

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

octubre - diciembre 2013



Stuart L. Hart:

La Clave está
en la Base
de la
Pirámide

REDISEÑO

de la
experiencia
del cliente en el
sector minorista

CÓMO

personalizar en masa
su producto

¡Prepárese

para **Venderle**
y **Emocionar**

■ a sus
Clientes!

Servicio al Cliente

Para más información 809 544 7111
Desde el exterior sin cargo 1 877 239 5430
www.universal.com.do



**SEGUROS
UNIVERSAL**

Vive Tranquilo. Vive Seguro.



¡49 AÑOS!

Siendo la aseguradora líder y más grande de República Dominicana, brindando a nuestros clientes el respaldo de siempre.



*Nada
Tranquiliza Más*



PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS APAP

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

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

QUE VIVAS TRANQUILO, ES PARTE DE NUESTROS PLANES.

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



**ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS**

Somos parte de tus planes



Al momento de hacer una capacitación interna...
¡Vaya siempre a lo seguro!



PROGRAMAS
IN-HOUSE

- Seminarios • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales
- Certificaciones • Conferencias Magistrales • Proyectos de E-Learning • Convenciones
- Coaching y Mentoring Personalizados • Simulaciones de Negocios • Retiros Ejecutivos
- Sesiones de Planificación Estratégica • Jornadas Vivenciales Indoor • Gurús Internacionales
- Programas de Transformación Cultural y Gestión del Cambio

ALQUILER SALA CORPORATIVA DE CINE



UN ESPACIO DONDE TODO ES POSIBLE

- ALQUILER DE SALAS PARA USO CORPORATIVO • ASISTENCIA TÉCNICA AUDIO VIDEO •
- PROYECCIÓN DIGITAL EN PANTALLA GIGANTE (PRESENTACIONES, DVD, BLUE RAY, PELÍCULAS) •
- SALAS PREMIUM, VIP, SALA TEATRO (ESCENARIO) • CAPACIDAD: DESDE 70 A 350 PERSONAS •
- LOBBY MODERNO, ELEGANTE Y ACOGEDOR • CÓMODOS ASIENTOS •
- ATENTO SERVICIO • AMPLIA OFERTA DE BAR Y CÁTERING •

CONTACTO:

SERVICIOALCLIENTE@PALACIODELKINE.COM.DO

WWW.PALACIODELKINE.COM.DO





08

Ventana Internacional

Cambiando malos comportamientos y asegurando resultados

Los pleitos burocráticos internos, el territorialismo, la escasa rendición de cuentas y una pobre ética de trabajo son problemas muy comunes dentro de las organizaciones. Son costosos y difíciles de resolver. Según Joseph Grenny, para resolver esos problemas hay que influenciar esos patrones de mal comportamiento crónicos.



12

Coaching Ejecutivo

Técnicas avanzadas de coaching grupal: Organizational Role Analysis

En el análisis del rol organizacional se examina el papel que el ejecutivo cumple dentro de las esferas familiar y laboral. A veces existe una continuidad de roles de una esfera a la otra que es necesario corregir. Alicia E. Kaufmann nos habla más acerca de esta fascinante metodología de *coaching* grupal.



40

Desde INCAE

Aguantar o renunciar: Esa es la cuestión

La decisión de renunciar o no cuando se está insatisfecho con el trabajo a veces es una de las más difíciles que se puede enfrentar a lo largo de una carrera profesional. Guillermo Edelberg repasa la literatura especializada en ese tema y comparte algunas pautas a seguir durante esos momentos de indecisión.

GESTION

Edición Trimestral
octubre - diciembre 2013
República Dominicana

06 Carta del Director
El Factor Común...

16 De Portada
La Clave está en la Base de la Pirámide...

22 Estrategias y Capacidades
¡Prepárese para venderle y emocionar a sus Clientes!
Las 5 Capacidades Claves del KCRM de la Venta Consultiva

28 Protagonistas: Bob Nelson
El éxito de las empresas radica en implantar una cultura de reconocimiento

32 Mejores Prácticas
Cómo personalizar en masa su producto

34 Herramientas Gerenciales
Rediseño de la Experiencia del Cliente en el Sector Minorista

43 La Sección de los Expertos
Balanced Scorecard: Una nueva era de gestión

DIRECTOR GENERAL
Ney Díaz

EDICIÓN Y REDACCIÓN
INTRAS
Virginia De Moya

COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN
Alicia E. Kaufmann
Antonio Vilches
Don Peppers
Isaolym Mieses
Jesús Cirera
Juan Carlos Alcaide y Carlos Aires

INSTITUCIONES COLABORADORAS
INCAE
VitalSmarts

VENTAS
info@gestion.com.do

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE
Immer Blanco
immerblancor@gmail.com

FOTOGRAFÍAS
www.shutterstock.com

IMPRESIÓN
Saladín Industria Gráfica

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

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

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

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



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



POPULAR
Siempre a tu lado




*En **Impulsapopular.com** encontré lo que mi negocio necesitaba para seguir creciendo.*



Visítanos y encuentra en un solo lugar noticias, artículos, consejos de expertos y todo tipo de herramientas para impulsar tu PYME.

IMPULSA
POPULAR

Para más información sobre nuestros productos y servicios accede a www.popularenlinea.com o llámanos a Telebanco Popular: 809-544-5555.

Síguenos en:  @Popularenlinea  Banco Popular Dominicano  Banco Popular Dominicano



EL FACTOR COMÚN...

Durante toda mi vida profesional y empresarial, siempre he tratado de visualizar cada contacto o interacción con otras personas como una posible experiencia de aprendizaje. Pero, más allá de esto, confieso que he construido una especie de hobby alrededor de tratar de encontrar las coincidencias, comportamientos y demás factores comunes en todas las personas integralmente exitosas y felices (al menos según mi criterio...) con las que me cruzo en la vida. De hecho, ya he escrito sobre esto en otras ocasiones en esta sección y en mi blog (www.intras.com.do/blog). Confieso también que, si bien he logrado encontrar en las personas muchas cualidades y comportamientos que coinciden, siempre pretendí encontrar aquel aspecto clave común en todas ellas. Es decir, aquel rasgo que agrupe toda una serie de elementos como visión ante la vida, principios, valores, fortalezas y competencias personales que hacen que alguien sea exitoso y feliz a la vez. Luego de muchos años en este proceso mental de depuración, creo haber finalmente identificado ese factor y este es la **mentalidad de abundancia**.

La mentalidad de abundancia nada tiene que ver con tener dinero o acceso a recursos (aunque definitivamente sí ayuda a obtener estos). De hecho, no tiene nada que ver con ser rico o no, pues hay personas muy ricas con mentalidad de escasez y personas muy pobres con mentalidad de abundancia. Esta es más bien una especie de filosofía existencial, un tipo de lente o, como dirían los informáticos, una “interfaz” mental a través de la cual las personas visualizan la vida y todas las circunstancias y retos que la acompañan. Las personas con mentalidad de abundancia ven el mundo como un universo infinito de posibilidades y oportunidades en el cual todo está por hacerse o mejorarse. De igual forma, estas personas se visualizan a sí mismas y a las demás como una fuente inagotable de potencialidades y capacidades inexploradas.

Las personas con mentalidad de abundancia siempre escogen ayudar y colaborar porque entienden que el mundo tiene suficiente para todos. También entienden que es su deber servir de puente o conducto para que esta canalización de recursos se logre. Y no hablo solo de ser caritativo o benevolente, hablo de tener un sentido muy arraigado de la equidad. Las personas con mentalidad de abundancia se alegran sinceramente del éxito de los demás pues, como parten de la premisa de que hay para todos, entienden que algún día les puede tocar a ellos si hacen lo correcto. Este tipo de personas procura siempre ayudar, incluso si su actitud despierta la suspicacia de los que, al no ser de esta forma,

puedan interpretar erróneamente estas acciones. Incluso, algunas personas con esta actitud a veces son incomprendidas en sus buenas intenciones.

Las personas con mentalidad de abundancia regalan sonrisas por doquier, pues saben inconscientemente que esas sonrisas provienen de una fuente inagotable y no se les van a acabar. Nunca desperdician una oportunidad para dar un cumplido o hacer un elogio sincero pues saben que no pierden nada y sí aportan mucho. Dan gracias por todo y a todos, al extremo de parecer exagerados. De igual forma, no subestiman ni desconsideran a nadie, pues no se creen superiores sino mas bien agradecidos o bendecidos. Pero más aún, como visualizan el mundo como una fuente inagotable de oportunidades, saben que mañana la persona menos pensada puede estar en mejor posición que ellos o, simplemente, les puede ayudar en la situación más inesperada. Aquellos que tienen mentalidad de abundancia tienen una visión del largo plazo muy arraigada y saben que absolutamente todo lo que siembran hoy lo cosecharán en algún momento, de alguna forma y con creces. Por eso son espléndidos hasta con el único activo que no pueden recuperar: su tiempo.

No estoy hablando de que todos los que tienen mentalidad de abundancia son santos, filántropos o activistas de las ONG (aunque, claro está, muchos de estos sí tienen mentalidad de abundancia). De hecho, hay mucha gente buena -quizás demasiada- que, lamentablemente, no tiene mentalidad de abundancia. Tampoco hablo de personas soñadoras o idealistas ajenas a las realidades de este mundo. Hablo, simplemente, de personas que nacieron con una “capacidad visual” (o escogieron desarrollarla) que les impide ver, por más esfuerzos que hagan, el vaso medio vacío...



Yo quiero proteger a mi familia

Plan Vida Personal SURA

Porque te ocupas del bienestar de tu familia con la certeza de estar bien protegido ante alguna eventualidad.

Plan Vida Personal Sura es la evolución del seguro de vida de SURA, ya que toma las mejores características de los planes existentes para que tú puedas, de manera flexible, construir tu seguro de vida de acuerdo con tus necesidades de protección, tu momento de vida y tu capacidad de pago.

Más opciones. Más flexibilidad.

www.segurossura.com.do



Seguros | **sura** 



Cambiando malos comportamientos y asegurando resultados

Por Joseph Grenny

Mientras mis coautores y yo realizábamos la investigación para nuestro libro *Influencer: The Power to Change*¹, nos sentamos a hablar con dos docenas de altos ejecutivos de varias compañías del Fortune 500 y le preguntamos a cada líder si enfrentaban algunos de estos problemas:

¹ *Influenciador: El poder para cambiar* coescrito por Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield, Ron McMillan y Al Switzler.

- **Pleitos burocráticos internos que asfixian a la innovación y al cambio.**
- **Pensamiento de silo centrado en sí mismo y territorialismo que impiden la verdadera colaboración.**
- **Rendición de cuentas deplorable en la cual el fracaso, más una excusa, se convierte en un desempeño aceptable.**
- **Una ética de trabajo de “hagamos lo mínimo”.**

Nuestra reacción favorita vino de un CFO que alzó la mirada del papel y exclamó, “¡Bueno, obviiioo!”. La respuesta más típica fue: “¿Puedo elegir ‘todas las anteriores?’”.

Sobra decir que estos son problemas muy comunes dentro de las organizaciones. Estos temas también son especialmente costosos y difíciles de resolver porque involucran hábitos profundamente arraigados –prácticas ineficaces que han llegado a ser aceptadas, o por lo menos toleradas, en una organización. En consecuencia, para resolver esos problemas, hay que influenciar los patrones de comportamiento crónicos.

Para comprender el alcance y la severidad de estos problemas y para determinar cómo los líderes exitosos los resuelven, realizamos encuestas de seguimiento a 50 altos líderes y más de 1000 gerentes, supervisores y empleados. Ampliamos nuestra lista para incluir los 15 hábitos más arraigados que encontramos con más frecuencia cuando trabajamos con organizaciones que enfrentan desafíos.

Noventa por ciento de nuestros encuestados dijeron que en ese momento estaban luchando contra por lo menos uno de esos comportamientos disfuncionales. Los problemas más comunes que identificaron fueron el territorialismo, la murmuración y el culpar a otros.

Por ejemplo, una encuestada describió como un gerente en su empresa pedía una y otra vez que le pospusieran las fechas de entrega. Este mal comportamiento se propagó como un virus y en cuestión de meses nadie esperaba que alguien cumpliera con las fechas límites de entrega. Dijo que esto sucedía desde hacía dos años y no había señales de que la situación fuese a mejorar.

Según las investigaciones, estos comportamientos eran muy dañinos para las métricas de satisfacción de los empleados, productividad, calidad y satisfacción de los clientes. Setenta por ciento de los encuestados dijo que estos comportamientos perjudicaban significativamente a por lo menos dos de estas métricas del balance de resultados. Dado que los líderes no solo reconocen estos problemas, sino que también comprenden lo comunes y costosos que son, es asombroso como tan pocos de ellos saben cómo resolverlos. Noventa y cinco por ciento de los encuestados dijo que el problema había persistido por más de un año, y más de la mitad dijo que el problema persistía desde hacía más de cinco años.

Por qué los líderes no tienen influencia

A medida que entrevistábamos a los altos líderes, comenzamos a ver algunos patrones de fracaso muy claros. Al poco tiempo, podíamos decir muy rápidamente si la estrategia de cambio que un líder describía iba a fracasar. A continuación siguen las cinco modalidades de fracaso más comunes que observamos.

1 Los líderes actúan como si no fuese su trabajo enfrentarse a los hábitos arraigados. La mayoría de los líderes invierten una gran cantidad de tiempo en elaborar grandes estrategias, elegir productos ganadores y relacionarse con los analistas, grupos de interés y clientes principales. Sin embargo, pocos se dan cuenta de que el éxito o fracaso de sus grandes planes radica en influenciar el comportamiento de los cientos o miles que tendrán que llevar a cabo esas grandes ideas –sus empleados. Los líderes más influyentes pasan entre 50 y 75 por ciento de su tiempo pensando activamente acerca de cómo influenciar los comportamientos que ellos saben que los llevará a lograr el desempeño óptimo. La modalidad de fracaso que observamos fue la de líderes delegando esas responsabilidades en otros, principalmente en los líderes de recursos humanos que, desafortunadamente, a menudo carecen de la credibilidad necesaria para influenciar un cambio real. El líder promedio pasa menos de cinco por ciento de su tiempo en esfuerzos activos para crear cambios en el comportamiento. Como consecuencia, los resultados no alcanzan su potencial y el comportamiento de los empleados cae en los patrones predecibles de territorialismo, culpar a otros y murmuraciones.

2 Los líderes carecen de un plan de influencia claro. Muchos líderes que accidentalmente tuvieron éxito para influenciar el cambio de comportamientos no pudieron decirnos por qué sus esfuerzos fueron exitosos. Peor aún, el estudio mostró que mientras la mayoría de los ejecutivos estaba frustrada con muchos comportamientos en su organización, solo uno de cada veinte tenía un plan cuidadosamente elaborado para influenciar el cambio. Cuando le pedimos a los líderes que describieran su enfoque para influenciar un cambio de comportamiento rápido y sostenible, la mayoría tuvo muy poco que decir. Por ejemplo, un CEO había tomado el comando de una compañía que se había estancado financieramente en meses recientes. La compañía fue creada por un grupo de ingenieros altamente capacitados que construyeron un producto increíblemente exitoso. Sin embargo, en ese momento los fundadores necesitaban cambiar la cultura de la empresa para enfocarse en la calidad y la ejecución. Las cosas resultaron muy mal –y el CEO no tenía un verdadero plan para cambiar estos comportamientos. Irónicamente, este mismo CEO describió un desafío que enfrentó exitosamente en un rol anterior y, sin embargo, no se percató que necesitaba un plan similar con tácticas similares para encarar este nuevo desafío.

