados sepan cómo comunicarse efectivamente.

Cuando pregunto a los participantes en mis seminarios cuáles personas le vienen a la mente cuando digo “comunicador de influencia”, muchos me contestan: Barack Obama, Luis Ignacio Lula da Silva, Steve Jobs e incluso Hillary Clinton. Usted y sus empleados podrían ser los próximos en la lista. ¿Cómo?

Comencemos por lo más sencillo: ¿qué es un comunicador de influencia? Es aquella persona que presenta una idea o concepto de forma tal que el receptor lo recibe como beneficioso para él o ella. Tenga en mente que las personas siempre piensan, “¿En qué me beneficia eso a mí?” Partiendo de ese punto, si deseamos *pegar nuestro mensaje* debemos enfocarlo en la otra parte y no en nosotros.

Veamos los **4 factores vitales** para pegar un mensaje sin importar el medio que escogamos para comunicarlo:

## 1 TENER CLARO NUESTRO MOTIVO

En una reunión reciente con un cliente, este me presentó una encuesta de 15 preguntas que encontré muy extensa para la audiencia. De inmediato, le pregunté cuál era su objetivo o meta. Aclarar la meta redujo la encuesta a tres preguntas clave y esto hizo que aumentara el número de participantes en la misma.

He observado que cada vez que tenemos que desarrollar un mensaje o una presentación, tenemos por costumbre correr a la computadora en búsqueda de información para redactarlos o preparar el PowerPoint. ¿Por qué no lo hacemos diferente de ahora en adelante? Deténgase por un momento y pregúntese: ¿qué busco conseguir?, ¿qué tipo de acción deseo obtener por parte de la audiencia?

Por lo regular, un *coach* personal nos aconseja delinear un plan de vida y en el caso de las empresas siempre buscamos desarrollar un plan estratégico que nos permita delinear su futuro económico. ¿Por qué, entonces, no determina cuál es el resultado que tiene en mente para su empresa antes de iniciar una comunicación? La respuesta le permitirá determinar el curso de su comunicación, desde las palabras a usar, las imágenes a mostrar, hasta la entonación a utilizar.

## 2 SENTARSE EN LA SILLA DEL ESPECTADOR

Cada vez que asisto a una presentación, veo como el orador pierde un tiempo valioso en hablar sobre la agenda de su presentación o realizar saludos protocolares e inclusive presentar información ya conocida por todos o que nada aporta al tema central. En ese momento, el aburrimiento comienza a invadir el salón... Esto se debe a que el presentador no se sentó en la silla del espectador para ver qué tipo de información es de interés para su audiencia...y cómo podría mejorar la presentación.

Una de las claves para promover el entendimiento es crear conciencia de lo crucial que resulta ponernos en el lugar de los demás. Por lo regular, desarrollamos mensajes partiendo de nuestras necesidades, lo que no permite generar la necesaria conexión para promover el entendimiento con la otra parte.

Cuando invitamos a nuestros colaboradores a ponerse en la posición de otros compañeros de oficina o de los clientes, promovemos la creatividad y la colaboración. Es en ese momento cuando podemos trazar una imagen clara de lo que busca la audiencia.

Antes de comunicarse, evalúe al receptor partiendo de sus necesidades, de acuerdo con su generación, género y nivel de educación. Pregúntese: si yo estuviese en el lugar de la otra persona ¿en qué estaría pensando?: recoger los niños, arreglar el carro, qué cocinar cuando salga del trabajo, salir temprano para ir al gimnasio, ganar más dinero para irme de vacaciones o para pagar la universidad de mis hijos...

Cuando analiza lo que la otra persona puede estar pensando, su mensaje puede ser enfocado en cómo su idea o producto le beneficiará, lo cual le permitirá desarrollar un mensaje a la medida que cale y provoque resultados.

## 3 HACER LAS 5 PREGUNTAS CLAVE

De igual forma, cada vez que asisto a un evento de *networking* busco conocer cuáles son las quejas predominantes del jefe acerca de los empleados. Por lo regular, siempre sale a relucir la misma respuesta: “Por más que me comunico con mi gente, nunca consigo que vayan en la misma dirección de la empresa”.

Normalmente, estamos de prisa e impartimos instrucciones a medias: “Carlos, necesito que por favor me prepares un análisis de la nómina del año pasado”. Luego salimos corriendo porque estamos tarde para una reunión.



Cuando Carlos no entrega el reporte como lo habíamos visualizado, o a la hora que lo necesitábamos, nos molestamos y pensamos que él no está comprometido con la empresa. La realidad es que no impartimos la solicitud debidamente.

Recuerdo mi primera clase de periodismo en Loyola University, en Nueva Orleans, cuando nuestro profesor nos enseñó las 6 preguntas claves para toda entrevista: qué, quién, dónde, cómo, cuándo y por qué. Las mismas preguntas que el reportero contesta en el primer párrafo de su noticia son las que debemos contestar o incluir en cualquier tipo de comunicación.

Con estas preguntas en mente, veamos cómo nos podemos comunicar con Carlos de forma efectiva: “Carlos, es imperativo que prepares para hoy a las 3:00 p.m. un análisis sobre el total invertido en la nómina el año pasado. Este reporte debe incluir a todos los empleados, ya que necesitamos determinar el próximo presupuesto para desarrollo humano de la empresa. Me debes entregar tres copias impresas. ¿Tienes alguna duda? ¿Cuento contigo?”

#### 4 CAPACITACIÓN Y PRÁCTICAS

Recientemente, Univisión Puerto Rico me invitó a evaluar en un programa especial televisivo la proyección de los candidatos a la gobernación. Fue un ejercicio interesante donde pude reafirmar lo importante que es capacitarse y practicar. Entre los tres candidatos, el actual gobernador sobresalió notablemente con su estilo natural de ahora. “Natural” porque en sus comienzos Luis Fortuño siempre lucía tenso y nervioso, pero con la práctica su estilo se ha transformado.

Un comunicador influyente trabaja constantemente sus técnicas de comunicación y aplica sus nuevos conocimientos y técnicas de acuerdo con la audiencia y el medio escogido. Por esto, para contribuir con el crecimiento de su empresa es vital que todos los empleados se capaciten. Sobre todo es crucial que se les brinde la oportunidad de realizar prácticas grabadas que les permitan observarse y hacer introspección sobre cuáles son sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Usted puede crear un programa interno que le brinde la oportunidad de hacer presentaciones a los empleados de todos los niveles. Este tipo de esfuerzo le permite fomentar la innovación y la colaboración entre su gente. De hecho, puede servir para que los empleados presenten ideas nuevas que impulsen la empresa. Integre tecnologías como el celular para grabar las mismas; es costo-efectivo e impactante.

Es una realidad que las herramientas tecnológicas y la agilización de procesos son esenciales para el desarrollo de toda empresa. Pero, es igualmente real que por sí solas no darán resultados a menos que transformemos a nuestros empleados en comunicadores de influencia que peguen el mensaje de su empresa siempre con el fin de aumentar las ventas.



*El factor pega* es una historia corta en la que se explican, de forma sencilla y directa, los pasos a seguir para desarrollar presentaciones cuyos contenidos se pegarán a la mente de la audiencia y provocarán resultados. El personaje principal del libro, Alan Wilson, es un joven emprendedor exitoso y padre de familia con una poderosa misión personal por delante. Wilson, sabiendo los retos que va a enfrentar en el camino, recurre a Frances Ríos como *coach* para que le enseñe a hablar en público y a crear mensajes fuertes y con significado que lo ayuden a lograr su meta.



# Jeep®

## UN BEBÉ PUEDE CREAR MOMENTOS FELICES EN CUALQUIER LUGAR. **NUEVO JEEP COMPASS 2012**

Nace un nuevo integrante de la familia Jeep.  
Concebido para transformar cualquier terreno en un área de juegos.



- Motor 2.4 L – 4 Cilindros
- Asientos en piel
- Asientos delanteros eléctricos
- Sunroof
- Sistema de manos libres Uconnect
- Radio Touchscreen – Capacidad de almacenar 30 GB de música, video y fotos
- 6 bolsas de aire
- Control de estabilidad electrónico
- Aros de Aluminio de 18"



CONCESIONARIO ÚNICO

**REID & COMPAÑÍA, S.A.**

Av. John F. Kennedy casi esq. Lope de Vega Tel.: 809-562-7211 opción 1,  
Fax: 809-563-6877 Página Web: [www.reid.com.do](http://www.reid.com.do), E-mail: [contacto@reid.com.do](mailto:contacto@reid.com.do)

### También lo puedes encontrar en:

**Santo Domingo:** Arismendy Motors, Auto Asesores, Auto Dealer, Auto Haus, Auto Paniagua, Auto Plaza Galerías, Cedar Auto, Celco Auto, César Motors, Ficisa Motors, Latino Auto, Lope de Vega Motors, Motor Auto, Zonauto. **Santiago:** Auto Haus, Auto Yaque, Speed Auto.

Las ilustraciones y fotografías aquí expuestas pueden diferir de los modelos existentes en el país, así como también las especificaciones y accesorios de los mismos pudiesen ser distintos a los aquí expresados.





Sasha Strauss es un apasionado de la construcción de marcas. Desde hace 17 años ha trabajado creando marcas, ya sea en agencias publicitarias como TBWA\Chiat\Day, agencias de relaciones públicas como Rogers & Cowan, en consultoras de estrategia de marcas como Siegel + Gale o en su propia empresa. Su espíritu emprendedor lo llevó a fundar Innovation Protocol para dedicarse a la creación de marcas nuevas o a la reinterpretación de marcas existentes, pero con una diferencia: solo trabajar para innovadores y para organizaciones que de alguna manera estén cambiando las reglas del juego, y el juego en sí mismo, en sus mercados e industrias. Sasha es el líder de un equipo de consultores que ha colaborado con corporaciones como Warner Bros, Johnson & Jonson, Microsoft, Thermos, TiVo, Electronic Arts, Yahoo!, eBay, PayPal y Adobe.

Concomitantemente con su trabajo de consultoría, Sasha Strauss enseña estrategia de marcas en la Marshall School of Business y en la Annenberg School for Communication de la University of South California. Diseñó él mismo el currículo y sus clases son tan populares que tienen una lista de espera de un año. Es también profesor en la Anderson School of Management en UCLA, donde es Ejecutivo en Residencia y coach de desarrollo de marcas corporativas y profesionales para su programa de EMBA (executive MBA).

En sus frecuentes presentaciones en foros y conferencias ha compartido escenario con oradores notables como Magic Johnson, Tony Hsieh y Frank Gehry. Al mes imparte por lo menos 10 seminarios o conferencias lo que lo ha llevado a viajar por el mundo con su mensaje de construcción de marcas, pero no solo de marcas corporativas, sino también de marcas personales, tema que le entusiasma. En esta entrevista exclusiva para **GESTION**, Sasha Strauss nos habla acerca del *branding* o marca personal.

