

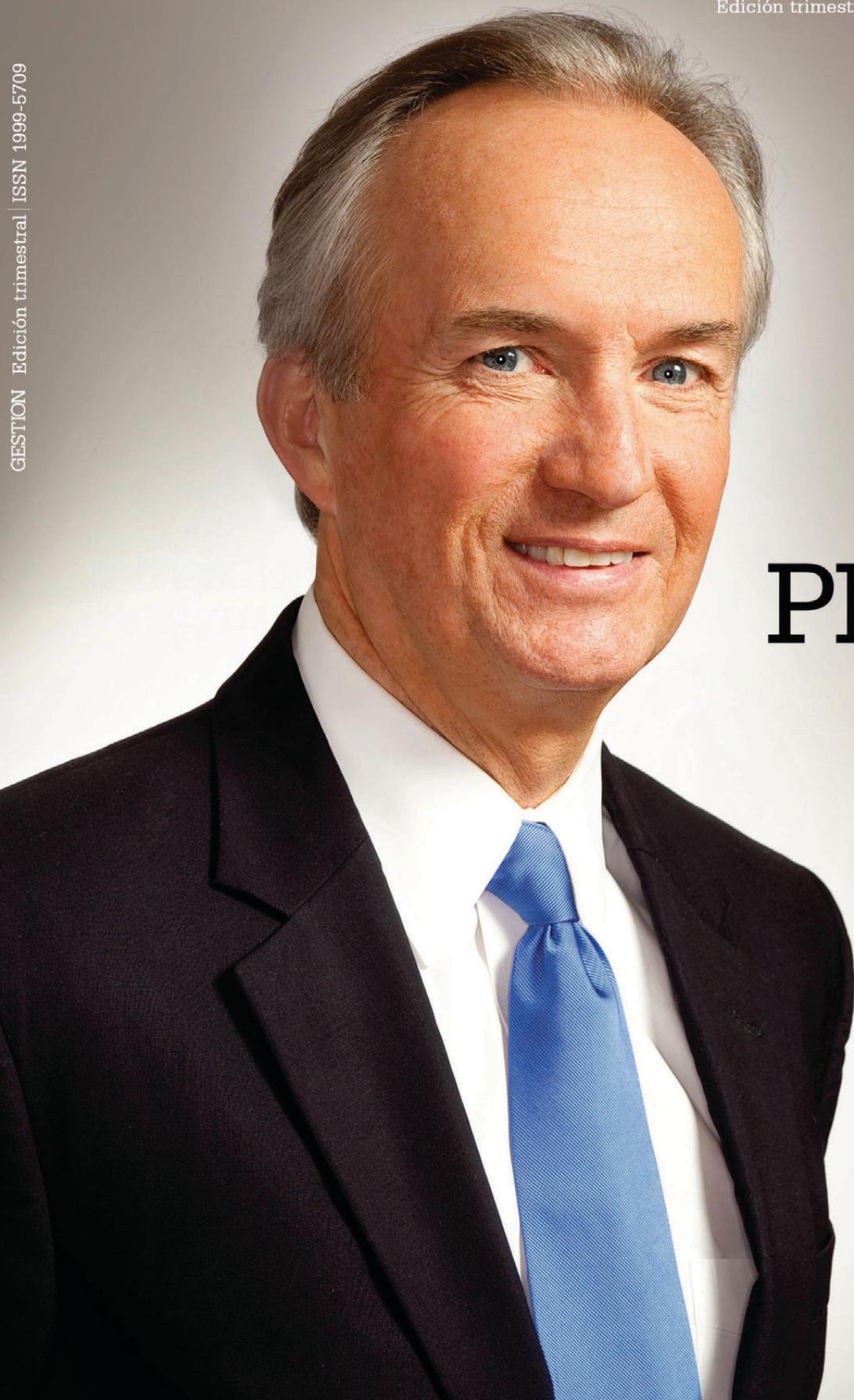
# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

abril - junio 2013

abril - junio 2013

GESTION Edición trimestral | ISSN 1999-5709



EFICIENCIA  
VERSUS  
VALOR  
LA NUEVA  
ECUACIÓN  
DE LA  
INNOVACIÓN

## DON PEPPERS

Construyendo  
Confianza  
en la  
Era Social

ELIMINANDO  
LOS COSTOS  
DE EVITAR  
LOS CONFLICTOS

GESTIONAR  
SOLO  
POR  
INDICADORES  
FINANCIEROS  
ES UN  
SUICIDIO



Todos tus amigos están cuando celebras.

¿Cuántos estarían si te enfermas?



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



*Nada  
Tranquiliza Más*



**PRÉSTAMOS  
HIPOTECARIOS APAP**

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

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

**QUE VIVAS TRANQUILO, ES PARTE DE NUESTROS PLANES.**

809-687-APAP (2727) • 1-809-200-2737 • [www.apap.com.do](http://www.apap.com.do)



**ASOCIACION POPULAR  
DE AHORROS Y PRESTAMOS**

Somos parte de tus planes

NUESTRO • IIIIII • DICE:  
"LA AVENTURA ESTÁ  
EN TODAS PARTES".



Jeep® Grand Cherokee 2013



CONCESIONARIO ÚNICO

**REID & COMPAÑÍA, S.A.**

Ave. John F. Kennedy casi esq. Lope de Vega, Santo Domingo, R.D.

Tel.: 809-562-7211 x2111 Fax: 809-563-6877

[www.reid.com.do](http://www.reid.com.do) [contacto@reid.com.do](mailto:contacto@reid.com.do)

[www.jeep-la.com](http://www.jeep-la.com)

La fotografía y equipamiento que aparecen en esta publicación son de uso netamente ilustrativo y como referencia del modelo aquí mostrado. Para mayor información visite su distribuidor local para consultar especificaciones.

Jeep® es una marca registrada de Chrysler Group LLC.

**Jeep**

# nuevos planes Business Fit

arma el plan que mejor se ajuste a tu negocio



paquete de minutos + SMS



llamadas larga distancia



Internet móvil



roaming



números favoritos



servicio BlackBerry



llamadas ilimitadas grupo

Selecciona los servicios que tu empresa realmente necesita y recibe hasta un **25% de descuento** en tu renta fija mensual.

que tu empresa siga creciendo, **nos importa**



36

### Desde INCAE

#### La Ciencia de la Persuasión

No todos nacemos con el don de la persuasión. Esta habilidad, tan necesaria para los gerentes, puede ser adquirida. En este artículo, Guillermo Endelberg nos habla acerca de algunos principios básicos de la persuasión y nos alerta que deben ser utilizados observando siempre los aspectos éticos.



38

### La Página de UNIANDES

#### El Uso Responsable de las Tecnologías de la Información y Comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación tienen un papel estratégico en el desarrollo de niveles más altos de competitividad y perdurabilidad en el mercado. Jesús Muñoz Cifuentes nos ofrece las pautas para comprender la dinámica de las TIC en los negocios.



42

### La Página de Entrepreneurs' Organization EO

#### Las Más Grandes Decisiones de Negocios de Todos los Tiempos

En la vida y en los negocios el éxito es igual a la suma total de todas las decisiones que tomamos. Hay, sin embargo, decisiones que mueven a empresas, industrias e incluso países en direcciones totalmente nuevas e inesperadas. Verne Harnish nos presenta las que son, a su juicio, las cinco decisiones de negocios más trascendentales.

### 06 Carta del Director

9 Puertas...

### 08 Ventana Internacional

Eliminando los Costos de Evitar los Conflictos

### 12 Innovación

Eficiencia Versus Valor: La Nueva Ecuación de la Innovación

### 16 De Portada

Don Peppers: Construyendo Confianza en la Era Social

### 22 La Sección de los Expertos

Gestionar Solo por Indicadores Financieros es un Suicidio

### 26 Estrategias y Capacidades

3 Estrategias y 5 Competencias Clave para Emocionar a sus Clientes y Mejorar sus Resultados de Venta

### 34 Coaching Ejecutivo

Coaching de Precisión: de Problemas a Soluciones

### 40 Lecturas

Reflexiones para los Clientes

# GESTION

Edición Trimestral  
ABRIL - JUNIO 2013  
República Dominicana

#### DIRECTOR GENERAL

Ney Díaz

#### EDICIÓN Y REDACCIÓN

INTRAS  
Virginia De Moya

#### COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN

Alicia Kaufmann  
Antonio Núñez  
Antonio Vilches  
Jesús Cirera  
Jessica Almánzar  
Rowan Gibson

#### INSTITUCIONES COLABORADORAS

Entrepreneurs' Organization  
INCAE  
UNIANDES  
VitalSmarts

#### VENTAS

Marlene Acosta  
marlene.acosta@gestion.com.do  
Tel.: 809.540.8858

#### DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE

AG Smart / www.agsmart.net

#### FOTOGRAFÍAS

www.shutterstock.com  
www.sxc.hu

#### IMPRESIÓN

Editora Tele-3

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

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

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

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



**Intras**  
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



**INVERSIONES POPULAR®**



## **Todos podemos ser inversionistas**

*Con Inversiones Popular puedes invertir en el mercado de valores desde RD\$10,000 o US\$100, contando con la asesoría y experiencia del Grupo Popular.*

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

*Inversiones Popular, S.A. Puesto de Bolsa*

*Contáctanos al 809.544.5724, escribenos a*

*inversionespopular@bpd.com.do o visítanos en*

*www.inversionespopular.com.do*



## 9 Puertas...

Quisiera compartir con ustedes las “9 Puertas” que entiendo que debemos abrir en nuestro camino hacia el éxito personal y profesional. Decir que son mías sería mentir, pues las he aprendido, con variantes y matices, de personas que he conocido en mi diario vivir. Decir que ya las crucé todas sería mentir aún más, pues todavía estoy en el proceso de cruzar algunas. Espero que les ayuden tanto como a mí.

**1 REDACTE SU MISIÓN PERSONAL.** Lewis Carroll dice en su libro *Alicia en el País de las Maravillas*: “Si no sabes dónde vas, cualquier camino sirve”. Su misión personal debe responder la pregunta: “¿Para qué estoy en este mundo y de qué forma pienso dejarlo mejor de cómo lo encontré? Solo si sabemos cuál es nuestra “causa personal” y nuestra razón de ser, podremos dar los pasos siguientes.

**2 DEFINA LO QUE SON EL ÉXITO Y LA FELICIDAD PARA USTED.** La sensación de no ser exitoso es una de las causas de la infelicidad e insatisfacción. Si les preguntamos a las personas en qué consiste ser exitoso, el 90% no lo sabrá definir. ¿Cómo, entonces, podrá sentir que no ha obtenido algo si no sabe claramente lo que es? Defina qué son el éxito y la felicidad para usted. Quizá ya es feliz y exitoso y no se ha dado cuenta...

**3 CONSTRUYA SOBRE SUS FORTALEZAS.** Vivimos en la “Era de la Culpa”. El compararnos con estereotipos nos hace sentir que si no somos como se espera que seamos, estamos “fallando”. El primer paso es aceptarnos como somos y conocer cuáles son nuestras fortalezas (créame, todos las tenemos). Nuestro éxito se debe sustentar en afianzar nuestras fortalezas naturales. ¿Quiere decir esto que no debemos mejorar en las áreas donde tenemos oportunidades? ¡Claro que no! Pero enfocarnos solo en corregir nuestros defectos sin pulir nuestros talentos es una receta para el fracaso.

**4 PIENSE EN GRANDE, PERO TRABAJE DURO EN LO PEQUEÑO.** Es importante tener grandes aspiraciones, pero más importante es que todas las pequeñas piezas que garanticen lograrlas estén en su sitio. Más de un gran proyecto se habrá ido a pique por un solo error y más de una relación se habrá terminado por una simple palabra. Sin atención a los detalles, el fracaso está garantizado. Lo paradójico es que en la medida que progresamos en la vida, tendemos a relegar precisamente esos detalles que hacen la diferencia.

**5 EVITE A TODA COSTA LA MEDIOCRIDAD.** No solo se trata de evitar ser mediocre, sino de evitar a las personas mediocres. ¿A qué me refiero con ser mediocre? A no hacer las cosas al 100% de su capacidad o al 100% de como deben hacerse. Cada vez que usted hace algo a “medias” está siendo mediocre, independientemente de las excusas que tenga para no hacerlo bien. ¿Cómo evitar la mediocridad? Cada vez que haga algo, debe quedar con la sensación de que dio “su todo”, aunque los demás no lo noten, valoren o reconozcan.

**6 EL TIEMPO PASA COMO QUIERA, ASÍ QUE APROVÉCHELO.** Deje a un lado argumentos como “la vida es una” o “no negocio mi calidad de vida”. Claro que hay que disfrutar la vida y tener un balance. Pero, haciendo una analogía con nuestros años en el colegio, para disfrutar de las vacaciones había que estudiar y pasar de curso. Si desea hacer algo, por difícil que sea, comience hoy mismo a dar pasos formales para lograrlo, si no, es probable que dentro de un año se arrepienta de no haber empezado hoy.

**7 SIEMPRE, SIEMPRE Y SIEMPRE.** Cada vez que pueda hacer un favor, hágalo. Cada vez que pueda brindar un consejo, hágalo. Cada vez que pueda estimular a alguien, hágalo. Cada vez que pueda dar un elogio sincero, hágalo. Cada vez que pueda aportar su granito de arena para mejorar la vida de alguien, hágalo. Enseñe todo lo que sabe sin miedo. A veces, no hacemos algo por temor a la traición y a la ingratitud. No se preocupe: la vida está diseñada para que lo que sembramos por un lado, lo cosechemos por otro.

**8 SEA USTED MISMO.** Imagine un actor que tiene que interpretar el mismo papel durante todos los días de un año, veinticuatro horas al día. ¿Agotador solo de pensarlo, no? Pues esto es lo que muchos hacen todos los días. Están tan enfocados en ser “correctos” y en “complacer” a los demás que olvidan su esencia y quiénes son realmente. Valore su individualidad, sea transparente, y atraerá a su vida a las personas correctas.

**9 CULTIVE LA CAPACIDAD DE ESTAR SOLO.** Dedique tiempo para disfrutar de su propia compañía. Cultive la habilidad de “dialogar” con usted mismo y conectarse con su esencia sin la presencia de estímulos externos. Debe crear espacios donde pueda estar ausente de las presiones del día a día y de sus “roles” para reflexionar y reenfocarse.