3 Los líderes confunden hablar con influenciar. Muchos líderes piensan que influenciar consiste en poco más que hablarles a las personas para que hagan algo. Por ello, no nos sorprende que la mayoría de los esfuerzos para influenciar el comportamiento comienzan con presentaciones de PowerPoint. Pero los problemas profundos, persistentes y abrumadores requieren mucho más que de la persuasión verbal. Cualquiera que haya intentado hablarle a un fumador para convencerlo de que deje de fumar sabe que hay mucho más acerca de cambiar un comportamiento que las simples palabras. Los líderes cometen el mismo error cuando publican clichés en la forma de enunciados de misión y valores, dan unas cuantas charlas acerca de por qué esos valores son cruciales y luego asumen que su trabajo ya está hecho.

4 Los líderes creen en las “balas de plata” o fórmulas mágicas. Cuando los líderes realmente intentan influenciar para lograr un nuevo comportamiento, es común que busquen soluciones rápidas solo para caer en la trampa de pensar que los malos hábitos profundamente arraigados pueden cambiarse mediante una sola técnica. Esta modalidad de fracaso es la de depender de un solo enfoque. Algunos organizan retiros ejecutivos con oradores estelares. Otros distribuyen afiches inspiradores y tazas de café que cambian de color y piensan que la gente hará fila para cambiar. Otros creen que solo se trata de los incentivos y modifican el sistema de desempeño gerencial o vinculan nuevos comportamientos a bonos ejecutivos. Las investigaciones demuestran que cuando los líderes dependen de solo una simple fuente de influencia para impulsar el cambio, casi siempre fracasan.

5 Los líderes tratan de influenciar a todos. Hay algunos líderes que entienden que influenciar es su trabajo. Estos incluso invierten mucho tiempo y energía en influenciar el comportamiento, pero malgastan su tiempo y energía limitados tratando de influenciar a todos. Los líderes más influyentes amasan una fortuna de capital social cuando invierten tiempo y energía en dos grupos influyentes –la cadena de mando y los líderes de opinión. Los influenciadores saben que no tienen que tener relaciones personales con todos en la compañía –solo tienen que tener relaciones personales con los que sí las tienen. Si los líderes pasan tiempo construyendo una relación de confianza con los líderes de opinión formales e informales, heredarán un capital social que extenderá su influencia a cada rincón de la organización.

Estrategias de influencia para líderes: Cómo cambiar malos hábitos arraigados

A pesar de que en nuestra investigación la tasa de fracaso general para el cambio de hábitos era alta, un puñado de líderes –menos de uno en cada veinte– tenía verdadera influencia. Estos líderes tenían las habilidades para crear estrategias de influencia que realmente funcionaban. Ellos influenciaron rápida y permanentemente un cambio profundo en los comportamientos. Aquellos empleados que fueron recipientes de sus esfuerzos de influencia describieron cómo esos cambios duraron por años.

A continuación comparto algunas de las más poderosas estrategias que los líderes influyentes utilizan. Si usted pone estas estrategias a trabajar, es muy probable que convierta los malos hábitos arraigados en prácticas laborales positivas.

1 Elija dos o tres comportamientos Irónicamente, una de las mejores formas para optimizar los resultados es dejar de enfocarse exclusivamente en los resultados. Los influenciadores eficaces se enfocan en uno o dos “comportamientos vitales” para llevar a cabo un cambio significativo. Por ejemplo, si usted desea mejorar la rendición de cuentas, inflúencie cómo las personas hablan con aquellos que los defraudan.

2 Combine varias fuentes de influencia Los influenciadores eficaces evitan la tentación de encontrar “una sola respuesta fácil”. Por ejemplo, los líderes sin éxito dependen de un correo electrónico salido del corazón para impulsar el cambio y los líderes mediocres hacen una presentación en PowerPoint para explicar qué cosas tienen que cambiar. Sin embargo, los influenciadores exitosos combinan cuatro o más fuentes de influencia para facilitar el cambio. Por ejemplo, utilizan en combinación los valores, entrenamientos, elogios, *coaching*, incentivos y factores ambientales.

3 Inflúencie a los influenciadores Muchos líderes se preguntan cómo pueden influenciar a docenas o, incluso, a cientos de personas. Los influenciadores eficaces comprenden que no tienen que tener relaciones personales con todo el mundo; solo deben tener relaciones personales con los líderes de opinión que sí las tienen. Los líderes menos eficaces podrían pensar que están trabajando con líderes de opinión cuando en realidad están trabajando con personas que son bien vistas por la gerencia, pero que no tienen la estima de sus pares o compañeros de trabajo.

4 Utilice el entorno Muchos comportamientos están influenciados por nuestro entorno físico –los edificios, reportes, herramientas y cosas que nos rodean. Los influenciadores inteligentes diseñan el entorno para posibilitar o facilitar nuevos comportamientos y, al hacerlo, crean una estrategia de influencia que trabaja las 24 horas del día, 7 días a la semana. Por ejemplo, una líder aumentó la rendición de cuentas en su equipo publicando en la pizarra de anuncios en su área de trabajo todos los compromisos que se hacían, mantenían y rompían. También incluía la “revisión de los compromisos” como el primer y último ítem de la agenda de todas las reuniones. Estos pequeños recordatorios visuales mantenían al equipo enfocados en cambiar su comportamiento.

Si su organización ha encontrado la manera de tolerar o de “convivir” con los malos hábitos arraigados, entonces ya es tiempo de que usted desafíe esos comportamientos y los convierta en prácticas laborales productivas. Si usted no lo hace, nuestras investigaciones sugieren que esos malos hábitos continuarán indefinidamente y producirán resultados muy dañinos. Por el otro lado, si usted aprende estas habilidades de influencia, hará que el cambio sea inevitable.

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.

espacios que trabajan

Creemos firmemente que los espacios de trabajo, tratados como activo estratégico, contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de cada empresa. Por eso hemos unido la experiencia de LAVE en espacios de oficina, con la innovación de GRUPO INDARTE en ambientes corporativos, para formar **ergotec**.

Desde esta nueva plataforma y apoyados en las excelentes marcas de clase mundial que representamos, agregaremos más valor aún al esfuerzo de nuestros relacionados, creando **espacios que trabajan**.





Técnicas
avanzadas
de
COACHING
GRUPAL

ORGANIZATIONAL
ROLE
ANALYSIS

Por Alicia E. Kaufmann

A través de los años el *organizational role analysis* (análisis del rol organizacional) se ha convertido en una de las técnicas más poderosas para analizar el vínculo del directivo con la autoridad, su equipo y el sistema en el que está inmerso. Esta metodología se inicia en el año 1968 por el Grubb Institute en Londres para analizar el comportamiento organizacional vinculado al entorno laboral. Era un curso no residencial de 6 meses diseñado para entrar en contacto con ideas que hasta ese momento no se habían tenido en consideración. Una vez terminada esta fase, se prosiguió con un seguimiento de doce semanas para revisar y consolidar los cambios. El objetivo principal consistía en trasladar los aprendizajes al lugar de trabajo y ser consciente de los procesos inconscientes que tenían lugar bajo la superficie. En el año 1972, se formalizó su inclusión en seminarios orientados a este fin.



La tarea primaria consiste en examinar y comprender, por una parte, el rol que uno ha cumplido en su familia de origen y, por la otra, revisar la experiencia laboral cotidiana, focalizándose el análisis en el rol directivo, así como los vínculos dentro y fuera de la empresa. Cada sesión consta de aproximadamente dos horas de duración, en donde el cliente explora su rol en su sistema familiar y laboral. Seguidamente, uno de los asistentes formula preguntas que luego son compartidas con el resto del grupo, quien da retroalimentación en forma de hipótesis al relator. Se trata de una metodología dinámica que trae aparejada un efecto multiplicador de ideas. Resulta recomendable que los dos días de duración del seminario estén espaciados y que esta tarea no se realice en el seno de la misma organización ya que tendría efectos negativos.

En los seminarios de análisis del rol organizacional realizados en Madrid hasta el momento se han dado intervenciones muy esclarecedoras acerca de la superposición de roles en ambos niveles grupales. Por dar un ejemplo, un profesor de instituto¹ aludió al vínculo afectivo distante con sus padres quienes los meses de verano lo enviaban con abuelos o tíos. La comunicación con sus padres no era fluida y en su vida familiar se sentía bastante solo. Cuando relató la situación familiar actual con sus tres hijos y el vínculo con sus alumnos, se vio que se producía un fenómeno análogo. Se dieron los primeros pasos en la resolución del problema al mostrarle los asistentes la analogía entre ambas situaciones y poder con ello iniciar un proceso de cambio.

¹En España, escuela secundaria o bachillerato.

En la misma reunión, una directora de RR. HH. comentó su situación familiar. Era la mayor de dos hermanas y cuando su padre falleció ella asumió el mando. Hasta para la más pequeña cuestión era consultada por el resto de la familia. Cuando relató la situación en su empresa, estaba sorprendida de que sus 200 informáticos le consultaran absolutamente todo, lo que desembocó en un desgaste y agotamiento crónico. No fue difícil percatarse de la compulsión a la repetición también en esta situación.

Sirvan estos dos ejemplos para ilustrar de una manera súper sintética la continuidad de roles de una esfera a la otra. La toma de conciencia de la situación permite su superación a partir de una elaboración y transformación posterior hasta lograr el cambio.

OBJETIVO Y MARCO TEÓRICO

El objetivo principal radica en la descripción que el cliente hace de su lugar de trabajo y las vivencias del mismo en su día a día. Antes de cada reunión, junto con todos los materiales, el consultor proporciona a los miembros del seminario una serie de preguntas que han de contestar acerca de su evolución laboral, haciendo hincapié en las relaciones de autoridad que se establecen entre los distintos miembros de la familia. Se considera la generación de padres y abuelos (tanto maternos como paternos).

Se presta particular atención a las “decisiones” (cómo las toma) y “acciones” que desarrolla en su día a día laboral, y cómo la persona que presenta su caso **interpreta los comportamientos de los demás**. Esta información revela la percepción -consciente e inconsciente- que la persona tiene del sistema, producto de sus experiencias pasadas, fantasías y expectativas que no necesariamente se hallan en relación con el rol que ocupa en la organización. Por ejemplo: un director puede decir a José, su colaborador, que dada su sobrecarga de trabajo le envía a un ayudante (valorando su desempeño y capacidad de trabajo) y José puede interpretarlo, en base a sus experiencias familiares o laborales previas, como un insulto y ataque a su autoestima.

En tanto que la evidencia procede de las descripciones y vivencias del cliente, el consultor ha de chequear de manera permanente las emociones que le producen estas revelaciones, de una manera análoga en el que se producen situaciones de transferencia y contratransferencia durante una sesión de análisis.

Desde una perspectiva teórica, “estar en rol” constituye un principio regulador sobre la experiencia vivida en entornos de alta complejidad, como es el actual, teniendo en cuenta la interacción entre sentimientos, ideas y motivaciones. Todo ello integrado de una manera

ROL, SISTEMA Y PERSONA

consciente e inconsciente, expresado a través del comportamiento organizacional del individuo. Nadie se puede atener de una manera estática a su rol ya que continuamente surgen imprevistos a los que se ha de dar respuestas. “Estar en rol” siempre está vinculado a contextos cambiantes y a mentes flexibles.

“Estar en rol” significa ser capaz de formular -y descubrir de una manera intuitiva- **un principio regulador dentro de uno mismo** que nos permite gestionar nuestra conducta en relación a las necesidades del sistema en donde se asume este rol. De allí que nos referimos a “las personas en rol”. En tanto que el mundo interno de la persona tiene elementos estables (tales como comprensión, introspecciones, recuerdos, nuevas vivencias) que se mantienen en estado de flujo y que interactúan entre sí, el entorno resulta cambiante. De un modo análogo, el mundo externo tampoco es rígido, ya que constantemente se producen transformaciones. De todo esto se desprende que “tomar el rol” se trata de un proceso dinámico en constante movimiento.

Por ello, es posible que situaciones negativas se tornen en positivas. Es como un marinero en alta mar, que en una tormenta ha de realizar movimientos y poseer destrezas que le permitan llegar intacto a buen puerto. De igual modo, en los sitios de trabajo los entornos y las unidades internas están en permanente transición, trayendo aparejadas ansiedades de intensidad diversa, que necesariamente acompañan los procesos de cambio e incertidumbre crónica. **Cuando la persona asume su rol, puede detectar que para el adecuado desempeño del mismo “necesita tomar su autoridad”, para que se produzcan los resultados esperados en su organización.**

Teniendo en cuenta estas circunstancias, no hemos de olvidar que tanto los entornos, las unidades internas y las organizaciones se hallan en un contexto de cambio permanente, por lo cual el “rol nunca puede ser estático”, sino que está -casi siempre- expuesto a ajustes.

Entendemos por “rol” la función que uno cumple en la organización. Lo único observable es el comportamiento de la persona, que es como la punta del iceberg, del cual solo vemos una parte. De ello se deduce que debajo de ese iceberg se encuentra otro estadio de cosas que el consultor organizacional David Armstrong, enmarcado en el modelo Tavistock, denomina, “la organización en la mente”. A diferencia del organigrama clásico que presenta los roles y funciones ordenados de un modo jerárquico, la organización en la mente alude a la vinculación “emocional que tenemos con la misma”, y que difiere de manera sustancial del modelo clásico. A partir de esa lectura podremos, de la mano de un *coach*, diferenciar la situación real de la percepción subjetiva. El *organizational role analysis* constituye también una herramienta única para diferenciar ambas dimensiones. Por “sistema” entendemos la organización en la que se encuentra la persona, diferenciándola de su entorno a través de límites psicológicos y territoriales, y finalmente la persona que se conoce a través de su red de relaciones. La misma puede tener varios desempeños de rol en su organización, formando parte de diversos subsistemas.

El enfoque del *organizational role analysis* resulta eminentemente práctico ya que combina la indagación de las constantes a nivel personal y detecta si estas se reproducen y favorecen el desarrollo personal en lo organizacional. No se trata de una terapia, sino de un enfoque cuyos resultados permiten comprender el sistema del que formamos parte, tomando algunos emergentes del sistema familiar con el fin de superar limitantes, lograr los objetivos dentro de la organización y -en suma- marcar la diferencia a través de nuestro trabajo.

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

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

Próximos Eventos

Octubre - Noviembre, 2013



Los 7 Hábitos para Gerentes

24 y 25
octubre, 2013



Workshop de Finanzas para Ejecutivos No Financieros

23, 24 y 25
octubre, 2013



Workshop de Innovación en el Servicio

7 y 8
noviembre, 2013



Project Management

13, 14 y 15
noviembre, 2013



¡Nuevo Seminario!

Asertividad para Ejecutivos

14 y 15
noviembre, 2013



Gestión Efectiva de la Fuerza de Ventas

21 y 22
noviembre, 2013

Para más información:

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

Síganos en:





De Portada



**La
Clave
está
en
la
Base
de la**

Por Ney Díaz

PIRÁMIDE...