Sasha Strauss

# LA MARCA PERSONAL



**G Sabemos que el *branding* se refiere al proceso de construcción de una marca, pero estamos acostumbrados a asociarlo a las marcas comerciales o corporativas. Usted se dedica a la consultoría en estrategias de *branding* corporativo, pero además viaja alrededor del mundo para hablar ante personas de negocios y emprendedores acerca del *branding* personal y cómo construir su marca personal. La pregunta parecerá obvia, pero ¿qué es exactamente el *branding* personal?**

Bien, la pregunta puede parecer obvia, pero la realidad es que la mayoría de las personas no se detiene a pensar que cada uno de nosotros tiene su marca personal. No es una sorpresa, entonces, que no tomemos el tiempo para pensar acerca de cuán poderosa y valiosa puede ser nuestra marca personal. Una marca personal es cualquier detalle bajo su control que le pueda informar acerca de cómo usted es percibido por su audiencia. Esto va mucho más allá de su sentido de la moda o del automóvil que conduce, aunque ambos elementos pueden definitivamente ser incluidos en su marca personal. De igual o mayor importancia, sin embargo, es la realidad de que nuestra “marca” también incluye las palabras que utilizamos, el tono y la manera en cómo las pronunciamos, e incluso hasta los lugares donde las compartimos. Estos son solo algunos de los ingredientes que contribuyen a la proyección de nuestra marca personal y que influyen en cómo y por qué (e incluso si) seremos recordados por los demás. Todos estos son elementos que debemos tener en cuenta mientras trabajamos en avanzar y refinar las formas en cómo nuestras audiencias nos perciben y valoran.

**G ¿Cuál es el poder de una buena marca personal? ¿Por qué hoy día es tan importante tener una buena marca personal y por qué los empresarios y los emprendedores deben enfocarse en construir su marca personal?**

El poder de una buena marca personal es control, o al menos, un mayor grado de control del que tendríamos si no manejáramos nuestra propia marca. Por lo tanto, es extremadamente importante para todos los hombres y mujeres de negocios y emprendedores, o para cualquiera que interactúe frecuentemente con “clientes”, estar conscientes de cuál es su marca y de desarrollarla efectivamente.

Cada vez que usted interactúe con un “cliente”, ya sea que usted esté en medio de una entrevista como ésta o haga un contacto de negocios en una reunión o conozca un nuevo amigo durante un viaje, usted tiene una oportunidad de oro para establecer una base de equidad, confianza y entendimiento. Hágalo bien, transmita una marca consistente y sincera, y esos “clientes”, ya sean personas o empresas, muy probablemente se sentirán dispuestos a relacionarse y a interactuar con usted, profesional o socialmente, ahora mismo, más adelante y con frecuencia.

**G ¿Cómo se crea una marca personal? ¿Cómo descubre usted cuál es su mensaje personal?**

La respuesta se encuentra en la misma pregunta. Primero, reconozca que usted tiene que crear su propia marca y que usted tiene un mensaje que necesita ser compartido. Luego determine qué audiencia es la mejor receptora de dicho mensaje. ¿Quién puede encontrar su mensaje más confiable o necesario?

Después de que haya definido su audiencia, comience a investigarla. ¿Quién más está compitiendo por la atención y el interés de esa audiencia? ¿Cómo puede usted enviar mejor su mensaje, de una manera refrescante y diferente? El proceso de responder esta clase de preguntas es fundamental a la estrategia de marca. Ofrecer un mensaje honesto a una audiencia que lo necesita es un viaje de descubrimiento personal que eventualmente requerirá que usted se conozca a sí mismo.



**G Al crear una marca personal ¿existen fronteras o límites entre nuestras vidas personales, sociales y profesionales?**

Recientemente leí una encuesta de Reuters que dice que el 85% de las personas del planeta envían y reciben correos electrónicos y que el 65% es usuario de sitios de redes sociales. Dominemos o no la comunicación, los medios sociales juegan un papel increíblemente poderoso en la forma en que nos relacionamos e interactuamos los unos con los otros, haciendo desaparecer los límites entre nuestras vidas personales y profesionales.



Esos límites fueron concretos alguna vez, por cierto... En el pasado, podíamos actuar de una manera en nuestro hogar, de otra en la capilla o templo, de otra forma en el trabajo y de otra en el campo de golf con los amigos. Hoy día, esos mundos no solo se están integrando, sino que se informan unos de otros. Usted puede tomarse una foto con sus amigos en el hoyo 18 y subirla a Facebook, donde su familia puede verle instantáneamente disfrutando de un momento agradable. Usted podría tuitear acerca de lo que aprendió mientras oraba, y un compañero de trabajo que le sigue por el Twitter podría preguntarle acerca de esa experiencia. Los límites entre nuestras vidas se están desvaneciendo; hoy día lo que realmente importa es una marca personal integrada y auténtica. La fragmentación sería demasiado agotadora y, francamente, inefectiva.

### **G ¿Cómo se controla o gestiona la marca personal?**

Quince años atrás era algo muy difícil de hacer porque los únicos canales disponibles para la gestión de la marca eran nuestro *curriculum vitae*, nuestras conversaciones y los resultados de nuestro trabajo o actividades. Hoy día disfrutamos de algunas de las más poderosas herramientas de comunicación en la historia de la humanidad, y estas herramientas están disponibles para los gobiernos, las corporaciones, las ONG y para usted. Ahora mismo, usted tiene acceso a una increíble esfera pública. Esto es algo realmente fascinante.

La mejor manera de controlar y manejar su marca es estudiar y comprender a cabalidad cada uno de los lugares o puntos de intercomunicación disponibles. Decida qué quiere que la gente recuerde, ubique su blanco de público y utilice el poder de los medios sociales, así como una marca clara y consistente, para recordarle a su blanco de público por qué su mensaje es realmente importante e interesante para ellos.



### **G ¿Por qué la credibilidad, la autenticidad y la coherencia son tan importantes al contar nuestra historia y al crear nuestra marca personal?**

La credibilidad, autenticidad y coherencia son ingredientes fundamentales de la memoria. En otras palabras, nadie pierde su tiempo recordando algo que no parezca creíble. Nadie pierde energía en retener o comprometerse con algo que no parezca auténtico. Nadie desperdicia esfuerzo tratando de procesar algo que es incoherente. Para proteger su marca, usted debe asegurarse que es legítima, auténtica y coherente. Después de todo, usted quiere que su marca personal sea fácil de recordar, a menos que sea un espía. Y si es así, entonces, no preste atención a nada de lo que he dicho hasta ahora.

### **G ¿Podemos crear nuestras audiencias y limitar los puntos de contacto en los cuales interactuaremos con ellas? ¿Debemos contar la misma historia a cada una de nuestras audiencias y en cada punto de contacto con las mismas?**

Usted no escoge nada en lo que concierne a las “audiencias”. Sus audiencias ya existen y usted debe buscar las formas de llegar a ellas. Familiarícese con cómo son, cómo se comunican y lo que ya consumen. Estos componentes son vitales para sus vidas y le dirán a usted cosas importantes acerca de lo que quieren escuchar de usted. Su trabajo consiste en introducir su mensaje suavemente en las ya ajetreadas vidas de su audiencia.

No sería efectivo si durante este proceso usted contase exactamente la misma historia a cada audiencia. Si bien usted ama a su familia, usted le dice “Te quiero” a su cónyuge de una manera diferente a como se lo dice a sus hijos, ¿verdad? Esto no es porque su amor por ellos sea dramáticamente diferente, sino porque la forma en la que ellos comprenden y aprecian esa información es diferente.

Descubra maneras de transmitir su historia a sus audiencias con variaciones bien cuidadas y memorables, que sean siempre creíbles, auténticas y coherentes. Esa es una estrategia sólida para una marca personal exitosa.



### **G** ¿Cuál es el rol que juega la confianza en el *branding personal*?

Piense en las personas más cercanas a usted: su familia, sus seres queridos, sus amigos de toda la vida. ¿Por qué ha estado usted dispuesto a invertir en ellos por tanto tiempo? Porque usted confía en ellos. Muchos emprendedores, al empezar sus negocios, buscan a miembros de su familia para trabajar con ellos, buscando su primer apoyo. No es porque los miembros de su familia sean necesariamente excepcionalmente mejores para un trabajo en particular que otra gente, sino porque comparten con ellos una relación basada en la confianza.

La confianza es igualmente crucial en el desarrollo de su marca personal. Su marca personal es, en esencia, el fundamento para la confianza y el vínculo que usted va a establecer. Es un mecanismo que claramente informa a los demás por qué deben confiar en usted. Construya una marca personal fuerte, visible y confiable y usted será la primera persona que le vendrá a la mente cuando a alguien cuando necesite lo que usted ofrece.

### **G** ¿Puede usted ofrecernos ejemplos de personas de distintas épocas y entornos que han sido, o son, excepcionalmente buenos en la gestión de su marca personal?

Algunas de las personas que a través de la historia manejaron excepcionalmente bien su marca personal ni siquiera se dieron cuenta de que eso era lo que estaban haciendo... Ellos solo estaban muy conscientes de su mensaje y de cómo la gente recibía su mensaje, así como de la necesidad de coherencia en la entrega de ese mensaje. Mire a Alejandro Magno, a la Madre Teresa o a Adolfo Hitler. Para bien o para mal, cada uno de esos personajes es recordado hoy día, muy claramente, porque sobresalieron al asegurarse de que cuando las personas pensarán en ellos fuera por algo muy específico.

Hoy día los teóricos como yo llamamos a esta habilidad "*branding personal*", pero a través de la historia, esto era solo cuestión de conocerse y comunicarse a sí mismos. Los fundamentos permanecen iguales en la actualidad, aunque los métodos han cambiado.

### **G** Alguien que también manejó su marca personal excepcionalmente bien fue Steve Jobs, utilizando los métodos y herramientas disponibles hoy día, tal como los medios sociales. ¿Qué tan poderosos son los medios sociales hoy día? ¿Por qué son tan importantes para las personas?

Usted podría combinar el impacto del Pony Express, telégrafo, Federal Express, radio AM, radio FM, televisión a blanco y negro, televisión a color, Betamax, VHS, disco compacto, DVD y teléfono móvil y aún así no alcanzaría el enorme poder de los medios sociales hoy día.

La razón por la cual las herramientas de los medios sociales son tan dominantes en nuestras vidas, y cada día más importantes para la gente, es porque cada persona que tiene acceso a los medios sociales tiene en sus manos un arma igualadora de comunicación masiva. Cada persona tiene acceso directo a la más poderosa fuerza de los medios que el mundo ha conocido: un arma que tiene el poder de nivelar el campo de juego entre el individuo y el grupo, entre los ricos y los pobres, entre el gobierno y el ciudadano, y entre el conglomerado de billones de dólares y el negocio incipiente financiado por su dueño.

Quizás la única cosa más poderosa que los medios sociales sería, indiscutiblemente, la telepatía, pero yo personalmente no he visto ningún plan de negocios que haya incorporado exitosamente esa fuerza.