Estas 9 puertas no son más que umbrales que nos brindan la posibilidad de acceso al éxito, pero no garantizan que con entrar lo logremos. Para conseguirlo, somos nosotros los que debemos dar el primer paso, el segundo y el tercero... Recordemos que el éxito está en el recorrido, no en el destino.

*Ney Díaz*



ENVEJECIDO

DOS VECES



Para un  
SABOR MÁS  
*Suave*

SOME THINGS  
ARE JUST WORTH  
DOING.

EL EXCESO EN EL CONSUMO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD. LEY 42-01

© 2013. Dewar's y Double Aged Logo son marcas registradas.



# ELIMINANDO LOS COSTOS DE EVITAR LOS CONFLICTOS

Por Joseph Grenny

**A**lgunos conflictos son calientes – hirviendo con sentimientos heridos, sospechas corrosivas y confrontaciones verbales. Pero la mayoría de los conflictos en el lugar de trabajo es fría. Los resentimientos se guardan muy adentro, los desacuerdos se exteriorizan en voz baja en lugar de discutirse abiertamente y la desconfianza se transmite a terceros cuchicheando en vez de despejar las dudas cara a cara con la persona en cuestión.

Según nuestro reciente estudio, 95% de la fuerza laboral de una compañía tiene dificultad para confrontar a sus colegas o gerentes acerca de sus preocupaciones y frustraciones. Como resultado, implementan tácticas para evitar la confrontación que desgastan los recursos de la empresa, tales como rumiar excesivamente acerca de los temas cruciales, quejarse con los demás, enojarse, hacer trabajo adicional o innecesario y evitar totalmente a la otra persona.

Los conflictos no resueltos nunca son algo positivo entre equipos que deben colaborar, innovar y producir. Nuestra investigación reveló que las ramificaciones de un conflicto van más allá que la de ser simples inconvenientes. De hecho, evitar el conflicto es extremadamente costoso. En nuestra encuesta con más de 600 personas, encontramos que los empleados desperdician un promedio de US\$1,500.00 y una jornada laboral de 8 horas por cada conversación crucial que eviten sostener sobre un problema. En casos extremos, evitar conflictos puede perjudicar seriamente la balanza de resultados de una organización.

Descubrimos que un sorprendente 8% de los empleados estima que su inhabilidad para lidiar con los conflictos le puede costar a su organización más de US\$10,000.00. Y uno de cada veinte estima que en un conflicto de larga duración pierde más de seis meses rumiando el problema. Esto significa que las compañías que ya están financieramente lastimadas por los efectos de la recesión no podrán recuperarse mientras los empleados no aprendan a enfrentar el reto y resolver los conflictos.

Afortunadamente, existen algunas personas que tienen la habilidad de saber cómo decir lo que piensan y sostener confrontaciones cruciales con sus colegas. La investigación confirma que esta minoría de personas pierde significativamente menos tiempo quejándose, sintiendo lástima de sí misma, evitando problemas y enojándose. Como resultado, estas personas son significativamente más productivas e influyentes. Su éxito es resultado de la confianza en sí mismas y la habilidad de hacer que los demás asuman la responsabilidad de sus actos y mal comportamiento, así como lograr alineamiento y acuerdo en los temas cruciales.

Las investigaciones hablan por sí solas. Está claro que una de las más costosas barreras para el desempeño organizacional son las confrontaciones cruciales no resueltas. Es tiempo de que los líderes dejen de ver las competencias interpersonales como habilidades “blandas” y empiecen a enseñar a sus empleados a decir lo que piensan cuando estén preocupados o frustrados con sus colegas o superiores.

La buena noticia es que decir lo que se piensa y resolver conflictos es un conjunto de habilidades que puede ser aprendido y dominado por todos. Hemos pasado los últimos treinta años identificando los comportamientos altamente efectivos demostrados por los mejores comunicadores. Estas personas saben cómo decir lo que piensan en una forma que es 100% honesta y 100% respetuosa. Como resultado, ellos resuelven las preocupaciones y solucionan los problemas sin afectar sus relaciones interpersonales.

Les presento cuatro comportamientos específicos que los más exitosos comunicadores han utilizado para confrontar a sus colegas y gerentes de manera oportuna y efectiva:

#### **CONFRONTE EL PROBLEMA CORRECTO**

El error más grande que las personas cometen es divagar y confrontar un tema más doloroso o inmediato y no el que les impide obtener los resultados que realmente necesitan. Antes de hablar, deténgase y pregúntese: “¿Qué es lo que realmente quiero? ¿Cuál es el problema que quiero resolver?”

#### **CONTROLE SUS EMOCIONES**

A menudo, nos contamos una historia sobre la verdadera intención del otro. Estas historias determinan nuestra respuesta emocional. Los comunicadores expertos manejan sus emociones examinando, cuestionando y reescribiendo su historia antes de hablar.

#### **DOMINE LOS PRIMEROS 30 SEGUNDOS**

La mayoría de las personas hacen todo mal en el primer “medio minuto peligroso” —tal como lanzarse sobre el tema y atacar a la otra persona. En lugar de esto, demuestre que a usted realmente le importa la otra persona, y sus mejores intereses, para desarmar su actitud defensiva y dar oportunidad al diálogo.

#### **REVELE LAS CONSECUENCIAS NATURALES**

La mejor manera de conseguir la atención de alguien es cambiando su perspectiva. De una manera segura y no amenazadora, ofrézcale una visión completa de las consecuencias negativas que su comportamiento está generando.

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



NEW THINKING.  
NEW POSSIBILITIES.

Pensar diferente, siempre  
trae resultados diferentes.



**ACCENT**



Algunas restricciones aplican.

[www.hyundai.com.do](http://www.hyundai.com.do)

macna | Dealers autorizados

# “QUEREMOS ASESORARLE EN COMO HACER CRECER SU CAPITAL”

AYUDARLE A ALCANZAR SUS SUEÑOS  
ES PARTE DE NUESTRA MOTIVACION DIARIA

Somos Camucha Geronimo, Maria Antonieta Sanchez, Luz Batista  
y Dilia Martinez. Financial Advisors de JMMB.



Le esperamos en nuestras sucursales:

Sucursal Acrópolis: 1er Nivel Av. Winston Churchill.  
Tel: 809.566.5662, Santo Domingo.

Sucursal Santiago: Plaza Bulevar Galerias 2do Nivel.  
Tel: 849.937.5662 • [info@jmmb.com.do](mailto:info@jmmb.com.do)

JMMB Puesto de Bolsa, S.A. No. Registro SIV SIVPB-015 / RNC: 1-01-59178-1, No. Registro Mercantil: 13794SD

 **JMMB**  
Puesto de Bolsa, S.A.  
MIEMBRO DEL GRUPO 

Sueña - Planifica - Alcanza

# EFICIENCIA VERSUS VALOR: LA NUEVA ECUACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Por Rowan Gibson

**C**uando el barómetro económico apunta hacia arriba, de lo único que se habla en las salas de directorio de las empresas es acerca de crecimiento, innovación y creación de valor. Cuando la economía global está en un punto bajo, la estrategia corporativa inexorablemente regresa al lugar seguro de la eficiencia operativa. Usted podría argüir que esta reacción es tanto inevitable como comprensible y yo lo aceptaría a cierto nivel. Pero recuerde esto: algo mucho más profundo y significativo que esas subidas y bajadas periódicas es el hecho de que estamos en un nuevo tipo de era económica. Una era en la cual los fanáticos recortes de costos, reducción de personal, Lean Six-Sigma, fusiones y adquisiciones, gestión de la cadena de suministros, *off-shoring* o deslocalización y contrataciones externas ya no son la base para la ventaja competitiva.

Estas prácticas indudablemente pudieron haber creado algún valor en los viejos tiempos, por ejemplo, cuando Jack Welch dirigía GE, pero, en general, los líderes empresariales están reconociendo que los tiempos han cambiado. Jeff Immelt, actual CEO de GE, dice: “La única respuesta para nosotros hoy día es la innovación”. Y Ginni Rometty, presidente y CEO de IBM, se hace eco de esas palabras cuando declara que: “Para los CEOs hoy día, todo es acerca de lograr crecimiento a través de la innovación”. De hecho, no es una exageración decir que la innovación es la única fuente sostenible de creación de valor que nos queda.

Lo que las organizaciones necesitan comprender es que, en el nivel macro, la productividad—que por supuesto es central para el crecimiento económico rentable—siempre ha sido determinada por dos elementos. Por un lado, es determinada por la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus insumos —qué tanta mano de obra y capital se requiere para producir sus bienes y servicios. Por el otro lado, la productividad es determinada por el valor que los clientes dan a su producción o soluciones.

Durante la mayor parte de la Era Industrial, el foco predominante se concentraba en la eficiencia en vez del valor. Sin embargo, cuando observamos a las empresas que actualmente están creando la mayor parte de la riqueza nueva, encontramos que no lo están haciendo estirando al máximo los últimos pocos puntos porcentuales de eficiencia de sus procesos de negocios. Lo están haciendo creando cosas que dan un increíble nuevo valor a los clientes.

Piense en Apple o BMW o Porsche. Lo que encontramos es que, aunque estas compañías son altamente eficientes en sus operaciones, no necesariamente gozan de las más grandes economías de escala. Es su habilidad de aportar valor —crear cosas que son atractivas, emocionantes y maravillosas— lo que las ha convertido en máquinas enormemente efectivas de creación de riqueza. BMW y Porsche, por ejemplo, tienen los más altos márgenes por vehículo en el mundo. Compare esto con los pobres desempeños de GM y Ford y encontramos que enormes economías de escala *per se* no dan una ventaja. Si una compañía no es capaz de combinar bajos costos operacionales por un lado con una alta creación de valor por el otro, simplemente se vuelve increíblemente eficiente en hacer el tipo de producto que los clientes no quieren.

En general, las compañías grandes han durado alrededor de cien años construyendo una mentalidad ‘hipereficiente’ en sus organizaciones. Pero, hasta años recientes, le han dado muy poca importancia al otro lado de la moneda de la productividad —cómo construir una mentalidad de crear ‘hipervalor’ para el cliente. Es por esta razón que en la mayoría de las compañías la innovación va tanto a contracorriente. Tiene que luchar en contra de todo un conjunto de principios, procesos y sistemas de gestión que están instalados básicamente para entregar o proporcionar otra cosa.

Crear valor requiere de una comprensión profunda de las necesidades inarticuladas de los clientes. Requiere de una enorme creatividad. Requiere de un alto grado de desorden —por ejemplo, ciclos recurrentes de experimentación y aprendizaje. Requiere de pensamiento radical en términos de configuración del producto o proposición de valor. Pero la Era Industrial nos ha dado organizaciones que no son buenas para hacer ninguna de esas cosas. Nos ha dado organizaciones que tratan a la variedad como al enemigo —esa creencia de que variar un estándar de calidad o un presupuesto o una programación de producción es algo fundamentalmente malo. Sin embargo, crear valor para los clientes a menudo implica desafiar y desviarse de estas normas.

Para usar el lenguaje de la teoría de la complejidad, la mayoría de las empresas han estado operando predominantemente en un extremo del espectro —“el régimen ordenado”— y apenas en el otro extremo, al que los científicos se refieren como “el borde del caos”. Es este ‘otro’ extremo —el extremo desordenado, creativo, experimental— el que es vital para la creación de valor, generación de riqueza y crecimiento a largo plazo. De hecho, en su libro *The Hacker Ethic* (La ética del hacker), Pekka Himanen escribió que, en la economía de hoy, la “más importante fuente de productividad es la creatividad”. Este es el tipo de mantra que se vuelve popular cuando la economía está creciendo, cuando las compañías se encuentran naturalmente atraídas por el extremo innovador del espectro. Pero el gran desafío aparece cuando la situación empeora y hay presión para recortar costos de nuevo —que es exactamente la situación en la que nos encontramos actualmente. Las organizaciones deben asegurar que no se descuide la búsqueda de la innovación radical que crea valor mientras retroceden por reacción automática hacia el “el régimen ordenado”.

Tal y como Charles Simeon, un pastor de la Universidad de Cambridge en el Siglo XVIII, observó profundamente: “La verdad no está en el medio ni en un solo extremo, sino en ambos extremos”. Lo mismo puede decirse de la eficiencia operativa y la innovación. Ahora más que nunca, las organizaciones necesitan aprender a operar igualmente bien en ambos extremos —necesitan ser al mismo tiempo altamente innovadoras y altamente eficientes. Apple es un buen ejemplo. Dele vuelta a un iPhone y usted leerá “Designed by Apple in California. Assembled in China”, (“Diseñado por Apple en California. Ensamblado en China”), lo que prácticamente lo dice todo. En una economía basada en el valor, las compañías deben ser capaces de soñar continuamente productos y servicios que sin los cuales sus clientes no quisieran vivir, pero deben tener simultáneamente la capacidad de entregar esas cosas con eficiencia brutal.