El concepto “Bottom of Pyramid” (parte baja de la pirámide), utilizado por primera vez por el presidente Roosevelt en 1932, fue rescatado en 1998 por los profesores C. K. Prahalad y Stuart Hart en un artículo, publicado posteriormente en la prestigiosa revista *Strategy + Business*, que sentó las bases de discusión de todo el tema hasta hoy día. Este concepto evolucionó hasta convertirse en “Base of Pyramid” (base de la pirámide), que es el término comúnmente aceptado en la actualidad. ¿Pero qué es exactamente la base de la pirámide (o BoP por sus siglas en inglés)? Según Wikipedia, “la base de la pirámide es el mayor, pero más pobre grupo socioeconómico” de la población mundial. En pocas palabras, estamos hablando de las más de cuatro mil millones de personas que viven con un ingreso por debajo de los US\$2.50 diarios o menos de US\$1,500.00 anuales. Siendo esto así, por el término “negocios en la base de la pirámide” se entiende un concepto de gestión de negocios enfocado hacia estos segmentos de población que han sido tradicionalmente olvidados o relegados, y a su integración en las cadenas de valor de los negocios, ya sea como clientes, aliados, proveedores o distribuidores.

El planteamiento de este concepto entonces se sustenta en que las empresas que ignoran en sus estrategias y de productos/servicios a estos segmentos, no solo pierden un enorme potencial de negocios, sino que, al incorporar exitosamente esta personas a la cadena de valor y contribuir a mejorar su estándar de vida, están aumentando su capacidad de compra futura. De esta manera, se genera un círculo virtuoso a su favor y para la sociedad como un todo.

Pero, al igual que con muchos otros términos, a la hora de hablar de **negocios en la base de la pirámide** es más fácil definir el término diciendo qué no es:

1 No se trata de caridad ni de filantropía: Las estrategias negocios en la base de la pirámide deben ser rentables y sostenibles. Definitivamente, pueden y deben estar alineadas con las estrategias de responsabilidad social en el sentido de poder “empoderar” a diferentes segmentos de la población, pero el principio de la rentabilidad debe estar siempre latente.

2 No se trata solo de hacer formatos pequeños, adaptaciones de productos y venta de servicios a bajo costo: Eso cae en el espectro de lo que se podría denominar negocios BoP 1.0. Hoy día se trata de crear nuevas propuestas de valor que sean atractivas para esos segmentos de la población.

3 No se trata solo de establecer negocios en áreas deprimidas o externalizar a empresas pobres: Esto, si bien ayuda a mejorar las condiciones de vida, como estrategia se queda corta, pues solo busca generar rentabilidad mediante el ahorro de costos y no generar negocio con una determinada población o segmento.

4 No se trata de crear necesidades para mercados existentes: Se trata de lo contrario: crear mercados para necesidades existentes.

5 Puede ser algo ajeno al negocio principal de la empresa: Para que una estrategia de negocios en la base de la pirámide sea exitosa es muy importante que se construya sobre las fortalezas y alrededor del negocio principal de esta.

Más de Stuart L. Hart:

Es profesor de gestión en la Escuela de Administración Johnson en la Universidad de Cornell y catedrático de empresa global sostenible en la misma universidad, así como catedrático distinguido en el Instituto William Davidson de la Universidad de Michigan. Previamente, fue profesor distinguido de empresa sostenible y profesor de gestión estratégica en la Escuela de Negocios Kenan-Flagler de la Universidad de Carolina del Norte, donde fundó el Centro para la Empresa Sostenible y el Laboratorio de Aprendizaje de Base de la Pirámide. También fue profesor de estrategia corporativa en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan.

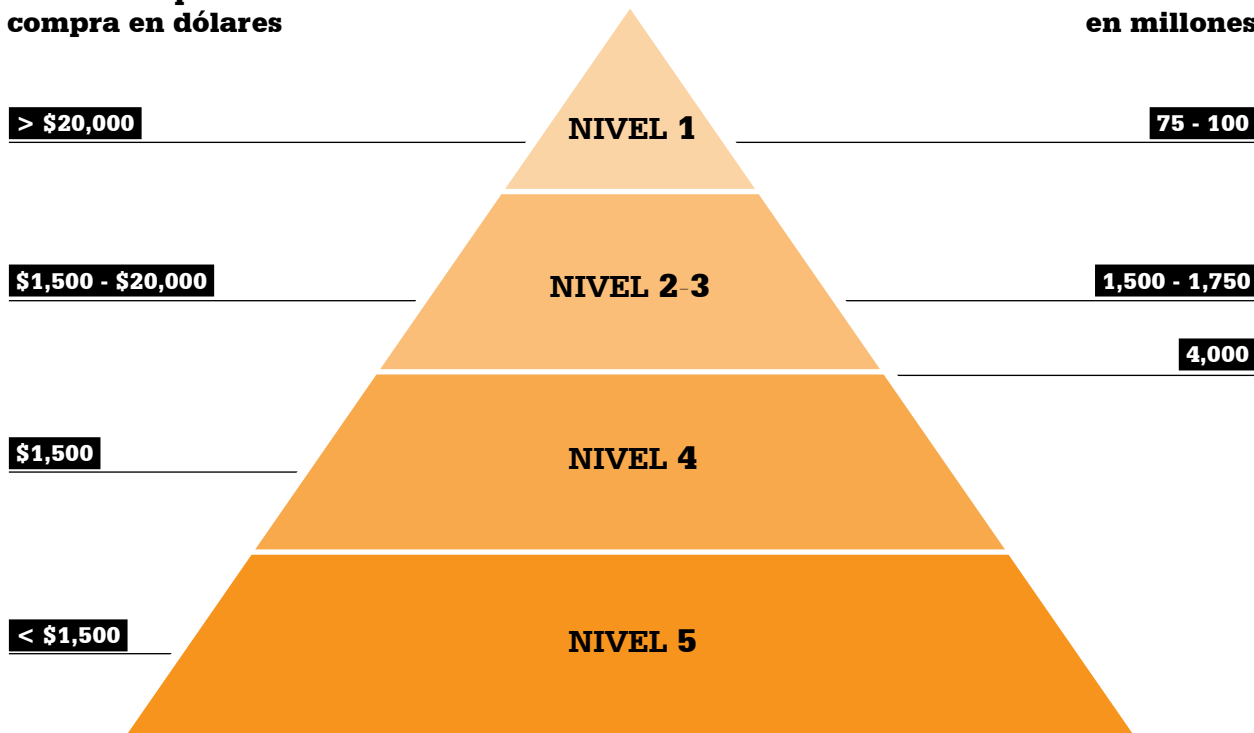
Autor de más de 70 trabajos académicos, sus escritos han aparecido en prestigiosas publicaciones tales como *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Harvard Business Review* y *Stanford Social Innovation Review*. Su influyente artículo de 1997 *Más allá de la ecologización: estrategias para un mundo sostenible* fue precursor del movimiento a favor de la sostenibilidad corporativa.

El profesor Hart también ha escrito y editado cinco libros, entre ellos best sellers tales como *Capitalism at the Crossroads (Capitalismo en la encrucijada)* publicado en 2005 y seleccionado por la Universidad de Cambridge como uno de los 50 principales libros acerca de sostenibilidad de todos los tiempos.

Como consultor, consejero o educador, ha colaborado con múltiples corporaciones y organizaciones tales como BASF, Baxter Healthcare, Dow Chemical, Dupont, Ford Motor Company General Electric, Herman Miller, Hewlett Packard, IBM, Intel, Johnson & Johnson, MasterCard, Nature Conservancy, Nike, Phillips, Procter & Gamble, S.C. Johnson, Steelcase, Tetrapak, Unilever, Wal Mart, Foro Económico Mundial y la Iniciativa Global Clinton. (El presidente Bill Clinton ha dicho de él: “Mientras repuntamos del borde del colapso económico, Stuart Hart propone un modelo de capitalismo sostenible y socialmente responsable y nos anima a atrapar las oportunidades que nos ofrece un nuevo comienzo”.) Ha viajado alrededor del mundo ofreciendo cientos de conferencias magistrales en el tema de negocios sostenibles.

Paridad de poder de compra en dólares

Población en millones



Adaptado por: C.K. Prahalad y Stuart Hart, 2002. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy + Business*, Edición 26, 2002.

En el pasado mes de junio tuvimos el honor de ser invitados por Proexport Colombia al II FORO BASE INTERNACIONAL, evento realizado por el BID y enfocado a contribuir con el desarrollo de los mercados de la base de la pirámide en América Latina y el Caribe. En esa ocasión, conocimos a uno de los principales referentes globales en el tema, el profesor Stuart L. Hart, quién nos concedió unos minutos de su tiempo para contestarnos algunas preguntas.

Stuart Hart es un distinguido académico, escritor, pensador, investigador y orador norteamericano considerado como uno de los padres fundadores de la teoría económica de la base de la pirámide. Asimismo, es una de las principales autoridades mundiales en las implicaciones del medioambiente y de la pobreza en la estrategia de negocios. Sus ideas han tenido un profundo impacto en la visión de cómo las corporaciones deben servir a las personas en la base de la pirámide económica y proteger el ambiente a la vez que generan beneficios para sus accionistas a través de la innovación. Para Stuart Hart, los pobres deben ser vistos como emprendedores, socios de negocios e innovadores, más que simples clientes y consumidores. Su pasión por los temas de sostenibilidad, tecnologías limpias

emergentes, capitalismo pro bono y empresa lo han llevado a participar en la creación de *think-tanks* o centros de estudio tales como el Enterprise for a Sustainable World (Empresa para un Mundo Sostenible) y el Emergent Institute (Instituto Emergente). Esperamos que nuestros lectores disfruten de esta interesante entrevista tanto como nosotros lo hemos hecho.

G Han pasado once años desde que usted y el Profesor C. K. Prahalad¹ publicaron el sobresaliente artículo que cambió paradigmas, *La fortuna en la base de la pirámide*. ¿Qué ha cambiado en este tiempo en términos del concepto *BoP business* o negocios en la base de la pirámide y la forma en que las empresas y organizaciones alrededor del mundo lo están abordando? ¿Podemos decir que estamos en la segunda generación de los negocios BoP?

Han cambiado muchas cosas y hemos aprendido bastante desde que C.K. Prahalad y yo publicamos el artículo *La fortuna en la base de la pirámide* que catapultó el movimiento de negocios de la base de la pirámide. Desde entonces, se han lanzado una gran cantidad de iniciativas corporativas, emprendimientos y centros de innovación que se enfocan en la BoP –las más de cuatro mil millones de personas pobres en el mundo.

¹ C.K. Prahalad (1941-2010) fue profesor universitario en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y es reconocido como uno de los más importantes teóricos e investigadores en el tema de “fortuna en la base de la pirámide”.

La lógica detrás de la estrategia para los negocios en la BoP ahora está clara:

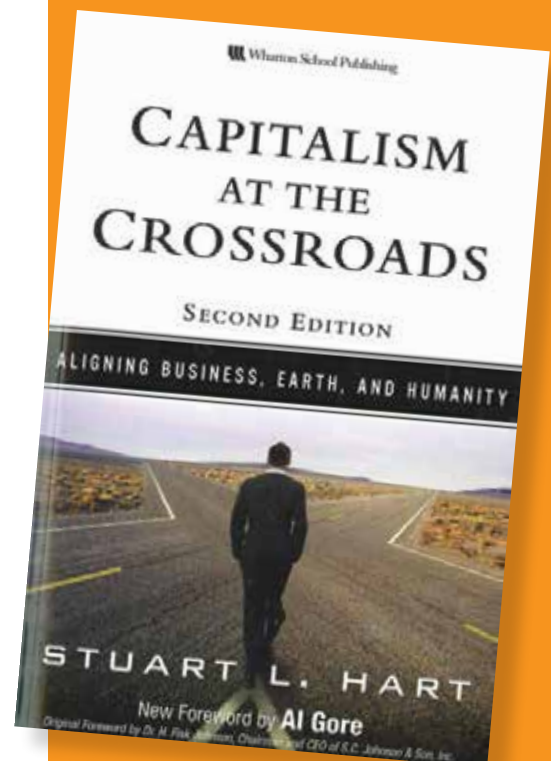
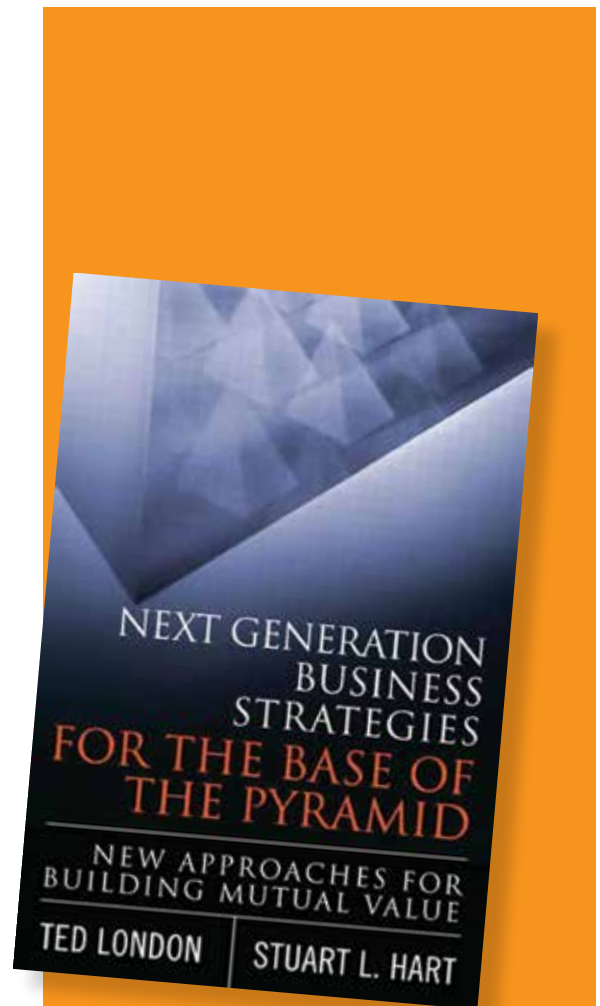
- 1 El nivel superior de la pirámide de ingresos está atascado en una prolongada desaceleración, por lo cual el único espacio que queda para reavivar el crecimiento rápido es la BoP.**
- 2 Hay un enorme mercado potencial con un valor de billones de dólares para los innovadores que descifren la clave de trabajar exitosamente en la BoP.**
- 3 La BoP es el lugar en el cual las empresas y los emprendedores pueden encarar los más grande desafíos mundiales –con el potencial para hacer enormes contribuciones a la humanidad y desarrollar nuevas tecnologías, estrategias y modelos de negocios que cambien las reglas del juego en el siglo XXI.**

En la última década hemos visto como muchas empresas BoP han fracasado, como algunas se han convertido en programas filantrópicos y como unas pocas se han arraigado y ganado impulso comercial. Desafortunadamente, la mayoría de las corporaciones ha elegido estrategias BoP que llevan al mercado con efectividad productos terminados con proposiciones de valor definidas con la creencia errónea, aunque bienintencionada, de que ellas saben mejor que los mismos pobres cuáles son sus necesidades reales. Lo que funciona bien en los mercados establecidos en el tope de la pirámide no funciona tan bien en la base.

Cada vez está más claro que diseñar productos de bajo costo para venderlos a personas de bajos ingresos es necesario, pero no suficiente para tener éxito. Muchas empresas BoP enfocadas en la venta de un sinnúmero de enseres para el hogar fracasaron debido a los altos costos, problemas de distribución, fallos en los productos, baja penetración de ventas e incapacidad de conseguir escala. Hoy sabemos que las empresas BoP deben crear proposiciones de valor amplias y convincentes –todo un ecosistema de negocios que aporte valor a las personas y comunidades de muchas maneras diferentes y no a través de un solo producto.