### **G** ¿Cómo se entrelazan el *branding personal* y los medios sociales? ¿Cuáles son los desafíos para el *branding personal* en la era de los medios sociales?

Si usted construye una marca personal y la mantiene inactiva o encerrada, esa marca no tiene propósito. Las marcas desean ser comunicadas. Pero cada uno de nosotros solo envía correos electrónicos a, habla por teléfono o almuerza con un cierto número de personas por día. Más allá de esas interacciones, hay miles o cientos de miles o millones de sus contactos que no están recibiendo interacción diaria con sus ofertas.





Los medios sociales representan una oportunidad para mantener su marca personal en el primer lugar en la mente de cada uno de los miembros de su audiencia, si ese fuese su interés. Pero el desafío en la era de los medios sociales, especialmente con tantas voces compitiendo por la atención, es saber qué tan frecuentemente y bajo qué circunstancias desea usted que la gente se acuerde de su marca personal. Esa pregunta solo puede ser contestada por usted, por la audiencia con la cual usted está intentando interactuar y por lo que sea que su audiencia quiere consumir de usted.

Si usted es un médico, alguien en el negocio de salvar vidas, quizás su audiencia realmente necesita saber de usted en todo momento. Si usted es un ciudadano interesado en compartir sus opiniones sobre política o en contar episodios de su vida diariamente, entonces habrá una audiencia más pequeña, quizás solo serán su pareja, sus padres y sus amigos cercanos. El truco es saber cómo manejar lo que usted está ofreciendo, de manera que la gente tenga expectativas de ver lo que usted ofrece, hecho que contribuirá a que posteriormente guarden una opinión positiva de su marca.

**G ¿Cuál es la marca personal de Sasha Strauss?  
¿Qué quiere usted que sepamos de usted y que recordemos de usted?**

¡Una gran pregunta! Mi objetivo no es que nadie me recuerde personalmente. Mi objetivo es que recuerden lo que ofrecí. En esencia, mi marca personal se ha construido sobre dos intereses: comunicación y honestidad.

Primero: para mi es importante el hecho de que ahora tenemos la habilidad de decir a la gente, decir al mundo, todo aquello que queremos que sepan de nosotros. No quiero que nadie deje este tipo de oportunidad al azar. Quiero ayudar a las personas lo más que pueda, a que sean directas y claras cuando se comunicuen.

Segundo: creo que muchos de los desafíos y conflictos del mundo surgen de la comunicación deshonesta. El escándalo de Wikileaks, en mi opinión, fue una increíblemente efectiva suma de este problema. Todo ese dilema se redujo a un país interactuando con otro país en una forma particular que no era congruente con lo que estaba comunicando internamente a sus propios ciudadanos. Esa inconsistencia, más que saber lo de los escuchas ilegales y las filtraciones, fue lo que enfureció a todo el mundo. Esto no debería sorprendernos: a nadie le gusta que le mientan, ya sea su gobierno, su cónyuge, su socio o el líder de su iglesia. Y sin embargo, vemos que sucede todo el tiempo.

Con todo este discurso deshonesto, el mundo se torna sombrío y se llena de información inútil, destructiva o inexacta. Mi marca quiere hacer pensar a las personas en la manera cómo se comunican y la honestidad con la

que lo hacen. Los medios sociales pierden su poder si los usamos de tales maneras que inhiben al mundo para que se comprenda mejor.

**G ¿Qué consejo final daría usted a nuestros lectores interesados en crear su propia marca personal?**

Si usted ha leído toda esta entrevista, usted ya debe saber que el *branding* personal y los medios sociales le presentan a usted maravillosas oportunidades. Usted no está obligado a seguir estas oportunidades, pero creo que por lo menos estará obligado a ponderarlas. Mi consejo no es, necesariamente, que comience a construir su marca personal. Mi consejo es que piense por qué y cómo una marca personal podría ser relevante en su vida. Piense un poco acerca de lo que usted está proyectando al mundo alrededor de usted.

¿Es auténticamente el “usted” que quiere que los demás conozcan y aprecien?



# PRÓXIMOS EVENTOS

## JUNIO 2012



### Project Management

14, 15 y 16 de junio, 2012



### Cierre de Ventas

15 y 16 de junio, 2012



### Gerentes Líderes

26 y 27 de junio, 2012



### Herramientas Avanzadas de Fidelización

28, 29 y 30 de junio, 2012

Teléfono: 809.542.0126 • Fax: 809.540.1982  
E-mail: [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do) • Website: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)  
Av. A. Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Rep. Dom.

Síguenos en:







## SALVANDO LA BRECHA DE LA COMUNICACIÓN

En el muy veloz y diverso mundo de hoy enfrentamos un desafío interesante. ¿Cómo hace usted lluvia de ideas o habla acerca de problemas con personas (particularmente sus compañeros de trabajo y clientes) cuya especialidad, cultura y ubicación física dificultan el que usted pueda decir libre y claramente lo que piensa? Aquí le ofrecemos seis *tips* o consejos para salvar la brecha en la comunicación, ya sea con un cliente desencantado en otro continente o con un subalterno al otro lado del pasillo.

Cuando las apuestas son altas, las opiniones varían y las emociones son fuertes, nunca permita que el correo electrónico reemplace la conversación directa. Los temas con un alto componente emocional merecen una comunicación en tiempo real y de dos vías. A pesar de que el correo electrónico es conveniente, difícilmente es el medio ideal para lidiar con temas sensibles o controversiales.

Por ejemplo, si usted sabe que un cliente está disgustado con su desempeño, usted estará tentado a construir un muro protector alrededor de su conversación enviándole un rápido reconocimiento electrónico de su error. Al hacerlo, usted se salva de un ataque directo. Sin embargo, usted también se coarta de recibir cualquier retroalimentación real y simultáneamente destruye cualquier esperanza de ser percibido como genuino. Crear una falsa malla de seguridad perjudica la comunicación real y solo hace que las cosas empeoren con el tiempo.

Ahora bien, si las apuestas son altas y usted no puede reunirse frente a frente, por lo menos hable por teléfono. Usted no tendrá señales visuales, así que preste especial atención a las señales verbales que proporcionan un significado importante en cualquier interacción.

### ESTÉ ATENTO AL TITUBEO O VACILACIÓN

Al mirar hacia arriba o hacia abajo en la jerarquía organizacional o a través de grandes distancias, la gente es más reticente para expresar honestamente sus opiniones divergentes o sus desilusiones. Aunque se les haya pedido su retroalimentación, no expresan sus opiniones. Cuando hay diferencias jerárquicas, los empleados temen parecer impertinentes. Y a través de grandes distancias a la gente le preocupa entrar en una discusión incómoda que sería muy difícil de resolver si no se hace cara a cara, con el tiempo y la atención que el caso amerita.

Dado que muchas personas usan insinuaciones e indirectas, o sencillamente no hablan, tenga especial cuidado en buscar las señales sutiles de alerta cuando las apuestas suben o las emociones se caldean. Estas señales le permitirán saber si la otra persona tiene algo que decir, pero se calla. Una pequeña pausa o un elogio tímido a una idea deberían hacer sonar una alarma de que los demás no están de acuerdo, pero no están diciendo lo que piensan. Preste mucha atención a los

espacios entre las respuestas. Busque miradas con cierto malestar y escuche el tono de voz, el ritmo y el volumen – todos estos detalles dan pistas que no se encuentran implícitas en las palabras. No deje que su entusiasmo por una idea lo ciegue ante los signos sutiles de desacuerdo o resistencia.

### ESCOJA UN LENGUAJE TENTATIVO

Al presentar una idea, exprese sus opiniones con firmeza, pero suavice su vehemencia empleando un tono de curiosidad y un lenguaje tentativo y conciliador. Mientras más importante es para usted su posición acerca del tema, es más probable que usted magnifique los beneficios de su postura, hable en términos absolutos y use técnicas de debate para ganar. No caiga en esta trampa.

Al expresar sus opiniones, su meta no debe ser ganar, sino tomar la mejor decisión. Eso significa que usted querrá expresar sus opiniones, pero necesitará que los demás también hablen abiertamente. Es imposible sentir la sinergia cuando una persona domina con celo excesivo una discusión. Peor aún, si usted es particularmente dominante al expresarse, los demás podrían ofenderse y poner resistencia a sus ideas.

### BUSQUE OPINIONES DIFERENTES

Luego de hacer una sugerencia, explique que a usted le preocupa que sus ideas no sean comprendidas o no funcionen bien cuando se pongan en práctica en circunstancias diferentes. Diga que usted se siente cómodo acerca de cómo sus recomendaciones pueden aplicarse en su terreno, pero necesita la retroalimentación de los demás antes de llevar a cabo su idea. Deje que las personas sepan que usted piensa que sus ideas iniciales necesitarán ser revisadas cuando se apliquen en diferentes departamentos de otros países. Por consiguiente, explique que está contando con todos para pulir sus ideas, señalando cualquier problema o haciendo sugerencias honestas para mejorarlas.

Nota: usted puede expresar sus opiniones con tanta fuerza y confianza como usted quiera, siempre y cuando sea igualmente genuino y entusiasta en la búsqueda de opiniones divergentes.

### SEA EL ABOGADO DEL DIABLO

Para que los demás se sientan en confianza para expresar honestamente sus opiniones contrarias, argumente ambas caras de un tema. Exprese sus opiniones y luego comparta tentativamente sus preocupaciones. “Creo que la idea va a funcionar, pero me preocupa que vaya a tomar mucho tiempo. Y estoy particularmente preocupado por los altos

costos”. Al tocar las dos caras de un tema, usted está aclarando que está bien que ellos planteen sus desacuerdos y abriendo la puerta para la crítica honesta.

Cuando usted está hablando desde una posición de autoridad, es particularmente importante hablar acerca de las distintas caras del asunto. Si no lo hace, probablemente encontrará que los demás saben cuál es su preferencia y meramente participarán en la conversación apoyándole en lugar de darle su verdadera opinión. Por mucho tiempo tantos empleados han sido premiados por estar de acuerdo con el jefe que si usted no ofrece el apoyo necesario para que estén en desacuerdo con su opinión, perderán la costumbre de diferir de sus opiniones.

La misma “preferencia por la deferencia”<sup>1</sup> puede ocurrir con un cliente que lo ve a usted como el experto y tiene algunas reservas acerca del asunto, pero no quiere contradecir su experiencia. Por lo tanto, esfuércese por hacer que sea seguro disentir. Pídale a la gente que exprese sus puntos de vista y diverja, y luego avive la discusión ofreciendo sus opiniones contrapuestas.

### DELE TIEMPO AL TIEMPO


Finalmente, en algunos entornos, cualquier respuesta rápida a una sugerencia es vista como impetuosa o inmadura. La gente cree que es importante escuchar una propuesta y luego tomar tiempo para revisarla con su equipo local antes de dar su opinión. Con los temas o propuestas controversiales, sugiera una idea y luego pida a las personas que reporten en unos días. Esta táctica les da la oportunidad de trabajar en cómo deben expresar sus opiniones contrapuestas.