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

# Versatilidad para tus espacios

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



Nuevo

Alfombras  
hipoalergénicas

 Herman Miller

ALEA

DESSO  
The Floor is Yours

 Bii  
the chair experts

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



Elige los productos a tu medida  
y aprovecha sus beneficios

Para apoyarte en el logro de tus metas

- Crédito 48 Horas
- Préstamos de Vehículos
- Préstamos Hipotecarios
- Tarjetas de Crédito
- Cuenta de Ahorros
- Cuenta Corriente Remunerada
- Certificados Financieros con pago de Intereses Anticipados



**Planes**  
que van  
*Contigo*



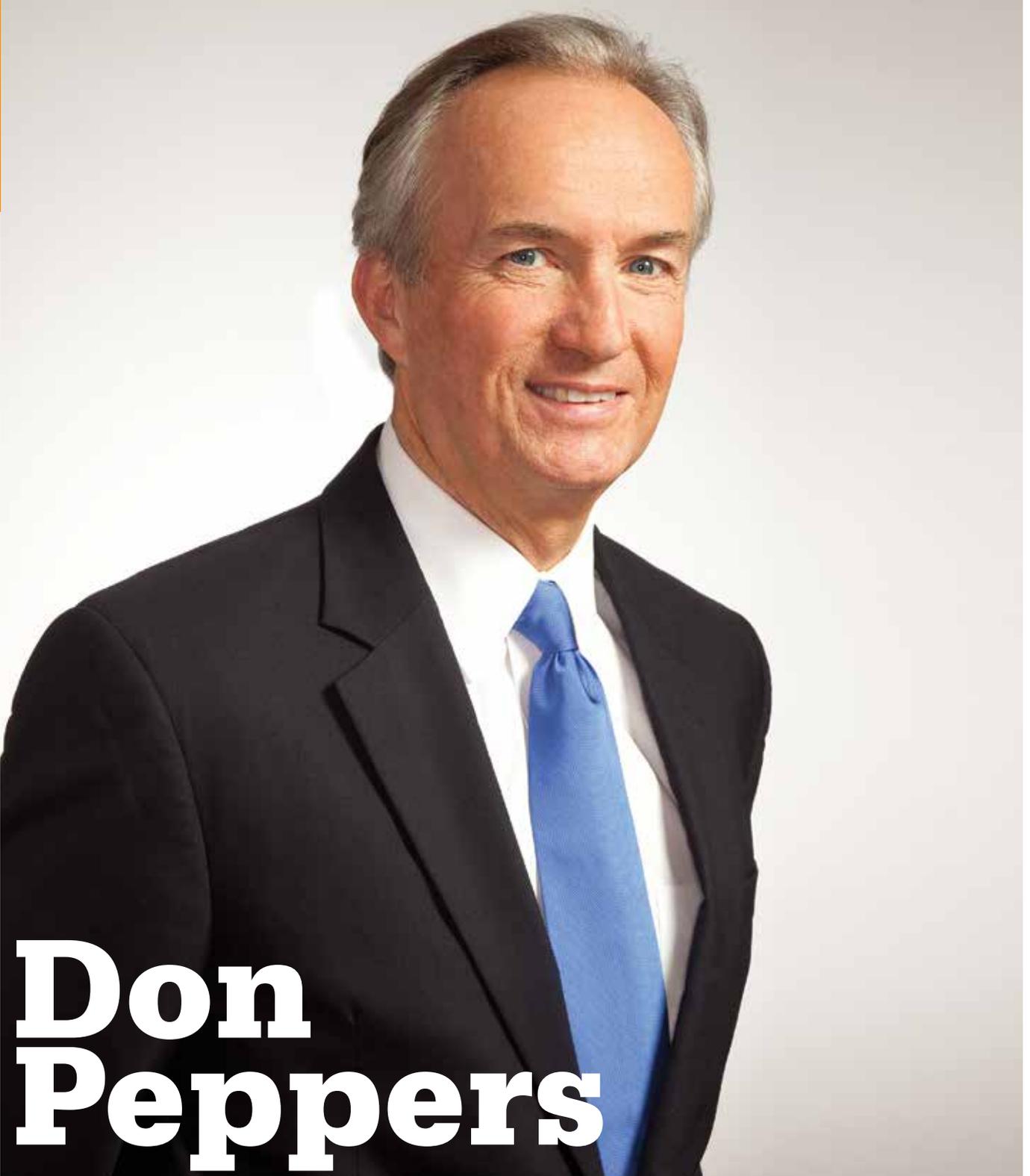
829 893 8200 • [www.Banesco.com.do](http://www.Banesco.com.do) • Banesco RD

Abraham Lincoln | Blue Mall | San Vicente | Ave. Luperón  
Bella Vista | Arroyo Hondo | Santiago | Gazcue | Sambil



De Portada

Por Ney Díaz

A professional portrait of Don Peppers, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and blue tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

# Don Peppers

CONSTRUYENDO  
CONFIANZA  
EN LA  
ERA SOCIAL



estas alturas, Don Peppers no necesita muchas presentaciones. Simplemente, es uno de los principales expertos mundiales en estrategias de gestión de las relaciones con el cliente. Bastaría decir que cuando los medios sociales no eran ni un sueño en la mente de unos pocos, Don Peppers, junto a su socia y coautora Martha Rogers, profetizaba un futuro en el que, gracias a las tecnologías, los clientes tendrían todo el poder, y las únicas empresas exitosas serían las que tuviesen la capacidad de conectar emocionalmente, crear comunidades y establecer diálogos directos (*one to one*) con sus clientes.

Peppers es un destacado estudioso, consultor, líder de pensamiento, conferencista y autor. Junto a la Dra. Rogers, a quien tuvimos el privilegio de entrevistar en exclusiva para **GESTION** (ver edición abril-junio 2011 en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)), es fundador de The Peppers and Rogers Group, la consultora líder mundial en estrategias de gestión y vinculación de clientes. El Instituto Accenture para el Cambio Estratégico lo incluyó en su lista global de los "Top 100 Business Intellectuals", el *Times of London* lo ha incluido en su listado de los "Top 50 Business Brains," y el Chartered Institute for Marketing del Reino Unido lo considera uno de los 50 pensadores de *marketing* y negocios más influyentes de la actualidad.

El brillante dúo Peppers y Rogers ha escrito nueve libros, seis de ellos best sellers, que han marcado hitos. Su libro más reciente, *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage* (Confianza extrema: la honestidad como ventaja competitiva) argumenta que los clientes, gracias al poder y alcance de las redes sociales y a una mayor transparencia, esperan que las empresas y organizaciones con las que interactúan sean dignas de confianza y que protejan proactivamente los mejores intereses de sus clientes y empleados. A esta confianza proactiva Peppers y Rogers la llaman "trustability".

Esta entrevista exclusiva a Don Peppers era una cita pendiente que por fin se concretizó. Esperamos que las estrategias e ideas que ha compartido con **GESTION** sean de utilidad e interés para nuestros lectores.



**¿Qué estrategias deben las empresas seguir para mantener su reputación de ser proactivamente confiables?**

En nuestro libro, Martha Rogers y yo presentamos varias estrategias para construir y mantener la reputación de confiabilidad proactiva (*trustability*). El mundo está más interconectado y transparente que nunca. La confianza de los clientes es, por lo tanto, mucho más importante para las empresas, y cada vez es más importante. Para resumir las estrategias que compartimos en nuestro libro, si una empresa desea ser vista por sus clientes como proactivamente confiable, debe:

- **Mostrar humanidad.** Una empresa siempre debe actuar con sus clientes de la única manera que un ser humano actuaría con otro. Los humanos tienen empatía y los humanos son falibles. Para tener empatía, una empresa debe ver las cosas desde la perspectiva del cliente, tratando a los clientes diferentes de manera diferente y demostrando que tiene buenas intenciones genuinas hacia ellos. Y en cuanto a la falibilidad, solo piense esto: las empresas ya son falibles de por sí. Todo lo que tienen que hacer para mostrar su humanidad es admitirla de vez en cuando.
- **Pensar a largo plazo.** Usted no puede ser proactivamente confiable si está totalmente enfocado en el corto plazo. Los clientes son el mecanismo para vincular las acciones a corto plazo con el valor a largo plazo. Si usted no tiene la habilidad de aceptar el largo plazo, entonces ni siquiera piense intentar ser más proactivamente confiable porque eventualmente su aritmética errónea y sus métricas descentradas le harán fracasar.
- **Ser competente.** Usted tiene que ser competente en cuanto a sus productos y sus clientes. No solo tiene que tener calidad de producto y servicio por lo menos a la par con la de sus competidores más cercanos, sino que también debe ser capaz de tratar a los clientes diferentes de manera diferente, monitorizar y mantener la lealtad de los clientes y mantener relaciones individuales con cada cliente que se fortalezcan con cada interacción.
- **Compartir.** Las personas disfrutan contribuir con los demás y si usted desea ser proactivamente confiable, su negocio también tiene que compartir. Así que, comparta sus ideas, su tecnología y su información. Haga que su propiedad intelectual esté más libremente disponible para estimular la innovación. Confíe en los demás igual como usted quiere que los demás confíen en usted. Y recuerde: usted solo puede utilizar y aprovechar el poder de la producción social con confianza, no con dinero.
- **Respetar la evidencia.** No administre guiado solo por su buen juicio, sino que apóyese y confíe en la evidencia. Evalúe la información en términos de su objetividad y exactitud. Y tome los pasos necesarios para lidiar con la inevitabilidad de eventos aleatorios o fortuitos: preste más atención a los números y a las mejores prácticas estadísticas, y planifique con mucho más cuidado las alternativas y escenarios múltiples.

## **G** | ¿Cómo pueden las empresas recuperar y mantener la confianza de sus clientes luego de haberla perdido?

Académicos que han estudiado la confianza para aprender cuáles condiciones la fomentan o la desalientan, cómo se quiebra y cómo puede ser restaurada, han descubierto lo siguiente:

- Lo primero que debe hacer para restaurar la confianza, cuando esta se ha perdido por un comportamiento no confiable, es, sencillamente, pedir disculpas. Los clientes pueden perdonar la incompetencia si usted reconoce y acepta como tal su comportamiento ineficiente, y si usted dice claramente cómo están corrigiendo sus procesos para asegurarse que no vuelva a suceder. Un consejo: si usted se disculpa, hágalo sin excusas. No diga: “Pero usted tiene que entender que...” o “No fue nuestra culpa totalmente.” Solo diga: “Nos equivocamos, lo sentimos, no volverá a suceder”.
- El buen comportamiento es la única y más efectiva manera de restaurar la confianza luego de un episodio de pésimo comportamiento o de una actuación no confiable. Aunque prometer que el comportamiento mejorará realmente acelera el aumento de la confianza, las acciones confiables por sí solas son igualmente de efectivas en el largo plazo.
- Aunque la confianza perdida por mal comportamiento usualmente puede ser restaurada luego de un periodo de buen comportamiento, cuando se viola la confianza tanto con mal comportamiento como con afirmaciones engañosas, esta nunca se recupera. En otras palabras, la incompetencia puede ser perdonada, pero la baja de carácter es un defecto fatal.
- Curiosamente, las investigaciones también han mostrado que tener un contrato vinculante y obligatorio probablemente debilita la confianza de un cliente o socio de negocios. Las personas que utilizan contratos vinculantes hacen juicios situacionales en vez de personales cuando evalúan la confiabilidad de la otra parte. (Es irónico que los contratos sean la antítesis de la confianza. Pensamos que todavía son importantes en muchas situaciones, principalmente cuando obligan a todos a articular y aclarar exactamente lo que cada una de las partes quiere decir. Sin embargo, toda la jerga legal no le protegerá de la mala voluntad genuina).

Esta lista cubre todas las cosas que los académicos dicen que usted debe considerar a la hora de decidir cómo recobrar la confianza perdida de un cliente, y, en general, son una mezcla de buenas intenciones seguidas de comportamientos competentes. Pero lo interesante de todo esto es que si usted desde el principio hizo el esfuerzo de crear una compañía basada en ganarse la confianza de sus clientes, usted ya ha recorrido la mitad del camino.

## **G** | ¿Qué es la Era de la Transparencia? ¿Cómo influyen los medios sociales en la transparencia y en la manera en la que las empresas hacen negocios?

Una de las más importantes implicaciones de un mundo cada vez más interconectado es el elevado nivel de confianza y de ser dignos de confianza que esperamos de los demás. El hecho es que la confianza se está convirtiendo en un atributo esencial de la cultura humana porque el mundo se está haciendo más transparente. Mientras más interacciones tengamos, más transparentes se volverán las cosas. Desde WikiLeaks a la Primavera árabe al técnico de televisión por cable durmiendo en el sofá de un cliente o a los manejadores de equipaje de una línea aérea maltratando las maletas, las personas se enteran rápidamente de lo bueno o malo que sucede. La transparencia aumenta el costo de ocultar la verdad. La interactividad cada vez más eficiente expone las verdades que alguna vez fue barato ocultar.

## **G** | ¿En qué punto se conectan el CRM y los medios sociales?

Debido a que las tecnologías de medios sociales están conectando a la raza humana mucho más que nunca, las relaciones son más importantes que nunca –no solo las relaciones entre una empresa y sus clientes, sino las relaciones entre las personas que trabajan en una empresa, entre los que colaboran para resolver un problema, entre las conexiones en una red social o entre los miembros de nuestra sociedad en general.

Las relaciones son interactivas y requieren que escuchemos. Ya sea con clientes, empleados o parejas, las relaciones siempre implican dar y recibir. Cada parte debe escuchar al otro. En vez de crear algoritmos y hojas de cálculo para decidir cuáles son los clientes más y menos valiosos para usted, diseñe algunas “preguntas doradas” para sus clientes para que usted pueda escuchar mejor lo que ellos dicen que necesitan realmente.

Las relaciones también involucran pensamiento a largo plazo. El pensamiento a corto plazo es quizás el problema más amenazador para los ejecutivos (y políticos). Las relaciones no se construyen de la noche a la mañana:

necesitan tiempo para hacerse fuertes. Para una empresa, los clientes son un mecanismo que unen las acciones a corto plazo con el valor a largo plazo porque los clientes tienen memoria y la forma en que usted los trate hoy afectará cuánto valor ellos crearán para usted mañana.

**G** | **¿Cómo y por qué las tecnologías interactivas, especialmente los medios sociales móviles, están allanando el camino para nuevos modelos de negocios?**

Las tecnologías móviles y sociales nos empoderan enormemente, especialmente cuando se les considera juntas al mismo tiempo. Gracias a estas nuevas tecnologías, usted tiene acceso a la información del mundo 24-7. Usted nunca está lejos de las opiniones o recomendaciones de sus amigos y de las otras personas en quienes usted más confía. Y las empresas siempre tienen conexiones directas con sus clientes actuales y potenciales.

Por lo tanto, los modelos de negocios que toman en consideración estas nuevas capacidades pueden prosperar y muchos nuevos modelos de negocios están surgiendo.

- Los negocios que se basan en las opiniones y reseñas de los clientes (como Amazon, eBay y Yelp) son comunes hoy día.
- En el futuro, las opiniones serán más robustas gracias a los “filtros sociales”. Usted será capaz de ver solo lo que sus amigos, colegas o conexiones sociales han dicho, o quizás lo que los amigos de sus amigos dicen. La GraphSearch de Facebook es un ejemplo temprano de esto – imperfecta, pero se está acercando a la meta de que las opiniones sociales estén disponibles en todo momento y lugar.

Y compañías con modelos de negocios existentes se verán amenazadas por estas nuevas tecnologías. La práctica de *showrooming* se está extendiendo. Por ejemplo, una clienta va a una tienda, mira los productos y luego usa su teléfono móvil para buscar mejores precios y hacer la compra en línea, usualmente a un competidor.