Empresas pioneras tales como Hindustan Unilever en la India han abierto nuevos caminos al demostrar que es posible reducir los costos dramáticamente, crear productos asequibles para los pobres, extender los canales de distribución hacia los barrios marginales urbanos y las aldeas rurales, y colaborar con las ONG con la presencia y experiencia “sobre el terreno” necesarias. La década pasada ha engendrado un nuevo lenguaje de negocios, que incluye términos y conceptos como: uso diario, empaque de un solo uso, cadena de suministro inclusiva, innovación frugal, creación comunitaria, emprendimiento social e inversión de impacto.

También hemos aprendido que la “cocreación” es vital para el éxito de los negocios BoP y que se debe involucrar a las comunidades locales tanto en el proceso del diseño como en la creación del modelo de negocios.



Los emprendedores deben ver a los pobres como socios y colegas, no solo como clientes, consumidores o proveedores. Las empresas BoP deben desarrollar una “capacidad nativa” enfocada en “cocrear” conceptos y modelos de negocios con los pobres en vez de simplemente mercadear versiones baratas de sus productos del tope de la pirámide a consumidores de bajos ingresos.

Es muy revelador que las únicas historias de éxito de negocios BoP se originan en países en vías de desarrollo –en los sectores de microfinanzas y telefonía móvil para los pobres. Empresas como el Grameen Bank y Grameen Phone en Bangladesh, Compartamos en México y CelTel en África siguen destacándose como los pocos ejemplos icónicos de éxito empresarial citados por analistas y defensores de la BoP alrededor del mundo. ¿Hay algo acerca de las microfinanzas y la telefonía móvil que facilite ese éxito sorprendente? La respuesta es un rotundo sí. Cuando examinamos estas iniciativas, vemos que cada una es, en realidad, “un medio para lograr un fin” en vez de “un fin en sí”. Las microfinanzas y la telefonía móvil son plataformas que facilitan que las personas logren una serie de tareas y les aportan un amplio rango de funcionalidades.

Mis colegas y yo nos hemos concentrado en desarrollar un enfoque –que llamamos el Protocolo BoP– para que las empresas creen junto a las personas y las comunidades nuevos mercados en la BoP. Hemos experimentado con este enfoque participativo en varios y diferentes contextos de negocios en Asia, África y América Latina y hemos aprendido a cómo involucrar y comprometer a las personas y comunidades en el proceso de “cocreación”. Lo que mis colegas y yo, así como otros estudiosos, buscamos son las claves para crear negocios inclusivos y exitosos que abarquen a toda la humanidad y terminen con la pobreza. Hemos llegado a la conclusión de que **no hay fortuna en la base de la pirámide esperando a ser descubierta**, sino que el desafío para las empresas es **aprender a crear una fortuna con la base de la pirámide**. Ted London y yo recogemos en nuestro libro *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid (Las estrategias de negocios de la próxima generación para la base de la pirámide)* nuestras ideas en este sentido.

Finalmente, hemos aprendido que no podemos perder de vista el tema ambiental. Existe un enorme potencial de adoptar las tecnologías ambientalmente sostenibles en un enfoque que llamo el *Green Leap* o “salto verde”. Esta es una estrategia para comercializar tecnologías

emergentes verdes o limpias –tales como purificación de agua en el momento del uso, generación y distribución de energías renovables, agricultura sostenible, redes inalámbricas, tecnologías de información– con el potencial de resolver o paliar los grandes retos ambientales y sociales. Estas tecnologías, que podrían ser “disruptivas” o perturbadoras en otros niveles de la pirámide, encuentran en la base de la pirámide el lugar ideal y más prometedor para iniciar su comercialización e implantación y luego “saltar” o subir hacia los otros niveles. Algunas de estas tecnologías podrían incluso algún día revolucionar la forma en que viven las personas en los niveles superiores de la pirámide.

Para algunos, los negocios de la BoP es la última modalidad de imperialismo corporativo enfocada en beneficiarse de los pobres; para otros, es una búsqueda quijotesca de lo imposible; mientras que otros piensan que es una mala adjudicación de capital de inversión valioso. Sin embargo, creo que estamos al borde de llevar al movimiento de negocios de la BoP al próximo nivel en la década que se avecina –una revolución 2.0 de la BoP.

G **¿Cuáles piensa usted son los principales paradigmas que impiden que muchas empresas en países en vía de desarrollo generen de manera más formal y elaborada iniciativas de negocios BoP?**

Basándome en mi experiencia de años recientes en la India, China y Brasil, pienso que hay dos tipos de compañías en los mercados en vías de desarrollo y emergentes:

1 La pequeña minoría que entiende los desafíos de la pobreza y el medio ambiente y están a la vanguardia global, y

2 La vasta mayoría de las empresas que busca emular el modelo de gestión occidental de obtener beneficios a corto plazo.

Creo que esta última categoría de empresas es la que presenta tanto los mayores desafíos como las mayores oportunidades en el tema de desarrollo sostenible. Desafortunadamente, es muy difícil de penetrar.

G **¿Cuáles son las consideraciones clave y los factores de éxito que cualquier compañía debería considerar al momento de institucionalizar e implementar una estrategia formal de negocios BoP?**

Las dos mayores consideraciones son:

1 No espere que los emprendimientos BoP sigan las mismas reglas que las estrategias tradicionales de nuevos productos y expansión de negocios. Desarrolle métricas nuevas y distintas que enfatizen el aprendizaje, con mayores previsiones de tiempo y

2 No espere que los emprendimientos BoP se arraiguen en negocios existentes. Desarrolle un “espacio blanco” organizacional separado y protegido que provea los niveles necesarios de vigilancia y protección por parte del liderazgo, cuyo apoyo es vital.

G ¿Podría usted compartir con nuestros lectores algunas de las mejores prácticas e iniciativas de negocios BoP que hayan llamado particularmente su atención en términos de resultados a largo plazo, creatividad, implementación, etcétera?

Consideremos a CleanStar Mozambique (CSM), un emprendimiento BoP en cuya creación he colaborado. CleanStar Mozambique se define como un negocio de alimentos, energía y protección de bosques. La compañía es una sociedad entre la empresa danesa de biotecnología Novozymes, la pionera en negocios BoP Clean Star, la constructora de plantas de biocombustibles ICM y el Bank of America. Su modelo de negocios es particularmente complejo, pero muy interesante.

CSM ha creado un ecosistema de negocios que:

- 1 lleva a los usuarios soluciones limpias para cocinar que eliminan el humo y la contaminación del aire dentro de los hogares urbanos que**
- 2 utilizan biocombustibles asequibles que son**
- 3 producidos en las áreas rurales de Mozambique rural por agricultores de subsistencia quienes**
- 4 cambian a un sistema de policultivo (o rotación de cultivos) para una agricultura sostenible que**
- 5 aumenta dramáticamente los ingresos y seguridad alimentaria de los agricultores mientras**
- 6 producen un excedente de yuca que se utiliza como materia prima en la**
- 7 biorefinería que ha sido construida cerca de la pequeña ciudad de Beira que**
- 8 tiene el potencial de reducir la producción de carbón para cocinar la cual**
- 9 es una de las principales causas de la deforestación y emisiones de gases de invernadero en esa región.**

La sabiduría convencional nos diría que el modelo de negocios de CSM es muy complejo y tiene demasiados componentes para ser exitoso. Pero esta es la sabiduría convencional de los mercados establecidos en la parte superior de la pirámide y no la lógica que debe emplearse en la BoP. Ciertamente, los sistemas naturales son complejos, pero también tienen mayor resiliencia. El estrés en unas de sus partes puede ser compensado en otras partes del sistema. El todo es mayor que la suma de sus partes.

La lección que podemos aprender de CSM es la siguiente: los aspirantes a emprendedores BoP deben crear una proposición de valor amplia con fuentes de beneficios y generación de ingresos múltiples y complementarias implantadas a lo largo de todo el ecosistema de negocios. Los emprendedores tienen que escapar de la tiranía de la mentalidad de “un solo producto/mercado” y adoptar un concepto de negocios sombrilla que, simultáneamente, reduzca la carga ambiental, genere la subsistencia de las personas y produzca beneficios para los inversionistas.

G ¿Cuáles considera usted que serán los principales desafíos en los negocios BoP? ¿Qué debemos hacer para enfrentarlos?

Tal como Peter Diamandis deja muy claro en su libro *Abundance (Abundancia)*, decenas de tecnologías emergentes “exponenciales” han comenzado a alcanzar la parte más alta de sus curvas de desarrollo. Están surgiendo oleadas de nuevas tecnologías sostenibles –desde la nanotecnología a la impresión 3-D y de la biotecnología a la energía solar– que tienen el potencial de superar o destruir creativamente a las tecnologías no sostenibles remanentes de la Era Industrial. El desafío de nuestros tiempos es buscar la manera de impulsar esas tecnologías de próxima generación mediante un salto verde global. Las tecnologías limpias emergentes que mencioné anteriormente (generación de energía renovable, biocombustibles, purificación de agua al momento o en el lugar de consumo, telefonía inalámbrica, agricultura sostenible...) son la clave para resolver los problemas sociales y medioambientales. Los pueblos de China, las favelas de Brasil y las aldeas rurales de la India –y sus similares en todo el mundo– son los lugares ideales para establecer e implantar estas tecnologías emergentes.

Para enfrentar estos desafíos tenemos que probar en la misma BoP que esas tecnologías emergentes son confiables, asequibles y competitivas para enfrentarse a las tecnologías actuales y que pueden subir a los niveles más altos de la pirámide y cambiar la forma en que todos vivimos. Tenemos que aumentar dramáticamente el número y el éxito de emprendedores individuales e *intrapreneurs* corporativos² enfocados en el desarrollo de negocios socialmente inclusivos y ambientalmente sostenibles. Tenemos que crear un nuevo modelo de desarrollo de negocios y emprendimiento adecuado para los desafíos del siglo XXI, desde la base de la pirámide.

² Nota de la traductora: Los *intrapreneurs* o “intrapresarios” corporativos son personas dentro de una corporación que asumen la responsabilidad de convertir una idea en un producto terminado viable.



¡PREPÁRESE PARA VENDERLE Y EMOCIONAR A SUS CLIENTES!

Las 5 Capacidades

Claves del KCRM

de la Venta

Consultiva

Como ya dijimos en los tres artículos anteriores de esta serie publicados en **GESTION**¹, si usted hoy -como directivo o ejecutivo comercial- quiere incrementar sustancialmente sus resultados de venta, debe conocer, definir, establecer y desarrollar la fórmula:

$$R=3E + 5C$$

donde “R” representa los **Resultados**, “3E” representa las **3 Estrategias Claves** de venta y “5C” representa las **5 Competencias** que debe conocer y saber desarrollar el *key customer relationship manager* (KCRM), entendiendo como competencias los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar y optimizar sus relaciones con el equipo de compras del cliente.

En mis tres últimos artículos desarrollé cada una de las 3 Estrategias Claves “3E” para mejorar sus ventas. Es el momento ahora de **saber cómo definir y desarrollar las 5 Competencias Claves o de Oro**, “5C” de la fórmula mencionada antes.

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

Estas son las **5 Competencias Claves** que debe poseer el KCRM:

1

Conozca cómo es y cómo funciona el ciclo del comprador en los proyectos de venta consultiva o estratégica y ajústelo a su ciclo de venta.

2

Optimice su habilidad de inteligencia relacional o social con las personas claves de la base de poder de la decisión de compra de cada cliente potencial.

3

Optimice su habilidad para saber desarrollar con éxito el *rapport* para descubrir las necesidades de cada persona implicada en la decisión de compra del cliente potencial.

4

Optimice su habilidad para saber gestionar el trámite de la negociación cierre de la venta.

5

Elabore un plan de cuenta por cada cliente reflejando en ella la fórmula $R=3E + 5C$.

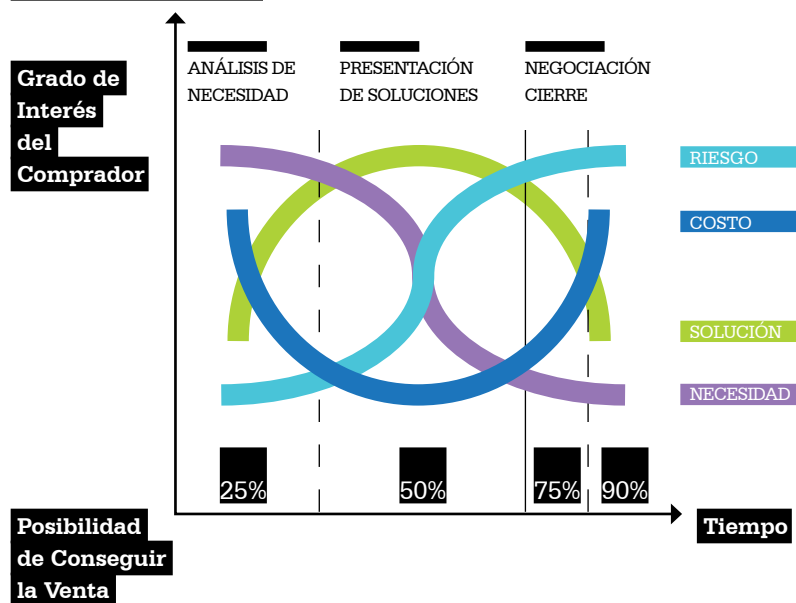
LA PRIMERA COMPETENCIA CLAVE

Conozca y ajuste los ciclos del comprador y del vendedor.

Lo primero que procede explicar es en qué consiste un **ciclo de venta**. Para ello, lo mejor es analizar la Figura 1.

Curvas de Interés del Comprador

Probabilidad de Cierre



Básicamente, el ciclo de venta se compone de cuatro fases:

1. Análisis de las necesidades del cliente potencial.
2. Presentación y demostración de la solución a medida de las necesidades analizadas y aceptadas por el comprador.
3. Negociación de la propuesta de la solución presentada por el vendedor.
4. Cierre con la solicitud del pedido o en la aceptación y firma de la propuesta por el comprador.

En la medida que el comprador vaya reconociendo haber cubierto con satisfacción una determinada fase, el vendedor lo confirmará y pasará a desarrollar la siguiente fase e irá obteniendo mayor probabilidad de éxito en conseguir la venta.

Tal como vemos en la Figura 1, la escala mayoritariamente asumida de probabilidades de conseguir una venta es la siguiente:

25%

Al finalizar la fase de análisis de necesidades.

50%

Al finalizar la fase de presentación de la solución a medida.

75%

Al finalizar la fase de negociaciones.

90%

Al finalizar la presentación de la propuesta.

100%

Se considera cuando se acepta y firma la propuesta o se ordena el pedido por el cliente y se cobra.

Estas fases se definen desde el punto de vista del vendedor.

Resulta interesante analizar la mente y la percepción del comprador a medida que se van sucediendo las fases anteriores representadas por las curvas trazadas en la figura.

El eje vertical representa el nivel de preocupación o interés del comprador sobre determinados factores. El horizontal representa el factor tiempo.

Los 4 factores de interés o incertidumbre y su grado de sensibilidad hacia ellos por parte del comprador son:

- **RIESGO.**
- **COSTO.**
- **NECESIDAD.**
- **SOLUCIÓN.**

En la **fase de análisis de la necesidad**, el comprador se encuentra altamente sensibilizado con la necesidad de resolver su problema y el costo que supone el resolverlo. Denota baja sensibilización a la solución que puede resolver el problema ya que, entre otras cosas, todavía no ha tenido la oportunidad de conocerla y evaluarla, y al riesgo de tomar la decisión de adquirir la solución que en esta fase prácticamente ni se lo plantea.

En la **fase de presentación de la solución a medida** de las necesidades descubiertas en la fase anterior, el comprador muestra alta sensibilidad a la solución, su curva de sensibilización a la necesidad decrece moderadamente, que es justo lo contrario que ocurre con la curva riesgo, mientras que la de costo decrece de forma pronunciada.