Recuerde: al hablar con otras personas, en vez de cortar sus opiniones divergentes mediante el uso sutil del poder o habilidades para el debate, haga que se sientan seguras de participar con sus valiosas ideas. Hable cara a cara, busque señales de titubeo, escoja un lenguaje tentativo, busque opiniones diferentes, sea el abogado del diablo y no se apresure para llegar a una conclusión. Su meta debe ser la de llegar a un acuerdo compartido, no la de ganar.

**Kerry Patterson** es coautor de cuatro *bestsellers* del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Por más de 25 años se ha desarrollado como un experto en comportamiento organizacional, comunicación interpersonal y capacitación corporativa. Patterson es también el cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en la capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha sido consultora de más de 300 de las compañías Fortune 500 y ha entrenado a más de 750,000 personas alrededor del mundo.

<sup>1</sup> Del inglés *preference for deference*, expresión que quiere decir “respeto”.





# LOS 5 CONSEJOS CLAVE PARA UN BUEN *CURRICULUM VITAE* DIRECTIVO

Por Ana Herranz

Hacer un buen curriculum pudiera parecer sencillo, pero ni es tarea fácil ni se prepara en un momento. Es tanto así que en Estados Unidos existe la profesión de *CV Writer*, persona que te hace el *curriculum*, y si este tiene un poco de prestigio puede cobrar hasta €500. Parece que el tema empieza a parecer importante, ¿no? Vamos a ver cuáles son los 5 consejos básicos que podemos aplicar:

## 1 FORMATO

Pensemos que la primera tarea del reclutador es reducir su pila de CVs de 100 (por poner un número) a 10. Por tanto, si la presentación del CV no está bien, se lo estamos poniendo muy fácil para que lo tire a la basura. La forma es muy importante cuando se buscan puestos directivos o posiciones medias/altas.

**Para evitarlo es esencial que el CV cumpla con los siguientes puntos:**

- Fácil de leer, que de un vistazo se vea lo importante.
- Máximo 2 hojas.
- Sin errores gramaticales.
- Si es en otro idioma tiene que estar revisado por un nativo.
- El contenido de cada trabajo se desarrolla con *bullet points*, no con párrafos.

## 2 NO GENERA DUDAS

No hay *gaps* (lagunas) de información, tiene una secuencia lógica, es coherente. Evidentemente, hay veces en que uno ha estado sin trabajo, pero hay que saber cómo explicarlo, por ejemplo, diciendo que estuvimos capacitándonos.

## 3 CONTIENE LO QUE EL RECLUTADOR BUSCA

Hay que intentar ir cubriendo punto por punto todos los requisitos del puesto para el que se aplica. Debemos poner fácil la tarea del reclutador para que, según vaya leyendo, se convenza de que está ante el candidato ideal. Toda aquella información que no aporte nada sustancial al puesto para el que se aplica es irrelevante y puede añadir confusión.

## 4 RESALTA LOS PUNTOS ESENCIALES

Utilice las palabras clave del puesto para el que se aplica. Obviamente, hay que hacer el trabajo previo de saber cuáles son esas palabras clave.

## 5 DEMUESTRA LA CAPACIDAD E IMPACTO

No podemos caer en el error común de hacer una descripción de nuestras funciones, ya que esto no le dice al lector si somos capaces de hacer bien el trabajo o no. La única manera de demostrarlo es indicando nuestros logros.

Por ejemplo, en vez de decir "Responsable del desarrollo de nuevos clientes en Asia", podríamos decir "Captación de nuevos clientes en el mercado asiático, consiguiendo un crecimiento de las ventas de un 15% por encima del objetivo". Así, quedaría demostrado que no solo cumplimos con los objetivos, sino que somos capaces de superarlos

Otro ejemplo: en vez de decir "Responsable de grandes cuentas", podríamos decir "Renegociación de precios con clientes estratégicos, consiguiendo un aumento de un 7%".

Como decía al principio, hay que invertir tiempo en preparar bien el *Curriculum Vitae* y ese tiempo es inversamente proporcional al que hayamos invertido en investigar nuestro *target*. Si conocemos todos los requisitos del puesto para el que queremos aplicar, el CV es solamente un ejercicio de comunicación y persuasión.

**Ana Herranz**, con un MBA y un Máster en RR.HH., es *Director of Career Education* en IE Business School. Es una profesional con más de 15 años de experiencia en finanzas, desarrollo de negocios, estrategia y gestión educativa. Empezó su carrera en DHL Internacional, en el departamento de finanzas. Luego pasó exitosamente a la banca en el campo de desarrollo de negocios, manejando clientes clave. Desde 2007 pertenece al equipo del IE Business School donde es responsable de diseñar y poner en marcha todo el contenido educativo de carrera para los diversos másters que se imparten en el IE.



### INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2012

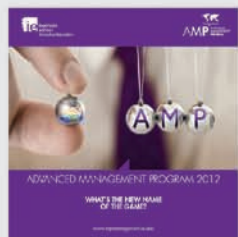


#### Global Senior Management Program 2012

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 AMP Intensive Edition 2012

July 2 - 24, 2012  
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



#### Advanced Management Program Intensivo 2012

July 2 - 24, 2012  
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



#### Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,  
Torre Plantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dom.  
Teléfono: 809.542.0126 • Fax: 809.540.1982  
E-Mail: [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
Website: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Sigamos en:   



# DIEZ

---

## ELEMENTOS CLAVE HACIA LA PROACTIVIDAD Y EFICIENCIA

La principal preocupación de las empresas en el momento actual es crecer buscando un mayor control y eficiencia. En un entorno más inestable donde clientes y empresas miden más sus inversiones, los crecimientos en base a recursos adicionales han dado lugar a un mayor análisis del potencial que ya está en la propia empresa. Esto incluye la mejora de procesos comerciales y optimización de las capacidades de venta a los clientes actuales. El clásico modelo de captar clientes, desarrollarlos y finalmente fidelizarlos ha pasado a la historia. Ahora se ha cambiado el orden de prioridades, empezando por asegurar que los clientes clave actuales sigan con la empresa, mientras se desarrollan los que, ya clientes, disponen aún de capacidad de crecimiento, y finalmente captando selectivamente aquellos donde el valor proporcionado por ambas partes empresa y cliente, sea el más adecuado.

Pero, para proceder a este cambio, se precisa una revolución interna donde procesos, personas, soluciones y sistemas se orquesten alrededor de una inteligencia de cliente capaz de inspirar y dirigir a todos ellos. He aquí un **decálogo** que puede orientar las áreas clave de acción.

**PROPUESTA DE VALOR**

“SI NO SABES CUÁL ES EL VALOR PARA EL CLIENTE, ESTÁS PERDIENDO EL TIEMPO”.

BRUNO WEISS, EMPRENDEDOR

**1****IDENTIFICAR LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS**

Debemos conocer cómo nos ven los clientes, no importa demasiado lo que pienses tú. Si tenemos cualidades especiales o una oferta de valor, pero los clientes no lo perciben, es como si no tuviéramos nada. Es necesario conocer a ciencia cierta qué valoran nuestros clientes (reales y potenciales) de los productos y servicios que consumen o pueden consumir, y cómo priorizan esos factores que más valoran: calidad, innovación, precio, suministro rápido, cumplimiento de los plazos de entrega, gama de producto, soporte técnico, pedidos mínimos, marca, experiencia de la compañía en el sector, etcétera.

Conociendo lo anterior, ahora deberemos identificar cómo nos valoran en ellos y cómo valoran a nuestra competencia. Las percepciones guían el proceso de venta y, por tanto, es nuestra responsabilidad diseñar una buena estrategia de posicionamiento para que el cliente pueda identificarnos como la oferta más atractiva y diferenciada. Comunicación, productos, personas y procesos deben diseñarse para que creen esa percepción.

**2****DIFERENCIAR A NUESTROS CLIENTES COMO BASE DE LA ESTRATEGIA**

“NO PUEDO DARLE EL SECRETO DEL ÉXITO A PRUEBA DE BOMBA, PERO SÍ SE LO PUEDO DAR DEL FRACASO: INTENTEN SIEMPRE COMPLACER A TODOS”.

HERBERT BAYARD, PERIODISTA Y GANADOR DEL PULITZER

Los clientes son diferentes, en sus necesidades y sus expectativas, pero también en su capacidad de compra; y si esto es así, deberemos ser capaces de adaptar nuestra propuesta a cada uno de ellos. Por otra parte, nuestros recursos son finitos (personas, capacidad productiva, capacidad de proceso, inversiones, etcétera) y, por ello, tiene sentido priorizar los mismos en función de nuestra estrategia. Observe a la competencia, pero no necesariamente la siga; mejor enfóquese en superar de forma permanente las expectativas de los segmentos clave de su mercado objetivo. Diferéncielos, priorícelos y enfóquese; no se puede llegar a todo, pero no hay excusa para no llegar a lo principal. Cuidado con esas

tradiciones, costumbres o prácticas del pasado porque muchas veces están poco alineadas a sus clientes clave del futuro.

**3****ASEGURAR QUE TODAS LAS PIEZAS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁN ALINEADAS**

“SI QUIERES CONSTRUIR UN BARCO DE VELA... ORGANIZA A LOS HOMBRES, RECOGE LA MADERA, ASEGURA LA IMPERMEABILIDAD, DISTRIBUYE LAS TAREAS, PERO SOBRE TODO,... ENSÉÑALES LA NOSTALGIA DEL MAR INFINITO”.

ANTOINE DE SAINT EXÚPERY

Los planes estratégico y táctico deben estar alineados a los puntos anteriores e identificar las iniciativas necesarias para que puedan ser compartidos, implementados y seguidos por todos los componentes de la organización.

El cliente está en el centro y la propuesta de valor se diseña alrededor del mismo. Recuerde, tiene dos tipos de clientes, los internos y los externos, y si no se cumplen las expectativas de los internos será imposible cumplir con la de los externos, que son nuestra razón de ser.

**RETENCIÓN/FIDELIZACIÓN**

“CONSEGUIR EL NEGOCIO DESEADO SOBRE LOS CLIENTES ACTUALES ES ENTRE 4 Y 15 VECES MENOS COSTOSO QUE CAPTAR NUEVOS CLIENTES”.

FREDERICK REICHHELD, AUTOR DE *THE LOYALTY EFFECT*

“EL EFECTO RETENCIÓN DE LOS CLIENTES CLAVE PUEDE APORTAR POR CRECIMIENTO VEGETATIVO, ES DECIR, POR CONTINUIDAD DEL NEGOCIO ACTUAL, MÁS DEL 60% DEL CRECIMIENTO ESTÁNDAR DEL MERCADO”.

JESÚS CIRERA, AUTOR DE *EMPRESAS CON ADN DE CLIENTES*

**4****DISEÑAR ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS ENFOCADAS A LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CLAVE Y LA RETENCIÓN DEL RESTO DE CLIENTES**

“CUIDA DE TUS CLIENTES, ELLOS CUIDARÁN DE TU EMPRESA”.