**G** | **¿Qué pueden aprender las empresas acerca de la forma en que los clientes, específicamente los de las Generaciones Y y Z, están usando los medios sociales?**

Los clientes valoran las opiniones de sus amigos más de lo que valoran la publicidad. Esto es especialmente cierto en los jóvenes adultos representados por la Generación Y y la Generación Z. Tal y como ha dicho el escritor de ciencia ficción William Gibson: “El futuro ya está aquí. Solo que no está uniformemente distribuido todavía.”

Así que si usted quiere ver cómo se usaran los medios y cómo se obtendrá la información en el hiperinteractivo futuro impulsado por los medios sociales, mire por encima del hombro de un adolescente. Usted verá lo siguiente:

- **Exigen respuestas y acciones instantáneas.** Olvídense del ciclo noticioso porque la información en los medios sociales viaja a la velocidad de Twitter. Si usted no presta atención a los sentimientos y comentarios sociales 24-7, entonces ni se moleste en tratar de participar en la discusión.
- **Valoran la autenticidad mucho más aún que sus padres.** No sienten ningún respeto por la publicidad. Para esta generación, la publicidad es algo arcaico.
- **Pueden tolerar la imperfección.** Desde mensajes de texto a comentarios en línea a fotografías embarazosas, el mundo social está lleno de faltas ortográficas, meteduras de pata y errores. No se preocupe, la vida continúa. ¡Lídie con ello!

**G** | **Para una empresa, ¿cuáles son los beneficios de participar en los medios sociales?**

Existen varios beneficios que una empresa puede derivar de participar en los medios sociales:

- **Interacción con los clientes.** Los clientes que están comprometidos con interactuar con una marca son más propensos a comprar y recomendar, y, generalmente, son menos costosos de servir que otros clientes no comprometidos.
- **Menciones en las redes.** Las discusiones boca a oído acerca de una marca generalmente son beneficiosas. Pero las recomendaciones son más valiosas cuando provienen de clientes con conocimiento y autoridad. Estudios han demostrado que los prescriptores más valiosos de una marca muchas veces no son los que más compran.
- **Perspectivas de los clientes.** No podría haber una herramienta más efectiva, precisa y útil para la retroalimentación de la voz del cliente y su perspectiva que los comentarios voluntariamente ofrecidos por sus propios clientes (y los clientes de sus competidores) en los canales de los medios sociales.
- **Corrección de los problemas.** Monitorizar el espacio social buscando las menciones de su marca y categoría pueden ser muy útiles en la detección temprana de problemas para buscarles

remedios rápidos. Comcast, Carphone Warehouse, Walmart y muchas otras marcas (especialmente minoristas) han hecho de la monitorización de los medios sociales una verdadera ciencia para anticiparse a las quejas de los clientes y actuar antes de que se intensifiquen.

- **Servicio de la multitud.** Muchas marcas, particularmente para productos complejos que son difíciles de instalar o usar, se han dirigido a las herramientas de los medios sociales para posibilitar que sus propios clientes provean consejos y asesoramiento de servicio a otros clientes. Algunas empresas ya no contestan las preguntas que sus clientes les hacen en línea, sino que dependen de las respuestas voluntarias de otros clientes y solo supervisan que esas respuestas sean correctas y precisas.
- **Mejora en los resultados de búsqueda.** La sola existencia de conversaciones generadas en los medios sociales acerca de una marca a menudo mejoran los resultados de búsqueda. HP, por ejemplo, descubrió que unas de sus marcas pasó de no aparecer en lo absoluto en la primera página de una búsqueda por *keyword* (palabra o término clave de búsqueda) a dominar esa página, basándose únicamente en todo el ruido generado por el lanzamiento de una plataforma de discusión con los clientes.

## **G** | ¿Cuáles son algunas buenas prácticas para usar canales de medios sociales para crear mejores relaciones con los clientes?

En cuanto a las mejores prácticas, una de las más importantes es estar conscientes de la aguda división en las mentes de muchas personas entre lo que es apropiado en el dominio social versus el dominio comercial. En una conferencia reciente en Europa, por ejemplo, escuché a dos ejecutivos de Euro Disney decir a la audiencia que su compañía había aprendido que debe operar bajo reglas completamente diferentes cuando interactúa “socialmente” con un cliente. Hacer ofertas de ventas cruzadas, descuentos y otras promociones a los suscriptores de boletines electrónicos estaba bien, pero cuando intentaron hacer esas mismas ofertas a los amigos de Facebook de uno de los muchos personajes de Disney, un gran número de amigos se ofendió. De hecho, haber realizado esas ofertas generó tanta retroalimentación negativa y mala voluntad que resultó peor que si no hubiesen hecho ninguna campaña de mercadeo.

Ciertamente, esto no le sucede a todas las campañas de medios sociales, pero es muy probable que suceda cuando su empresa cruce la no oficial, pero muy marcada línea que divide lo que las personas consideran actividades “sociales” y “comerciales”.

Podemos visualizar el problema con un ejemplo del mundo real. Supongamos que usted se encuentra con un amigo y este le pide un favor. Su hermana acaba de salir de la universidad y está tratando de trabajar como consultora. Ya que usted trabaja en una firma consultora grande, él se pregunta si usted podría coordinar una entrevista para su hermana. Usted le contesta que estaría feliz de coordinarla.

Pero ¿qué sucedería si su amigo le dice que le pagará US\$100.00 si su hermana consigue la entrevista y otros US\$500.00 si ella obtiene el trabajo en su firma? ¿Acaso esto no lo ofendería a usted? Usted podría pensar que quizás él no es su amigo después de todo. Esta realmente no es la forma en que los amigos se hacen favores.

A medida que su firma acelere y aumente su presencia en los medios sociales, usted deberá tener en mente las diferencias muy grandes entre cómo interactuamos en el dominio comercial versus el dominio social. A menudo no pensamos en esas diferencias, pero esta historia demuestra perfectamente qué tan obvias son para los demás. No es que no les ofrezca pequeños premios a sus clientes vía los medios sociales, pero tiene que pensar muy cuidadosamente qué y cómo está comunicándoselo a ellos.

## **G** | ¿Por qué las interacciones personalizadas y relevantes son clave para la supervivencia de las empresas en el mercado competitivo de hoy?

Cada vez que un cliente recibe un excelente servicio por parte de un minorista en línea como Amazon o Zappos, en los cuales su nombre y dirección y compras previas y preferencias de compra se recuerdan con facilidad, sus expectativas aumentan para el próximo minorista con el que interactúe, ya sea en línea o no. La competencia es el motor que impulsa una demanda continua de ofertas mejores, más rápidas, más seguras y más relevantes. Mientras más la tecnología permita interacciones personalizadas y relevantes, más los clientes las exigirán.

Es importante destacar que esto no es solo una ventaja competitiva pasajera que va a desaparecer tarde o temprano. Es una característica de oferta de producto o servicio que, cada vez más, los clientes dan por hecho. Así que, tal y como cualquier innovación globalmente aplicable –desde la producción en masa, a la estandarización de precios a la electricidad en el Siglo XX hasta la boletería computarizada, la presencia en línea y la accesibilidad móvil en el XXI- la habilidad de una empresa para comprometer e involucrar a un cliente en un diálogo individualmente relevante e interactivo, eficiente en costo, será estándar y obligatoria para todos los negocios futuros.

# World Marketing Forum



26 y 27 de junio de 2013  
Expo Santa Fe, México D.F.

Porque las estrategias de ayer  
no funcionan hoy y las de hoy  
no funcionarán mañana.

10 años el punto de encuentro  
para quienes hacen  
marketing a diario.

Simon Mainwaring • Andy Cohen • Jeffrey Thull • Fernando Moiguer  
Philip Kotler • Andreas Weigend • Jesús Cohegrus • Joseph Jaffe • Gabor Burt

Reserva tu lugar **5002 3232 / 01800 083 0025** [wobi.com/wmfmx](http://wobi.com/wmfmx)

#### Patrocinadores



#### Colaboradores



Representante para  
República Dominicana y Panamá



809.542.0126  
[informacion@intrass.com.do](mailto:informacion@intrass.com.do)  
[www.intrass.com.do](http://www.intrass.com.do)

# GESTIONAR SOLO POR

# INDICADORES FINANCIEROS ES UN SUICIDIO

**E**l escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante. Esto implica que se deben revisar los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio de las compañías. Según un informe de la revista *Fortune* nueve de cada diez estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. ¿Por qué?

**1**

Porque las mismas no se comunican a todo el personal.

**2**

Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.

**3**

Porque no se vinculan las estrategias con los objetivos a largo plazo de la empresa.

**4**

Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).

**5**

Porque no se definen los factores clave del éxito.

**6**

Porque no se evalúan *a priori* las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado, definir la estrategia y, por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implantación es donde la mayoría encuentra la mayor dificultad.

Desde la época de la Revolución Industrial, mediados del siglo XVIII y principios del siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital a través del rendimiento del capital empleado (ROCE) el ROI, el EVA (valor añadido económico) y el flujo de caja. Todo el énfasis en la implementación de sus

estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto y privilegiaba el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los que traducen parcialmente estrategia en metas operativas.

Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles.

¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan? Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas, las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios y, sin embargo, son insuficientes. Son insuficientes porque estando inmersos en el año 2013 tenemos clara la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado. Este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de su empresa y el capital que aportan los clientes a su empresa.

Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (*performance drivers*), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia. Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de dónde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados o, lo que es peor, por qué no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo se necesitan, entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Continuar gestionando una empresa prestando atención solo a los indicadores financieros hoy es un suicidio porque ellos solo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

La implantación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal. Si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida. Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

**COMPARTIR CONOCIMIENTO:** que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sean conocidas y comprendidas por todo el personal (visión global compartida, visibilidad, delegación y compromiso).

**RETROALIMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE DOBLE BUCLE:** cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él -desde su puesto de trabajo- está ayudando a conseguir, y de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.

#### INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS:

establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia. Si se carece de esta información, solo se podrán medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

El *Balanced Scorecard* (BSC) reúne la metodología que cumple con todo ello. El Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University, conjuntamente con su socio David Norton revolucionó al mundo del *management* con su modelo BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

## 1

**LA PERSPECTIVA FINANCIERA.** Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

## 2

**LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes (como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad) con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de *marketing*, operaciones, logística, productos y servicios.

## 3

**LA PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS.** Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

## 4

**LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.** Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Pero ¿qué es el *Balanced Scorecard*? Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa y efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces) permitiendo anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

Ejemplo del análisis causa y efecto: si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva del aprendizaje y crecimiento), entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad (perspectiva de procesos internos). Si diseñan productos de calidad, entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos, entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez, entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta, entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes, entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación de su personal. (Modelo causa y efecto del *Balanced Scorecard*).

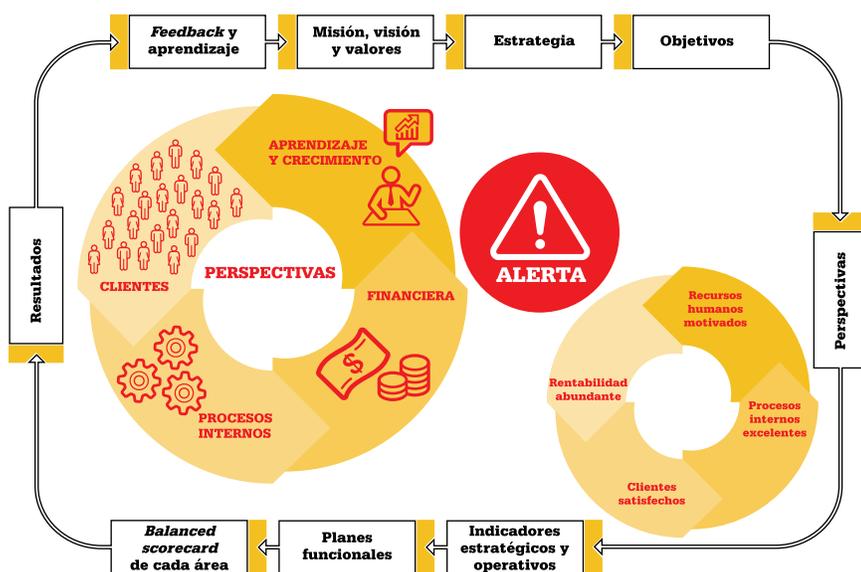
Si mis empleados cuentan con la competencia adecuada y les doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo, ayudo a mejorar el clima laboral y, entonces, es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos. Si lo están, es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo.

Si estoy de acuerdo con este diagrama causal, entonces estableceré indicadores que me informen sobre el avance de las actuaciones futuras (*performance drivers*) midiendo los índices de productividad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal y, por supuesto, indicadores de resultado (*outcome measures*).

Parece simple, ¿verdad? Y lo es, solo que para implementarlo se necesita tener claro el procedimiento, contar con la tecnología y, por sobre todo, tener la voluntad de producir el cambio que ayude a mejorar la rentabilidad de su empresa al aumentar su productividad.

La “clave” para lograr la implantación de una estrategia son las metas y las personas. Sin duda alguna, uno de los aspectos más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma y, para ello, se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia. De este modo todos actuarán en forma proactiva y no reactiva.

La misión del gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación futura y tomar decisiones en tiempo real. El cuadro de mando es la herramienta que le ayudará a lograrlo y permitirá que su empresa aumente su rentabilidad, mejorando sus procesos internos en el corto y en el largo plazo. Cuando lo implemente, su empresa seguramente será una de las que estará disfrutando del éxito, mientras otras seguirán indiferentes a un clima laboral pesado en el que se desenvuelve su personal, impidiéndoles de esta forma alcanzar los objetivos estratégicos que quieren lograr.



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

- Más de 50 años de experiencia en Sistemas de Almacenaje.
- Riguroso control de calidad.
- Presentes en más de 20 Países.
- Amplia variedad de Estanterías.
- Servicio de Mantenimiento utilizando los métodos más rigurosos vigentes.