En las **fases de negociación y cierre**, las curvas de riesgo y costo reciben el mayor interés por parte del comprador por la incertidumbre, preocupación y estrés que suponen para él, mientras que la necesidad y la solución han perdido su interés.

Es vital que el vendedor actúe y sea consecuente con lo que representan en los ciclos de venta y de compra cada curva de sensibilidad percibida por el comprador hacia los factores de riesgo, costo, necesidad y solución para llevar a buen término el proceso de venta.

LA SEGUNDA COMPETENCIA CLAVE

Conozca y optimice su habilidad de inteligencia relacional o social.

Decía el filósofo español Ortega y Gasset “Yo soy yo y mi circunstancia”, lo que básicamente significa que las preferencias de cada uno al relacionarse con los demás son únicas e irrepetibles y están condicionadas por nuestra genética y nuestro entorno histórico familiar,

formativo, empresarial, etcétera. Así que lo primero que voy a proponerle es que conozca su perfil de preferencias sociales al relacionarse con los demás. Vamos a ello y le pido que realice la siguiente autoevaluación (Figura 2) para conocer el perfil de sus preferencias de inteligencia relacional o social.

Lea todas las palabras o atributos que aparecen en las cuatro columnas (A, B, C y D).

En las filas del 1 al 10, escoja solo una de las cuatro palabras (la que mejor lo describa a usted o la persona que desea analizar, dando prioridad a lo personal sobre lo profesional) y marque con una **X** en el cuadro en blanco a la derecha del atributo.

Sea realista y honesto consigo mismo.

Luego, al final del cuadro (en la fila de **Totales**), sume el número de **X** escritas en cada columna y escriba el resultado en los recuadros en blanco que quedan respectivamente a la derecha de **Total A =**, **Total B =**, **Total C =** y **Total D =**.

	A	B	C	D	
1	Analítico	Controlador	Sensible	Arriesgado	
2	Informado	Autoritario	Emocional	Curioso	
3	Las Cifras	Realizador	Sociable	Intuitivo	
4	Claro	Sistemático	Servicial	Caótico	
5	Concreto	Organizado	Receptivo	Sintético	
6	Activo	Cumplidor	Diplomático	Carismático	
7	Objetivo	Conservador	Bondadoso	Creativo	
8	Lógico	Disciplinado	Generoso	Impulsivo	
9	Resultados	Práctico	Conversador	Imaginativo	
10	Realista	Decidido	Comprensivo	Integrador	
	Total A =	Total B =	Total C =	Total D =	

Observe ahora las cifras más altas y menos altas obtenidas en los recuadros **Total A**, **Total B**, **Total C** y **Total D**.

Las puntuaciones más altas representan sus preferencias en la forma de vender, influenciar, comunicarse o relacionarse con los demás; es decir, su **inteligencia relacional o social**.

A continuación le muestro una guía para saber el significado y el cómo utilizar sus preferencias al relacionarse con sus compradores (Figura 3). Esta guía también le servirá para identificar las preferencias de sus compradores sin tener que hacerles este test de preferencias.

ATRIBUTOS	TIPOLOGÍA A	TIPOLOGÍA B	TIPOLOGÍA C	TIPOLOGÍA D
Se ve a sí mismo	Racional	Formal	Sentimental	Experimental
Estilo típico	Cuantitativo, pensamiento intelectual y técnico	Detallista, tradicional, conservador	Abierto, compasivo, comprensivo, siempre dispuesto a ayudar	Visionario, creativo, arriesgado y flexible
Forma de trabajar	Analítica	Organizada	Interpersonal	Conceptual
Formas de aprendizaje	Teorizando	Estructurado	Compartiendo	Descubriendo
Solución a los problemas	Buscando el origen del problema	Capturando la idea	Sintiendo la idea	Conceptualizando la idea
Enfoque del tiempo	El momento	El pasado	El presente	El futuro
Valores	Los hechos	La acción	Las relaciones humanas	Las ideas
Preocupado por	El Qué	El Cómo	El Quién	El Por qué
Se comunica mejor con	A o B	B o A	C o D	D o C
Se comunica peor con	C	D	A	B
Utilización del dinero	Formas de contabilizarlo	Formas de ahorrarlo	Formas de encontrarlo	Formas de gastarlo
Forma de escribir	Concisa	Precisa	En prosa	Poética

LA TERCERA COMPETENCIA CLAVE

Optimize su habilidad para saber desarrollar con éxito el *rapport* como vendedor.

Podemos definir *rapport* como la **habilidad de compenetración** que un vendedor es capaz de desarrollar al tratar de descubrir los problemas, necesidades y expectativas de un determinado comprador. El *rapport* refleja un estado de “intimidad” entre dos personas -en nuestro caso el vendedor y el comprador- que se caracteriza, tal como indica Daniel Goleman en su último libro sobre liderazgo, por tres ingredientes:

1. Atención absoluta entre ambos interlocutores.
2. Positividad.
3. Sincronía no verbal.

Goleman llama a esta situación **el momento humano**.

Llevando lo dicho a la praxis de la venta podemos traducirlo en dos aspectos fundamentales: **la escucha activa** y **el arte de saber hacer preguntas**.

Lo que supone que usted debe:

- Planificar y preparar la entrevista de venta. Como dice un antiguo proverbio, “prepara tu cerebro antes que la boca”.

- Saber hacer preguntas abiertas sobre la situación del comprador y su empresa, incidiendo en aquellos aspectos que el comprador perciba como sus problemas, áreas de mejora o nuevas expectativas de negocio. En dos palabras: sus necesidades.
- Escuchar con atención y aclarar inmediatamente cualquier duda, concentrándose en lo que el comprador está diciendo y no en lo que usted como vendedor está pensando decir a continuación.
- Ser percibido como alguien que presta atención a lo que el comprador está diciendo y que reconoce la información sobre la marcha diciendo: “de acuerdo..., perfecto..., le entiendo”.
- Aumentar su capacidad de memoria tomando buena nota, si es necesario escrita, especialmente de los puntos clave.
- Finalice el *rapport* resumiendo los problemas, necesidades y expectativas manifestados por el comprador y consensuados con usted en la conversación de venta, utilizando la jerga propia del sector industrial, palabras y expresiones del comprador.

Resumiendo todos los puntos anteriores: practique la **empatía positiva**.

Para finalizar, y no dejar en el tintero el tercer punto mencionado sobre el buen *rapport* según Goleman referido a la “sincronía no verbal”, indicarle que **nunca olvide adaptar su imagen a las preferencias de sus compradores**. Tres consejos para ello:

1. Adapte sus palabras: representan el 7% de su imagen proyectada.
2. Adapte su música, su entonación al hablar: representa el 38% de su imagen proyectada.
3. Adapte su danza, su “sincronía no verbal”: representa el 55% de su imagen proyectada

LA CUARTA COMPETENCIA CLAVE

Optimice su habilidad para saber gestionar el trámite de la negociación y cierre de la venta.

La negociación y el cierre de la venta debe ser solo un trámite. ¿Por qué digo esto? Porque el KCRM no debe cometer el grave error de considerar la negociación y el cierre como toda la venta.

¡Primero venda y después negocie! Esto significa que si el KCRM ha planificado y desarrollado correctamente con el “ritmo y tiempo” que marque cada comprador tutelado por el vendedor todas y cada una de las fases del proceso de la venta previas en la fórmula $R = 3E + 5C$, la negociación y el cierre no deben complicarse, sino que, al contrario, deberían convertirse en un trámite sencillo asumido por el comprador y el vendedor.

Analice la figura siguiente, en la que los tamaños de las superficies de cada fase del triángulo de la izquierda representan la forma correcta de gestionar la dedicación en **tiempo** por parte del vendedor.



Si el vendedor **no** dirige y da la importancia que requiere la gestión del tiempo en el ciclo de venta, el comprador tomará el liderazgo y minimizará la dedicación en tiempo de las fases previas al cierre (triángulo de la derecha en la figura) con el consiguiente perjuicio para el vendedor. Este verá que surgen todas las preguntas, objeciones y preocupaciones al final del ciclo, complicándose extraordinariamente el cierre y, lo que es todavía peor, obligándolo a rectificar y volver a empezar de nuevo, tarde y mal, con el desarrollo de todas las fases del ciclo de venta, poniendo en entredicho su profesionalidad.

El arte de la negociación y el cierre de la venta

¿Sabe usted quiénes son los mejores negociadores? ¡Los niños! ¿Y por qué? Pues fíjese lo que dicen los estudiosos **sobre los ingredientes de un buen negociador:**

- Saben lo que quieren.
- Son claros con lo que quieren.
- Son persistentes.
- Saben utilizar y dosificar sus emociones y las de los demás.
- Actúan con naturalidad.
- No tienen miedo a preguntar.
- Saben cómo preguntar.
- Saben evitar la confrontación.
- Son creativos.
- Piensan con rapidez.

Compare estos ingredientes con la forma de proceder los niños y verá que los adultos hemos perdido nuestras habilidades negociadoras por haber dejado de ser niños. Sorprendente, ¿no?

LA QUINTA COMPETENCIA CLAVE

Elabore un plan de cuenta para cada cliente reflejando en la fórmula $R=3E + 5C$

A la hora de buscar literatura sobre cómo realizar un **plan de cuenta** uno encuentra que lo que hay es profuso, confuso y difuso. Ojalá le sirva el esquema siguiente que le voy a proponer como final de este último artículo de la serie publicada en **GESTION**. A mí profesionalmente me ha sido y me es muy útil.

Ingredientes de un plan de cuenta:

1. Datos de la cuenta.

- A.** Fecha. Nombre del cliente. Web y datos de contacto.
- B.** Breve descripción de los antecedentes/historia de nuestras relaciones con este cliente.
- C.** Información sobre el cliente útil para ventas futuras:
 - Quién es quién en la empresa/cliente: Organigrama con perfiles A, B, C, D de preferencias.
 - Quién es quién en el proceso de toma de decisiones de la cuenta.
 - Su relación con nuestros productos y servicios.
 - Situación o condiciones financieras: cuál es su presupuesto.
 - Aspectos técnicos: su relación con nuestros productos y servicios.
 - Sus retos en su mercado: qué les preocupa.

- Sus clientes: para comprender mejor su negocio.
- Competencia de la cuenta: cómo se comparan con sus competidores.
- Qué les gusta y disgusta a nivel personal: aplicación a nuestros productos y servicios.
- Intereses personales fuera del trabajo.

2. Stakeholders claves de nuestro equipo de ventas.

3. Posicionamiento de la cuenta.

B	A	AA
C	B	A
CC	C	B

A. Según el posicionamiento obtenido de la cuenta, definir las estrategias que correspondan.

4. Oferta de productos y servicios.

- A.** De nuestra empresa: historia, cantidades y conclusiones.
- B.** De la competencia.

5. Análisis competitivo de la oferta de valor. Matriz VGA.

- A.** Percepción de beneficios/costos: Nuestros/de nuestros competidores.

6. Gestión del ciclo de venta y previsiones a la fecha.

- A.** Fecha de comienzo de la actividad de venta:

- B.** Fecha estimada de cierre de la venta:

- C.** Importe de los ingresos estimados por la venta:

- D.** Probabilidad de cierre de la venta versus situación en el ciclo de venta.
- E.** Estimación facturación en u.m. de la venta, hoy, a la fecha estimada de cierre.

7. Pasos siguientes: plan a corto plazo.

- A.** Objetivos.
- B.** Tareas.
- C.** Responsables.
- D.** Recursos necesarios.
- E.** Cronograma de seguimiento y control (graficar en diagrama de barras).

8. Factores críticos (FC) para el éxito/fracaso de la venta. KPIs.

Externos:

- FC 1 _____
- FC 2 _____
- FC 3 _____

Internos:

- FC 1 _____
- FC 2 _____
- FC 3 _____

9. Observaciones y gestión de la información necesaria en los puntos anteriores.

10. Firma del KCRM y otra(s) firma(s) de aprobación.

Despedida

En el cierre de este artículo, y de los tres precedentes, me gustaría recomendar a mis lectores lo mismo que recomendaba a los empresarios una periodista española en una de sus colaboraciones en un periódico económico y es que en los tiempos tan apasionantes y vertiginosos que vivimos ojalá que los KCRM de la venta estratégica se impregnaran de un sentido épico -miras altas en sus objetivos-, de un sentido ético -no vale todo- y de un sentido trascendente -que crean en algo más allá de nuestro pasar cotidiano por este maravilloso y sorprendente mundo que nos ha tocado vivir.

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

THE SPRING
CONFERENCE
2013

LAS CLAVES DEL LIDERAZGO MOTIVADOR

BOB NELSON



EL
ÉXITO
DE
LAS
EMPRESAS
RADICAL
EN
IMPLANTAR
UNA

**CULTURA
DE RECONOCIMIENTO**

EXPERTO EN
LIDERAZGO MOTIVACIONAL
COMPARTE HERRAMIENTAS PARA
MANTENER AL
PERSONAL COMPROMETIDO
E IDENTIFICADO
CON LA
EMPRESA

La mejor actividad gerencial comienza con el gerente, con acciones tan sencillas como el reconocimiento inmediato a los empleados cuando su desempeño es bueno. Sin embargo, esto es algo que la mayoría no lo hace regularmente.

El reconocido autor, consultor y conferencista internacional Bob Nelson advierte que “nos centramos tanto en el propio trabajo que muchas veces olvidamos el recurso más cercano: la gente que tenemos que gestionar. A esos les dedicamos el menor tiempo y es a quienes menos agradecemos cuando más lo necesitan, particularmente en estos tiempos que son tan difíciles”.

Al ofrecer la conferencia “Las claves del liderazgo motivador”, organizada por la firma internacional de capacitación INTRAS, Nelson destacó que uno de los pilares del éxito de una empresa de clase mundial es aprovechar el poder creativo intelectual de cada uno de los empleados. Y para lograr obtenerlo es vital crear un entorno favorable.

El autor del libro *1501 formas de motivar* explica herramientas y conocimientos sencillos que desde la perspectiva del liderazgo a nivel organizacional permiten lograr equipos comprometidos, motivados, identificados y alineados. No es suficiente que la gente llegue a tiempo al trabajo y reciba un salario a cambio, asegura. Realmente tenemos que saber que ellos tienen el deseo de hacer el esfuerzo de desempeñarse mejor cada día, que tienen ideas creativas para mejorar las cosas. Pueden ayudar a un compañero de trabajo sin que se les pida, y entusiasmarse con la misión y visión de la organización y los planes estratégicos”.



MEJORAR EL ENTORNO

Durante la Revolución Industrial, el trabajo de un gerente era simplemente ordenar a la gente qué hacer, pero para el empleado de hoy en día no funciona así. En la medida en que los empleados se educan más, tienen opciones sobre dónde quieren trabajar y, como consecuencia, más personas están pensando en cambiar de trabajo.

Nelson explica que actualmente los niveles de estrés que afectan a los empleados tienden a ser mayores. Cuarenta por ciento de los empleados dice que su trabajo es muy o demasiado estresante. Veinticinco por ciento de los empleados dice que el trabajo es el principal factor estresante en su vida y 60 % dice que se siente presionado a esforzarse, a lograr mucho más con menos y más rápidamente.



Como consecuencia, 56 % dice que está algo o totalmente insatisfecho con su trabajo, 85 % se siente agobiado de trabajo y poco apreciado. Mientras que 54 % planea buscar un nuevo trabajo cuando la economía mejore. De este universo, 25 % de los empleados es de alto desempeño y 76 % es más joven.