JESÚS CIRERA

Los clientes clave de tu empresa, es decir, aquellos que soportan tu cuenta de resultados, son un porcentaje muy reducido (4% a 10%), los costos de venta son menores en esos clientes y, si están satisfechos, actúan como los vendedores más eficaces de nuestros servicios. ¿Merecerían un trato especial?





Forma de atenderles, productos y servicios especiales y condiciones de compra preferentes pueden ser diferenciados para demostrarles nuestra preferencia. Igualmente, el trato del resto de los clientes debe ser diseñado para que sus experiencias con nuestra empresa y productos sean adecuados a sus expectativas.

Diseñe sus inversiones y recursos pensando en esta priorización. Incluso, atreva a diferenciar positivamente a algunos clientes que no pertenecen a ese club de clientes clave actuales, pero en los que usted ha detectado un potencial similar, y tome riesgos con ellos; el balance final será siempre a su favor.

#### **MEDIR PARA MEJORAR**

**5**

#### **OBSESIÓNESE EN MEDIRLO TODO**

“LA CALIDAD DE UN LÍDER SE REFLEJA EN LOS NIVELES DE EXIGENCIA QUE FIJA PARA SÍ MISMO”.

RAY KROC, GENERADOR DEL ÉXITO DE MCDONALD'S

Recuerde, “lo que no se mide no existe”. Si hablamos de calidad, ¿cómo la medimos tanto interna como externamente y cómo sabemos que esas medidas son las relevantes para nuestros clientes?

Cometer errores es normal para cualquier empresa o persona innovadora. Esos errores, como decía Vilfredo Pareto, son una de las mejores fuentes para analizar posibles mejoras: “Dame un fructuoso error en cualquier momento, lleno de semillas abriéndose con sus propias correcciones. Tú puedes quedarte con tu verdad estéril”.

Las métricas son precisas; su seguimiento, imprescindible. Premie a sus profesionales por resolver y compartir los problemas y mejorar la satisfacción de los clientes, comparta las buenas experiencias para contagiarlas y analice las malas para aprender.

Nunca deje de cumplir sus promesas de servicio. Los clientes premian a los proveedores fiables y están dispuestos a pagar más por un servicio consistente y personalizado.

**6**

#### **DEFINIR OBJETIVOS ALINEADOS CON SUS ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES**

“LA MOTIVACIÓN ES LO QUE TE HACE EMPEZAR. EL HÁBITO ES LO QUE TE HACE CONTINUAR”.

JIM RYUN, EX-ATLETA Y POLÍTICO ESTADOUNIDENSE

Tener el objetivo claro, dar soluciones de valor para los clientes y disponer de herramientas de apoyo (información, sistemas, procesos, etcétera) que nos ayuden a acercarnos a los clientes de forma adecuada son la clave de nuestro negocio.

Es necesario un plan de objetivos alineado al negocio y a las estrategias, donde se premie no solo la consecución puntual de las metas de ventas (mejor de rentabilidad), sino la calidad y alineación con la estrategia de futuro.

Tipo de clientes a contactar, razones para ello, proceso de ventas bien definido, sistema de seguimiento periódico, etcétera, deben formar parte de la rutina compartida, de los buenos hábitos que nos llevarán al éxito.

#### **CRECER EN EL MERCADO**

“LE ASIGNÉ UN PRESUPUESTO ILIMITADO Y LO EXCEDÍ”.

EDWARD BENNETT WILLIAMS, ABOGADO Y FUNDADOR DE WILLIAMS & CONNOLLY

**7**

#### **ELEGIR QUÉ CLIENTES DESEAMOS CAPTAR**

Con un presupuesto y recursos limitados, nuestras decisiones deben ser tomadas en base a la optimización de su rendimiento. No todos los clientes son iguales frente a nuestra estrategia, no todos requieren el mismo esfuerzo de captación, ni tampoco tendrán un mismo retorno.

La empresa debe buscar información de los clientes potenciales, analizarla y priorizarla. Identificar a los potenciales clientes y saber cuándo y cómo acercárseles se convierte en un arte necesario para maximizar los resultados, además de

reducir esfuerzos innecesarios o poco rentables. También aquí debemos medir el impacto de nuestras acciones, ajustándolas de forma constante a las necesidades cambiantes del mercado (canales, mensajes, intereses, etcétera).

8

## MANTENER A SUS PROFESIONALES MUY PROFESIONALES

“PUEDO DARLES TODO EL DINERO QUE QUIERAN, PERO ESTO NO ES LA RIQUEZA. LA MAYOR RIQUEZA ES UNA BUENA EDUCACIÓN”. PALABRAS DE CHARLES CHAPLIN A SU HIJO MICHAEL

Todos hemos oído alguna vez la frase “Si crees que la formación es cara... prueba la ignorancia”. Los clientes se mueven por percepciones y experiencias y estas se generan en cada contacto, en los momentos de la verdad de las relaciones, ya sea presencialmente o a través de canales distantes. Un saludo, la forma de atenderles, el conocimiento de los productos, la empatía, el conocimiento y capacidad de ayudarles en sus necesidades, adaptando ese diálogo al perfil de cada cliente es la base de las preferencias de los clientes, las claves de la experiencia.

Recuerde, una empresa es lo que sus empleados son: sin ellos no existiría. Sus clientes se formarán una idea clara de la misma a través de sus productos y servicios y del diálogo: todo ello procede de sus profesionales. Manejar de forma adecuada la profesionalidad de sus recursos es la mejor inversión que su empresa puede hacer y es el mejor obsequio que puede hacer a sus clientes.

### CAMBIAR PARA SEGUIR APORTANDO VALOR

“NO ES LA ESPECIE MÁS FUERTE LA QUE SOBREVIVE, SINO AQUELLA QUE SE ADAPTA MEJOR AL CAMBIO”. CHARLES DARWIN

9

## EL MUNDO SE MUEVE

“CUANDO PENSÉ QUE TENÍA TODAS LAS RESPUESTAS, EL MUNDO ME CAMBIÓ LAS PREGUNTAS”. ALBERT EINSTEIN

Su empresa pudo haber tenido éxito en el pasado, pero eso no le garantiza el futuro. Esto solo será posible reinventándose periódicamente, adecuándose a las nuevas exigencias de los mercados, mejorando constantemente su rendimiento (productos, procesos, servicios, estructuras organizativas, etcétera).

La adaptación constante exige flexibilidad en todas las áreas empresariales, capacidad y vocación de cambio, y eliminar las resistencias típicas de posiciones acomodadas; es decir, la valentía de aprender cada día de lo que nos rodea: clientes, mercados, competencia, profesionales.

La necesidad de una visión a medio y largo plazo va ahora unida a la posibilidad de adaptar esa visión en el momento que el mercado o las nuevas oportunidades lo precisen. Se requiere de un nuevo tipo de estructuras organizativas, de capacidades en alianzas (*outsourcing*, *insourcing*), de adaptación tecnológica constante y, por supuesto, de personas y actitudes de las mismas, más capaces de compartir y afrontar riesgos bien calculados. Invierta en flexibilidad: es su garantía de futuro.

10

## LA INNOVACIÓN COMO CONSOLIDACIÓN Y NUEVA BASE DE PARTIDA

“EL FUTURO TIENE MUCHOS NOMBRES. PARA LOS DÉBILES ES LO INALCANZABLE. PARA LOS TEMEROSOS, LO DESCONOCIDO. PARA LOS VALIENTES ES LA OPORTUNIDAD”. VÍCTOR HUGO

Sin renunciar a nada y sin cambiar nada, será casi imposible evolucionar. Invertir en innovación será la chispa que marque diferencias y nos coloque en mejor situación frente a clientes y competencia.

**Jesús Cirera y Juan Luis Reza**

Consultores de Estrategia, Tecnologías y Modelos de Negocio  
Orientados al Cliente y Procesos Críticos de Marketing







Estamos cambiando la forma en que el mundo negocia y resuelve sus diferencias.  
[www.cmiigroup.com](http://www.cmiigroup.com)

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard  
**FACULTY CLUB**

Del 15 al 19 de octubre, 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:

15 al 19 de octubre, 2012  
The Harvard Faculty Club  
Cambridge, Massachusetts  
Estados Unidos

### 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 septiembre 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](mailto:informacion@intras.com.do) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en:   





# FOMENTAR EL LIDERAZGO JUVENIL PARA GENERAR CAMBIOS PERDURABLES

Cuando se habla de liderazgo, usualmente se piensa en gerencia, empresas... y, probablemente, olvidamos que es una de las características más claras de la naturaleza humana. Hasta hace poco tiempo era común encontrar “la fórmula” para convertirse en un líder; hoy es evidente que más que un conjunto de características de una persona o una serie de comportamientos, el liderazgo es un proceso continuo de desarrollo que transforma vidas, instituciones y sociedades completas.

En la costa caribe colombiana se está viviendo una experiencia reveladora para quienes participamos en ella trabajando con 120 chicos y chicas entre los 13 y los 16 años, estudiantes de escuelas ubicadas en zonas de alta vulnerabilidad conformadas por poblaciones víctimas de las situaciones de conflicto de Colombia. Estos chicos, convencidos de que el único cambio perdurable es aquel que surge de la conciencia personal de la responsabilidad que cada uno tiene sobre la construcción de presentes sólidos que proyecten futuros llenos de opciones, conformaron la RED DE LIDERAZGO JUVENIL DE LA COSTA CARIBE. La RED es impulsada por la Universidad de los Andes y la Fundación Electricaribe, a su vez apoyadas por las universidades Tecnológica de Bolívar y del Norte, y las secretarías de educación de Cartagena de Indias y Barranquilla. El espíritu innovador en el tema del liderazgo acompaña esta experiencia.

La larga experiencia de la Universidad de los Andes, con más de 1,400 ejecutivos en el programa de Alta Dirección en Gestión y Liderazgo, se tomó como referente para organizar las fases que la RED está adelantando. La primera fase consistió en sensibilizar a los niños en los pilares del liderazgo: **autoconocimiento, autoreconocimiento y autocontrol.**

En el primer año, mediante actividades experienciales, los chicos descubrieron la magia de estar atentos, de construir sentido en la experiencia cotidiana y de proyectar su realidad mediante la visualización de opciones en medios adversos. El resultado fue conmovedor. Cada niño narró historias impactantes en las que quedaba en evidencia la urgencia de brindar los elementos que permitieran redescubrir la vida para consolidar el liderazgo de sí mismo, indispensable para orientar cualquier acción.

En la segunda fase, los chicos formularon un modelo propio de liderazgo. Para lograr el liderazgo juvenil se trabajó en tres dimensiones: **la cognitiva, la emocional y la relacional.** En cada dimensión se formularon las competencias con sus comportamientos deseables para trazar una ruta de trabajo clara y precisa para su desarrollo. Estas competencias deben mirarse desde tres niveles de desarrollo: **egocéntrico** (miro solo mi persona), **sociocéntrico** (miro mi persona y a mi grupo de convivencia inmediato) y **mundicéntrico** (miro mi persona, a mi grupo de convivencia inmediato y al mundo en el que nos encontramos). Las competencias son: pensamiento estratégico, pensamiento creativo, autoaprendizaje, toma de decisiones, resiliencia, responsabilidad, pasión, asertividad, integridad, resolución de conflictos, solidaridad, trabajo en equipo y comprensión de la realidad.