## NUESTROS CLIENTES... NUESTRA MEJOR PRESENTACIÓN



## COMING SOON!



Junio, 2013



Julio, 2013



Septiembre, 2013



Octubre, 2013



# ESTRATEGIAS Y COMPETENCIAS CLAVE

PARA EMOCIONAR A SUS  
CLIENTES Y MEJORAR SUS  
RESULTADOS DE VENTA

## SEGUNDA ESTRATEGIA:

### ¿SABE USTED POR QUÉ COSAS ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR SUS CLIENTES?

Comenzaba diciendo en el artículo en la edición anterior de la revista GESTIÓN que la venta actual supone emocionar a sus clientes. Para ello, debe ser capaz de articular su oferta de valor de soluciones de productos y servicios de forma que cree emoción en sus compradores.

La fórmula para hacerlo es:  $R=3E+5C$ .

En esta fórmula “R” representa los Resultados, “3E” las 3 Estrategias y “5C” las 5 Competencias.

En ese primer artículo daba respuesta a la primera pregunta que conforma la primera estrategia: **¿Conoce usted bien a sus clientes?** En este segundo artículo, voy a responder a la segunda pregunta/estrategia que permitirá que usted emocione a sus clientes: **¿Sabe usted por qué cosas están dispuestos a pagar sus clientes?**

Actualmente, en los procesos de venta el valor añadido aportado es un elemento cada vez más importante, no solo como complemento de los servicios, productos y soluciones que ofrece el vendedor a sus clientes, sino como reflejo de su compromiso y profesionalidad como

asesor experto en los procesos de compra. Lo primero que tiene que preguntarse usted es: ¿Cuál es el papel de la fuerza de ventas en la empresa? Las respuestas más frecuentes que obtengo son:

- La razón de ser de la fuerza de ventas está en asegurar que los clientes estén en todo momento bien informados sobre las características, ventajas y beneficios de las ofertas de nuestros productos y servicios para que a la hora de tomar decisiones de compra, los clientes potenciales elijan nuestra oferta.
- La fuerza de ventas convence a los clientes potenciales de que nos compren a nosotros en lugar de a nuestros competidores, demostrándoles que nuestra oferta de productos y servicios es superior.
- La fuerza de ventas muestra a los clientes potenciales que la empresa posee algo que merece la pena que tengan en consideración porque cubre sus necesidades y resuelve sus problemas.
- La fuerza de ventas es como un traductor cuyo trabajo consiste en tomar la oferta de productos y servicios de la empresa y traducirla a un lenguaje inteligible por sus clientes.
- La responsabilidad de la fuerza de ventas es... ¡vender!
- El objetivo de la fuerza de ventas es el de hacer ganar dinero a la empresa.
- El objeto de la fuerza de ventas es comunicar a los clientes existentes y potenciales el valor que tiene para ellos la oferta de sus productos y servicios.

Esta última afirmación resume el fondo de lo que quieren decir todas las respuestas anteriores. El objetivo de la fuerza de ventas, y el de toda la empresa, es el de **saber identificar, definir, medir, comunicar y vender valor a sus clientes.**

¿Qué es **vender valor**? El **valor es una percepción del cliente**, no del vendedor. Si el beneficio percibido por el cliente al comprar algo está por encima de la percepción que tiene sobre el precio y el costo de lo comprado, la oferta de ese proveedor para ese cliente aporta valor. La fórmula es sencilla.

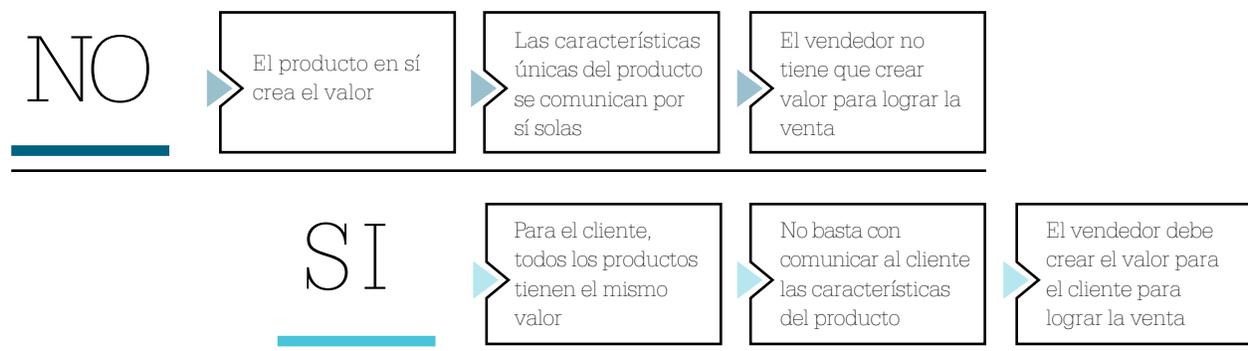
### Valor = Beneficio - Costo

En ventas “sencillas” de productos de consumo, la comunicación y venta del valor la aporta el propio producto y el departamento de *marketing*. A la hora de hablar de valor aportado también debemos hacer una distinción entre productos **no sustitutivos** y **productos sustitutivos**.

Si el comprador puede evaluar las ofertas de distintos proveedores y elegir una en específico y, si no está satisfecho, puede cambiar de marca y proveedor con facilidad, se trata de un producto sustitutivo. En este caso es el proceso de venta el que esencialmente debe crear el valor para el cliente.

En los mercados locales y globales se observa la tendencia de que los productos y soluciones se parecen más entre sí y es muy difícil encontrar ofertas no sustituibles. Solo en casos excepcionales y en situaciones de lanzamiento de nuevos productos existe un tiempo, cada vez más corto, en que el producto se puede considerar como no sustituible. La figura siguiente explica lo que quiero decir.

### Productos NO sustitutivos y sustitutivos



En ventas complejas a medianas y grandes empresas, en donde la oferta es esencialmente una solución compuesta de un *mix* de productos y servicios ajustados a una necesidad concreta del comprador en el tiempo, es el vendedor el que comunica y vende el valor.

En ventas complejas o ventas estratégicas entre empresas (o B2B), para vender correctamente es esencial conocer todo lo que rodea a los clientes, haciendo que los clientes se “sientan bien” y consiguiendo mantener relaciones duraderas con ellos para que nos sigan comprando.

Para ello, un KCRM (Key Customer Relationship Manager), el responsable de mantener relaciones con los clientes clave, lo primero que tiene que hacer –antes de establecer contactos, reuniones con los clientes potenciales y nuevos clientes, o para realizar nuevas ventas a clientes clave/estratégicos existentes– es trazarse un plan de venta que comunique el valor de su propuesta.

**Pregunte a sus clientes cuál es su percepción del valor sobre su oferta.** Toda la fuerza de ventas –y toda su empresa– debe tener la disciplina de estar preguntando permanentemente a sus clientes sobre cuáles son los atributos que diferencian su oferta de las de sus dos o tres competidores principales. ¿Pero cómo estructurar este cuestionario o investigación? La herramienta práctica que le voy proponer es sencilla y está comprobado que funciona. Se trata de la estrategia de diferenciación de la oferta en el mercado mediante el desarrollo de la **Matriz de Posicionamiento de la Percepción de Valor (MPPV)**. La MPPV tiene dos dimensiones:

- **Beneficio Percibido**
- **Costo de Uso Percibido**

A continuación describo paso a paso la construcción de la primera dimensión: **Beneficio Percibido**.

## Paso 1

1

Tome un folleto de características de su producto, servicio o solución que lo vamos a analizar.

2

Haga un listado de las 10 ó 15 características que más aprecian sus clientes.

Aquí debemos comentar la diferencia entre **características, ventajas y beneficios**. En el argot de ventas se representa con las siglas CVB (en inglés FAB).

- Una **característica** representa el “**QUÉ ES**” un determinado producto, servicio o solución.
- Una **ventaja** representa el “**PARA QUÉ SIRVE**” un determinado producto, servicio o solución.
- Un **beneficio** representa el “**PARA QUÉ ME SIRVE A MÍ COMO CLIENTE**” un determinado producto, servicio o solución.

Según esto, el primer paso para construir la dimensión de Beneficio Percibido por los Clientes de la Matriz de Valor es convertir las **características** de su producto, servicio o solución en **ventajas**, y estas **ventajas** en **beneficios**, que es lo realmente importante a la hora de posicionar su oferta en el mercado y hacer el Análisis de la Matriz de Posicionamiento de la Percepción de Valor (MPPV)

## Paso 2

De la lista de 10 o 15 beneficios, seleccione los 7 beneficios que, a su juicio, más importan a sus clientes.

## Paso 3

Una vez hecha esta selección de los 7 beneficios más importantes, distribuya en tantos por cien 100 puntos (peso en %) cada uno de ellos, según la importancia relativa que tienen en la percepción del beneficio de la oferta para el sector de mercado en el que se mueve su empresa y los de sus competidores.

Ponemos a continuación un ejemplo de una **Tabla u Hoja de Composición de Beneficios** de una situación real de una empresa del sector informático de soluciones de *software*, que a partir de ahora llamaremos “nuestra empresa”.

**Ejemplo sector informático****Hoja de composición de beneficios**

Beneficios medidos según el tipo de característica	Peso en %
Posibilidad de producirse en varios idiomas	<b>12</b>
Existencias en depósito	<b>35</b>
Fiabilidad	<b>25</b>
Gama de productos disponibles	<b>10</b>
Disponibilidad de servicios	<b>10</b>
Call-Center-SAT (Número telefónico de ayuda)	<b>3</b>
Acceso rápido al mercado	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

**Paso 4**

Una vez hecho el paso anterior, elija, para compararlos entre sí, su solución, producto o servicio y los de sus dos o tres competidores principales. En nuestro caso, usaremos solo dos competidores.

**Paso 5**

Para cada uno de los 7 factores de beneficios percibidos, con su % de peso (I) correspondiente, puntúe, en base a su apreciación, cómo está valorada por el mercado su solución y la de sus dos o tres competidores seleccionados, de acuerdo a la siguiente tabla de puntuación:

**+3 = Muy bueno**

**+2 = Bueno**

**+1 = Estándar**

**0 = Malo**

**-1 = Muy malo**

**Paso 6**

Multiplique, con su signo (+ ó -), los 7 valores porcentuales de importancia de cada beneficio en el sector por el valor de la tabla del Paso 5 que corresponda a la solución ofertada por la empresa y a los competidores seleccionados, tal como se ve en la figura siguiente.

En el ejemplo de las empresas del sector informático vemos en la columna de Peso en % que las “Existencias en depósito” es el factor de Beneficio Percibido más valorado por el sector, con un 35%.

Sobre el factor de “Fiabilidad”, cuyo peso en % corresponde a un 25%, hemos puntuado nuestra empresa con un -1, lo que da un total de -25 (-1 x 25). La solución del competidor 1 ha obtenido una puntuación de 25 (1 x 25), mientras que la del competidor 2, una puntuación de 50 (2 x 25). (En el gráfico estas puntuaciones las representaremos -1/25, 1/25 y 2/25 respectivamente).

## Puntuación para las tres soluciones principales de proveedores del mercado

Beneficios medidos según el tipo de característica	Peso en %	Solución Nuestra empresa	Solución Competidor 1	Solución Competidor 2
Posibilidad de producirse en varios idiomas	12	2/24	3/36	-1/-12
Existencias en depósito	35	1/35	2/70	3/105
Fiabilidad	25	-1/-25	1/25	2/50
Gama de productos disponibles	10	1/10	3/30	2/20
Disponibilidad de servicios	10	2/20	-1/-10	3/30
Call-Center-SAT (Número telefónico de ayuda)	3	3/9	-1/-3	0/0
Acceso rápido al mercado	5	3/15	0/0	3/15
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>88/300</b>	<b>148/300</b>	<b>208/300</b>

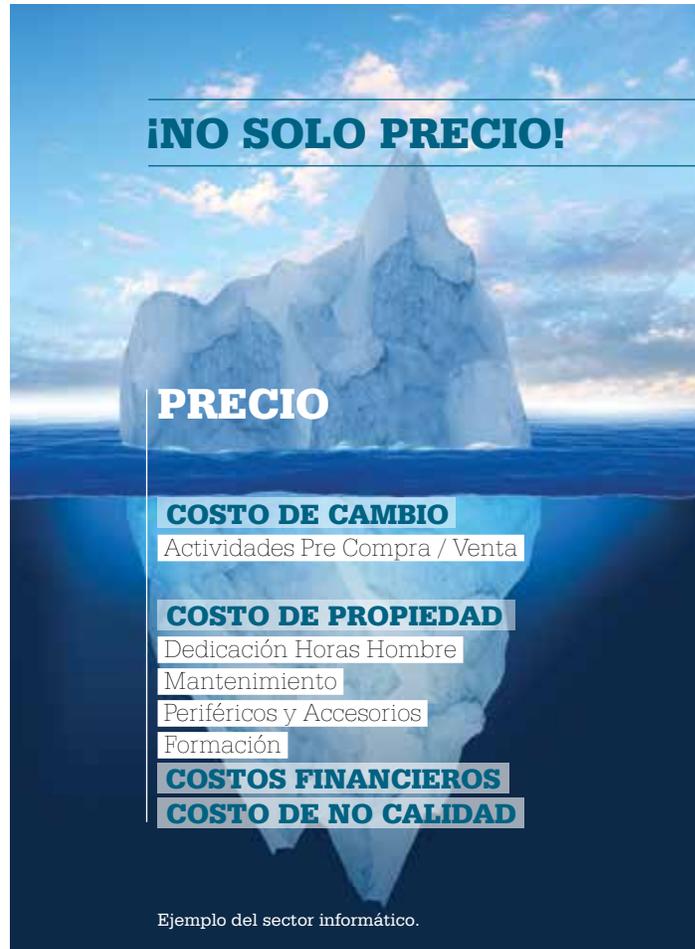
### Paso 7

Sume cada columna de resultados.

El posicionamiento total del Beneficio Percibido por los Clientes, de las tres soluciones analizadas en el ejemplo, arroja unos resultados de 88 para la solución de nuestra empresa, 148 para el competidor 1 y 208 para el competidor 2.

A la vista de este resultado alguien podría pensar que nuestra solución (con un 88 comparado con 148 y 208 de nuestros competidores) no tiene ningún futuro, pero no olvidemos que todavía nos queda por posicionar la otra dimensión de la MPPV: el **Costo de Uso Percibido (CUP)**.

Vamos entonces a construir esta segunda dimensión de la MPPV. Lo primero que debemos hacer es definir correctamente el concepto de Costo de Uso Percibido por el Cliente en el que, por supuesto, estará incluido el precio. Nosotros utilizamos el modelo del “iceberg”, muy usado para identificar los valores ocultos de un determinado concepto de gestión que tienen mucha más importancia que aquellos valores visibles que suelen representar entre el 10% y el 30% de la importancia del conjunto. En la figura de la derecha representamos el modelo para el mismo ejemplo del sector de informática.



