



¿Para qué
asumir riesgos
innecesarios con su
capacitación interna?

¡Vaya siempre a lo seguro!



¡Resultados Garantizados!

Todos nuestros programas de capacitación In-House están totalmente garantizados, comprometiéndonos mediante contrato a devolver los honorarios totales al cliente en caso de que nuestra acción formativa no cumpla con todos los objetivos acordados previamente.



Información sobre nuestras soluciones In-House:
Tel.: 809.542.0126 • inhouse@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en: [f /intrasRD](#) [t /intrasRD](#) [You Tube /intrasRD](#) [in /company/intras](#)



Los grandes momentos llegan cuando te planificas.



CON NUESTRO NUEVO CERTIFICADO LIBRE APAP

tú eliges cuándo realizar tus planes. Una forma segura de hacer crecer tu dinero y contar con él cuando quieras, sin afectar los intereses generados.

*Algunas restricciones aplican.

SOMOS PARTE DE TUS PLANES

809-687-APAP (2727)
1-809-200-2737

www.apap.com.do



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS



36

The Seminarium Letter Aferrarse a la felicidad

Sonja Lyubomirsky, experta y autora en temas de felicidad, explica que esta se relaciona con resultados tales como creatividad, productividad, mayores ingresos y longevidad y nos invita a aferrarnos a la felicidad. En este artículo, nos habla acerca de la psicología positiva y nos da su visión acerca del concepto de florecer según Martin Seligman.



38

Apuntes Ejecutivos del IE Big Data: la revolución analítica

Juan José Casado, director académico del *Master of Business Analytics & Big Data* de la IE Business School, escribe acerca de la revolución analítica que cada vez está más cerca, la necesidad de que las empresas desarrollen la capacidad para analizar todos los datos que se generan fruto de la interconexión de las personas y la demanda de que más profesionales se formen como *data scientists* que ayuden a las empresas a adquirir un conocimiento diferencial para obtener ventaja frente a sus competidores.



44

Los Líderes Preguntan

¿Cuáles son los distintos temperamentos de los profesionales?

La Dra. Maryam Varela es una destacada experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones. En esta sección, contesta las inquietudes de los directivos en los temas relacionados a sus áreas de *expertise*. Una lectora pregunta **cuáles son los distintos temperamentos de los profesionales** y la Dra. Varela explica qué es el temperamento y describe las características de cada tipo en el ámbito laboral.

04

CARTA DEL DIRECTOR

El punto de inflexión...

06

GESTIÓN DEL CAMBIO

Gran problema, pequeña solución

10

VENTANA INTERNACIONAL

Cómo manejar despliegues públicos de descortesía

12

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Diseñando la experiencia del cliente

16

DE PORTADA

Barry Nalebuff. Un experto honestamente exitoso

22

NEGOCIACIÓN

Un buen resultado. ¿Cómo le fue en su última negociación?

24

ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES

Guía de 4 pasos para el departamento comercial que quiere actualizarse y no sabe como. Paso 4

30

HERRAMIENTAS GERENCIALES

Return on marketing investment (ROMI): Sin conocimiento previo no hay medición eficaz

34

COMUNICACIÓN

¿Cuánto dinero está usted perdiendo? Comunicación = Resultados Financieros

40

DESDE INCAE

La dignidad en el lugar de trabajo

42

LA PÁGINA DE ENTREPRENEURS' ORGANIZATION (EO)

Lecciones que aprendimos al hacer crecer nuestro negocio

GESTION

Edición Trimestral
octubre - diciembre 2014
REPÚBLICA DOMINICANA



gestionrd

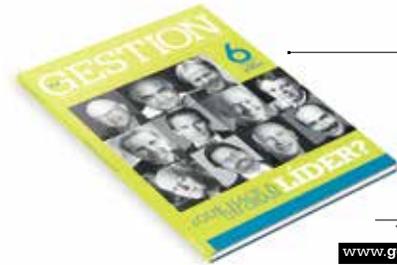


@gestionrd



/company/revista-gestion

edición julio - septiembre 2014



VISITE

www.gestion.com.do
para leer, descargar
y compartir los
artículos de la
Revista Gestión
de ediciones
anteriores

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores
en esta Edición

Antonio Vilches
Frances Ríos
Jesús Cirera
Juan Carlos Alcaide y
Javier Ibarra Cearra
Julio Decaro
Julio Zelaya
Maryam Valera

Instituciones

Colaboradoras
Entrepreneurs' Organization
IE Business School
INCAE
Seminarium
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.



Intras[®]
Integral Training Solutions

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



ESO QUE TENÍAS EN MENTE.

CERARTE

CERÁMICAS • COCINAS • BAÑOS

Av. 27 De Febrero #356

Santo Domingo T. 809.472.3106

Punta Cana T. 809.933.0333

www.cerarte.com.do

 [Facebook.com/CerArte](https://www.facebook.com/CerArte)

 [@CerArte](https://twitter.com/CerArte)  [CerArte](https://www.instagram.com/CerArte)



EL PUNTO DE INFLEXIÓN...

Doña María. —Bueno, el año que viene mi hijo sube de categoría. Por lo visto, no va a tener mucha competencia dentro del equipo, pues el año que viene todos los que son buenos en esa categoría subirán a la de más arriba.

Doña Cristina. —No creas... Ahí está Ney Díaz, el hijo de Vicky, que se queda todavía un año más en la categoría.

Doña María. —¿Quién? No ombe... Ese muchachito es un novato y no da para mucho...

Esta conversación casual, y al parecer irrelevante, una tarde cualquiera de diciembre de 1980 entre dos madres con hijos nadadores hubiese pasado desapercibida si no hubiese sido por dos pequeños detalles: el primero, que doña Cristina le compartió esa conversación a mi madre mientras ambas iban charlando en un vehículo; el segundo, que yo estaba en el asiento de atrás cuando ella se lo comentó... Recuerdo que, como madre al fin, el comentario no le cayó nada bien a mi progenitora. Pero, sin darle mayor relevancia ni trascendencia, mi madre siguió conversando tranquilamente. Sin embargo, para mí, ese momento generó una verdadera metamorfosis...

Como si el “mosquito del orgullo” me hubiese picado, la natación, que hasta ese entonces había sido un simple pasatiempo, se convirtió en mi obsesión y razón de ser. Contrario a épocas anteriores en las que mi padre me tenía que levantar en las madrugadas con una grúa, de buenas a primeras, era yo el que muy animado le despertaba para que me llevase a practicar. Entrenaba como nunca antes, empezaron incluso a gustarme alimentos que antes odiaba y tomaba sin protestar las horribles vitaminas. Transcurridos seis meses, le gané en una competencia al hijo de doña María y, mientras estuvimos en el equipo, más nunca permití que me volviese a ganar tan siquiera una sola vez. Si bien no he hecho “hipnosis regresiva”, me atrevo a especular que ese episodio me marcó de por vida, pues me propuse ese día que jamás nadie tendría argumentos para echarme a menos. En pocas palabras, esa situación fue uno de los puntos de inflexión en mi vida.

Lo anteriormente narrado no tiene la más mínima intención de contarles una heroica historia personal de éxito. De hecho, pocos años más tarde, y siendo ya un nadador de cierto nivel, viví una situación opuesta en la que pagué el precio de mi “arrogancia”. Este ejemplo simplemente lo utilizo para ilustrar como una situación adversa en nuestras vidas puede ser nuestra mayor fuente de inspiración o nuestra principal causa de hundimiento. ¿Cuál es el único factor que hace que sea de una forma u otra? Nuestra actitud...

Nuestras vidas personales y profesionales están llenas de puntos de inflexión adversos. Es decir, momentos en que por factores externos, circunstancias fuera de nuestro control o influencias de otros, nuestra vida -o el curso que esta llevaba hasta ese momento- cambia radicalmente. Cuando suceden estos puntos, lo primero que debemos hacer es buscar cuáles son las lecciones detrás, aceptar nuestra nueva realidad y trabajar con pasión para superarlos o para, al menos, mitigar sus efectos. Hundirnos no es una opción, sobre todo porque lo que ayer fue adverso, con frecuencia, termina siendo nuestra mayor bendición.

Muchas veces las señales de que ya llegó un punto de inflexión son tan sutiles que, si no estamos atentos, ni nos damos cuenta. ¿Y qué sucede entonces? Que el próximo punto de inflexión viene con mayor contundencia. Peor sucede cuando el punto de inflexión es tan evidente que todos alrededor nuestro lo ven y nosotros, por temor o estar en total negación, no queremos reconocerlo.

Pero los más importantes puntos de inflexión son los que provocamos nosotros mismos. Se trata de aquellas decisiones, que luego de meditadas, van acompañadas de un “basta ya”, un “ahora o nunca”, un “vamos arriba” o un “yo voy a...”. Estos puntos de inflexión, por originarse en nosotros y no depender de nadie, son los que mayor crecimiento nos generan, pues muchas veces implican romper la inercia, salir de la zona de confort o ampliar nuestro círculo de influencia. Mi exhortación es a provocar más de estos puntos de inflexión en nuestras vidas.