En la tercera fase los chicos desarrollan proyectos de emprendimiento, reconstrucción de la red social y preservación del medioambiente que hoy son ejemplo para sus comunidades, y en los que se aplican las competencias que se mencionaron anteriormente. Han demostrado que podemos generar opciones legítimas cuando reconocemos el valor del otro y nuestra responsabilidad para gestionar las soluciones a nuestros problemas.

En los cuadros que acompañan este artículo veremos mucho más acerca de las tres dimensiones y sus trece competencias para lograr el liderazgo, y no solo el juvenil.



## DIMENSIÓN COGNITIVA

► **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:** La capacidad de la persona de organizar y manejar la información con el fin de realizar abstracciones, análisis y síntesis que le permitan formular y gestionar proyectos.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Organización y manejo de la información.	La persona organiza la información de acuerdo con su modelo personal y la administra de acuerdo con las percepciones que ella tiene sobre la realidad.	La persona organiza y maneja la información de acuerdo con argumentos lógicos aceptados por su grupo de referencia.	La persona organiza y maneja la información de acuerdo con la observación atenta de lo que ocurre en su entorno y acepta las visiones distintas a las propias para enriquecer su punto de vista.
Abstracción, análisis y síntesis.	La persona centra su capacidad de abstracción, análisis y síntesis en su visión particular de las cosas.	La persona centra su capacidad de abstracción, análisis y síntesis en incorporar la manera como su grupo de referencia concibe las cosas.	La persona centra su capacidad de abstracción, análisis y síntesis en la aceptación de visiones distintas a la propia y en la incorporación de esas visiones en su interpretación de la realidad.
Formulación y gestión de proyectos.	La persona concibe los proyectos y los administra dando prioridad a sus intereses particulares.	La persona formula los proyectos en términos del interés de su grupo de referencia y los administra privilegiando los intereses de este.	La persona formula y administra los proyectos en función de los intereses globales, que aplican a su realidad y está dispuesto a involucrar actores distintos a los de su grupo inmediato de referencia.

► **PENSAMIENTO CREATIVO:** La capacidad de la persona que se manifiesta en la indagación y exploración de opciones diferentes a las que conoce, para solucionar problemas que le permitan ofrecer alternativas viables e innovadoras aplicables al entorno de su realidad.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Indagación y exploración de opciones distintas a las conocidas.	La persona explora las opciones que coinciden con su manera particular de ver las cosas.	La persona indaga y explora opciones que estén relacionadas con la manera como su grupo de referencia concibe el tema que está examinando.	La persona indaga y explora opciones con total apertura a aceptar, incluso aquellas que sean contrarias a su manera inicial de concebir las cosas, si encuentra que aquellas generan valor y amplían el horizonte de su acción.
Ofrecimiento de alternativas viables e innovadoras.	La persona centra su atención en aquellas alternativas que apliquen a su entorno desde su propio interés y concepción de la realidad.	La persona ofrece alternativas que privilegien la aplicación inmediata en su comunidad, de acuerdo con los parámetros de su grupo de referencia.	La persona ofrece alternativas innovadoras que se proyectan más allá de su grupo inmediato de referencia y que tienen valor para otras comunidades y grupos.

**AUTOAPRENDIZAJE:** La capacidad que le permite a la persona adquirir conocimientos y desarrollar habilidades de manera autónoma a través de la experimentación y la recursividad.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Adquirir conocimientos y desarrollar habilidades de manera autónoma.	La persona adquiere los conocimientos y desarrolla habilidades que le permiten satisfacer sus necesidades personales en primera instancia.	La persona adquiere nuevos conocimientos y desarrolla habilidades que le permiten aportar al proceso de aprendizaje de su grupo de referencia, nutriéndose de las experiencias y habilidades del mismo.	La persona adquiere los conocimientos y desarrolla habilidades de manera holística, tomando en cuenta todas las variables y visiones existentes.
Experimentación y Recursividad.	La persona experimenta con base en los elementos conocidos por el y es recursivo en la medida en que no limite el logro de sus intereses particulares.	La persona valora y tiene en cuenta la experiencia del grupo que lo rodea y la asume como propia para enriquecerse.	La persona se vale de la experiencia y maneras de actuar universales para obtener habilidades y conocimientos validados y acertados.

**TOMA DE DECISIONES:** La capacidad de la persona de valorar en las situaciones los aspectos relevantes con el fin de adoptar la alternativa de decisión más adecuada al contexto.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Valoración de aspectos relevantes.	La persona identifica y acepta solo los aspectos relevantes que coinciden con sus percepciones personales de la situación.	La persona identifica y valora los aspectos relevantes que coinciden con la lógica aceptada por su grupo de referencia.	La persona identifica y valora los aspectos relevantes que surgen del proceso de observar atentamente el contexto.
Adopción de alternativas adecuadas al contexto.	La persona adopta alternativas que coinciden con su percepción personal de la realidad.	La persona adopta alternativas que son confirmadas por su grupo de referencia.	La persona adopta alternativas que surgen de la reflexión desde parámetros universales y provenientes de una atenta observación del entorno.

## DIMENSIÓN EMOCIONAL

**RESILIENCIA:** La capacidad de la persona de adaptarse a los cambios con flexibilidad y actitud positiva.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Flexibilidad.	La persona desarrolla un nivel de flexibilidad basado en su propio modelo de análisis. Ante un cambio actúa de acuerdo con su percepción de la realidad.	La persona desarrolla un nivel de flexibilidad basado en argumentos racionales contruidos en conjunto con su grupo de referencia. Ante un cambio actúa de acuerdo con los principios aceptados por su grupo.	La persona desarrolla un nivel de flexibilidad basado en la comprensión de las múltiples relaciones que se expresan en la realidad. Ante un cambio actúa de acuerdo con el sentido que ha adquirido su vida, como resultado de la comprensión de los principios universales.



Actitud positiva.	La persona evidencia una actitud positiva en contextos que han sido creados en el marco de juicios asociados con su percepción y basados en su propio modelo de análisis.	La persona evidencia una actitud positiva en contextos que han sido creados en el marco de juicios lógicos y basados en los principios acordados por su grupo de referencia.	La persona evidencia una actitud positiva en contextos que han sido creados en el marco de la comprensión de principios universales, de las múltiples relaciones que se expresan en la realidad y en la legitimidad del otro.
-------------------	---	--	---

► **RESPONSABILIDAD:** Es la capacidad de la persona de asumir y llevar a cabo con compromiso y disciplina cada una de las tareas, dada la confianza que tiene en sí misma de cumplirlas óptimamente.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Compromiso.	La persona desarrolla un nivel de compromiso ante una tarea asignada si esta forma parte de un contexto que ha sido creado como producto de su percepción de la realidad.	La persona desarrolla un nivel de compromiso ante una tarea asignada si esta está sustentada en argumentos sólidos y se encuentra de acuerdo con lo aceptado por su grupo de referencia.	La persona desarrolla un nivel de compromiso ante una tarea asignada, desde la comprensión del sentido que esta tiene, no sólo en el contexto inmediato, sino también en la protección en otros contextos.
Disciplina.	La persona atiende el cumplimiento de las tareas con su propia organización personal y de acuerdo con sus reglas de juego.	La persona atiende el cumplimiento de las tareas de acuerdo con las normas y reglamentos aceptados por su grupo de referencia.	La persona atiende el cumplimiento de las tareas de acuerdo con principios universales de responsabilidad, respeto y consideración por los otros.
Confianza en sí mismo.	La persona deriva su confianza en sí misma de la imagen que tiene de sí y que considera inmodificable frente a los demás.	La persona deriva su confianza en sí misma de la aceptación y reconocimiento de las personas que considera referentes válidos y a seguir.	La persona deriva su confianza en sí misma de la conciencia de su propio proceso de desarrollo y los cambios que naturalmente se dan en ella misma.

► **PASIÓN:** La capacidad de la persona de encontrar sentido en todo lo que realiza, que se hace evidente cuando se vive y se siente cada momento con energía y entusiasmo.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Sentido.	La persona encuentra sentido solamente en aquello que coincide con sus intereses particulares.	La persona encuentra sentido en los propósitos que coinciden con los de su grupo de referencia, con los cuales comulga permanentemente.	La persona encuentra sentido en propósitos que trascienden su entorno inmediato y que buscan la transformación de la realidad para lograr mejores niveles de vida.

Energía.	La persona encuentra estímulo para la acción en aquellas cosas que son de su ámbito particular de interés.	La persona encuentra estímulo en las acciones que son aceptadas por su grupo de referencia y que buscan el desarrollo de este.	La persona encuentra estímulo en la comprensión de las acciones propias y las de los demás que le permiten ampliar su conciencia sobre el sentido de su vida en comunidad.
Entusiasmo.	La persona se entusiasma con aquellas acciones que coinciden con sus intereses particulares.	La persona se entusiasma con acciones y situaciones que aportan al desarrollo de su grupo de referencia.	La persona se entusiasma generalmente con todas las situaciones de la vida pues encuentra en ellas motivos suficientes para lograr su realización, la de su comunidad y la del mundo.

► **ASERTIVIDAD:** La capacidad de la persona de aceptar activamente a otras personas, situaciones y emociones que le permiten comprender un contexto distinto al propio.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Aceptar activamente a otras personas, situaciones y emociones.	La persona acepta a otras personas, situaciones y emociones que coincidan con su visión propia.	La persona acepta y valora a otras personas, situaciones y emociones que forman parte de su grupo de referencia inmediato, aún cuando no siempre coincidan con su propia visión.	La persona acepta activamente a otras personas, situaciones y emociones y las valora como elementos que enriquecen su propia visión.
Comprender un contexto distinto al propio.	La persona sólo comprende y asimila los contextos que coincidan con el suyo.	La persona comprende y asimila los contextos aunque no siempre coincidan con el suyo.	La persona comprende todos los contextos y los asimila, aunque difieran totalmente del suyo.

► **INTEGRIDAD:** La capacidad que le permite a la persona actuar siempre de manera consecuente, recta y honesta, siendo fiel a los principios éticos y morales.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Actuar de manera consecuente, recta y honesta.	La persona actúa de acuerdo con las creencias y valores aprendidos en su entorno y valora las consecuencias de sus actos en su propio beneficio.	La persona considera y valora las creencias y valores de su grupo de referencia inmediato y actúa tomando en cuenta estos principios colectivos.	La persona tiene en cuenta la existencia de creencias y valores universales y los toma en cuenta, analizándolos e integrándolos con los propios para definir sus actuaciones y las consecuencias que de éstas se deriven.
Fidelidad a los principios éticos y morales.	La persona es fiel solo a lo que él considera correcto y moral.	La persona es consciente de que existe una sociedad que lo alberga y que en ella hay diferentes percepciones y visiones tan válidas como las suyas, y las considera como referentes para sus actuaciones.	La persona es consciente que existen principios éticos y morales universales y actúa en consecuencia con estos.