Explicuemos los conceptos reflejados en la figura anterior.

### EL COSTO DE CAMBIO

Entendemos por **Costo de Cambio** todos aquellos costos en los que incurre un determinado cliente o comprador en sus actividades previas a la adquisición del producto, solución o servicio. Como ejemplos de Costos de Cambio podríamos considerar:

- El tiempo empleado en el desarrollo de pliegos de condiciones del equipo de profesionales del cliente para la valoración de las ofertas de los distintos proveedores.
- El tiempo empleado en las reuniones con los vendedores para la identificación y análisis de necesidades.
- El tiempo empleado en las presentaciones de las distintas opciones de soluciones.
- El tiempo para el análisis de propuestas.
- El tiempo empleado en las visitas a clientes actuales de los proveedores para tener información de primera mano sobre de la implantación soluciones parecidas.
- El tiempo empleado en las negociaciones, etcétera.

### EL COSTO DE PROPIEDAD

Entendemos por **Costos de Propiedad o de Posesión** todos aquellos en los que incurre la empresa cliente, una vez tomada la decisión de compra, para implantar la solución, producto o servicio adquirido a un determinado proveedor. Como ejemplos de Costos de Propiedad podríamos considerar:

- Los de mantenimiento.
- El tiempo de aprendizaje y de familiarización con el producto o solución.
- Los de acondicionamiento de locales y áreas de ubicación de los productos adquiridos.
- Los de personal dedicado al nuevo producto.
- Los financieros.
- Los de formación de usuarios en el uso del nuevo producto.
- Los de compra de componentes y complementos asociados y necesarios para la implantación y puesta en marcha del producto nuevo, etcétera.

### EL COSTO DE NO CALIDAD

El **Costo de No Calidad** de los productos y servicios adquiridos cada vez tiene más importancia para los clientes en su análisis de la aportación de valor de sus proveedores. Siguiendo con el ejemplo de una empresa de *software*, los costos de no calidad podrían ser:

- La falta de traducción de los documentos de descripción de características del producto.
- La falta de profesionalidad y conocimientos de los vendedores.
- Una mala edición y presentación de los contenidos de los manuales de usuario para la implantación y uso del producto.
- La falta de formación adecuada de los usuarios en el conocimiento del producto.

Para obtener los valores de la MPPV correspondientes a los Costos de Uso Percibido (CUP) se hace una simple reflexión sobre cada una de los elementos del conjunto (precio, costo de cambio, costo de propiedad, costo de no calidad). Esta reflexión debe ser realizada por los integrantes del equipo de ventas que son los que, por estar día a día con los potenciales clientes, tienen la información suficiente para hacer una estimación porcentual de su posición relativa sobre la oferta de sus dos o tres competidores principales. En las empresas que lo consideran necesario, un consultor o *coach* actúa como “moderador” en este debate de reflexión.

### Posicionamiento del costo de uso percibido en la MPPV

Componentes del CUP	Solución Nuestra empresa	Solución Competidor 1	Solución Competidor 2
	Estimación en % sobre el <b>CUP</b> medio del mercado	Estimación en % sobre el <b>CUP</b> medio del mercado	Estimación en % sobre el <b>CUP</b> medio del mercado
<b>Precio</b>	-10%	+15%	+10%
<b>Costo de cambio</b>	+15%	-15%	+10%
<b>Costo de posesión</b>	0%	+10%	-5%
<b>Costo de NO calidad</b>	-15%	-10%	0%
<b>Costo de uso percibido por el mercado</b>	<b>-10%</b>	<b>0%</b>	<b>+15%</b>

En el ejemplo del sector informático de la Percepción del Costo de Uso Percibido para nuestra empresa y sus dos principales competidores vemos los siguientes resultados, donde es importante señalar que el costo percibido medio estándar es de un 0%:

- Nuestra empresa: Un -10 % por debajo del costo percibido medio estándar (0%).
- Competidor 1: Un 0%. Está justo en el estándar de costo percibido por el mercado (0%).
- Competidor 2: Un +15% por encima del costo percibido medio estándar (0%).

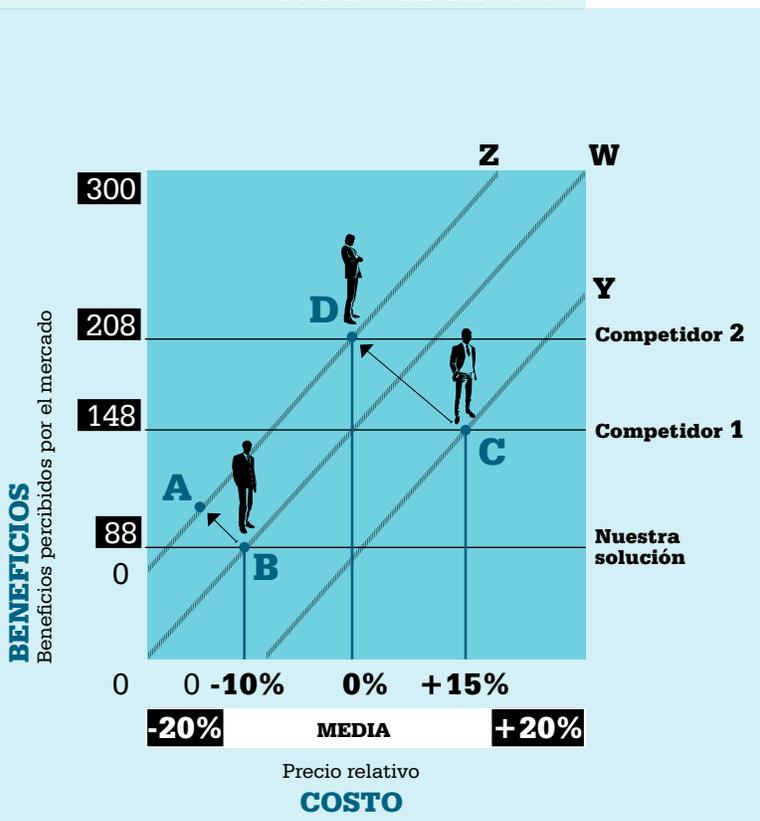
La representación gráfica de la MPPV de las tres empresas, en la que la diagonal OZ representa el liderazgo del Competidor 2, es la siguiente:

Si quisiéramos que la solución de nuestra empresa, ubicada en el punto B en la figura, tuviera una posición de liderazgo en la percepción de aportación al mercado, tendría que recorrer por lo menos la distancia marcada por la flecha BA. Esto se puede lograr de una de las tres formas siguientes:

- 1 Reduciendo el Costo de Uso Percibido actuando sobre la componente del mismo y sus factores, pero tenemos muy poco margen de maniobra.
- 2 Dando más por el mismo precio en base a ir dotando de más características a nuestra oferta, actuando sobre los atributos de los Beneficios Percibidos, que aquí si tenemos mucho más margen de maniobra que nuestros competidores, de 88 a 300.
- 3 Actuando conjunta y simultáneamente sobre las dos dimensiones de la MPPV: sobre los atributos de los Beneficios Percibidos y los componentes del Costo Percibido.

## REPRESENTACIÓN DE LA MPPV

Ejemplo de 3 proveedores de soluciones informáticas



## CONCLUSIONES

Usted debe saber por qué cosas sus clientes están dispuestos a pagar y centrar la estrategia de su comunicación de venta en ello.

En el siguiente artículo analizaré la tercera y última estrategia para incrementar sustancialmente los resultados de venta dando respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Está usted optimizando la totalidad de su portafolio de oferta de productos y servicios?**

**Antonio Vilches** es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas La Unión y el Fénix Español, Management Science of America, Apple, Escuela de Organización Industrial y Grupo GESFOR, entre otras. Es coautor del libro "Bailando con...Búhos, zorros, mulos y corderos en Matrix. Cómo gestionar los stakeholders clave en los procesos de Dirección Matricial". Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte -como parte de una red europea de más de 30 consultores y empresas- programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de marketing y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS. Entre sus clientes se encuentran Sara Lee, P&G, Bimbo, Gas Natural Fenosa, General Electric Healthcare, Compaq, Siemens, Avis, Nissan (LATAM), Apple, BDF Nivea, Abbott y Telefónica.



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

[www.cmiigroup.com](http://www.cmiigroup.com)

# Workshop de Negociación

## "Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project"



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard  
**FACULTY CLUB**

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

CUPOS LIMITADOS

### ¿Qué le proponemos en este Taller?

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

#### Los objetivos específicos son:

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

#### Esquema temático:

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

#### ¿A quién está dirigido?

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

#### Fecha y Lugar:

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

#### Metodología:

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

#### Profesores:

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

#### Inversión:

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

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

#### Informaciones e Inscripciones:

809.542.0126  
información@intras.com.do  
www.intras.com.do

Siganos en:



# COACHING DE PRECISIÓN

## DE PROBLEMAS A SOLUCIONES

**E**l *coaching* de precisión, a diferencia de los procesos terapéuticos, no pasa tiempo hurgando en los problemas. Los tiene en cuenta y trata de resolver los más urgentes porque pueden ser la causa de comportamientos de repetición. Una vez identificados los problemas, en lugar de seguir explorando, se centra en imaginar el futuro deseado por el cliente, en afianzar la autoestima y las posibilidades de la persona que ha iniciado el proceso de *coaching*. Los resultados obtenidos confirman que muchos casos, que parecían sin solución, se han resuelto. Las personas tienen distintos futuros posibles y poseen recursos internos más que suficientes; la cuestión se trata de “co-pensar” y descubrirlos. Las fases del *coaching* de precisión son las siguientes.

- 1** Detectar las capacidades, más que las carencias.
- 2** Fantasear acerca de los futuros posibles y las preferencias.
- 3** Explorar que está haciendo la persona para alcanzar esas metas.
- 4** Tratar a los clientes como expertos en lo relacionado a su vida.



La explosión del *coaching* en la vida cotidiana y en las empresas resulta abrumadora estos últimos tiempos. También resulta impresionante la cantidad de personas que, sin la experiencia y conocimientos suficientes, se lanzan a la tarea y con ello desacreditan esta profesión emergente con infinitas posibilidades. Pero los *coaches* capacitados se diferencian claramente de sus competidores menos aptos. Los años de formación, la acreditación y la supervisión permanente dan cuenta de ello.

En tanto la psicología alude a problemas, dificultades y limitantes, se la relaciona, por ello, a la noción de fracaso, creando resistencias frente a una posible intervención. En tanto que el *coaching*, sobre todo el ejecutivo, se ha enganchado a otro vagón. La idea de desarrollo del talento y desempeño excelente se relaciona con posibilidades de éxito, sobre todo en el imaginario, hecho que facilita sacar la mejor parte de las personas mismas. La diferenciación de la terapia tradicional ha sido crucial en el desarrollo exitoso de los procesos de *coaching*.

El enfoque de “*coaching* de precisión”, a diferencia de los demás, determina que la persona que atraviesa este proceso crezca tanto emocional, como profesionalmente. La clave para iniciarlo radica en un diagnóstico adecuado, detectar al principio -cuando la persona despliega todas sus cartas- cuál es el factor determinante que condiciona todos los demás. Si esta evaluación no se realiza con claridad, no se lograrán los resultados esperados. Por tanto, el diagnóstico constituye la pieza clave para un *coaching* ejecutivo efectivo. De ahí que será el *coach* quien tiene que determinar cuáles son los datos relevantes para empezar el trabajo y establecer sus hipótesis, que han de ser confirmadas a lo largo de los encuentros.

En tanto que el terapeuta comienza preguntando qué lo trae por aquí, el *coach* insistirá más en los resultados que desea obtener, lo que de por sí constituye una invitación para hablar de las metas y el futuro inmediato. El modelo GROW, al que hicimos referencia en el artículo anterior<sup>1</sup>, empezó trabajando en esta línea. Otros autores (como Whitmore, 1996) señalan que la naturaleza del *coaching* toma el síntoma, pero también la causa. Básicamente, se trata de conversaciones en las que se ayuda al cliente a ver más posibilidades y opciones.

Estas conversaciones deben cumplir algunas reglas básicas, como ser: no interrumpir al otro mientras habla y no caer en respuestas autobiográficas. El diálogo debe fluir en el encuentro para lograr desde la asociación de ideas nuevas formas de vislumbrar su futuro y posibilidades. El profesional no ha de hurgar más de lo necesario en las heridas del cliente, sino en todo momento reforzar las fortalezas. Es responsabilidad del *coach* orientar la comunicación en la dirección adecuada para que dé los resultados esperados. Dar el turno para hablar y la circularidad en el diálogo, constituyen las piezas clave en esta conversación/transición.

El *coach* ha de escoger muy bien las preguntas que formula. Dada la multiplicidad de respuestas que puede evocar, ha de filtrar muy bien las que recibe y quedarse con tan solo unas pocas, que sean la base para reinventar al cliente, así como hacerle crecer y tomar su poder. La secuencia del proceso sería la siguiente:

**1** Al inicio, unos minutos para hablar de generalidades para entrar en la situación de “flujo” y crear un vínculo sólido entre *coach* y cliente. Dar a entender que se trata de una tarea entre iguales.

**2** Escuchar atenta y empáticamente. Orientarse hacia las soluciones. No quedar atrapados en una espiral de negatividad. Escuchar de una manera constructiva. Los clientes no resuelven los problemas basándose en sus limitaciones, sino en sus fortalezas.

**3** Pedir que describan lo que habitualmente hacen, sobre todo lo que les resulta útil. Preguntas típicas serían **a)** cómo hace esto o aquello; **b)** deme un ejemplo de lo que está diciendo; **c)** cómo ha resuelto esta o aquella situación problemática. De esta manera, lo llevamos a ver en espejo sus habilidades y no sus dificultades, que son las que se mencionan con mayor frecuencia.

**4** Hacer preguntas “estratégicas” que permiten ir en la dirección adecuada. Por ejemplo, preguntar cómo ha seguido adelante a pesar de sufrir un proceso de acoso laboral, cómo ha resuelto un problema a pesar de no tener la experiencia suficiente o cómo se ha enfrentado a un jefe a pesar de la diferencia de poder. Estas preguntas ayudan a dar un significado a sus acciones y, con ello, reforzar su identidad.