Y usted, ¿está en un “punto de inflexión” ahora mismo?



evoluciona,
es tiempo de



Visualiza un futuro mejor para tu negocio. Únete a la innovación con la nueva solución para recibir pagos con tarjetas y pagos móviles. Recibe el mejor servicio, con tecnología y seguridad de clase mundial. Evoluciona, es tiempo de AZUL.



www.AZUL.com.do



Gran problema, pequeña solución

Por Julio Zelaya, Ph. D.

Uno de los temas sobre los cuales nos hemos centrado en investigar como organización es el cambio: cómo entenderlo y enfrentarlo. ¿Por qué se ha vuelto un tema constante si Heráclito de Éfeso dijo hacia 500 a.C.: “Nada es permanente a excepción del cambio”? En este artículo discutiremos algunas tendencias que han llevado a experimentar cambios exponenciales y una metodología simple, pero poderosa para entenderlo y canalizarlo.

Población: Desde el año 10,000 a.C. a la fecha, la población ha crecido a un ritmo de 6,000 a 1. Vivimos ya entre 7 billones de personas y es tangible ver la creciente demanda de una población tan numerosa.

Riqueza y salud: China e India son, en los últimos años, actores con crecimientos exponenciales en indicadores económicos. Un mundo donde, si vemos datos agregados, la riqueza relativa ha crecido (estamos de acuerdo que se ha acrecentado también la brecha en su distribución) y en términos de salud, las enfermedades más frecuentes han cambiado de infecciosas a crónicas. Virtualmente todas las familias en el mundo occidental han sido tocadas de alguna forma por cáncer o enfermedades cardiovasculares. Los pronósticos de vida han aumentado significativamente, por lo que tenemos más personas viviendo más años.

Clima y contaminación: En 100 años hemos cambiado lo que no se había cambiado en 400,000 años. Desde la Revolución Industrial, los niveles de dióxido de carbono han crecido sin precedentes. Los efectos: cambio climático provocado por la cada vez más escasa capa de ozono. Cánceres de piel y de vías respiratorias son comunes en ciudades donde las emisiones de máquinas de combustión o electrónicos que emiten clorofluorocarbonos aumentan.



Tendencias digitales: Acá podríamos centrarnos en decenas de párrafos. Basta resumir que la famosa ley de Moore que predecía que las tecnologías se hacían obsoletas cada 18 meses ha sido ya superada. Estamos observando capacidad computacional doblarse en menos de 18 meses, anchos de banda y capacidades de redes doblarse, interconectividad social duplicarse o triplicarse. Mientas que la radio llegó a 50 millones de personas en casi 38 años, a Facebook le tomó 2 años.

Según un estudio de We Are Social, hasta enero 2014, había un 35% de penetración de Internet a nivel mundial, tomando en cuenta que hay alrededor de 2.5 millones de usuarios de Internet sobre una población mundial de unos 7.000 millones de personas. Las redes sociales tienen un alto impacto, reportando una penetración mundial media de 26%, en donde Facebook reporta, según el estudio, 1.184 millones de usuarios. Esto también supone un cambio en la inversión en publicidad, en donde un estudio de Talkwalker estima que durante el 2014 se estarán invirtiendo cerca de \$135 mil millones en mercadeo digital, y que en 2015 la inversión en mercadeo digital representará un 25% de la inversión total en publicidad.

¿Abrumados? Los cambios son tan dramáticos en tiempos cada vez menores. No podemos humanamente dimensionar la velocidad a la que estamos experimentando disrupciones en todas las áreas. Sin embargo, ¿por qué titulé este artículo *Grandes problemas, pequeñas soluciones*? Porque podemos analizar el cambio de una forma simple, tripartita, que ha dado resultados contundentes haciendo cosas sencillas.

¿Qué modelos podrían servirnos para entender el cambio?

Uno de los más fáciles de aplicar por su simpleza es el modelo que se describe en *The Happiness Hypothesis* por Jonathan Haidt. Este modelo se ha popularizado gracias al éxito en ventas del libro *Switch* de Dan y Chip Heath. En él, se describen tres componentes: **un jinete**, **un elefante** y **un terreno** donde están los anteriores.

Imagine, entonces, al jinete tratando de dirigir al elefante, sobre un terreno. El jinete es racional, mesurado, pero minúsculo comparado con la corpulencia del elefante. Dependiendo de dónde caminen (el terreno), así será el comportamiento tanto del jinete como del elefante. ¿Qué representa cada uno? El jinete es nuestra capacidad racional. Todo cambio necesita entenderse con el pensamiento. Sin embargo, como en nuestra ilustración, la parte racional (jinete) es menor en fuerza comparado con la parte emocional, que equivale al elefante. Finalmente, el entorno y los sistemas serán el terreno donde nos movemos. Usemos ejemplos para cada paso.

Dirija al jinete

Cuando Jerry Sternin llegó a Vietnam, su bienvenida fue fría. El gobierno había contratado a su empleador, Save the Children, la organización internacional que ayuda a niños necesitados, a abrir una oficina en 1990 para ayudar a combatir la desnutrición. Le dijeron en el gobierno: “Tiene seis meses para hacer una diferencia”. Sternin viajó con su hijo de 10 años y su esposa por el país. Nadie hablaba inglés y tuvo que pasar por un proceso de adaptación a un ambiente que le resultaba hostil. La sabiduría convencional dictaba que la mala nutrición se debía a varios problemas: saneamiento deficiente, pobreza casi universal, agua potable poco accesible. El análisis, como decía Sternin: “Cierto, pero inservible”. Cuando analizamos un problema grande y complejo como el de Vietnam, buscamos una solución del tamaño del problema. El enfoque debería ser, sin embargo, antes de pensar en todo lo que marcha mal, en buscar, racionalmente, lo que está funcionando bien. Sternin viajó a un poblado y preguntó a las madres si existían niños muy pobres que estuvieran más sanos y grandes. Al escuchar un “Có, có, có”, o “Sí, sí, sí”, descubrió que en ciertas familias habían niños que comían cuatro veces al día (usando las mismas porciones que otras familias, pero divididas en más tiempos), eran asistidos en comer (las

mamás podían darles de comer si era necesario en la boca) y comían camaroncillos y cangrejos (que se daban en abundancia en el campo) que eran mezclados con arroz (estos camaroncillos y cangrejos eran comidos por adultos, pero no eran vistos sanos para los niños). Adicionalmente, daban algunas legumbres que, usualmente, eran consideradas de “bajo nivel”. Sin embargo, combinados, sin saberlo, producían proteína, vitaminas y procesos metabólicos más equilibrados.

¿Cómo dirigió el cambio Sternin? Como él mismo dijo: “Conocimiento no equivale a cambio de comportamiento, pues hay psiquiatras desequilibrados, médicos obesos o consejeros matrimoniales divorciados”. Por lo tanto, diseñó un programa modelo donde las familias en grupos de 10 preparaban comida y atendían a familias mal nutridas. Las madres ahora estaban actuando de forma diferente, replicando lo positivo observado. Seis meses después, 65% de los niños de esa comunidad estaban mejor nutridos. Los cambios perduraron inclusive en el tiempo, como se validó posteriormente. En tiempos de cambio, enfóquese en lo positivo para dirigir la acción. La esperanza de que algo puede cambiar es poderosa para dirigir la acción.

Mueva al elefante

¿Cómo hace para evitar la extinción de un pájaro único? Paul Butler, un estudiante de conservación inglés estudió el loro de Santa Lucía, un pájaro con una cara turquesa, alas verdes y un escudo rojo en el pecho cuyo único hábitat natural es la isla de donde toma su nombre. El pájaro estaba al borde de la extinción, con únicamente 100 individuos viviendo en el año 1977. ¿Qué hizo Butler? Encontró una emoción. Hizo una campaña en diversos medios, colegios, eventos deportivos, en donde creó como mascota al loro y su mensaje clave fue “cuidamos a los nuestros”. Creció el sentido de identidad de los habitantes de Santa Lucía y les hizo vivir lo que significaba ser un ciudadano comprometido. ¿El resultado? La emoción relacionada al loro de Santa Lucía motivó cambios, incluso legales, que hicieron que virtualmente fuera erradicada la caza del ave. Butler fue nombrado ciudadano de la isla y su método es ahora popularizado en el programa Pride (Orgullo).

¿Cómo mueve al elefante? Recuerde tres consejos:

- 1) Encuentre la emoción.** Saber algo no es suficiente para cambiar: haga que la gente sienta algo.
- 2) Encoja el camino.** Haga el cambio lo suficientemente pequeño para que “no se asuste el elefante”. No planifique limpiar toda la casa, planifique ordenar solo los platos.
- 3) Crezca a su equipo.** Construya un sentido de identidad y fomente una mentalidad de cambio posible.