## DIMENSIÓN INTERPERSONAL

► **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** La capacidad que tiene una persona para hacer frente a situaciones controversiales y en disputa, a través de una comunicación efectiva que permite generar un proceso de negociación que culmina con la solución de los problemas.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Comunicación.	La persona no tiene interés en la comunicación con otros. Plantea la comunicación desde su posición personal. Envía mensajes, pero no se comunica.	La comunicación es de doble vía. Se envía y recibe información.	La comunicación genera resultados concretos entre los involucrados, no solo con el receptor y emisor.
Negociación.	La persona basa su argumentación en la posición personal. ¡Yo soy el más fuerte!	Hay una relación causa-efecto entre los participantes. La persona basa la negociación en lo que sea un trato justo para las partes. Que ganes tú y que gane yo.	La negociación deja experiencias para el manejo proactivo de un problema similar. Se busca el bienestar de otros grupos.
Solución de problemas.	La persona busca la obtención de un logro individual. Le interesa resolver su problema.	Hay una relación gana-gana. El beneficio y riesgo es compartido.	La persona busca trascender a las partes involucradas.

► **SOLIDARIDAD:** La sensibilidad que tiene una persona para actuar en pro del otro, preocupado por el bienestar de los demás, abierto a realizar actividades para reducir las penurias de sus conciudadanos y aumentar sus niveles de bienestar.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Sensibilidad.	La persona basa su comportamiento en sus propias necesidades. Su racionalidad se basa en qué necesita para sí misma con el objeto de alcanzar el bienestar.	La persona reconoce los niveles de penuria de los otros. Los asume como propios y dirige acciones para ayudarlos.	La persona reconoce que no hay un Yo sin el otro. Su bienestar es el de los demás y viceversa. Sus acciones tienen en cuenta a los demás.

► **TRABAJO EN EQUIPO:** La capacidad que tiene una persona para integrarse con otras en la elaboración de actividades, que generen unos resultados esperados y sean susceptibles de evaluación y mejora.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Integración.	Hace su trabajo. Se interesa sólo lo que pueda resaltar su participación.	Le interesa apoyar a los otros a través de sus aportes.	Solo existe el equipo. No hay interés personal en sus aportes.

Evaluación.	La persona está interesada en sobresalir. La evaluación la busca a partir de aportes personales.	La persona reconoce una visión sistémica de su aporte. Cada aporte se suma al todo que genera resultados.	La evaluación del grupo da una idea del grado de integración. Solo importa el resultado que genere impacto en el equipo.
Efectividad.	La persona está interesada en su nivel de protagonismo, cuántas veces aporta y si sus aportes son tenidos en cuenta.	La persona hace aportes que sean sustentados por los demás.	El valor de los resultados se constata en equipo. Los resultados son de impacto general.

**COMPRESIÓN DE LA REALIDAD:** La capacidad que tiene una persona para reconocer las causas de los fenómenos presentes en los que le rodean, y tomar acciones tendientes a neutralizar, mejorar y fortalecer su relación con los otros.

DESCRIPTORES	EGOCÉNTRICO	SOCIOCÉNTRICO	MUNDICÉNTRICO
Reconocer causas de la realidad.	La persona está centrada en su propia realidad. Le interesa qué siente y por qué su vida es de ese modo. La relación con los otros no tiene importancia.	La persona reconoce que su realidad y situación depende de los vínculos con otros. Le interesa conocer las causas de la realidad de los otros.	La realidad es de todos y tiene impacto en todos. Reconoce causas en todos los niveles.
Tomar acciones.	Las acciones de la persona están encaminadas a su tranquilidad individual. Yo sufro, yo hago.	Las acciones buscan mejorar las relaciones con los otros. Reconoce interrelación entre las causas y actúa junto con otros para resolverlas.	Las acciones buscan mejorar las situaciones que trascienden su área de influencia en donde es evidente un enfoque integral, tanto en el análisis como en la ejecución.

Quisiera invitar a los países del Caribe para que aumentemos esta RED JUVENIL implantándola en más países, sembrando la semilla de transformación personal y social en quienes en el

futuro tendrán la responsabilidad de dirigir nuestra sociedad: los niños y jóvenes. El futuro es hoy: lo que construyamos en el presente generará lo que tengamos en el mañana.

## PROGRAMACIÓN 2012

Santo Domingo, República Dominicana

**Universidad de los Andes**  
Facultad de Administración



### PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

**Módulo I:**  
Comunicación Efectiva en Marketing  
Jueves 21, viernes 22 y sábado 23 de junio, 2012

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

**Módulo III:**  
Análisis del Comportamiento del Consumidor  
Jueves 23, viernes 24 y sábado 25 de agosto, 2012

**Módulo IV:**  
Estrategias Competitivas de Marketing  
Jueves 20, viernes 21 y sábado 22 de septiembre, 2012

PARTICIPACIÓN DISPONIBLE EN MÓDULOS INDEPENDIENTES

### SEMINARIO

Gestión de Riesgos Corporativos  
Jueves 21, viernes 22 y sábado 23 de junio, 2012

Información sujeta a cambios sin previo aviso.



Para mayor información e inscripciones:  
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 • Website: www.intras.com.do

Síguenos en





# THE SEMINARIUM LETTER®

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

## CONSUMIDORES Y EMPRESAS SOCIALES:

### El futuro del *Customer Relationship Management*



#### EL CONSUMIDOR DEL SIGLO XXI

¿Cuánto conoce usted a sus usuarios o consumidores actuales y potenciales? Muchas cosas han cambiado en los últimos diez o quince años; el consumidor de hoy tiene poco que ver con el de fines del siglo pasado. El de hoy busca fuentes de información que le den confianza: *blogs*, amistades, redes sociales específicas...

Los anuncios de la televisión, radio o prensa y revistas han dejado de ser la fuente principal de los consumidores actuales y han sido remplazados por los *smartphones* y sus variadas alternativas de *Apps*.

El consumidor actual confía mucho más en otros consumidores que en las propias marcas. Es cada vez más habitual, por ejemplo, leer las opiniones que tienen otros compradores y usuarios acerca de un producto o servicio que suben a sitios como Trip Advisor, Amazon y muchas otros.

En definitiva, el paso básico que toda empresa debe dar a la hora de plantearse una estrategia de redes sociales es el de investigar para intentar conocer a sus clientes y entender cómo toman sus decisiones.

#### EL ENFOQUE DE LAS EMPRESAS FRENTE A LAS REDES SOCIALES Y EL CRM

Brian Solis<sup>1</sup> nos dice que los medios sociales son la mejor forma de contactar de manera directa con los clientes, pero lo que ocurre es que mucho CRM (*Customer Relationship Management*) se enfoca demasiado en la M de *Management* y no en la R de *Relationship*, con lo cual al final van más a la comercialización y al negocio que a la gestión de relaciones interpersonales.

Los tiempos están cambiando y, como resultado, la base de los negocios también debe cambiar. Nuestras empresas, dice Solis, deben encaminarse a ser más sociales, con la idea de que nuestras relaciones con los clientes se adapten a los nuevos medios de comunicación, lo que permitirá conseguir que nuestra marca sea vista como una marca social.

La figura del CRM ha evolucionado ya que, hasta ahora, el CRM tradicional buscaba gestionar relaciones con los clientes con eficacia. Sin embargo, el CRM Social se basa en la capacidad de una empresa para cumplir con las agendas personales de sus clientes y, al mismo tiempo, el cumplimiento de los objetivos de su propio plan de negocios. Su objetivo es la participación del cliente en lugar de la gestión de clientes, y esto ayuda a convertir a una empresa en una organización más social.

¿Cómo está cambiando el CRM en las empresas? ¿Qué tendencias se están viendo para el cambio de estas relaciones? Solis nos dice lo siguiente:

**1** En 2012, y continuando en 2013, los negocios empezarán a explorar la nueva dinámica de CRM, empezando con el Factor de Influencia del Cliente (*Customer Influence Factor* – I.F.). Servicios como Klout, PeerIndex y Kred están creando por omisión una jerarquía social de clientes que introduce la influencia más allá de *marketing*, para ahora incluir a profesionales de servicios y ventas.

**2** La segunda tendencia es el desarrollo de sistemas de CRM que integren datos de I.F. en el *mix*. Esto ayudará a las líneas del frente a priorizar el *engagement* y personalizarlo, mientras que se provee una vista más comprensiva del cliente social y sus necesidades y expectativas.

**3** Naturalmente, esto introduce complicaciones y nuevos parámetros en cómo los negocios conectarán y desarrollarán relaciones con clientes. Esto necesitará por omisión el desarrollo de nuevas reglas de *engagement* y métricas (indicadores o medidas) de apoyo para convertir prospectos, solucionar problemas de clientes y mejorar las experiencias.

**4** Además, veremos mucha “*gamification*” (o una vuelta a los juegos) extendida más allá del *marketing* para mejorar la lealtad a través de programas de recompensa social integrados, datos de *social graph* y un esfuerzo más enfocado en la comunidad para expandir el alcance de la compañía a través de programas de influencia y defensores.

**5** Finalmente, la convergencia de *marketing*, servicios, ventas e inteligencia de negocios preparará el escenario para que los negocios construyan un frente y una experiencia más holísticos a través de redes tradicionales de Internet, sociales y móviles. Señales de integración, no sólo de *frameworks* de tecnología y sistemas conectados y procesos para colaboración, sino más importante aún, una misión, propósito y carta abierta para cumplir y exceder las necesidades y las expectativas de los clientes.

**1 Brian Solis**, es analista digital, sociólogo y futurista, reconocido mundialmente como uno de los pensadores y autores más prominentes en materia de nuevos medios. Ha estudiado e influenciado sobre los efectos de medios emergentes en empresas, *marketing* y cultura. La revista *CRM Magazine* lo nombró como el Líder con Más Influencia en el 2010.



## PROGRAMAS INTERNACIONALES 2012



**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 Plantini, Suite 904  
Santo Domingo, República Dominicana  
Teléfono: 809.542-0126 • Fax: 809.540.1982  
E-Mail: [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en:



# 3 CLAVES

## para un Plan Estratégico Exitoso

A medida que la mayoría de las empresas crece, su planificación estratégica evoluciona desde unas cuantas ideas en la mente del propietario o directivo a un proceso más formal y tangible. Idealmente, se desarrolla en algún momento un documento formal de planificación estratégica, el cual establece iniciativas clave de la empresa para los próximos tres a cinco años. Pero, desafortunadamente, lo que empieza como un conjunto de directrices o estrategias bien articuladas, a menudo termina abandonado, sin alcanzar su potencial de ayudar a impulsar el éxito de la empresa, ya que, tal vez, ni siquiera fue bien presentado o argumentado ante el equipo de la empresa.