En suma, a través del *coaching* de precisión intentamos crear un contexto en el cual el cliente recibe una retroalimentación positiva que, a su vez, le abre un nuevo campo de posibilidades en el desarrollo de su potencial y de sus habilidades laborales y vitales.

<sup>1</sup> Vea la sección Coaching Ejecutivo de la edición enero-marzo 2013 o visite nuestra página [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do).

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

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



# LA CIENCIA DE LA PERSUASIÓN

Un artículo publicado en *The New York Times online* el 12 de noviembre de 2012, escrito por B. Carey y titulado *Academic 'Dream Team' Helped Obama's Effort* (Equipo de ensueño académico ayudó al esfuerzo de Obama), se refirió al hecho de que un equipo de especialistas en ciencias sociales, partidario de la reelección del presidente Obama, había participado en la campaña electoral de 2012. Uno de sus integrantes dijo que “antes yo sentía que teníamos que hacer un esfuerzo para ser aceptados; pero esta vez, en cambio, se tenía mucho apetito por nuestras ideas”. El autor del artículo agregó que era menos conocido el hecho de que la campaña de Obama también había contado con la ayuda de un panel de asesores académicos denominado “consorcio de especialistas en ciencias del comportamiento”. Sus integrantes, que habían trabajado *ad honorem*, aportaron ideas, por ejemplo, sobre cómo combatir falsos rumores o cómo movilizar a los votantes (como es sabido, en los Estados Unidos no es obligatorio votar). A tal efecto, se habían basado en resultados de investigaciones más que en la inspiración o las habilidades personales. Esto representaba un cambio cultural.

**Persuadir:** inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo (*Diccionario de la Real Academia Española*). Sinónimos de persuadir: convencer, inducir, instigar, empujar, arrastrar, animar (*Diccionario de Antónimos y Sinónimos Larousse*).

El artículo del *New York Times* incluyó lo siguiente:

**El simple hecho de identificar a una persona en su calidad de votante “Sr. Jones, sabemos que usted ha votado en el pasado” funciona como una incitación sutil en relación a futuras elecciones, dijo el Dr. R. Cialdini, uno de los integrantes del consorcio y una figura fundacional de la ciencia de la persuasión. Agregó que “la gente trata de ser consistente con sus compromisos del pasado, especialmente si estos se han hecho públicos”.**

¿Ciencia de la persuasión? ¿No era que se nacía con la habilidad de persuadir?

El recién mencionado Dr. Cialdini, profesor de psicología social en la Arizona State University, pasó a la “clandestinidad” por espacio de tres años a fines de la década de los 70 para investigar cómo funcionaba la persuasión en la vida real. Durante ese período fue entrenado por, entre otras, diversas organizaciones de venta y trabajó en organizaciones dedicadas a la recaudación de fondos o reclutamiento de ejecutivos.

En octubre de 2001 escribió un artículo en la *Harvard Business Review* titulado *Harnessing the Science of Persuasion* donde expresó que los integrantes de la gerencia que no hubieran nacido con la habilidad de persuadir podían adquirirla mediante el estudio de las ciencias del comportamiento. “Los especialistas han llevado a cabo una serie de experimentos que iluminaron la manera como ciertas interacciones conducían a la gente a conceder, cumplir o cambiar. Las investigaciones demostraron que era posible persuadir de una manera predecible apelando a un conjunto limitado de necesidades e impulsos humanos profundamente arraigados. La persuasión se podía describir mediante **seis principios básicos** que podían ser enseñados, aprendidos y aplicados,” a saber:

- PRINCIPIOS DE APRECIO
- RECIPROCIDAD
- PRUEBA SOCIAL
- CONSISTENCIA
- AUTORIDAD
- ESCASEZ

A continuación se aclaran algunos de estos:

#### **Principio de aprecio (*liking*):**

las personas aprecian a quienes, a su vez, las aprecian a ellas. Este principio se aplica descubriendo en otras personas similitudes reales con uno y halagándolas en forma genuina. Un ejemplo citado con cierta frecuencia es el de las reuniones de venta o demostración de productos en casas de familia, a las que la dueña de casa invita a parientes y amigos. Una investigación demostró que en la decisión de compra el afecto por la dueña de casa pesaba el doble que el interés por los productos que se quería vender o demostrar.

**Principio de la prueba social**

**(social proof):** la gente tiende a hacer lo que hacen los demás. En otras palabras, “los seres humanos se basan fuertemente en la gente que los rodea para formarse una idea acerca de cómo pensar, sentir y actuar”. Por ejemplo: si un proyecto requiere la aprobación de nuestros colegas, lo mejor es empezar por ganar el interés y la consiguiente aprobación de un colega “veterano” y respetado por los demás.

**Principio de consistencia**

**(consistency):** la gente tiende a no desviarse de sus compromisos previos. El principio se aplica cuando los compromisos se hacen públicos, voluntarios y activos. Por ejemplo: la probabilidad de que un informe se entregue en la fecha prevista se verá reforzada si luego de que el subordinado y el jefe se pusieron de acuerdo, el primero le envía al segundo un mensaje transcribiendo los datos del acuerdo.

**Principio de autoridad (authority):**

la gente respeta la opinión de los expertos. En consecuencia, conviene hacer saber en qué somos expertos y no suponer que todos lo saben. Una aplicación de este principio la vemos con frecuencia en avisos publicitarios.

El artículo que nos ocupa termina señalando que, si bien no hay nada raro u oscuro en los seis principios mencionados, existen dos aspectos que conviene enfatizar. El primero se refiere a la conveniencia de aplicarlos en forma combinada para aumentar su impacto. El segundo, al hecho de que los principios éticos también se aplican a la ciencia de la persuasión. No solo carece de ética el hacer trampa por su intermedio, sino también es “mal negocio”. Trabajar de esta manera o utilizar la persuasión para presionar solo sirven en el corto plazo.

Por su parte, el tango también se ha ocupado de la persuasión, aunque no en forma de ciencia. Dice así: Convencernos que somos capaces, / que tenemos pasta y nos sobra la clase. / Decidirnos en nuestro terreno / y tirarnos a más, nunca a menos.<sup>1</sup>

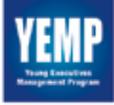
<sup>1</sup> Convencernos. Música y letra: Eladia Blázquez y Chico Novarro.

**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.



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2013**

	<p><b>MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM</b></p> <p>Módulo I: Comprendiendo e Integrando las Áreas de la Organización Del 27 de mayo al 01 de junio, 2013 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p> <p>Módulo II: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia Del 09 al 13 de septiembre, 2013 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua</p>
	<p><b>PROGRAMA DE ALTA DIRECCION BANCARIA</b></p> <p>Del 3 al 7 de Junio, 2013 Miami, FLA, Estados Unidos</p>
	<p><b>GERENCIA CON LIDERAZGO</b></p> <p>Del 3 al 8 de Junio, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>
	<p><b>YOUNG EXECUTIVES MANAGEMENT PROGRAM</b></p> <p>Módulo: Young Executives Program -YEP- Del 10 al 15 de junio, 2013 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p> <p>Módulo: Leadership for High Potentials Del 26 al 31 de julio, 2013 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua</p>
	<p><b>PROGRAMA DE ALTA GERENCIA</b></p> <p>Del 1 al 26 de Julio, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>
	<p><b>PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA</b></p> <p>Del 1 al 26 de Julio, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>
	<p><b>YOUNG LEADERSHIP PROGRAM</b></p> <p>Del 9 al 14 de agosto, 2013 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica</p>

**Información e inscripciones:**

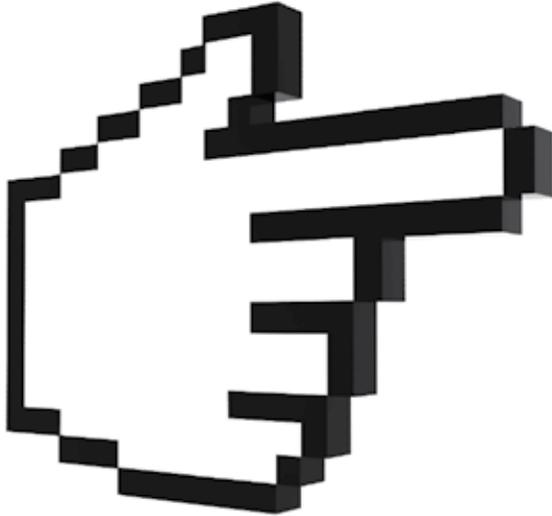
809.542.0126  
informacion@intras.com.do  
www.intras.com.do





Siganos en:   

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



# EL USO RESPONSABLE DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Por Jesús Antonio Muñoz Cifuentes

Hablar de tecnologías de la información y las comunicaciones hoy en día parece ser un tema común. La verdad es que en la vida organizacional es indispensable reconocer el papel estratégico que las TIC juegan en el desarrollo de niveles más altos de competitividad y perdurabilidad en el mercado. Ahora, abordar este tema desde la óptica gerencial tiene algunas diferencias, así solo se tratara desde la perspectiva técnica. Para comprender mejor la dinámica de las TIC en los negocios es indispensable pensar en un ecosistema digital. Para realizar un examen del tema, lo abordaremos desde cuatro dimensiones que están interrelacionadas entre sí y que hablan de la oferta y la demanda en el mercado:

## **DIMENSIÓN 1** **INFRAESTRUCTURA**

Las organizaciones se acostumbraron a pensar en tecnología como si solo se tratara de comprar las máquinas de última generación para entregarlas a los empleados con el fin de automatizar el trabajo cotidiano. Lo cierto es que llenar de computadores y tabletas la empresa no soluciona por sí mismo el problema de eficiencia que se pretende atacar. Existe un vínculo ineludible entre la información y los medios que se utilizan para administrarla en el sentido de que la oportunidad de la gestión de la información no solo necesita aparatos, aunque estos son una enorme ayuda cuando se usan adecuadamente. También requiere de una aproximación integral que convierta esa información en conocimiento útil para la vida diaria de la organización.

## **DIMENSIÓN 2** **SERVICIOS**

La infraestructura se monta para ofrecer servicios. El ejemplo más usual es pensar en la telefonía móvil: se montan antenas para ofrecer el acceso del usuario a la comunicación móvil. En las empresas se trata el tema de la información como distinto al de la tecnología de la comunicación, olvidando que en esta materia hoy el mundo trabaja en convergencia. Esto quiere decir que en el mismo aparato se puede recibir la llamada, ver el correo, navegar en Internet, ver videos, etcétera. Hoy, a diferencia de lo que sucedía hace poco tiempo, el empresario puede tener acceso a la información y a la comunicación en un solo terminal. Además, no solo lo puede hacer en el teléfono móvil: el televisor se convierte en una terminal inteligente que permite los mismos usos, el computador portátil igualmente. En el fondo, asistimos a un escenario en el que ya no es la persona la que va a la información, sino que esta va con el usuario donde él la requiera. Podemos hacer la compra virtualmente (algunos dicen que se pierde el encanto de los colores, olores y sabores del supermercado), comprar lo que se quiere en línea, saber de los amigos en las redes sociales en tiempo real; en fin, lo que antes era solo una teoría sobre la aldea global hoy es una realidad apabullante.

## **DIMENSIÓN 3** **APLICACIONES Y CONTENIDOS**

Probablemente, este sea el principal mercado de las TIC. Las personas que desarrollan aplicaciones para los distintos públicos y mercados están en la punta del

negocio, ya que al ampliarse el número de aplicaciones pertinentes el usuario encontrará que hace mucho más sentido usar el terminal (teléfono móvil, computador, televisor, etc.) pues tiene valor y le incrementa la percepción de bienestar que está buscando. El mercado de aplicaciones se extiende cada vez más y le hace más fácil la vida a quienes las necesitan y las utilizan.

#### **DIMENSIÓN 4**

##### **USUARIO**

Quien utiliza las TIC recorre un camino que lo habilita como nativo digital en todo momento: 1) accede a la tecnología en las formas que se le presenten; 2) usa esa tecnología en la medida en que la encuentra pertinente y útil; 3) se apropia de ella gracias a que la considera indispensable para lograr mayor nivel de calidad de vida; y 4) la transforma de acuerdo con las probabilidades de acción que le genere.

Si bien es cierto que en la empresa y en la vida cotidiana las TIC ofrecen comodidad, bienestar y desarrollo, también se pueden convertir en la única manera de ser y hacer las cosas en el mundo. La dependencia y el uso inadecuado de las mismas reclaman una reflexión sobre la verdadera naturaleza de la tecnología para hacerla un medio y no un fin para vivir. La ciberseguridad es un tema que no podemos eludir dado el impacto y el crecimiento veloz que las TIC tienen en el mundo. Reconocer que la información puesta en la red es de dominio público hará que moderemos sustancialmente lo que compartimos en la misma.

Merece un párrafo mencionar que los usos inadecuados de las TIC en actos de corrupción son noticia diaria. Lo que antes era posible por una cadena de sobornos, hoy está en manos de quien tiene la contraseña. Cambiar la información, borrarla, dispersarla o cualquier acción ilegal es posible hoy de maneras que antes ni imaginábamos. Y lo peor, las víctimas infantiles y juveniles de acciones como el ciberacoso -que incluso han llevado al suicidio de algunos de ellos- reclaman una mayor atención, nunca una negación del hecho.

La tecnología no es el enemigo, su uso inadecuado es el problema que se debe resolver. El trabajo en el uso responsable de las TIC es un proceso que se adelanta con la firme intención de que, sin ignorar las amenazas, las personas hagan suyo el sentido de fortalecer el criterio para hacer de la tecnología un medio maravilloso para que todos en nuestras sociedades podamos vivir mejor.

**Jesús Antonio Muñoz Cifuentes** es Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.

**Universidad de los Andes**  
Facultad de Administración



## EVENTOS 2013

Santo Domingo, República Dominicana



- **Gerencia Comercial del Punto de Venta**  
Jueves 20 y viernes 21  
Junio, 2013
- **Pricing**  
Jueves 29 y viernes 30  
Agosto, 2013
- **Gestión de Riesgos Corporativos**  
Jueves 5, viernes 6 y sábado 7  
Septiembre, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

#### Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do



# “REFLEXIONES PARA LOS GERENTES”

El libro “Reflexiones para los Gerentes” de los autores norteamericanos Bruce Hyland y Merle James Yost ofrece al lector sabiduría por parte de cientos de gerentes a nivel mundial. En vez de establecer estrategias para ser un buen gerente, en el libro encontramos reflexiones de situaciones ya vividas por gerentes, acompañadas del aprendizaje al que conllevó cada situación. Nos presenta 8 principios básicos que un buen gerente debe aplicar para ser exitoso:

- 1 Sensibilidad.
- 2 Política de la compañía.
- 3 Liderazgo.
- 4 La perspectiva amplia.
- 5 Desarrollo del equipo.
- 6 Día a día.
- 7 Técnica.
- 8 Imagen.