Cambie el sistema

¿Cómo podría hacer que las personas coman menos comida chatarra? Brian Wansink, de Cornell University hizo un experimento en donde dos grupos de personas fueron invitados a ver una película y a permanecer unos minutos luego de terminada la misma para conocer su opinión acerca de la venta de comida. Les ofrecieron palomitas de maíz gratuitas. Cada grupo recibió un contenedor de diferente tamaño (no observaron lo que el otro grupo recibió). Las palomitas, sin embargo, tenían un defecto: estaban rancias (a propósito). ¿Quién comió más? Ninguno de ambos grupos terminó los alimentos por su sabor tan terrible, pero quienes recibieron el contenedor más grande comieron 53% más, 21 puñados más de alimentos y 173 más calorías. El experimento fue replicado en diversos lugares y cambiando la película. Los resultados fueron consistentes: entre más grande el plato, más comemos. Si quiere comer menos, seleccione platos más pequeños.

El paso final en un proceso de cambio es alterar el sistema. Como las situaciones cambian el comportamiento, entonces cambie la situación. Finalmente, construya su propia “manada”. El comportamiento es contagioso. Rodéese de personas que exhiban los comportamientos que desee.

En resumen, podemos hacer cambios sustantivos en cualquier área si recordamos lo siguiente:

- Apelar a lo racional (el jinete).
- Hacer sentir a los demás (el elefante).
- Cambiar el sistema (el terreno).

¿Qué cambios desea hacer? El cambio es una constante, pero el crecimiento derivado del cambio es opcional.

¿Qué está haciendo hoy por alcanzar sus sueños y ser hoy la mejor versión de sí mismo o de sí misma? ©

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

Julio Zelaya, Ph. D. es fundador y presidente de The Learning Group, así como autor, emprendedor y conferencista internacional, con un posdoctorado en Management y Marketing por Tulane University y un MBA de INCAE Business School. Tiene especializaciones de posgrado por Babson College, Harvard University, Cornell University y ASTD. Es autor de *La Travesía del Emprendimiento* y *Sólo por ser Usted* y coautor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy (ambos a publicarse en octubre de 2014). Es, además, un reconocido experto en temas de emprendimiento.

80 EMPRESAS EN 20 ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE GARANTIZAN LA SOSTENIBILIDAD



NUESTRA HUELLA EN LA CIUDAD
HOY TIENE 40 AÑOS Y EL RETO ES
SEGUIR INNOVANDO

40
ANIVERSARIO



CORPORACIÓN
ZONA FRANCA
SANTIAGO

CÓMO MANEJAR despliegues públicos de descortesía

Por Al Switzler

¿Qué hace usted cuando alguien es descortés o públicamente humilla a otra persona en medio de una reunión? ¿Existe una manera para manejar el conflicto grupal en el momento y crear un ambiente seguro sin castigar públicamente a alguien?

El primer paso es establecer las reglas básicas de conducta para que los miembros del equipo sepan qué es y qué no es aceptable, puedan decirse cortésmente cuando alguien ha expresado algo descortés o cortante, y recuerden a los demás que tienen que comportarse en conformidad con esas reglas básicas. Ese poco de tiempo que toma para aclarar las reglas básicas es una buena manera de evitar el comportamiento descortés en las reuniones y presenta una opción clara para solucionar cualquier situación rápidamente.

Si su equipo no lo ha hecho aún, usted deberá aclarar cuáles son los comportamientos esperados. En el mejor de los casos, el líder del equipo ayudará al grupo a ponerse de acuerdo en tres o cuatro comportamientos específicos que los ayudarán a desempeñarse bien como equipo. A continuación, varios ejemplos:

- **“Cuando sintamos que un compañero de equipo nos ha defraudado a nosotros o al equipo, hablaremos con él o ella en privado y de manera cortés”.**
- **“Daremos realimentación a nuestros compañeros de equipo en maneras que sean honestas, detalladas y corteses”.**
- **“Mantendremos confidencial lo que se hable confidencialmente en nuestras reuniones”.**



¿Pero cómo puede usted manejar la descortesía cuando no se han preestablecido las expectativas de comportamiento? Una de las tácticas que enseñamos a las personas en nuestro libro *Crucial Accountability (Responsabilidad crucial)* es a hablar abiertamente en estos momentos incómodos o embarazosos y expresar qué es lo que se espera versus lo que se está observando. En el mismo momento en el que se hace un comentario cortante o hiriente, cualquier miembro del equipo puede intervenir diciendo, “Creo que las reuniones como esta funcionan mejor si nos hablamos cortésmente. Este último comentario fue poco menos que cortés. ¿Podríamos evitar comentarios descorteses o sarcásticos?”. A veces solo se necesita una persona para hacer una gran diferencia.

Ahora bien, no soy tan ingenuo como para creer que un comentario como este *siempre* detendrá un ataque. A menudo puede hacerlo y lo hace, pero no siempre es así. Es importante aclarar la conversación que usted realmente necesita tener. ¿El problema tiene que ver con **contenido**, **patrón** o **relación**¹? Cuando el comentario se ha hecho por primera vez, la conversación deberá enfocarse en el *contenido* o en el problema en sí. Si un miembro del equipo hace de nuevo comentarios descorteses o cortantes, ya se trata de un *patrón*. Cuando hable con la persona, en privado, usted necesitará hablar acerca

¹ Los tres tipos de conversaciones que se pueden tener acerca de un problema particular: **contenido** (hablar acerca del problema en sí), **patrón** (hablar acerca del problema de que esa situación siga repitiéndose) y **relación** (hablar acerca del hecho de que el problema está afectando su relación con la otra persona).



del patrón y de las consecuencias negativas de ese patrón. Y usted necesitará obtener un compromiso de que la persona no lo volverá a hacer. Si la persona continúa siendo descortés, usted necesita hablar acerca de la *relación* y de cómo su mal comportamiento continuo está afectando la manera en que ustedes trabajan juntos. Usted tiene que ser muy claro acerca de las acciones que tomará si la persona continúa haciendo estos comentarios. Si usted es un supervisor, eso puede significar disciplina progresiva. Si usted es un compañero, podría significar que usted detenga el progreso de la reunión y pida que el equipo busque la manera de resolver este problema.

¿Qué puede usted hacer para que los ánimos y la reunión vuelvan a su curso normal? Le sugiero que tomen un corto receso –cinco o diez minutos. Hay muchas razones para hacer esto. Cuando alguien dice algo descortés o cortante, todos en la sala se ven afectados emocionalmente porque están experimentando pequeños (o grandes) estallidos de adrenalina. Si usted dice algo como, “Vamos a calmarnos y continuemos esta conversación dentro de algunos minutos”, usted está apelando al sistema cognitivo, que trabaja rápidamente. Cuando las emociones están caldeadas, las personas necesitan un poco de tiempo para sosegararse. Pida un receso. Cuando se reúnan de nuevo, usted tendrá la oportunidad de invitar al grupo a actuar de formas que ayudarán al equipo a conducir la reunión de manera segura² y efectiva.

Así que, en resumen, establezca las reglas básicas de conducta, si usted puede hacerlo; hable e intervenga cuando necesite hacerlo; pida un receso para restablecer la seguridad, y recuerde al grupo que algunas acciones ayudan mientras que otras hacen daño. ©

² Se refiere a establecer un ambiente en el cual las personas se sientan cómodas y libres para hablar o escuchar acerca de cualquier tema sin importar lo delicado o sensible que sea.

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

Al Switzler es coautor de *Crucial Conversations*, *best seller* del *New York Times*. Desde hace más de treinta años ha sido experto y consultor en temas de manejo del cambio. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación corporativa y desempeño organizacional. VitalSmarts ha entrenado a más de un millón de personas alrededor del mundo y ha ayudado a más de 300 empresas del *Fortune 500* a alcanzar resultados medibles.



DISEÑANDO LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Jesús Cirera

Cierto es que las empresas con productos tangibles son capaces de transmitir una gran experiencia del cliente a través de ellos, como es el caso de Apple, Samsung, Lexus, Bang-Olufsen, BMW y muchas otras que han logrado una alta fidelidad con sus productos asegurando calidad, diseño e innovación constante. Otras, sin embargo, no disponen de esa clara “tangibilidad” residente en el producto y deben buscar esa fidelidad a través de la forma de entregar sus servicios. Algunas de ellas, como Starbucks, Virgin, Emirates, LAN y Radisson, son ejemplos que podemos analizar para descubrir la esencia de este éxito.