“Estos empleados están pensando en cambiar de empleo”. Advierte, sin embargo, que los que son más valiosos para la empresa son los que muy probablemente se van a ir primero, a menos que se les mejoren las condiciones para que quieran quedarse.

Bob Nelson, quien lleva más de 20 años dedicados a la consultoría y es una firma habitual de medios como *The Wall Street Journal*, *USA Today* o *Chicago Tribune*, señala que a diferencia de antes, hoy en día los empleados no son tan leales hasta que se les demuestre que tienen un valor para la organización.

Otra encuesta de Kelly Global Workforce investigó por qué los empleados se sienten menos fieles a sus trabajos que antes. Cincuenta y ocho por ciento aseguró ser menos fiel a consecuencia de su gerente. Estos afirmaron que su gerente no es abierto en su forma de comunicarse, no es una persona accesible, no les habla sobre su futuro profesional, no se relaciona a nivel personal. Como consecuencia, aseguraron que la relación con ese gerente no era robusta y la relación con la organización tampoco.

ENERGÍA

Hoy en día la energía es parte de la ecuación gerencial, explica. Y si la gente no siente buena energía para hacer el mejor trabajo, hay que poder inspirarla para que la quiera tener. El ejercicio de gestión es un ejercicio de energía y tiene que comenzar por el gerente, que es quien sienta el ánimo en el trabajo.

La mayoría de los empleados espera ser reconocida y que esto sea con frecuencia. Tan pronto usted identifica que una persona ha hecho un buen trabajo, tómese un instante para decírselo. Además de fácil y sencillo, es económico pues no requiere presupuesto y tiene alta repercusión financiera.

CÓMO MANTENER A LOS EMPLEADOS COMPROMETIDOS EN TIEMPOS DESAFIANTES

- **Tenga una dirección clara y convincente.**
- **Fomente y practique la comunicación directa, abierta y honesta.**
- **Involucre a los empleados y anímelos a que tomen iniciativas.**
- **Aumente la autonomía y autoridad de los empleados.**
- **Enfóquese en el crecimiento y desarrollo de las carreras de sus empleados.**
- **Reconozca y recompense el alto desempeño.**

El reconocimiento es diferente a la recompensa, que solo tiene que ver con el dinero. Pero, ¿por qué no es suficiente el dinero? Los empleados tienen otras expectativas, explica Nelson, y no son solo de dinero. Es también desarrollo profesional, hacer carrera, sentir orgullo por ser parte de una organización.

Bob Nelson, MBA por Berkeley y Ph.D. por el Peter F. Drucker Graduate Management School, encontró durante su investigación de tesis doctoral sobre liderazgo y motivación que 73 por ciento de los gerentes aseguró recibir los resultados esperados cuando reconocen a los demás, 78 % afirmó que estas acciones ayudan a incrementar la productividad, 80 % dijo que es más fácil lograr que el trabajo se haga, 84 % encontró que ayuda a mejorar el desempeño y 90 % dice que ayuda a motivar mejor a las personas.

ESTRATEGIAS

Al reflexionar sobre los principios del reconocimiento, Nelson destaca que todo desempeño inicia con metas y expectativas claras. Recordó que el principio de administración más probado es que usted obtiene lo que usted recompensa. Por lo tanto, si toma en serio el desempeño, tiene que tomar en serio el reconocimiento. Las acciones principales de cara a mantener el personal motivado consisten en tareas como ofrecer un buen nivel de información y comunicación, dar las gracias por un trabajo bien hecho, pedir colaboración e ideas, involucrar el personal en la toma de decisiones y apoyarles cuando cometen un error.

Explica que existen tres tipos de reconocimiento:

- 1 El reconocimiento formal, que consiste en un programa estructurado o planificado para reconocer los desempeños deseados.**
- 2 El reconocimiento informal, que no es más que una forma espontánea de agradecer sinceramente un comportamiento deseado.**
- 3 La retroalimentación diaria a los empleados por un desempeño positivo.**

Una cultura de reconocimiento es fácil de implementar y tiene un gran impacto en el entusiasmo de los empleados al hacer su trabajo, dice Nelson. “Además, si usted hace esta actividad en su esfera de influencia con sus empleados y con otros gerentes, va contribuyendo a crear una cultura de reconocimiento en la empresa y se convertirá en una ventaja competitiva”.



**business
school**

Executive Education

INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2014



**Advanced
Management
Program Blended**

at IE Business School Executive Education Building,
located at our main campus in Madrid, Spain.

First In-Class Module:

February 24 - March 1, 2014

Online Module:

March 3 - June 6, 2014

Second In-Class Module:

June 9 - 14, 2014



**Owners &
Entrepreneurs
Management Program**

at IE Business School Executive Education Building,
located at our main campus in Madrid, Spain.

1st In-Class Module: Laying the Foundations

March 3 - 8, 2014

2nd In-Class Module: Going Global

May 19 - 24, 2014

3rd In-Class Module: Innovating for Sustainable Success

September 15 - 20, 2014

Información e inscripciones:

809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do



Síguenos en:





CÓMO PERSONALIZAR EN MASA SU PRODUCTO

La primera tarea para tratar a clientes diferentes de manera diferente es reconocer y recordar cómo son diferentes, tanto en términos de su valor para usted como en términos de lo que ellos necesitan de usted. Pero la próxima tarea es identificar y establecer diferentes “tratamientos” (o formas de tratar) para clientes diferentes, y para que este proceso sea económicamente factible usted tiene que reducir la necesidad de intervención manual o supervisión humana constante. El proceso automatizado para crear diferentes formas de tratar a los clientes se llama *mass customization* o “personalización en masa”.

Quiero ser muy cuidadoso para no minimizar la complejidad de esta idea, y el libro clásico de Joe Pine *Mass Customization* (1993) todavía representa el patrón oro para describir el proceso, pero la mecánica real de la personalización en masa es mucho más simple de lo que la mayoría de las personas piensa porque realmente no es “personalización” en lo absoluto.

Piense en cómo usted puede dividir su proceso de producción o de entrega del producto en diferentes componentes o “módulos”, cada uno de los cuales puede ser combinado con otros módulos para crear una oferta individual de producto o servicio. Al “preproducir” docenas -o cientos- de módulos para combinar en diferentes ofertas, usted puede crear miles, o incluso millones, de configuraciones posibles de producto-servicio.

Es importante, sin embargo, no enfrentar a ningún cliente con miles de posibles elecciones de producto porque a los clientes realmente no les gusta tener que escoger. Una clienta solo quiere que su problema sea resuelto. La variedad de elecciones hace que un cliente pierda tiempo y genera fricción en la experiencia de cliente. Por lo tanto, para mantener la experiencia de cliente con la menor fricción posible, comience con cualquier información del cliente que ya usted tenga y luego guíe al cliente a través de la menor cantidad de elecciones como sean necesarias para llegar a la oferta correcta para ese individuo.

Aparte de los atributos físicos de un producto (tamaño, color, etcétera), hay muchos aspectos de su oferta general de productos o servicios que pueden ser llevados a la medida de las necesidades de un cliente individual, y todos aportan oportunidades para personalizar la forma en que usted trata a un cliente. Aquí les presento algunas sugerencias para hacer una lluvia de ideas de cómo su propia compañía podría ser capaz de personalizar en masa su oferta para satisfacer las necesidades individuales de clientes individuales:

Configuración

Sin cambiar el producto físico en sí, quizás usted podría preconfigurar un sistema a las necesidades de un cliente. Las vitaminas Acumen, por ejemplo, se ofertan en surtidos diarios preconfigurados, a veces incluyendo una docena de pastillas o más, basándose en un cuestionario de salud y en el análisis de una sola hebra de cabello del cliente. Quizás usted podría despachar sus nuevos teléfonos móviles con las especificaciones de marcación rápida del cliente o el directorio telefónico de la compañía ya instalados.

Empaque

¿Cuántas variaciones de empaque tienen sentido para diferentes tipos de consumidores o de clientes de negocios? ¿Las personas de la tercera edad querían empaques más pequeños y livianos, con las instrucciones escritas en letras más grandes? ¿Los profesionales preferirían información del producto diferente o más detallada? ¿Cuáles clientes preferirían multiempaques o tal vez miniempaques?

Servicios secundarios o complementarios

¿Debería el equipo venir con servicio regular de mantenimiento o calibrado? ¿Debería el nuevo automóvil incluir servicio trimestral de limpieza profunda, lavado y encerado bisemanal o de recogida y entrega a domicilio cuando sea tiempo para el mantenimiento en el taller?

Productos adicionales

¿Qué productos adicionales contribuyen a satisfacer una necesidad particular de los clientes? Esto puede involucrar accesorios tales como libros de cuento con juguetes LEGO, pólizas de seguro con automóviles, jaulitas con hámsteres, medias con zapatillas deportivas. O suministros gastables como cambio de aceite con automóviles o alimento para mascota con hámsteres. O considere ofrecer a clientes de alto volumen una cantidad mayor de lo que todos los demás reciben: una docena de barras de jabón, cinco docenas de pelotas de golf o medio camión de producto en vez de un solo *pallet*¹.

Preautorizaciones

Algunas empresas B2B ayudan a sus clientes a aplicar autorizaciones preaprobadas para ajustarse a diferentes sistemas y niveles de aprobación corporativa. Los vicepresidentes pueden ordenar material gastable en cantidades ilimitadas, por ejemplo, mientras que los asistentes están preautorizados para compras rutinarias de hasta US\$200.00 por mes.

Condiciones de facturación y pago

¿Las facturas son enviadas a conveniencia del cliente o a la de usted? ¿Se generan en el mejor formato para el cliente o para facilitar el trabajo del departamento de contabilidad de usted? Cuando le notifica por correo electrónico a un cliente que su factura está disponible *online*, ¿le provee otras informaciones útiles en el correo (tales como monto total o fecha de pago) o hace que el cliente se conecte a la página web para averiguarlo? ¿Usted brinda flexibilidad para los pagos? Algunos compradores prefieren hacer pagos menores en plazos mayores, mientras que otros prefieren atrasar lo más posible el pago y no les importa pagar el precio por ello.

Cuando usted esté considerando cómo tratar a clientes diferentes de manera diferente, piense cuidadosamente en todos los aspectos posibles de su producto o servicio que pueden ser personalizados. Piense, también, en la mecánica de la personalización en masa. Usted lo puede hacer manualmente durante un tiempo para probar el valor de ese concepto como un servicio a sus clientes, pero en la mayoría de las empresas eventualmente se deberá “modularizar” y automatizar el proceso para hacerlo eficiente en costos.

¹ Tarima o plataforma de madera o plástico para almacenar y transportar mercancías.

Don Peppers es un experto mundial en los temas de estrategia y gestión de relaciones con los clientes. Junto a Martha Rogers, Ph.D. fundó la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group y ha escrito exitosos libros tales como *Extreme Trust, Rules to Break & Laws to Follow, Return on Customer, Managing Customer Relationships, One to One B2B, One to One Manager, Enterprise One to One* y su más famoso best seller *The One to One Future*. Este artículo apareció en LinkedIn y se reproduce con autorización del autor.

REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR MINORISTA

Por Juan Carlos Alcaide y Carlos Aires

El problema

El proceso de *commoditization*, generización o “indiferenciación”, que está afectando a todos los sectores de negocios, incluido el sector minorista, se puede resumir de la siguiente manera:

Para los clientes, las diferentes ofertas que existen en los mercados, pertenecientes a los mismos sectores y categorías, tienden a parecerse demasiado entre ellas y, en consecuencia, son fácilmente sustituibles entre sí.

Por ejemplo, los servicios de un banco son percibidos como iguales a los de cualquier otro banco (uno u otro hacen lo mismo); las líneas aéreas de la misma categoría utilizan los mismos aviones y hacen las mismas rutas (se puede cambiar de línea sin problemas). Lo mismo sucede en los negocios minoristas: una tienda de ropa, una zapatería, una farmacia dentro de la misma categoría son muy similares entre sí. Incluso en la gran distribución se ha producido el mismo fenómeno: los supermercados, los hipermercados, las tiendas de conveniencia, tienden a ser muy similares los unos a los otros. Cuando se llega a esta situación:

- a)** Lograr la retención o fidelización de los clientes se hace muy difícil y es necesario recurrir a otras vías y métodos (por ejemplo, programas de puntos).
- b)** Las empresas, al final, se ven obligadas a competir solo con base en el precio, afectando así su potencial de rentabilidad.

La única forma de hacer frente a estos dos efectos negativos es mediante la diferenciación de la empresa. Es decir, dar a los clientes actuales y potenciales una razón válida para preferir a la empresa por encima de los competidores. Con la diferenciación, lo que se procura es “salirse del montón” y proyectar la imagen de una empresa única, difícilmente sustituible. En otras palabras, escapar de la competencia directa (todos contra todos) y crear una especie de “monopolio” de facto.

Ahora bien, ¿de qué forma puede una empresa minorista diferenciarse? Puede hacerlo manejando productos exclusivos, únicos en el mercado (por ejemplo, las tiendas Zara); o con una relación calidad-precio muy superior a sus competidores (Wal-Mart); o con una localización privilegiada; o con fuertes inversiones en publicidad y promoción (El Corte Inglés). Pero, estas alternativas no son fáciles de implantar y para muchas empresas son imposibles considerando su dimensión y recursos. La pregunta es, en consecuencia:

- **¿Están las empresas del sector minoristas condenadas de por vida a sufrir los efectos de este círculo vicioso?**

La respuesta es: no necesariamente.

Michael Porter, el archiconocido gurú de la gestión, en una conferencia dictada en mayo de 2004 en Londres, citado por Bob Thompson¹, afirmó lo siguiente:

“Una eficaz estrategia de negocios significa ser diferentes. ¿Cómo? Los expertos en estrategias empresariales dicen que usted se puede diferenciar actuando (a) en el producto o servicio, (b) en el precio o el costo total de compra, o (c) en el conjunto total de relaciones y experiencias del consumidor o cliente.” (Las negritas son nuestras.)

El mismo Thompson² dice:

“Si sus competidores están haciendo las mismas cosas que usted hace (y usualmente es así), el producto y el precio no le darán a su empresa una ventaja competitiva sostenible perdurable. Pero si usted logra una ventaja en la forma en que los clientes ‘sienten’ respecto a su empresa y desarrolla una relación más sólida con sus clientes y usuarios, alcanzará una ventaja sostenible en el largo plazo.” (Las negritas son nuestras.)

¹ Thompson, Bob, CRMguru.com, http://www.rightnow.com/resource/tlp_white.html, octubre 2004.

² Thompson, Bob, ver cita anterior.

Figura 1. Reorientación de la empresa: ejemplos

1 Una tienda de ropa para jóvenes había seguido la sabiduría tradicional del sector y utilizaba al máximo el espacio disponible. Pero, la tienda no prosperaba. Un día decidió hacer una prueba: creó amplios pasillos, contrató a un joven del barrio para que hiciera las veces de disk-jockey, cambió la iluminación del local e incluyó algunas luces dinámicas de discoteca. Los amplios pasillos se convirtieron en pistas de baile! En poco tiempo, la tienda se convirtió en punto de encuentro de la juventud y las ventas comenzaron a subir.