Se puede aprender mucho acerca de cómo ser un buen gerente leyendo libros y asistiendo a cursos y conferencias con frecuencia. Este libro nos ofrece enseñanzas desde la perspectiva de los mismos gerentes, desde individuos a nivel medio y alto de la gerencia a gerentes de nivel superior en empresas de productos o servicios, instituciones gubernamentales y entidades sin fines de lucro. El fin de “Reflexiones para los Gerentes” es ofrecer al lector una amplia perspectiva de lo que podemos considerar buenas pautas para ser un buen gerente. Les comparto algunas de las reglas que más me impactaron y llamaron la atención:

## 1 SENSIBILIDAD

**Comprenda - Para la mayoría de la gente, solo es un trabajo:** El gerente renta la conducta de un trabajador, no está comprando su alma. Tiene derecho a esperar una conducta profesional y productiva en el trabajo. Puede exigir eso, pero debe detenerse y escuchar “el silbato” que marca el final de la jornada cada día. Las consecuencias de ignorar esta regla serán una elevada rotación de personal, un resentimiento franco o disimulado y un sabotaje potencial del sistema de trabajo.

**Dé las gracias:** Expresé su gratitud por un trabajo bien hecho y hágalo con sinceridad. Las personas producen resultados extraordinarios cuando se sienten apreciados.

## 2 POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA

**La gerencia es un papel artificial:** A diferencia del rol de un familiar o un amigo, el papel de gerente no es natural. El gerente no siempre les agrada a los demás ni será popular. Tiene un papel administrativo porque lo eligieron para obtener resultados, no porque haya ganado un certamen de popularidad.

**Escoja con cuidado sus palabras:** El gerente debe comprender que sus palabras pueden tener más peso de lo que cree, y que existe una diferencia entre lo que dice y lo que los demás escuchan. La autoridad y la posición le dan a las palabras del gerente una fuerza adicional.

## 3 LIDERAZGO

**Sea visible:** Guiar significa ir al frente. El gerente debe crear una “presencia” en el trabajo. Las personas quieren verlo. El personal necesita ver al gerente constantemente, por lo cual este no debe ocultarse en su oficina ni involucrarse tanto en actividades externas hasta el grado de no disponer de tiempo para dedicarlo al personal.

**Conozca la manera de pensar de sus empleados:** El gerente debe averiguar cuáles son los procesos de pensamiento de sus empleados. Si el gerente conoce los procesos de pensamiento de sus empleados y los comprende, puede corregir sus errores o guiarlos de una manera más efectiva.

## 4 LA PERSPECTIVA AMPLIA

**Muy pocas decisiones son para siempre:** Cada decisión dura solo hasta que se toma la siguiente. El gerente debe tomar decisiones, pero debe estar dispuesto a cambiar de dirección cuando la situación lo garantiza.

**Usted no siempre gana:** Habrá ocasiones en las cuales el gerente hace todo bien y aun así no obtiene los resultados deseados. El gerente no debe permitir que esto le desanime ni le impida seguir intentándolo.

## 5 DESARROLLO DEL EQUIPO

**Conozca a los miembros de su equipo:** El gerente debe conocer los puntos fuertes y débiles de sus empleados y debe utilizar esta información para mejorar los resultados. Un buen gerente se concentra en hacer salir a la superficie lo mejor de cada empleado y en combinar esos puntos fuertes de manera que se complementen.

**Pida, no dé órdenes:** Las órdenes no son bien recibidas. Las personas quieren que les pidan las cosas. Cuando el gerente ordena algo a las personas, eso crea un sentimiento de “yo soy el jefe, tú el esclavo”. Cuando lo pide, las personas sienten que participan en el funcionamiento de la organización.

## 6 DÍA A DÍA

**Olvídese del trabajo anterior:** El gerente no debe aferrarse a su trabajo anterior cuando es promovido. Debe empezar desde el principio y reconocer que le llevará algún tiempo convertirse en un gerente capaz.

**Simplemente diga no:** Cuando le pidan demasiado al gerente, este debe rehusarse o tratar de renegociar. Debe reordenar sus prioridades o descender a un nivel más bajo de tareas. No se debe exponer a un fracaso abarcando demasiado.

## 7 TÉCNICA

**Manténgase en contacto:** Ocasionalmente, el gerente debe irse a las trincheras. Debe hablar con los empleados, de vez en cuando venderle a los clientes, empaclar un embarque, digitar un memorándum... en fin, recorrer su operación con regularidad.

**Aprenda a estar en desacuerdo sin ser desagradable:** La retroalimentación y las perspectivas diferentes son esenciales para una organización floreciente. La forma en que el gerente presente sus puntos de vista determinará la manera en que lo percibirán sus colegas y sus empleados.

## 8 IMAGEN

**Cuide de sí mismo:** El gerente es responsable de su salud física y mental, su vida social, su vida espiritual, sus finanzas... en definitiva, de su bienestar total, tanto dentro como fuera del trabajo.

**Usted no es perfecto:** La perfección se requiere muy rara vez, si es que se requiere. La gerencia es el arte de aprender a tratar con las personas que, por naturaleza, son imperfectas.

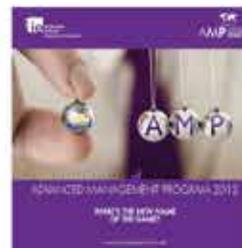


INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAM 2013



### Advanced Management Program Intensivo 2013

Del 1ro. al 23 de julio, 2013  
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN  
Idioma: Español



### Advanced Management Program AMP Intensive Edition 2013

Del 1ro. al 23 de julio, 2013  
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN  
Idioma: Inglés



### Global Senior Management Program 2013

First In-class Module:  
May 19 - 24, 2013  
The University of Chicago Booth School of Business

Intersession - "Leadership Assessment"  
Online: May 27 - June 14, 2013

Second In-class Module:  
June 16 - 21, 2013  
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN

### Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do

Siganos en:   



# LAS MÁS GRANDES DECISIONES DE NEGOCIOS DE TODOS LOS TIEMPOS

**T**al y como el experto en negocios Jim Collins dice en el prefacio de mi libro<sup>1</sup>, “Estamos viviendo en tiempos de gran incertidumbre. Muchos CEOs de compañías de alto crecimiento se sienten a la deriva”. Jim también hace la pregunta: “¿Cuál es la cosa clave que usted puede hacer con respecto a esa incertidumbre? Tener a la gente correcta junto a usted.”

Y una vez lo haya hecho, señala él, usted tiene que tomar las decisiones correctas. Con frecuencia, eso significa pedir a esas personas excepcionales que usted ha traído a bordo que lo guíen en las áreas fuera del alcance de su experiencia y conocimientos. Las investigaciones de Jim demuestran inequívocamente que aquellos líderes que tomaron una serie de grandes decisiones a lo largo del tiempo “se sentían muy cómodos diciendo: ‘No lo sé.’” Si hay algo que todas las compañías de alto crecimiento deben hacer para crear y mantener una ventaja competitiva en la cambiante economía global de hoy día es tomar buenas decisiones.

Un truismo<sup>2</sup> de la vida es que el éxito es igual a la suma total de cada decisión que uno toma. Tal como sugiere Jim, la combinación de miles de decisiones es lo que nos conduce a la grandeza. Y, sin embargo, parece ser que hay un puñado de decisiones que sobresalen entre las demás.



Estas son a menudo esos momentos transcendentales, en los cuales un CEO puede ir por la derecha o por la izquierda, o simplemente no ir. En mi experiencia, las elecciones que los grandes líderes terminan haciendo a menudo van en contra de toda lógica y mueven a empresas, industrias e incluso países en direcciones totalmente nuevas.

¿Quién era Andy Grove para pensar que él podía convertir un producto básico como un *chip* de computadora en un nombre familiar para todos? Ahora tenemos “Intel Inside”. ¿Qué ejecutivo en su sano juicio daría a sus empleados tiempo para “soñar despiertos”? Pero eso fue exactamente lo que William L. McKnight, presidente de 3M, hizo en 1948. Al final, decisiones de negocios como estas sobresalieron porque iban en contra de la corriente de la práctica habitual y desataron una tormenta de imitaciones. Las grandes decisiones de negocios han resistido la prueba del tiempo porque crean un enorme valor a la vez que ofrecen lecciones que otros líderes de negocios pueden adoptar y aplicar.

A continuación, les presento mis cinco decisiones de negocios favoritas de todos los tiempos, en orden inverso:

**5. General Electric:** La decisión de Jack Welch de comprometerse totalmente y proveer los fondos para la creación de Crotonville, un centro de capacitación de primera clase, estableció el precedente para que miles de empresas crearan universidades corporativas. Esa decisión también ayudó a desarrollar una generación de líderes en GE que han salido para dirigir innumerables otras empresas.

**4. Samsung:** La decisión hace dos décadas de este gigante surcoreano de los electrónicos de lanzar un programa sabático sin precedentes –colocar a empleados estrella en lejanos lugares del globo durante un año- sigue impulsando la prominencia de Samsung como una de las marcas líderes mundialmente.

**3. Walmart:** La decisión de Sam Walton de tener una simple reunión matutina los sábados con todos los empleados de su primera tienda ha llevado a 50 años de toma rápida de decisiones y ayudado a crear una de las más grandes compañías del mundo.

**2. Apple:** La decisión de llevar de vuelta a Steve Jobs como CEO de la empresa que él fundó, luego de una ausencia de una década, resultó en “el mejor trabajo de su vida” y la compañía que cotiza en bolsa más valiosa del mundo.

**1. Ford:** La decisión de Henry Ford de duplicar los salarios de sus empleados significó que los trabajadores no siguieran siendo vistos como esclavos a los que se les pagaba tan poco como fuese posible, sino como activos valiosos. Como resultado, los trabajadores pudieron por primera vez tener la oportunidad de comprar los mismos productos que estaban manufacturando. Eso desencadenó una revolución del consumo que, eventualmente, ayudaría a forjar una de las naciones más ricas en el planeta.

Estas son solo algunas de las decisiones que han ayudado a dar forma al paisaje global de los negocios tal y como lo conocemos. Al final del día, las decisiones que tomamos como emprendedores son las que nos ayudan a alcanzar nuevos niveles de éxito y significado. ¿Cómo definirán a su negocio las decisiones que usted tome?

<sup>1</sup> “The Greatest Business Decisions of All Time”.

<sup>2</sup> Truismo: m. Verdad obvia y trivial, perogrullada (Diccionario de la Real Academia Española).

**Verne Harnish** es fundador de la Entrepreneurs' Organization y presidió durante 15 años el programa para CEOs premier de EO, Birthing of Giants, en MIT. Es fundador y CEO de Gazelles, Inc., una firma de educación ejecutiva global.



## SEMINARIUM® INTERNACIONAL

### PROGRAMAS INTERNACIONALES 2013

 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	<p><b>CG</b> <b>CORPORATE GOVERNANCE</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 6 al 10 de mayo, 2013</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	<p><b>CFO II</b> <b>CEOs II: THE NEXT STEP IN STRATEGIC MANAGEMENT</b> at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 27 al 30 de mayo, 2013</p>
 <p><b>M</b> <b>MICHIGAN</b></p>	<p><b>HR</b> <b>THE STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM</b> at The University of Michigan Cocorut Grove, Miami / 9 al 13 de junio, 2013</p>
 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	<p><b>M-P1</b> <b>MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 16 al 21 de junio, 2013</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	<p><b>CEO</b> <b>THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM</b> at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 30 de junio al 5 de julio, 2013</p>
 <p><b>Cornell University</b></p>	<p><b>HMP</b> <b>STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM</b> at Cornell University Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013</p>
 <p><b>CHICAGO BOOTH</b> <i>School of Business</i></p>	<p><b>CFO</b> <b>THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM</b> at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013</p>

**Información e inscripciones:**

809.542.0126  
informacion@intras.com.do  
www.intras.com.do





**Intras**  
Integral Training Solutions

Signanos en:





¡Alcance el Desafío  
de la Grandeza!

“Lo bueno” puede ser suficiente para algunos. Pero la mayoría deseamos más que eso.  
¡Deseamos apostar por la grandeza! En FranklinCovey, nuestra pasión y nuestra misión consisten  
en hacer posible la grandeza en las personas y organizaciones.

LOS **7** HÁBITOS  
de las Personas Altamente Efectivas<sup>®</sup>

LAS **4** DISCIPLINAS  
DE LA EJECUCIÓN<sup>®</sup>

Liderar a la  
**VELOCIDAD DE LA CONFIANZA**<sup>™</sup>

**LIDERAZGO**<sup>™</sup>  
Líderes Grandes - Equipos Grandes - Resultados Grandes

Fundamentos de  
**LIDERAZGO**<sup>™</sup>

LOS **7** HÁBITOS  
Para Gerentes<sup>™</sup>

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

**FOCUS**  
| Logre Sus Prioridades Más Importantes

LAS **5** ELECCIONES<sup>™</sup>  
Hacia la productividad extraordinaria

Administración Efectiva  
de **Proyectos**<sup>™</sup>  
La Clave para Lograr Resultados<sup>™</sup>

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

 **FranklinCovey**<sup>™</sup>  
Organization Services

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



# World Business Forum



## Celebrando el Liderazgo.

10<sup>o</sup>  
Aniversario

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

### Conocimiento e Inspiración

## ÚNETE A NOSOTROS

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



Jack Welch



Sam Palmisano



Clayton Christensen



Ben Zander



Maggie Wilderotter



Denise Morrison



Steve Levitt



Stephen Dubner



Nancy Koehn



Gordon Brown



Claudio  
Fernández-Aráoz



Bob Moritz

Representante para República Dominicana y Panamá:



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

Presentado por:



Gracias a:



Síguenos:



/wobien



/wobi\_en



/wobi