Pero no importa si tienen productos tangibles o no (es decir, la capacidad de integrar en ese producto una maestría en satisfacción de uso), todas las empresas tienen un alto componente de servicio, desde la preventa, hasta la compra o entrega del producto/servicio, además de gestionar los problemas o dudas durante su uso. Y así como la multicanalidad es un reto actual para la industria y comercio en general, también la gestión integral de la experiencia del cliente empieza a serlo en nuestros días. ¿En cuántas ocasiones usted ha decidido comprar o usar un determinado producto o servicio de la misma empresa debido a su previa experiencia global? ¿Cuántas veces ha recomendado algo basado en esa satisfacción global y no solo en el producto? Pero, ¿cómo las empresas logran transmitir esta experiencia entre sus clientes?, ¿cómo superan las expectativas de los mismos? Según expertos como Bernd Schmitt o Joseph A. Michelli, este último autor del libro *La experiencia Starbucks*, la esencia de esa diferenciación reside en tres aspectos fundamentales:

- **CONSISTENCIA**
- **CALIDAD**
- **PERSONALIZACIÓN**

Todo ello tiene mucho que ver con las emociones, sensaciones, detalles, contenidos, diseños, uso de la tecnología, ambiente, etcétera. Y si nos adentramos en los elementos que hacen posible las mismas, podemos resumirlos en tres grandes claves: las personas, los procesos y las evidencias físicas que rodean al servicio. Las empresas que quieran competir en estos nuevos niveles de experiencia deberán cuidar de forma especial estos tres elementos. Dentro de los mismos, apunto algunas de las ideas más relevantes:

Personas Deben estar alineadas con los nuevos valores de servicio (interno/externo) que pretende la organización. Es por ello que tanto los procesos de selección, inducción y posterior clima empresarial deberán estar alineados para que se consoliden las actitudes adecuadas de servicio. Se trata de desarrollar la empatía hacia el cliente, así como la creatividad, para que estos contactos sean naturales y más personalizados en cada momento.

Ya no es suficiente que las personas sepan perfectamente sus responsabilidades y estén preparadas para realizarlas de forma eficiente: ahora, también, cuentan actitudes y aspectos externos. Recordemos que el 55% de la impresión proviene del mensaje de elementos visuales (expresión facial, lenguaje del cuerpo, forma de vestir, orden...), 38% del tono de voz, 7% de las palabras mismas. Para ello, es aconsejable generar programas de mejora continua reforzando los éxitos y aprendiendo de los errores que siempre pueden aparecer, como fuente de innovación.

Buscar un compromiso y una visión comunes en las personas debe ser una de las estrategias principales de la empresa. Participación, formación, atribuciones, deben estar acorde con los objetivos sobre los clientes y serán, sin duda alguna, la fuente del resto de ventajas competitivas.

Procesos El “cómo” hacer las cosas es lo que nos puede garantizar algunas de las diferencias percibidas y deseadas por los clientes, entre algunas de ellas:

- **CONSISTENCIA**
- **FIABILIDAD**
- **SEGURIDAD**
- **REDUCCIÓN DE COSTOS**
- **IMAGEN DE LA EMPRESA Y EL SERVICIO**
- **CAPACIDADES DE MEJORA CONTINUA**

Diseñar procesos eficientes de cara al cliente, estar atento a los descubrimientos de mejora desde el personal que actúa frente al cliente, atender y comprender de forma adecuada las quejas o problemas que se derivan de nuestro trato día a día con el mercado o incluso con los clientes internos, son la mejor forma de evolucionar.

Como decía Vilfredo Pareto, “Entréguese un jugoso error cuando quiera, repleto de semillas, y desbordante con sus propias soluciones”, la fuga de un cliente es una unidad de error que contiene prácticamente toda la información que una empresa necesita para competir, generar beneficios y crecer.

Igualmente, podemos incorporar en estos procesos una cantidad considerable de conocimientos obtenidos desde los propios clientes (preferencias, avisos y alertas de interés para los clientes, sean o no directamente proporcionables por nuestros productos, recordatorios, etcétera), la idea es salirnos del trato puramente profesional para aportar una mejor experiencia y cercanía a nuestros clientes.

Seguro que todos nosotros recordamos con agrado algunas experiencias de servicio que superan las expectativas: se acordaron de nuestro vino preferido, ese detalle en la habitación del hotel que coincide con nuestras preferencias, quizás una llamada después de la reparación de un electrodoméstico para conocer si fue de nuestra total satisfacción, un *upgrade* del avión, la reserva de nuestra butaca de teatro en el área de preferencia, un gracias por habernos dejado atenderle, un comentario sobre nuestro nuevo traje o corbata, etcétera.

Las empresas de éxito cuidan de forma exquisita cada detalle, haciendo que el cliente lo perciba y que permita salir de la tediosa rutina.

Las evidencias físicas No solo nos referimos al aspecto exterior de nuestra tienda u oficina, sino, también, al diseño interior, colores, formas, temperatura, aromas, decoración, incluso el tacto de cada uno de los elementos implícitos en el servicio (papel, alfombras, mesas...), todo es importante. ¿Recuerdan aquello de “No hay una segunda oportunidad para generar una primera impresión”?

Steve Jobs tardó mucho en definir cada detalle de las Apple Stores, involucrándose desde el recorrido de las tiendas, hasta los colores o la tipografía de la señalización de los baños -ya sé, quizás demasiado obsesionado-, pero les puedo asegurar que los líderes hacen lo mismo, y nosotros, en nuestro día a día percibimos de forma muy importante estos detalles externos, ya sea en los lugares o en las personas. © ↓

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

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).

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una firma de capacitación que se ha caracterizado en el mercado dominicano por el diseño de soluciones formativas únicas. El éxito de nuestras ofertas de capacitación se sustenta en la riqueza de los contenidos y en sus temas de alto componente práctico. Nuestros lineamientos están orientados a la dotación de conocimientos, metodologías, herramientas y criterios que los participantes puedan aplicar exitosamente al día siguiente en su entorno profesional.

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



Programas Estrella

Por su indiscutible calidad y alto retorno sobre la inversión, nuestros PROGRAMAS ESTRELLA han logrado resultados que exceden las más altas expectativas en todas y cada una de las empresas en que han sido impartidos.



“
Talento local,
conocimiento global”

NUESTROS SERVICIOS



Soluciones Especiales

Es una modalidad de asesoría o acompañamiento diseñada para que nuestros clientes puedan desarrollar y fortalecer ciertas áreas o competencias de una manera innovadora y personalizada. Nuestras soluciones se trabajan conforme los requerimientos de nuestros clientes de forma que puedan complementarse junto a nuestros PROGRAMAS ESTRELLA.



Jornadas en Equipo

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



809.565.8101 | informacion@skills.com.do

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 903, Sto. Dgo., R. D.





Barry Nalebuff

Un Experto

Honestamente Exitoso...

Tener tiempo de calidad con personas de la talla de Barry Nalebuff constituye un gran privilegio. Si esta persona, además de ser uno de los grandes pensadores de la gestión moderna, ha probado las mieles del éxito empresarial aplicando lo que predica, el privilegio adquiere aún mayor relevancia. Nuestra admiración intelectual por Barry Nalebuff comenzó al leer su bestseller mundial *Coo-petencia*, escrito hace 18 años junto con Adam Brandenburger, libro que invitaba (con evidencias contundentes) a las empresas a ver la colaboración entre competidores, las alianzas estratégicas y los *joint ventures* como vías de crecimiento exponencial, algo decididamente radical. También, invitaba a abrazar la innovación abierta (o su sinónimo de la época...) como herramienta para ganar ventajas competitivas sostenibles. Sin temor a equivocarnos, y considerando que esta obra coincide prácticamente con la génesis del internet como lo conocemos hoy, entendemos que este magistral libro se adelantó a su época.

Barry Nalebuff tiene un impresionante *curriculum vitae* como académico brillante, consultor reconocido, empresario exitoso y autor prolífico. Es una autoridad mundial en estrategia de negocios, negociación, emprendimiento y *game theory* (teoría de juegos).

Actualmente, es profesor de administración en la Escuela de Administración de Yale. Asimismo, fue profesor asistente en la Universidad de Princeton. Por su extraordinario potencial, fue escogido para ser becario de la Junior Society of Fellows en la Universidad de Harvard. Se graduó en el MIT en economía y matemáticas y obtuvo su maestría y doctorado en economía mediante la prestigiosa beca Rhodes de la Universidad de Oxford.

Como consultor, trabaja para corporaciones como American Express, GE, McKinsey y Google. Como emprendedor, fundó -junto a un antiguo estudiante- la empresa Honest Tea, que vende té frío embotellado listo para tomar. El éxito de Honest Tea hizo que Coca-Cola la adquiriera por una cuantiosa suma. La historia de la creación y construcción de Honest Tea como empresa impulsada por una misión es el tema de su más reciente libro, *Mission in a Bottle*, escrito con su socio, Seth Goldman. También, es autor o coautor de los libros *Thinking Strategically*, *Why not?*, *How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small* y *The Art of Strategy*.

Esperamos que los conocimientos compartidos en esta entrevista exclusiva, en la que alterna en forma armónica su experiencia como académico, consultor y empresario, hagan justicia a la expectativa que le hemos creado.

“Iniciar una empresa se parece más a correr un maratón que a hacer un *sprint*”

G ¿Cómo se crea y se construye una gran empresa o marca impulsada por una misión?

Iniciar una empresa se parece más a correr un maratón que a hacer un *sprint*¹. Por lo tanto, la pregunta es ¿cómo encontrará usted la energía para seguir corriendo cuando sus fuerzas se hayan agotado? Una respuesta es: teniendo pasión. Creo que es mucho más fácil sentir pasión por algo que ayude al mundo a ser un mejor lugar. Por ejemplo, hay empresas que pueden ser muy lucrativas, pero es difícil ver como el trabajo que usted realiza en ellas está ayudando a hacer una diferencia. En Yale (donde soy profesor), buscamos a líderes que harán una diferencia, no solo dinero. Ahora bien, si usted no hace dinero le será difícil hacer una diferencia.