Por Tim Moore

A continuación propongo tres puntos clave para crear un plan estratégico efectivo que pueda crecer con su empresa:

### CONSIDÉRELO UN PROCESO, NO UN DOCUMENTO

**El proceso de planificación estratégica debe incluir:**

- Reunir información y datos importantes.
- Establecer prioridades.
- Sopesar las alternativas que compitan entre sí.
- Escoger que dirección debe tomar su negocio.

Aunque los consultores externos pueden facilitar el proceso de planificación y proporcionar ayuda en el plan de implementación, la alta gerencia debe estar preparada para tomar el mando. La gerencia no deberá limitarse a solo revisar y aprobar una bien preparada carpeta de iniciativas sugeridas por sus consejeros; debe estar muy comprometida en el proceso de discusión de las iniciativas sugeridas, al que deberá seguirle la toma de decisiones.

Cuando se está pendiente del proceso y no solamente del resultado, es más fácil convertirlo en un esfuerzo continuo y mancomunado. Esto ocurre porque los gerentes desarrollan una comprensión y un compromiso más profundos. Como participantes activos en el desarrollo del plan, tienen un mayor sentido de propiedad del mismo y, consecuentemente, mucha más voluntad y compromiso de ponerlo en marcha. En términos simples, ellos comprenden el "por qué" del plan y no están allí solamente para que se les asignen tareas para completar los proyectos en el plan.

## DEFINIR Y DAR SEGUIMIENTO

No vea la planificación estratégica solamente como un proyecto a largo plazo. Un buen plan también incluye estrategias (amplias acciones para alcanzar las metas), subproyectos específicos y tareas relacionadas (acciones a corto plazo requeridas para implementar las estrategias).

Por ejemplo, para lograr el objetivo de duplicar la cuota de mercado, usted puede idear una estrategia para abrir o adquirir tres nuevos locales en los próximos tres años. Los proyectos consistirán en las acciones que se deberán emprender cada año para construir o comprar las nuevas tiendas.

Pero su plan estratégico no llegará a ningún lado a menos que contenga un conjunto de indicadores, tales como "incremento en el mejoramiento de la cuota de mercado", e hitos, tales como "apertura de la tercera tienda el primero de junio", para medir el progreso del plan de implementación.

La responsabilidad y la rendición de cuentas son también clave. Asigne a personas responsables para que supervisen cada meta, estrategia o proyecto. Y evalúe periódicamente su progreso en relación a los indicadores y los hitos. Como el líder de la compañía, su rol es el de impulsar la rendición de cuentas y esto no sucede si no hay liderazgo.

## ACTUALICE CUANDO SEA NECESARIO, NO CUANDO ESTÉ PROGRAMADO

Algunas empresas hacen actualizaciones anuales de sus planes estratégicos, tanto si son necesarias como si no. Esto, ciertamente, es mejor que dejar el plan engavetado, pero no es suficiente.

Al investigar por qué muchas empresas no usaban sus procesos de planificación estratégica para impulsar decisiones de negocios importantes, investigadores de Marakon Associates y de Economist Intelligence Unit encontraron que la necesidad de tomar esas decisiones no siempre coincidía con el calendario de planificación anual. En lugar de ello, surgía la necesidad de actualizar el plan por razones tales como la oportunidad de comprar una empresa de la competencia, la pérdida de empleados clave, la aparición de un gran avance tecnológico o el fallo en la cadena de suministros.

Una planificación estratégica efectiva es difícil. Requiere de una disciplina que muchas organizaciones no logran conseguir. Esto las deja sin rumbo y actuando a la defensiva, en vez de enfocadas y capaces de crear sus propias oportunidades. Las empresas que puedan dominar el arte de la planificación estratégica como un proceso continuo estarán bien posicionadas para cumplir – o exceder – sus metas a largo plazo.

**Tim Moore** pertenece al capítulo de EO de Houston, Texas. Es miembro y socio de TR Moore & Company, una firma Doeren Mayhew.

**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.





## PROGRAMAS IN-COMPANY



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

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

“Talento local, conocimiento global”

## NUESTROS PROGRAMAS ESTRELLA



¡CONTÁCTENOS!

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

# EN TIEMPOS DE **CRISIS,** RETENGA A SUS CLIENTES

Hablar sobre la crisis económica es llover sobre mojado, pero es siempre importante recordar que seguimos en crisis y, ante esta situación, la pregunta es: **¿qué han hecho las empresas?**

Como es lógico, la situación económica ha provocado cambios importantes en el comportamiento de los consumidores y clientes, lo que ha causado que a muchas empresas se les hayan desplomado sus niveles de ventas. Y para otro grupo importante, las ventas se han hecho más difíciles, lentas y pesadas. En pocas palabras, el mercado ha dejado de generar consumidores y clientes de forma espontánea y casi sin esfuerzo por parte de las empresas, tal y como sucedía en la década anterior gracias al acelerado crecimiento en muchas economías.

Pero ante este contexto, las empresas en su gran mayoría no han hecho, como hubiese sido lo lógico y racional hacer, revisiones a fondo de los modelos de relación con sus clientes. Si las características y condiciones del mercado cambian, las empresas no pueden seguir haciendo lo mismo que hacían antes, o, incluso peor, hacer menos de lo que hacían antes! Muchos empresarios y responsables de ventas y servicio al cliente han ignorado una verdad que, por obvia, muchas veces olvidamos: si usted pretende salvar a su empresa de los efectos de la crisis, primero tiene que ocuparse de salvar a sus clientes.

En otras palabras, si su empresa no es capaz de retener a sus clientes, no importa lo que usted haga en la gestión de la tesorería, en la reducción de costos, en despidos y en medidas similares. Su empresa inexorablemente sucumbirá ya que se quedará sin el oxígeno que necesita para seguir viviendo: las ventas.

En este contexto, ¿cuál debería ser la actitud más lógica? Existen dos líneas básicas de actuación:

- 1 Cortar costos y gastos en aquellas actividades que no aportan valor ni a los clientes ni a la empresa (la burocracia).**
- 2 Fortalecer aquellas actividades que le permitan a la empresa retener a sus clientes actuales.**





**Tabla 1****Principales líneas de actuación para la gestión de la lealtad de los clientes**

<b>1</b>	<b>GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE</b>	Mezclar factores racionales y emocionales; los clientes no son solo "homo economicus", sino que reaccionan, positiva o negativamente, tanto a los estímulos racionales como a los emocionales. Multicanalidad.
<b>2</b>	<b>GESTIÓN DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES</b>	Factor crítico: la forma más rápida para despedir a un cliente es no dándole solución justa a sus problemas.
<b>3</b>	<b>CAMPAÑAS DE MARKETING INTERNO</b>	También un elemento crítico indispensable; al personal de la empresa es necesario "venderle" la cultura cliente-céntrica.
<b>4</b>	<b>PREVENIR ES MEJOR QUE CURAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de los datos de los clientes.</li> <li>▪ Sistema de alertas y alarmas para identificar los clientes que han iniciado el camino del abandono.</li> <li>▪ Carterización de los clientes.</li> <li>▪ Programas de gestión de clientes.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>MARKETING RELACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar el asedio comercial.</li> <li>▪ Venta más <i>soft</i>.</li> <li>▪ Creación de vínculos con los clientes.</li> <li>▪ Los vendedores "cazadores" deben dar paso a los vendedores "agricultores".</li> </ul>
<b>6</b>	<b>TRABAJAR LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupos de retención.</li> <li>▪ Argumentos convincentes, debidamente trabajados.</li> <li>▪ Profesionalidad.</li> </ul>
<b>7</b>	<b>TRABAJAR LA VINCULACIÓN</b>	La relación con los clientes debe ir más allá de frenar las bajas, se deben crear vínculos perdurables.
<b>8</b>	<b>EXPERIENCIA DE MARCA</b>	Énfasis en el <i>branding</i> emocional.
<b>9</b>	<b>CREACIÓN DE COSTOS DE SALIDA Y COSTOS DE CAMBIO</b>	<p>Crear vínculos afectivos con las personas.          Crear vínculos afectivos con la marca.          Aportar a los clientes comodidades, facilidades, placer, disfrute.          Privilegios y beneficios para los clientes fieles (servicios y productos para mejorar su vida cotidiana y evitar que se generen clientes pedigrüenos).</p>

Sobre la primera línea estratégica a seguir (reducción de costos) se ha escrito ya mucho y con amplitud. Respecto a la segunda, las guías maestras clave son:

**1º.** Procurar los más altos niveles posibles de satisfacción de los clientes (está demostrado que el buen servicio a los clientes no cuesta más, pero genera mayor rentabilidad).

**2º.** Implantar programas de fidelización, dirigidos, por lo menos, a los clientes que componen el núcleo del negocio (el clásico 20% de Pareto de clientes que ninguna empresa puede darse el lujo de perder).

**3º.** Establecer programas intensivos de retención y contención de bajas.

**4º.** Reorientar la gestión comercial hacia los enfoques interrelacionales, procurando la vinculación o *engagement* de los clientes más valiosos.

**5º.** Dar pasos firmes hacia la creación y consolidación de una cultura cliente-céntrica, que es la base de todo: si todos en la empresa no están decididamente orientados al cliente, estos seguirán abandonando la empresa y esta seguirá hundiéndose.

Para aquellos que ya hayan empezado a trabajar en la consolidación de la lealtad de sus clientes, o para los que estén comenzando a plantearse, en la **Tabla 1** que acompaña estas líneas, describo las principales líneas prácticas de actuación. No dejemos que nuestros clientes nos abandonen: son nuestro mejor activo.

**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.

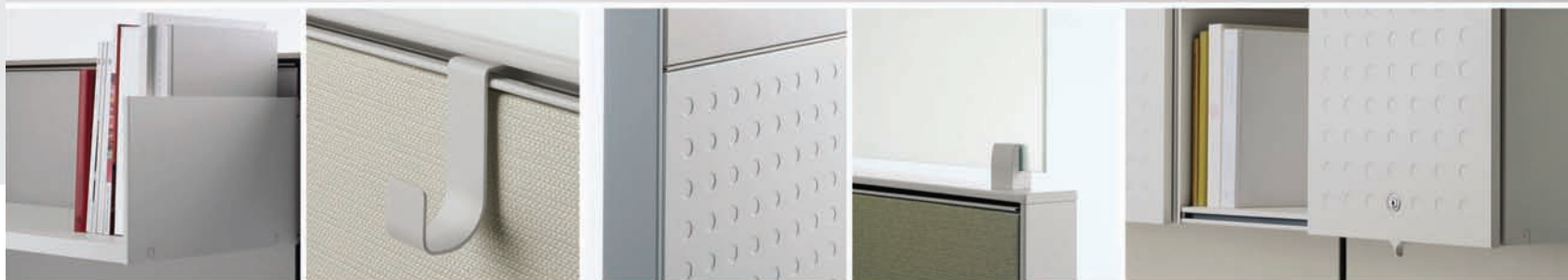
# Versatilidad para tus espacios

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



 **Herman Miller**

Canvas Office Landscape



 **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