2 La cadena de supermercados Central Market, de los EE. UU., ha sido pensada para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra totalmente diferente a las habituales en los supermercados de todo el mundo. Esas diferencias van desde la selección del surtido, la organización de las áreas, el ambiente creado internamente y las actitudes del personal que llaman *foodies* (“fanáticos de la comida” sería una traducción libre). Jim Smits, uno de los vicepresidentes de la cadena, define los supermercados en que trabaja como “un paraíso para los amantes de la comida” y, además, como “el teatro de la comida”. “Operamos siguiendo un criterio: si ama comer, nosotros somos el sitio para usted”, añadió. La oferta de estos supermercados es muy diferente a la de cualquier otro establecimiento de la gran distribución alimentaria. Usted puede encontrar una exhibición de 22 metros de largo que ofrece más de 100 variedades de pescados, 20 diferentes tipos de salsas hechas a diario en el local, unos 80 tipos de mostaza, 170 tipos de salsas embotelladas diferentes, 180 variedades de aceite de oliva, 27 diferentes variedades de manzanas, plátanos con diferentes grados de maduración, vegetales asiáticos, hierbas frescas y calabazas orgánicas o ecológicas, 2.500 marcas de vino y 260 de cervezas. ¡Pero no va a encontrar Coca-Cola, detergentes, alimentos para animales o pañales!

3 Fundada en 1883 en Cincinnati, Ohio, Kroger Company ocupa la tercera posición entre las cadenas de supermercados de los EE.UU. A pesar de sus dimensiones y la aceptación lograda en el mercado, en los inicios de los años 2000 estaba confrontando un fuerte desafío que es propio del sector minorista de los EE. UU.: tenía que hacer frente a una fuerte competencia por parte de Wal-Mart, el minorista más grande del mundo.

Mientras mantenía su guerra de precios con Wal-Mart, en Kroger comenzaron a detectar que la fidelidad de sus clientes empezaba a decrecer. Todo indicaba que los enfoques de gestión adoptados por Kroger para influir en los clientes eran ineficaces. La orientación al precio y al producto (*price-product centric*), tan extendida en tantos sectores de negocios, era insostenible ante la competencia de Wal-Mart. Incapaz de competir en precios con Wal-Mart, desde el año 2001 Kroger comenzó a moverse hacia un modelo de negocios basado en la orientación al cliente (*customer-centric*). En Kroger diseñaron una estrategia a varios años denominada *Client First* o “El cliente es lo primero”. Esta estrategia se centró en cuatro factores que, descritos desde la óptica de los clientes, se pueden expresar de la siguiente manera:

1. **La gente de Kroger es maravillosa.**
2. **Los precios de Kroger son buenos.**
3. **En Kroger consigo los productos que realmente quiero y algo más.**
4. **La experiencia de compra en Kroger hace que desee volver.**

¿Los resultados? El incremento de las ventas pasó de -1,8% (negativo) en el 2002 a un 3,7% (positivo) en el 2005. David B. Dillon, presidente del Consejo de Administración y CEO de Kroger declaró en el 2008: “Los avances que hemos venido teniendo, año tras año, de forma consecutiva, en nuestra participación de mercado son muy significativos porque indican que la estrategia a largo plazo de Kroger está funcionando”.

La solución

Para ir centrando el tema, vimos, en la Figura 1, algunos ejemplos de la vida real. Como se puede ver en esos ejemplos, lo que hicieron estas empresas, grandes y pequeñas, fue:

- **Modificar radicalmente la experiencia de compra de sus clientes.**

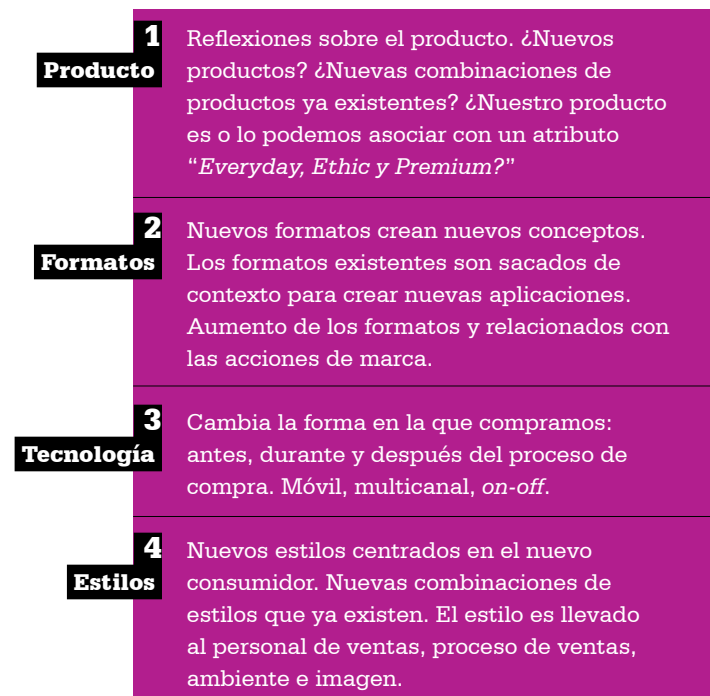
En vez de seguir insistiendo en las estrategias tradicionales, centraron sus esfuerzos en ofrecer a sus clientes una experiencia de compra que fuese memorable, capaz de inducir a sus clientes, incluso, a compartirla con sus amigos y relacionados, generando así comunicación boca-a-boca positiva, tan importante en los mercados de hoy.

Pero, los tres ejemplos mostrados en la Figura 1 no son casos excepcionales. La PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) publicó su informe titulado *Experience Radar 2011: Retail Insights*³. El estudio midió la experiencia de más de 6.000 clientes en 11 sectores de negocios diferentes. Los resultados más impactantes de este estudio son los siguientes:

- **A pesar de que las condiciones económicas siguen incrementando la sensibilidad de los consumidores respecto a sus decisiones de compra, los establecimientos minoristas que han diseñado experiencias diferenciadas alrededor de sus productos y servicios han logrado generar crecimiento, rentabilidad, lealtad duradera de sus clientes, al mismo tiempo que mantienen precios premium por encima de los competidores.**
- **La lealtad de los clientes se origina en una experiencia de compra que cree fuertes conexiones psicológicas con la clientela, y no en los programas de puntos u otras recompensas actuando por sí solos.**
- **Este enfoque centrado en la experiencia puede ayudar a las empresas a atraer nuevos clientes rentables, mantener a los clientes existentes e incrementar los márgenes.**

La siguiente pregunta que debemos contestar es: ¿cómo se estructura una experiencia de compra memorable?

Figura 2. Los cuatro elementos del modelo *Retail Evolution Tool*. Carlos Aires.



³ Experience Radar 2011: Retail Insights, whitepaper, PricewaterhouseCoopers LLP (PwC), <http://www.pwc.com/us/en/advisory/customer-impact/publications/experience-radar2011-retail.jhtml>, 2011.

Un buen punto de partida es el que ofrece Carlos Aires, uno de los autores de este artículo, en el que vincula la experiencia del cliente al uso eficaz de cuatro elementos: **el producto, el formato, la tecnología y el estilo**. Los cuatro elementos de este enfoque de trabajo, que Carlos Aires⁴ denomina *Retail Evolution Tool*, los mostramos en la Figura 2, que se explica por sí sola. Veamos algunos de los ejemplos citados por Carlos Aires y en los que ha participado personalmente en varios de ellos.

Norman, Copenhagen. Un nuevo escaparate cada día. Premiada como la tienda más innovadora de Dinamarca. Concepto único: cada noche, su equipo de *visual merchandising* diseña un nuevo escaparate. La novedad genera ventas.

Eye Candy, Bélgica. El *packaging* crea la tienda. Experiencia de compra y de relación con la marca basada en el *packaging*.

REI, New York. Redes sociales integradas en el punto de venta. La experiencia de compra apoyada por la comunidad de clientes/fans que crean los empleados.

H&M, Holanda. *Pop-up store* en la playa. Una tienda temporal en la playa. H&M nos propone que vayamos de compras a la playa.

Desigual, Barcelona. “La vida es chula”.

Boxpark, Londres. Primer centro comercial *pop-up*: 61 contenedores reciclados en el este de Londres. Apoyo a las iniciativas del pequeño comercio independiente, el más castigado por la crisis.

House of Fraser, Liverpool. Compra *online* y recogida en tienda.

ING Direct Flagship Café, Canadá. Promoción de los comercios de la comunidad y oferta de un espacio equipado con alta tecnología para que las pymes puedan operar. Recuperan su función social y dinamizadora de la economía de su área de influencia.

Marks & Spencer, Sainsburys. Han abierto panaderías a pie de calle. Grandes *retailers* rompen sus departamentos para crear tiendas independientes. Nuevos formatos para estar más cerca de sus clientes.

Farmacia Santa María, Barcelona. Un templo de la salud: áreas *happening* dentro de la farmacia. Un ejemplo de cómo crear una marca en el mundo de la farmacia.

Eataly, Nueva York. La fábrica dentro de la tienda. Integración vertical de la producción para una categoría de producto y ofrecida de manera distinta en la tienda en función de las necesidades de compra.

Sephora en el Meat Packing District, Nueva York. La excelencia en la presentación del producto. Conocimiento exhaustivo del cliente y del producto. Allí se puede encontrar la primera barra para vender pestañas que ha sido diseñada en el mundo.

Uniqlo en la Quinta Avenida, Nueva York. Claridad de imagen, tecnología y excitación visual. Un paso más en su conocida, efectiva e imitada presentación de producto vertical y por colores.

Hollister en la Quinta Avenida, Nueva York. La playa y el *surf* venden. Estilo propio y ambiente coherente llevado a su máxima expresión. Apoyado por una fachada muy tecnológica.

New Balance, Nueva York. La única marca americana de deportes que fabrica en Estados Unidos. Las raíces y el saber hacer de un fabricante local y una pista de correr para probar el producto.

Snack Box, Nueva York. Un puesto de perritos calientes del siglo XXI. Localización, movilidad, diseño, *branding* y tecnología.

Ahora bien, para lograr el rediseño efectivo de la experiencia de los clientes de una empresa se requiere de una metodología operativa práctica, a ras de tierra. Para esos fines, en nuestra Consultora MdS hemos desarrollado el **Modelo GEX®** para la gestión de la experiencia del cliente, cuya metodología de trabajo vamos a resumir a continuación.

Figura 3. Esquema estructural del **Modelo GEX®**: Gestión de la Experiencia del Cliente de MdS.

La Figura 3 muestra una representación esquemática de los elementos que componen el **Modelo GEX®**. Aplica diferentes instrumentos de análisis y planificación que son ampliamente conocidos y analizados en la bibliografía empresarial especializada en la gestión de servicios. En particular:


- **Técnicas para el conocimiento de los clientes.**
- **Los blueprints o planos del recorrido del cliente.**
- **Los estándares hard y soft del encuentro.**
- **Las 10 expectativas clave de los clientes.**
- **El marketing mix ampliado de los servicios.**

CALIDAD
+
CALIDEZ
= 10

**EXPERIENCIA TOTAL EN
EL ENCUENTRO CON
LOS CLIENTES**
(Momentos de la verdad)

⁴ Aires, Carlos: resumen de conferencia dictada en el Fashion Institute of Technology (FIT), de Nueva York, el 14 de enero del 2012.

Figura 4. Matriz de deficiencias detectadas

ETAPA DEL RECORRIDO	DEFICIENCIAS DETECTADAS
<p>Llegada de los clientes </p>	1 Atascos a la entrada y a la salida del estacionamiento.
	2 Falta de espacios libres.
	3 Mal tiempo: autos a la intemperie.
	4 Falta de espacios para minusválidos.
	5 Falta de espacios para embarazadas.
	6 Dificultad de maniobras.
	7 Señalización exterior difícil de localizar y ver.

Un elemento adicional básico en el **Modelo GEX®** es la “Matriz de Deficiencias Detectadas”: véase en la Figura 4 el ejemplo de la primera etapa del recorrido del cliente en una tienda minorista (“Llegada de los clientes”) y el señalamiento de las situaciones que podrían estar provocando una experiencia negativa o desagradable para los visitantes de la tienda. Nótese, en consecuencia, que ese ejemplo se refiere únicamente a la primera etapa del recorrido del cliente. Un análisis similar debe hacerse para cada uno de los puntos de contactos entre el cliente y la empresa (recorrido del cliente), que en el caso de la tienda en cuestión podrían ser: entrada/recepción, tránsito por la tienda, búsqueda de productos, consulta de productos, prueba de los productos, pago en la caja, servicio de cafetería, salida.

De forma muy resumida y esquemática, el proceso de implantación del GEX sigue la secuencia siguiente:

- 1. Identificación de los diferentes tipos de contacto empresa-clientes.**
- 2. Elaboración de los diferentes blueprints o planos del recorrido del cliente.**
- 3. Análisis de las 10 expectativas clave de calidad del servicio de los clientes.**
- 4. A partir del recorrido del cliente definido con anterioridad, se identifican las Deficiencias Detectadas para cada una de sus etapas (véase la Figura 4).**
- 5. Para cada una de las etapas, se responde a la pregunta: ¿de qué forma podemos potenciar la percepción del cliente en cada una de las 10 expectativas?**

- 6. Se anota cada una de las cosas que podrían hacerse para potenciar la percepción de calidad y calidez.**
- 7. Una vez definido lo anterior, se elaboran y establecen los estándares *hard* y *soft*, tanto para la parte funcional como para la gestión del contacto empresa-cliente.**
- 8. Finalmente, se programan las experiencias que habrán de potenciar los niveles de satisfacción de los clientes.**

Un área clave del GEX radica en la identificación de aquellos elementos e “ingredientes” que podrían ser incorporados a la experiencia de los clientes con el fin de superar claramente sus expectativas. Son los que llamamos “detalles y sorpresas”; es decir, que no son esperados por los clientes. Son las “sorpresas” que, buscando la diferenciación, hacen “las delicias” del cliente en momentos predeterminados del contacto.

La realidad del cerebro humano

Ahora bien, es de destacar que no se trata de crear una experiencia que sea satisfactoria solo en términos racionales (precisión, ausencia de errores, rapidez, respuestas correctas, etcétera), sino que es impostergable crear experiencias emocionales que sean claramente percibidas por los clientes.

Es bien sabido hoy en día que el cerebro humano se divide en dos hemisferios: izquierdo y derecho. Los estudios que se han hecho sobre cómo funciona el cerebro humano, indican que, a grandes rasgos:

- **El hemisferio izquierdo es analítico, lógico, utilizado para la resolución de problemas que requieren un procesamiento secuencial o de paso a paso; tiene la capacidad de análisis y deducción, y alberga el lenguaje verbal. En el hemisferio izquierdo se producen las actividades que tienen que ver con la lógica, los hechos, los razonamientos secuenciales y las deducciones racionales.**

- **El hemisferio derecho es intuitivo y espontáneo, utilizado para la resolución de problemas que requieran una comprensión global; tiene la capacidad de la orientación y comprensión de las estructuras espaciales, y participa en el lenguaje emocional. En el hemisferio derecho encontramos la inspiración, la intuición, las dotes artísticas y creativas, la imaginación y las emociones.**

Desde los primeros intentos por dar una estructura formal al *marketing* se acepta que existen dos tipos de motivaciones básicas para la compra: racionales y emocionales. Y sin embargo, si analizamos los enfoques de comunicación promocional de la gran mayoría de las empresas alrededor del mundo, veremos que sus razonamientos y propuestas están dominados por las motivaciones racionales. Más aún, para algunos niveles de mando toda la competitividad se reduce a los atributos y características técnico-funcionales del producto o servicio y el precio (*price-product centric*). Es como afirmar que los consumidores, usuarios y clientes actúan todo el tiempo dominados exclusivamente por el hemisferio izquierdo (carecen de hemisferio derecho o el mismo no funciona). Algo imposible, salvo algunos escasísimos casos excepcionales.