El ingrediente clave para una empresa impulsada por una misión es encontrar la oportunidad para mejorar, con verdadero significado, la vida de las personas. Eso puede ser cualquier cosa desde ayudarles a comprar automóviles usados sin aprovecharse de ellas (como lo hizo Carmax) a venderles té frío embotellado que no esté cargado de azúcar (como Honest Tea) hasta ayudarles a comprar productos de seguros que realmente los protegerán en tiempos de necesidad.

Aquí le muestro algunas formas en las que usted lo puede hacer. Empiece haciéndose las siguientes preguntas:

¿Qué hueco en el mercado llenará su producto?

- ¿Hay algún producto similar al suyo que ya esté en el mercado? ¿Cómo es su producto radicalmente mejor y diferente a lo que está allá fuera?

¿Cuál es el público de su producto?

- ¿Quiénes son los jugadores establecidos en ese mercado? ¿Por qué no han llevado ese producto al mercado? ¿Tiene usted algunas ventajas sobre ellos para traer ese producto al mercado?
- Asumiendo que usted logre un nivel razonable de éxito, ¿qué barreras (si las hubiere) evitarían que estos jugadores establecidos copien su idea y le roben su cuota de mercado?
- ¿Qué espera que su empresa sea dentro de 5 o 10 años?
- ¿Cuál es la innovación clave detrás de su producto? ¿En qué otra área podría aplicar?

- ¿Cuáles son algunas empresas que lo inspiran a usted? ¿Por qué?
- Usted no debe transigir en sus valores fundamentales, pero debe transigir en todo lo demás. ¿En qué cosas no estaría usted dispuesto a transigir? ¿En qué cosas sí transigiría usted?

Mi respuesta va directamente a la razón de ser de su empresa: su producto o servicio tiene que ser radicalmente diferente y mejor. Si a las personas realmente les importa lo que usted está haciendo, estarán dispuestas a perdonarle más cosas. Para importarles realmente a sus clientes, compradores e inversionistas, usted no puede ser solo un 10% mejor de lo que ya está afuera en el mercado. Simplemente, sustituir jarabe de maíz de alta fructosa por azúcar de caña no es suficiente. Cortar las calorías en un 70% y usar hojas de té reales es el tipo de cambio radical que atrae la atención de la gente y crea lealtad.

Como un *early adopter*² de Apple (comenzando por el modelo Lisa), padecí a lo largo de muchos de sus desvíos y callejones sin salida por la razón de que en sus días buenos la Mac era, sin dudas, excepcionalmente buena. La estrategia de Honest Tea que cambió el juego fue la de satisfacer la necesidad de una bebida mucho menos dulce. El agua es aburrida, las sodas y los jugos son muy dulces, y las bebidas de dieta, bueno, no son para mí. Las empresas grandes de bebidas creían que clientes como yo éramos solo un nicho de mercado. Ahora resulta que este nicho se está convirtiendo en *mainstream*³, pero en ese entonces nuestros clientes objetivos habían sido ignorados por tanto tiempo que realmente apreciaron nuestros esfuerzos y nos dieron las segundas y terceras oportunidades que necesitábamos.

Desearía que ser radicalmente diferente y mejor fuera suficiente, pero no lo es. Una segunda clave de supervivencia es el acceso al capital. El dinero es crucial, pero tener capital “reputacional” (una reputación que signifique algo) es igualmente importante.

¹ Carrera corta de gran velocidad

² Usuario pionero

³ Cultura o corriente principal

G ¿Cómo podemos encontrar nuevas oportunidades de negocio en mercados extremadamente competitivos o cuando enfrentamos a empresas más grandes o productos firmemente establecidos?

Hay un cuento infantil llamado *La princesa y el guisante*⁴ que creo que es muy instructivo para los emprendedores. En este cuento, la manera de identificar a una princesa verdadera es que no pueda dormir si hay un pequeño guisante colocado debajo de veinte colchones. Las princesas falsas no se dan cuenta de la molestia. Pienso que los emprendedores son aquellas personas a quienes les molestan los problemas que la mayoría de las personas aprenden a ignorar.

Para darle un ejemplo, considere el caso de las camisas de vestir. En los EE. U.U., las camisas de hombre vienen en siete anchos diferentes de cuello, cuatro largos de manga diferentes, tres anchos de pecho diferentes (ajuste extradelgado, ajuste delgado y tradicional) para un total de 84 tamaños diferentes. Sin embargo, las camisas de vestir de mujer vienen en las tallas 0, 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14. Así que, solo hay ocho tallas diferentes para mujeres. Pero las mujeres tienen más de ocho tamaños y siluetas. No es de sorprenderse que las camisas de hombre entallen mucho mejor que las de las mujeres. Quizás alguien pueda ver esto como una oportunidad de negocio.

G ¿Cómo podemos reconocer la diferencia entre un hoyo negro en el mercado y una oportunidad de negocio?

Cuando usted encuentra un hueco en el mercado, bien puede ser un hoyo negro en el cual usted caerá y del cual nunca saldrá. No importa qué tan inteligente sea usted, lo más probable es que alguien más haya pensado en su idea. Por lo tanto, usted tiene que hacerse la pregunta: ¿por qué nadie más lo ha hecho aún? Muy probablemente, usted encontrará a alguien que ya lo ha hecho, pero está en Nueva Zelanda o en China. O alguien más lo intentó y falló. ¿Por qué usted tendrá éxito donde los otros fallaron? ¿Llegaron antes de tiempo? ¿Tenían poco financiamiento? ¿Tenían la estrategia equivocada? ¿Qué puede usted aprender de su fracaso?

⁴ Cuento de hadas escrito por Hans Christian Andersen

G ¿Cuál sería un enfoque disruptivo en términos de estrategia para llevar a las empresas o unidades de negocio al siguiente nivel?

Soy un gran fanático de la estrategia del *lean startup*. Esto le permite actuar rápidamente y hacer cualquier giro sin perder una gran cantidad de dinero. En el caso de Honest Tea, hicimos el primer lote de producción en nuestra cocina. Llenamos botellas recicladas de Snapple y les pegamos etiquetas que imprimimos en nuestra impresora láser. Dicho esto, sabía delicioso. Si al cliente no le hubiese gustado el producto en esa etapa temprana, entonces hubiésemos tenido que descifrar cómo fue que nos equivocamos con el mercado. Hubiésemos aprendido esto muy pronto y sin perder mucho dinero. ¡Nosotros fuimos de la creación del concepto a nuestra primera venta (un camión lleno) en 26 días!

G ¿Cuál es su receta para el éxito empresarial? ¿Cuál es su perfil de un emprendedor exitoso?

Crear una empresa exitosa depende de su habilidad para responder las siguientes preguntas:

- 1. ¿Por qué será exitosa al principio?**
- 2. ¿Por qué seguirá siendo exitosa una vez otros copien su idea?**

Trataré de explicar la importancia de estas preguntas y cómo las respondimos en Honest Tea.

¿Por qué será exitosa al principio?

Ningún producto tiene el derecho natural para existir. En la industria de bebidas, cada año se introducen alrededor de 300 nuevas marcas. Con diversas variedades en cada marca, esto se traduce a más de 1,000 nuevos productos. Sin embargo, el espacio de góndola para las bebidas no se está expandiendo, o, al menos, nunca tan rápidamente como la introducción de nuevas marcas. Para tener espacio en el mercado, usted tiene que desplazar a alguien que ya está allí. Por lo tanto, usted tiene que poder responder las preguntas básicas:

- **¿Por qué su producto es diferente a todos los demás?**
- **¿Qué problema resuelve?**
- **¿Cómo hace que la vida de las personas sea mejor?**

Con Honest Tea, la respuesta era clara: encontramos un hueco en el mercado. No podíamos encontrar nada que quisiéramos beber y supusimos que no éramos los únicos. Así que, creamos una bebida ligeramente endulzada. Como no estábamos escondiendo el sabor debajo de toneladas de jarabe de maíz de alta fructosa para hacerlo más dulce, invertimos más en mejores ingredientes. Los clientes no tenían que ser aficionados al té para saborear y apreciar la diferencia.

Solo porque usted ha encontrado un hueco no significa que usted tiene que entrar en él. Los emprendedores son optimistas naturales. Ese es un ingrediente esencial de la perseverancia, pero puede llevarnos a tener un sentido falso de invencibilidad. Antes de hacer el salto, dese un “baño de realidad”. Muy probablemente, usted no es la primera persona que ha tenido esta idea. *Si es una idea tan buena, ¿por qué otros no lo han hecho antes?* En otras palabras, ¿por qué usted sí tendrá éxito cuando otros fracasaron? A menos que usted tenga una respuesta convincente para esta pregunta, proceda con extrema cautela.

Una respuesta a esta pregunta puede ser la existencia de un conjunto especial de circunstancias en torno a nuestro producto. En nuestro caso, el momento fue el correcto. El movimiento de la comida saludable estaba empezando a despegar y no había una opción de bebida deliciosa en la categoría. Muchas bebidas exitosas habían sido lanzadas bajo la sombrilla de “es bueno para usted”. Eran vistas como alternativas más saludables a las sodas porque no eran carbonatadas ni tenían colorantes. Pero a menudo contenían igual cantidad de azúcar. Creímos que Honest Tea sería la primera bebida que verdaderamente cumpliría la promesa de que “es bueno para usted”.

Tener un gran producto o un gran servicio es solo el inicio. Usted necesita hacer correr la voz. Para un nuevo producto, la publicidad tradicional no es rentable. El tiempo de aire en radio y televisión cuesta lo mismo ya sea que su producto esté en solo una o en mil tiendas. Si usted no tiene presencia en tiendas, la mayoría de las personas escuchando su anuncio no podrán encontrar el producto, y el anuncio se desperdicia. Por lo tanto, usted probablemente dependerá de algún tipo de promoción boca a boca.

Digamos que usted tiene un nuevo removedor de verrugas. Aún si usted logra que las personas lo prueben y aún si les encanta, muy probablemente no van a contarles a sus amigos acerca de este producto. Por el contrario, las personas caminan dando vueltas por ahí con una botella de Honest Tea y se convierten en nuestras vallas publicitarias. Comparten nuestro producto cuando sus amigos los visitan en casa. Los productos nuevos se pueden convertir en marcas de “descubrimiento”. Los consumidores se enorgullecen de descubrir Honest Tea para ellos mismos y de dárselo a conocer a otros.

Usted podría pensar que encontrar una oportunidad y sobrevivir al despegue inicial es el reto más duro. Desgraciadamente, no lo es. Tan pronto como usted tenga algo de cuota de mercado, su éxito será notado por otros. Y copiarán su idea. A menos que usted tenga una patente, e incluso si la tiene, es muy difícil evitar que otros hagan prácticamente lo mismo que usted está haciendo.

Esto nos lleva a la segunda pregunta clave –la más importante que usted deberá hacerse:

¿Por qué seguirá siendo exitoso aún cuando otros con más dinero y más experiencia entren en su mercado?

Esto es lo que evitó que nosotros entráramos al negocio de las bebidas con una mezcla de jugo de naranja y *club soda*. Pensábamos que sería una gran bebida –una soda saludable y natural con la mitad de las calorías y la mitad del precio del jugo de naranja. Pero si era exitoso, solamente estaríamos haciendo pruebas de mercado para Minute Maid y Tropicana. Sus costos son mucho más bajos y su distribución es tanto mucho mejor que no hubiésemos tenido la más mínima oportunidad. *El problema con la mayoría de las grandes ideas de negocio es que son una gran idea para alguien más, no usted.* Su trabajo es descubrir las respuestas para su idea de negocio. Lo principal es saber hacer las preguntas correctas.

G ¿Cuáles son los más grandes desafíos que enfrentan los emprendedores hoy? ¿Cuál es su consejo para vencer estos desafíos?

Las personas a menudo preguntan, “¿Cuál fue la parte más difícil de Honest Tea?” De hecho, todo fue difícil: conseguir el dinero, hacer el té y embotellarlo, redactar el texto de la etiqueta, el *marketing*, contratar, despedir, vender. Si hubiese sido fácil, alguien más lo hubiese hecho. Si hubiese sido fácil, hubiésemos tenido éxito con una línea de té en bolsitas.

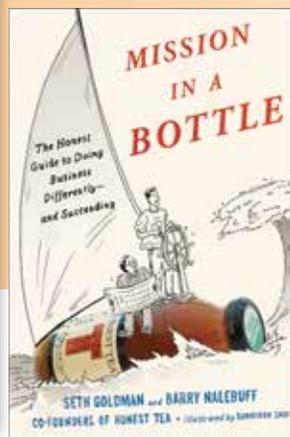
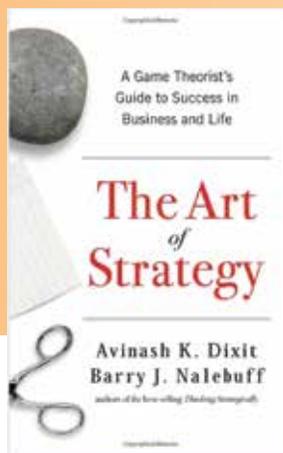
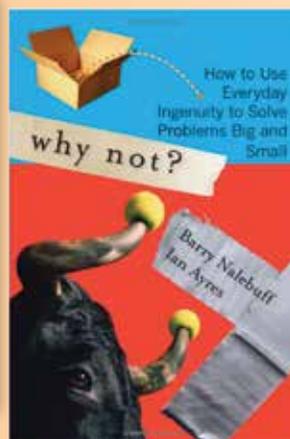
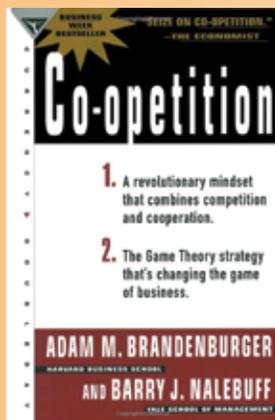
Dicho todo esto, para alguien que viene del mundo académico, dos áreas fueron particularmente desafiantes para mí. Una era la de operaciones: hacer y entregar el producto. La otra, lidiar con las personas, muchas de las cuales sencillamente no entendían lo que nosotros estábamos haciendo.

Las operaciones son realmente difíciles. A pesar de que invertimos mucho dinero en las hojas de té de la más alta calidad, no invertimos lo suficiente en nuestras operaciones. Nos tomó diez años encontrar a alguien que fuera excelente gestionando las operaciones. Debimos haber dejado ir mucho antes a algunas personas. *No sabíamos lo que no sabíamos.* El costo de hacer un error en el área de operaciones fue enorme, mucho más de lo que le pagábamos a la persona que las manejaba. Perdimos producto, perdimos ventas y dañamos nuestra reputación. En total, perdimos más de un millón de dólares debido a problemas de producción –etiquetas equivocadas, hojas mohosas de *honeybush*⁵ y botellas abolladas. Igualmente perjudiciales fueron los lotes de té menos que perfectos que pusimos en el mercado porque no teníamos más producto para vender. Esos lotes para algunas personas fueron la primera y última impresión de Honest Tea.

⁵ Arbusto de la miel o *Cyclopia*, con cuyas hojas se preparan tés e infusiones y crece solo en Sudáfrica.

Los errores se suman. Uno pensaría que tener abolladuras en el 1% de sus botellas plásticas realmente no afecta al 99% restante. Yo pensaba eso. El problema es que esas botellas abolladas terminan quedándose en las góndolas. Muy pronto, 20% de las botellas que quedan en la góndola son las abolladas y los clientes empiezan a pensar que el producto es defectuoso. Las ventas se tornan lentas a medida que los clientes van examinando las botellas y dejando las abolladas. En poco tiempo, el 50% de las botellas que quedan en la góndola son las abolladas. En conclusión, un problema del 1% puede convertirse rápidamente en un problema del 100%.

Cada cambio crea ondas y reacciones en cadena. Como hombre de ideas, siempre tenía muchas sugerencias para hacer cambios que nos llevaran a mejoras incrementales. Sin embargo, muy pocas veces pareció funcionar de esa manera. Cambiamos a un material nuevo para las etiquetas, y se arrugó. Cambiamos a una botella nueva y más liviana, y la etiqueta que usábamos no le ajustó bien. El problema es que se necesita tiempo para “planchar” los errores. A la gente creativa le gusta jugar con las cosas; a la gente de operaciones le gusta la rutina. Cualquier cosa que interrumpa o trastorne esa rutina es mucho más costosa de lo que usted pueda imaginar.



No se aventure con muchas cosas. Cometimos errores con la línea de té en bolsitas. Sin embargo, nunca perdimos de vista la línea de té frío embotellado y eso fue lo que realmente importó. En retrospectiva, debimos habernos quedado fuera del negocio de té en bolsitas o haber invertido más dinero en tener a alguien que supiera de producción que nos ayudara.

Vaya despacio. Los emprendedores, naturalmente, quieren crecer rápido y tomar ventaja de cada oportunidad. Los emprendedores (y académicos) deben pensar en grande y extender las fronteras. Pero, cuando se trata de distribución, esto es una muy mala idea. En el año 2001, pagamos por una oportunidad de tener presencia nacional en los cafés de las librerías Barnes & Noble. En los mercados en los cuales ya teníamos presencia y, por lo tanto, cierto reconocimiento de marca, nos fue bien. Sin embargo, en mercados nuevos descubrimos que los clientes no estaban buscando experimentar con bebidas nuevas en una librería. En otros mercados simplemente no pudimos entregar. No teníamos ningún distribuidor en un radio de 250 millas de las tiendas en Nueva Orleans y docenas de otras ciudades. Cuando Barnes & Nobles calculó nuestras ventas promedio por tienda, fuimos etiquetados como un fracaso. Fue un solo *strike* y nos cantaron *out*. Tan doloroso como es dejar pasar una oportunidad para crecer, es mucho mejor esperar hasta que su distribución extienda su alcance.