- **El resultado final es una visión parcial del ser humano al actuar como consumidor, usuario o cliente.**

En la actualidad, esos enfoques comienzan a dar paso a un enfoque más integral, a una visión más global y holística (cerebro izquierdo + cerebro derecho) de lo que es la gestión de empresas en todas sus facetas y dimensiones. Y ya se habla, sin rubor, de inteligencia emocional. Y es lógico que así sea. En MdS hemos resumido este necesario enfoque bidimensional con la fórmula: Calidad + Calidez = 10, que, como vimos en la Figura 3, constituye la plataforma inicial del **Modelo GEX®**.

Conclusión

En síntesis, se trata de diferenciar la empresa mediante la experiencia de compra que aporta a sus clientes. Para ello, la clave radica en preocuparse no solo de los aspectos funcionales del servicio (hemisferio izquierdo del cerebro), sino, además, de aportar elementos emocionales de “disfrutabilidad” y deleite (hemisferio derecho) que permitan superar las expectativas de los clientes, con el fin de lograr más altos índices de fidelización y vinculación (*engagement*), y de esa forma alcanzar más altos niveles sostenidos de rentabilidad. Se trata de generar sensaciones, emociones, vibraciones, sentimientos y pensamientos que aporten elementos extras, altamente positivos, al momento de la compra.

Juan Carlos Alcaide es Director de la consultora Marketing de Servicios (MdS) y profesor de ESIC.

Carlos Aires es creador de MARKETING-JAZZ, Creative Store Design y Vicepresidente del Retail Design Institute Spain.



SEMINARIUM®

INTERNACIONAL

Programas Internacionales 2014

 <p>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT <i>Executive Education</i></p>	 <p>CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management</p> <p>New Haven, Connecticut / 5 al 9 de mayo, 2014</p>
 <p>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT <i>Executive Education</i></p>	 <p>MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management</p> <p>New Haven, Connecticut / 15 al 20 de junio, 2014</p>
 <p>NORTHWESTERN UNIVERSITY Kellogg <i>School of Management</i></p>	 <p>THE CEOs MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management</p> <p>Evanston, Illinois / 6 al 11 de julio, 2014</p>
 <p>Cornell University</p>	 <p>THE STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM at Cornell University</p> <p>Ithaca, New York / 10 al 15 de agosto, 2014</p>
 <p>CHICAGO BOOTH</p>	 <p>THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business</p> <p>Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014</p>

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



Intras
Integral Training Solutions

Síguenos en:



AGUANTAR O RENUNCIAR: ESA ES LA CUESTIÓN

Por Guillermo S. Edelberg

El tema de la insatisfacción en el trabajo no es nuevo y la lista de las causas que conducen a esa situación, como ser sueldos bajos, inseguridad en el trabajo y gerencia tóxica, es larga. Las causas que predominan dependen con frecuencia de hechos y épocas particulares. Un artículo publicado en octubre de 2011 en *Universia Knowledge@Wharton* dijo lo siguiente:

El índice de Bienestar Gallup-Healthways alcanzó en agosto 47,1 puntos en la categoría titulada “satisfacción en el trabajo”. El puntaje fue el más bajo desde que la medición se inició en enero de 2008. Se comprobó que menos de la mitad de los entrevistados contestó afirmativamente estas cuatro preguntas: ¿Está satisfecho con su trabajo? ¿Están sus habilidades en sintonía con las tareas que debe llevar a cabo? ¿Lo trata su supervisor como a un compañero? ¿Crea este un ambiente de confianza y franqueza? [...] También debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos: a) la tendencia de los trabajadores a demorar cualquier atención médica para pasar inadvertidos en caso de que se esté contemplando una reducción en el número de empleados; b) los despidos masivos que tienen lugar en distintas empresas; y c) el desequilibrio que se suele presentar entre las obligaciones para con el trabajo y para con la familia. Todo esto conlleva a que el lugar de trabajo se está convirtiendo en un ambiente cada vez menos saludable para aquellos que tienen un empleo o están tratando de conservarlo. (Otros estudios señalaron que entre un 50 y un 80 por ciento de los trabajadores de los Estados Unidos se hallaba insatisfechos con sus trabajos).

La decisión de renunciar en caso de estar insatisfecho con determinado trabajo o, en otras palabras, si ha llegado el momento de renunciar ha sido tal vez menos visible en la literatura especializada, pero tampoco es un tema desconocido.



Por lo general, se medita mucho antes de renunciar. Se llega a este extremo si, por ejemplo, a) se tiene la seguridad de contar con reservas monetarias que permiten subsistir hasta encontrar otro trabajo, b) se cuenta con la certeza de un nuevo trabajo; y c) el cambio no perjudica la situación familiar. Un artículo en *The Wall Street Journal* (Kwong, Leslie. *Taking early exits off Wall Street*. Nueva York, 26 de octubre de 2012) es ilustrativo al respecto. Los ejecutivos de nivel medio de grandes empresas financieras entrevistados a los efectos del artículo mencionaron diversos motivos que justificaban su alejamiento de sus respectivas empresas. A veces estos motivos coincidían; otras veces, no. Uno de ellos señaló que había llegado a un punto en el que no aguantaba más: “mucho trabajo nocturno para atender a visitas empresarias y muchos viajes con su esposa cancelados. Si bien cobraba un buen salario, este no cubría las expectativas que tenía antes de la crisis financiera y no le compensaba los sacrificios que se veía obligado a hacer. Luego de la crisis contaba con menos dinero y con menos prestigio y la ecuación había cambiado. No lo esperaba ningún trabajo nuevo y pensaba dedicarse a viajar durante cierto tiempo antes de volver a trabajar”. Otros ejecutivos señalaron que se retiraban a causa de horas de trabajo “brutales”, falta de ejercicio, aumento de peso y vida social inexistente.

Amy Gallo escribió un artículo que ayuda a poner un poco de orden en la decisión acerca de si ha llegado el momento de renunciar (*Is it time to quit your job? Harvard Business Review Blog Network / Best Practices*, 30 de enero de 2013), porque a veces se confunde una insatisfacción pasajera o habitual con una en la que realmente el trabajo y quien lo realiza son incompatibles. ¿Cómo es posible asegurarse de que se está listo para alejarse de una organización? Señaló que se debe empezar por interpretar señales tales como las siguientes: a) se piensa en renunciar; pero nunca se toma la decisión; b) no se aspira a ocupar el puesto del jefe; y c) se busca mejorar el desempeño, pero no se alcanza este resultado.

También, se debe buscar más información con el objeto de evaluar si lo que se percibe coincide con la realidad, tal vez mediante una conversación franca con el jefe o, si esto no es aconsejable, a través del análisis de varias evaluaciones del desempeño recientes. Otros aspectos consisten en analizar los riesgos que conlleva renunciar (un *curriculum* con muchas renunciaciones puede identificar a una persona inestable) y en tener una idea de lo que se desea hacer después de renunciar para, en la medida de lo posible, no volver a estar disconforme con el nuevo trabajo.

Se debe recordar que, por más que a uno le guste o lo piense, no es conveniente dejar un trabajo pegando un portazo que puede empeorar la situación. Lo más recomendable es conversar con el jefe y acordar un proceso de salida.

La milonga¹, a su manera, también se ocupa tanto de trabajos que brindan poca o ninguna satisfacción como de la decisión de dejarlos. Dice así: *Cinco años he mantenido / mujer y suegros, más diez cuñaos, / sobrinos, abuelos, tíos, / y yo compadre no soy casao... / [...] / ¡Cinco años de yugo fiero, más ya la farra² se terminó!... / [...] / Si no me alcanzaba el sueldo / gritaban todos: ¡Salí a mangar!³ / Y yo, por no disgustarlos, / jamás tenía ni pa' fumar... / Al fin desperté del sueño / y ayer les dije: ¡No aguanto más! / ¡Arréglense como puedan, / yo largo el yugo por no crear!⁴ /*
¿Usted, lector, qué opina?


¹ Por fin larguero, 1934. Música: P. Biafore. Letra: J. Fernández Blanco.

² Farra: Diversión y entretenimiento con algazara (Diccionario lunfardo).

³ Mangar: pedir, limosnear, mendigar, pordiosear (Diccionario mencionado).

⁴ Crepar: morir (Diccionario mencionado).

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 2013-2014

PPP

PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES

Módulo I: Evaluación y Diagnóstico
Del 11 al 15 de noviembre, 2013
Miami, FLA, Estados Unidos

Módulo II: Ejecución y Manejo del Cambio
Del 20 al 22 de abril, 2014
Miami, FLA, Estados Unidos

GL

GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 25 al 30 de noviembre, 2013
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

WOB

**WOMEN ON BOARDS:
Mujeres en Juntas Directivas**

Del 4 al 6 de diciembre, 2013
Miami, FLA, Estados Unidos

PAG

PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 20 de enero al 14 de febrero, 2014
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

PADMF

PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Módulo I:
Del 18 al 25 de febrero, 2014
Nicaragua

Módulo II:
Del 19 al 26 de marzo, 2014
Nicaragua

PC

PRESIDENTS CLUB

Del 10 al 11 de marzo, 2014
Nicaragua

Información e inscripciones:


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





Intras
Integral Training Solutions

Sigamos en:





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



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

www.cmiigroup.com

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 24 al 28 de marzo, 2014

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:

24 al 28 de marzo, 2014
The Harvard Faculty Club
Cambridge, Massachusetts
United States of America

Metodología:

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

Profesores:

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

Inversión:

US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de enero, 2014.
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de febrero, 2014.
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de marzo, 2014.

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

Informaciones e Inscripciones:

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

Síguenos en:





BALANCED SCORECARD

Por Jesús Cirera Soler

Una nueva era de gestión

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión en las empresas se están poniendo en práctica en entornos gobernados por informes financieros anuales, con visiones trimestrales. Es en sí mismo el resultado del informe anual el que condiciona el establecimiento de objetivos, incluso de los estratégicos de largo plazo.

No obstante, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, el resultado se ve inmediatamente en la cuenta de resultados. Esto deja claro el valor de estos (como diferenciadores, compitiendo, innovando, vendiendo) que, sin embargo, no son en absoluto valorados en la contabilidad efectiva de las empresas.

¿Qué está pasando?

Se ha materializado un cambio. El cambio está en el sistema. Convivimos con él. Es debido a la especialización, al acceso a la información, a la globalización de los mercados, a la popularización de la tecnología, a un claro aumento de la riqueza, a la presión de la competencia, a la disminución del ciclo de los productos...

Hagamos una retrospectiva de lo que fue y de lo que es:

Antes

Los sistemas de gestión estaban próximos a la contabilidad. Eran sistemas contables desarrollados en un entorno donde el éxito estaba ligado al control de los costos de producción. Existía un ciclo de vida de los productos muy largo, por lo que ser el campeón en la comercialización de un producto en un momento garantizaba serlo en un largo periodo. Los cambios en el producto, por otro lado, eran relativamente moderados debido al costo derivado del propio cambio en la cadena de producción.

La navegación hacia el futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por aptitudes y capacidades no puede conseguirse si nos limitamos a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Actualmente

Hemos minimizado los costos de producción de forma que han dejado de ser la clave del precio. Existen elevados costos indirectos (I+D+I), logística, etcétera.

El ciclo de vida del producto es muy bajo. La capacidad de duplicar una buena idea es no solo alta, sino instantánea. El éxito en la comercialización está ligado a parámetros de calidad, satisfacción del cliente, innovación, penetración en el mercado, marca... El valor del empleado como conocedor y parte del circuito de venta se multiplica en un entorno eficiente, mientras antes se buscaba la realización de pautas repetitivas y simples.

La manera de valorar actualmente a una empresa pasa ya por poner cifras a cosas que están en el olfato de los analistas (innovación, permeabilidad, implantación, capacidades a futuro, entre otras). Normalizar el método pasaría por la realización de una contabilidad de intangibles que contemple datos de futuro (como valor para el accionista, motivación de los empleados, conocimientos, innovación, adaptabilidad, etcétera), además de los puros datos financieros.

El Balanced Scorecard como método suple este cambio, proporcionando información no solo de cómo estoy y de qué quiero hacer, sino de cómo hacer, cuándo hacer y con quién hacer, regulando los flujos del corto plazo y haciéndolos compatibles con objetivos a largo plazo. Establece un equilibrio entre:

- **Medidas financieras y no financieras.**
- **Indicadores previsionales e históricos.**
- **Actuación interna y externa.**
- **Objetivos a corto y a largo plazo.**

En esta nueva era -de la que en general todos somos conscientes- no conseguimos alinear las medidas de la actuación con la estrategia. Mayoritariamente mejoramos la actuación de los procesos existentes (a través de reducción de costos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más bajos), pero no identificamos los procesos que debemos hacer extraordinariamente bien, ya que aportan poco valor a la objetivación a corto plazo. El cuadro de mando integral se podrá usar no solo para comunicar estrategia, sino también para gestionarla.

El auténtico cambio viene definido por el paso de la Era Industrial a la Era de la Información. En la primera, el beneficio se extraía de la economía de escala: eficiente producción en masa de productos estándar. En la era actual, las compañías no pueden obtener ventaja competitiva sostenible únicamente por la rápida aplicación de las nuevas tecnologías y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la Era de la Información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles. A partir de esta explotación podremos:

- **Desarrollar relaciones con los clientes que retengan la lealtad y permitan garantizar el posicionamiento en nuevos clientes.**
- **Introducir productos y servicios innovadores y deseados.**
- **Producir a bajo costo y corto plazo de espera.**
- **Movilizar habilidades y motivación de los empleados para la mejora continua.**
- **Aplicar la tecnología y las técnicas de bases de datos.**

En el nuevo entorno operativo, las organizaciones se deben enfrentar a:

- 1** Compatibilizar la especialización en capacidades funcionales (propias de la Era Industrial) con la velocidad de los procesos integrados, más eficaces y complejos.
- 2** La generación y distribución de productos en modo factoría, con el ofrecimiento de servicios y productos desarrollados a medida, pero sin pagar el costo de las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.
- 3** Competir en entornos globalizados, combinando eficiencia con una mejora de la sensibilidad hacia los clientes locales.
- 4** Disminuir el ciclo de vida de los productos, lo que minimiza la trascendencia del éxito asociado a la distribución de un determinado producto.
- 5** Formar, contratar, convertir a algunos empleados fuertemente capacitados en tareas de especialización funcional en empleados de nivel que piensen y solucionen problemas, asegurando calidad.

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).



“Talento local, conocimiento global”

NUEVAS SOLUCIONES CORPORATIVAS



COMPETENCESPLUS+ by SKILLS

Es una solución a la medida que nos permite servir de aliados a su empresa durante el proceso de desarrollo de las competencias organizacionales o individuales previamente definidas por la organización y que desean potenciar en sus empleados para el excelente cumplimiento de sus tareas.



XTRATEGIC SOLUTION by SKILLS

Consiste en un eficaz y eficiente proceso de acompañamiento en la realización de una de las tareas más relevantes y de mayor impacto en la organización: su Planeación Estratégica. Mediante un probado esquema, esta solución procura no sólo generar un plan estratégico robusto, sino brindar las líneas de acción para su correcta ejecución.



MOVIE & LEARNING by SKILLS

Es una forma amena, refrescante y diferente de potenciar el desarrollo de competencias y conductas específicas dentro de los equipos y las organizaciones basada en la utilización de una o varias películas meticulosamente seleccionadas como eje temático.

¡CONTÁCTENOS!

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini • Suite 903 • Sto. Dgo., R. D.
Tel.: 809.565.8101 • E-mail: gerencia.negocios@skills.com.do • Web Site: www.skills.com.do

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