Las personas son un desafío, también.

Como estudiante de la teoría de juegos, estimulo a las personas a comprender la perspectiva o punto de vista de la otra parte. Cuando usted se pone en la posición de la otra parte, no es lo que usted haría en sus zapatos, sino lo que ella misma haría usándolos. No es una sorpresa que sea más fácil decirlo que hacerlo, especialmente cuando los zapatos de la otra parte no les sirven a nuestros pies o nuestra visión del mundo.

Las personas actúan estúpidamente. Usted no va a cambiar esto. Usted tiene que buscar la manera de resolver el problema que ellas tienen con su producto. Cuando una tienda no tenía inventario porque nuestro té se vendía muy rápidamente, quería que despidieran al empleado. Pero eso no nos ayudaría a vender más té. Lo que hicimos fue resolver su problema llevando a la tienda una nevera más grande.

Comprenda a su comprador, lo cual no es tan obvio como parece. Su comprador no es el cliente que paga por su producto en la caja registradora. Su comprador es el distribuidor y el gerente de categoría en la tienda al detalle. Usted tiene que venderles a ellos. Ya lo han visto todo y a menudo son bastante cínicos. Cada uno de ellos cree que es la clave para su éxito. Peor aún, estos compradores a menudo no pueden imaginar que a alguien le pueda gustar algo nuevo y diferente en el mercado, como sucedió con nosotros. ©

Un buen resultado

¿Cómo le fue en su última negociación?

Por Julio Decaro

En un mundo de interrelaciones cada vez más complicadas, y a todas vistas más conflictivo, una de las habilidades fundacionales de mayor utilidad para la vida laboral, personal y familiar es la habilidad de obtener buenos resultados de nuestras negociaciones.

El punto clave es determinar en forma precisa qué es un buen resultado de una negociación. Lamentablemente, mucha gente concurre a negociaciones importantes sin saber exactamente cuál es su **medida del éxito** y, por tanto, sin poder armar una estrategia y sin tener una idea clara de cuándo les fue bien y cuándo no. Nuestra experiencia internacional de más de 20 años en CMI International Group nos indica que frecuentemente negociamos con medidas del éxito poco seguras.

Al salir de una negociación decimos cosas como que nos fue bien porque:

- El otro hizo más concesiones que yo
- Le hice ir más allá de su límite
- El otro quedó amargado
- Conseguí hasta el último centavo de lo que pretendía
- Llegué a un acuerdo
- Evité un conflicto

Le recuerdo que en este mundo hay especialistas en hacer sentir que se han casi suicidado con las concesiones, en comenzar con pedidos desmesurados o en hacer *bluff* con el límite de lo que están dispuestos a acordar. Iguales consideraciones merecen las amarguras de la contraparte, además de lo inadecuado del triunfalismo (regocijo frente al dolor ajeno) como medida de resultados.





Querer conseguir hasta el último centavo no solo nos puede hacer perder un buen negocio, sino que, aunque lo consigamos, nada nos garantiza no quedar con la sensación de que debimos haber pedido más. Por último, todos sabemos que hay acuerdos que más valdría no haberlos concretado y que a veces es inconveniente evitar un conflicto; lo necesario es manejarlo adecuadamente.

No estamos diciendo que jamás use estas medidas. Sin embargo, cuando participe en negociaciones complejas, es decir, aquellas que se repiten en el tiempo; que involucran múltiples partes; que versan sobre múltiples asuntos y no solo sobre dinero; en las que juegan elementos tangibles (como productos o precios), pero también intangibles como confianza, precedente, etcétera, le recomendamos calurosamente no usarlas.

Tratar sus negociaciones con clientes, proveedores, jefes, colaboradores, pareja, etcétera, como las de una feria, es inadecuado y desaconsejable. Para estas negociaciones, un buen resultado es aquel en el que logre un convenio que:

- **Es mejor que su MAAN (la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado es lo que puede hacer para satisfacer sus intereses fuera de esta negociación o si no logra un acuerdo).**
- **Los intereses de todos quedan satisfechos: los nuestros, bien; los de ellos, bien o al menos aceptablemente, y los de terceros, tolerablemente.**
- **No deja desperdicio: es la mejor de múltiples opciones surgidas de un espacio creativo de posibilidades de beneficio mutuo.**
- **Es legítimo para todos: se han usado para persuadir criterios objetivos, ajenos a la voluntad de las partes; nadie se ha aprovechado del otro.**
- **Incluye compromisos que son bien planificados, realistas, operativos y funcionales.**
- **El proceso es eficiente y existe una buena comunicación de doble vía.**
- **Ayuda a establecer o fortalecer el tipo de relación de trabajo que deseamos, en especial, confianza y credibilidad. ©**

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

Julio Decaro, Director Ejecutivo de CMI International Group, es Doctor en Medicina graduado en la Universidad de la República del Uruguay. Ha realizado estudios en la Universidad de Harvard, en el Instituto de Investigaciones Mentales (Palo Alto, California, EE.UU.) y en el IPPEM (actual Universidad de Flores, Argentina). Es autor de los libros: *La cara humana de la negociación*, *El día que desperté dos veces*, *La clave no es entender...es darse cuenta* y *Nuevos líderes para un nuevo mundo*. Dicta cursos y asesora tanto a empresas privadas como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en Estados Unidos, América Latina y Europa.

Guía de **4** **PASOS** PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

Paso 4

Gestión del ciclo de ventas versus ciclo del comprador

En mis tres artículos anteriores de esta serie publicados en GESTIÓN¹, abordé los primeros 3 Pasos de 4 para poner al día un departamento comercial o de ventas. Estos 3 Pasos son los siguientes:

Paso 1:

Revise y actualice los roles de todos los profesionales que componen los distintos niveles jerárquicos de implicación en la función comercial de su empresa.

Paso 2:

Planifique la Venta definiendo, creando o actualizando y desarrollando los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Plan de Cuenta**.

Paso 3:

Planifique las Entrevistas de Venta definiendo un documento dinámico de **Preparación de las Visitas a Clientes Claves/Estratégicos**.

En este cuarto y último artículo, voy a abordar el **Paso 4 que consiste en crear y desarrollar una cultura práctica de “primero venta y después negocie”** desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de su fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos para la óptima gestión del ciclo de venta y la fijación de las previsiones de resultados comerciales asociados a la gestión anterior.

El Modelo de la Cremallera para ajustar el ciclo del vendedor al ciclo del comprador

Los Gestores de las Relaciones con los Clientes Claves² poseen las siguientes habilidades:

1 La gestión del ciclo de venta y de compra, que contempla:

- **La gestión de la unidad de poder de decisión del cliente (Decision Making Unit o DMU por sus siglas en inglés).**
- **La comunicación interpersonal en la venta.**
- **El análisis de las necesidades del cliente.**
- **Las presentaciones y demostraciones de las soluciones a medida de las necesidades descubiertas con el cliente.**
- **La negociación en general y la negociación del precio en particular como un trámite sencillo si se ha realizado una buena gestión del ciclo de venta.**
- **El cierre de la venta.**
- **El refuerzo de la venta en la posventa.**

2 La gestión dinámica y permanente de la información.

Ahora, centrémonos en **la gestión del ciclo de venta y de compra**. Lo primero que procede explicar es en qué consiste un proceso de venta estratégica. Para ello, lo mejor es analizar la gráfica siguiente.

¹ Ver las ediciones enero-marzo 2014, abril-junio 2014 y julio-septiembre 2014 o visite www.gestion.com.do

² Key Customer Relationship Manager o KCRM, según sus siglas en inglés

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.

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

Es muy interesante analizar la mente y la percepción del comprador a medida que se van sucediendo las fases del proceso de venta. En la figura de Curvas de Interés del Comprador lo he representado por las curvas trazadas entre los ejes del **grado de interés del comprador** y del **tiempo**. El eje vertical representa el nivel de interés o preocupación del comprador sobre determinados factores; el eje 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** y **solución**.

- **En la fase de análisis de la necesidad (25% de probabilidad de cierre de la venta), el comprador se encuentra altamente interesado y sensibilizado con la necesidad de resolver su problema y el costo que supone resolverlo. Asimismo, 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 (50% de probabilidad de cierre de la venta), el comprador posee alta sensibilidad al factor solución, su curva de sensibilización a la necesidad decrece moderadamente, que es justo lo contrario que ocurre con la curva de riesgo, mientras que el factor costo decrece de forma pronunciada.**
- **En las fases de negociación y cierre (75% y 90% respectivamente de probabilidad de cierre de la venta), son las curvas de riesgo y costo sobre las que recae la mayor incertidumbre, preocupación y estrés en la percepción por parte del comprador, mientras que las de necesidad y solución han perdido su interés.**

Cada ejecutivo comercial debe ser consecuente y actuar con profesionalidad sobre la secuencia en el tiempo de la sensibilidad percibida por el comprador hacia los factores de riesgo, costo, necesidad y solución, ya que es vital para llevar a buen término el proceso de venta y gestionar con éxito el ciclo del vendedor y del comprador.

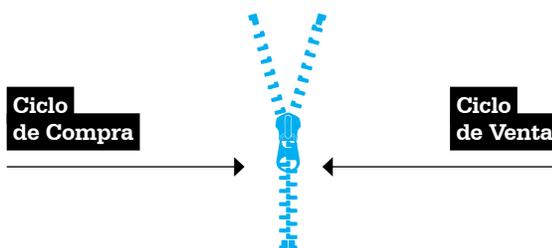
El planteamiento anterior sobre la descripción de los pasos que debe dar el ejecutivo de cuentas es un proceso un poco más complejo y lo voy a desglosar con un poco más de detalle, tanto en el **ciclo del vendedor** como en el **ciclo del comprador**, utilizando las **8 actividades** de las dos tablas siguientes.

Las 8 actividades del ciclo del vendedor

- 1 Análisis general de la situación existente, investigar la situación del cliente y desarrollar la oportunidad de la venta.
- 2 Influenciar al cliente en la articulación de necesidades respecto a los productos disponibles.
- 3 Ultimar los objetivos de venta y obtener el acuerdo del cliente.
- 4 Desarrollo de la estrategia de ventas en base a los criterios del cliente.
- 5 Presentación de las posibles soluciones al cliente en forma de mapa de Necesidades/Problemas del Comprador por cada uno de los miembros de la DMU.
- 6 Reconocimiento de la solución por el cliente. Gestión de presentaciones, demostraciones, visitas de referencia, etcétera.
- 7 Aclaración de los impedimentos técnicos y financieros, emisión de la propuesta, clarificación de los términos y condiciones, creación del plan de implantación.
- 8 Negociación y cierre.

- 1 Detección de problemas y mejoras en la operativa diaria.
- 2 Definición de los pasos necesarios para resolver los problemas o las mejoras.
- 3 Definición de objetivos globales y específicos. Creación de la DMU.
- 4 La DMU define la lista concreta de requerimientos, beneficios y prioridades y los pondera.
- 5 La DMU analiza en profundidad las soluciones disponibles y las valora contra una lista de criterios concretos.
- 6 La solución buscada se define claramente y los proveedores son examinados contra la lista maestra.
- 7 El cliente elige la lista de propuestas y analiza las cotizaciones.
- 8 Negociación comercial y gestión del pedido.

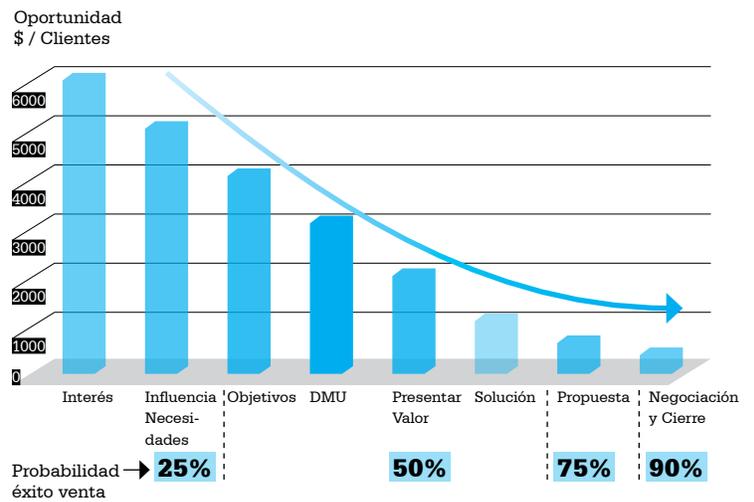
A estas **8x8 actividades del ciclo del vendedor y del comprador** yo lo llamo el **Modelo Cremallera** porque la necesidad de sincronía entre ambos ciclos debe parecerse al de las dos guías de una cremallera.



El conocer el tiempo específico que necesita cada cliente para el cierre de su proceso de compra y que no se produzcan atascos en el mismo por ir demasiado despacio o deprisa, con la consiguiente vuelta atrás en el proceso, queda en manos de la profesionalidad y el arte del responsable de dirigir, liderar y ejecutar la venta. Si los vendedores de las empresas competidoras gestionan mejor el tiempo y las fases del proceso de venta, serán ellos los que conseguirán la venta.

Pero la cosa se complica más cuando no solo hablamos de un cliente, sino de gestionar el portafolio de clientes/cuentas de toda la empresa y de un determinado ejecutivo de cuentas en un determinado tiempo para conseguir unos determinados resultados de venta. La figura siguiente de gestión de *prospects* o potenciales compradores pretende reflejar ese arte de la gestión de clientes en el tiempo para alcanzar los objetivos de venta previstos.

Ciclo de Ventas Gestión de Prospects



La dirección de ventas de la empresa, por la totalidad o por territorios de responsabilidad de cada ejecutivo comercial, puede conocer los resultados esperados de ventas en función del número de proyectos de venta activos y lo que representa su monto en unidades monetarias (barras verticales y curva de la figura anterior) sin más que multiplicarlo por el coeficiente de probabilidad que se asocia a cada fase de la venta. Hay empresas de tecnologías de información y comunicación que comercializan programas o paquetes de *software* con este tipo de modelos para hacer previsiones y planificación mediante simulaciones de todos los parámetros que intervienen en dichos modelos.

Todo lo dicho hasta el momento es lo que yo entiendo como isaber vender!

La negociación y el cierre de la venta con los clientes estratégicos debe ser un trámite. ¿Por qué digo esto? Porque el responsable de la venta estratégica o consultiva no debe cometer el grave error de considerar la negociación y el cierre de la venta como la principal habilidad comercial.

Recuerde: ¡primero venta y después negocie! Si el ejecutivo comercial ha planificado y desarrollado correctamente -en el tiempo justo y necesario y con el interés que haya requerido- todas y cada una de las fases del ciclo de venta previas al cierre ajustándolas al ciclo del comprador, dicho cierre no debería complicarse y debe convertirse en un trámite sencillo y asumido por el comprador y el vendedor.

Me gustaría que el lector analizara la gráfica siguiente para entender lo que he querido decir cuando he mencionado el diseño y desarrollo correcto de cada fase en el tiempo justo y necesario. En ella, se refleja que el vendedor debe liderar y gestionar adecuadamente la dedicación en tiempo que pide cada fase de la venta representado por el triángulo del vendedor que vemos a la izquierda.

Los Triángulos del Tiempo
dedicados a las fases de venta

VENDEDOR

ANÁLISIS / NECESIDAD

PRESENTACIÓN / SOLUCIÓN

NEGOCIACIÓN / CIERRE

COMPRADOR

Se puede observar que el ancho superior del **triángulo del vendedor** representa la mayor cantidad de dedicación en tiempo, que corresponde a la fase inicial de análisis de las necesidades del cliente, y que en las fases de presentaciones, negociación y cierre, el triángulo se va estrechando, lo que debe suponer menor cantidad de tiempo dedicado por el vendedor.

Si el vendedor NO dirige y da la importancia que requiere la gestión del tiempo en el proceso de venta, el comprador tomará el liderazgo y minimizará la dedicación en tiempo de las fases previas al cierre, según se ve en el **triángulo del comprador** a la derecha en la gráfica, con el consiguiente perjuicio para el vendedor que verá que surgen todas las preguntas, objeciones y preocupaciones al final del proceso, complicándose extraordinariamente el cierre y, lo que es todavía peor, obligando al vendedor a rectificar y volver a empezar, tarde y mal, con el desarrollo de todas las fases del proceso de venta, poniendo en entredicho su profesionalidad.

Si los competidores de la empresa del vendedor gestionan correctamente el tiempo del ciclo de venta, obtendrán el contrato... simplemente por una cuestión de saber administrar el tiempo de la venta. Sobre esto, hay una frase que yo utilizo con frecuencia en mis seminarios y cursos y que no debería usted olvidar nunca: ¡si no ofrecemos valor al cliente en nuestro proceso de venta, lo único que nos quedará es el precio!

Me gustaría terminar este artículo dedicando unas palabras sobre lo que entiendo que debe ser una buena negociación y cierre de la venta una vez que hemos vendido correctamente.

Las 4 Estrategias de la Negociación

Seguro que habrá visto u oído hablar alguna vez del modelo de las **4 Estrategias de Negociación Vendedor-Comprador** que muestro en la figura siguiente.

Elección de la Estrategia Negociadora: Vendedor - Comprador

Más ↑ Relaciones ↓ Menos	Perder - Ganar	GANAR GANAR
	Perder - Perder	Ganar - Perder
	Menos	Más Resultados

La estrategia de negociación en que ambas partes salen perdiendo, **Perder-Perder**, no interesa ni al vendedor ni al comprador. Puede suceder solo en casos excepcionales y nunca en clientes de alto valor estratégico.

La estrategia de negociación **Ganar-Perder** se da en situaciones en la que la duración de la relación con clientes de bajo valor estratégico no interesa al vendedor.

La estrategia negociadora de **Perder-Ganar** se produce habitualmente en situaciones de una nueva venta con un cliente nuevo, de gran atractivo como futuro cliente clave para la empresa proveedora y con el que interesa mantener una relación a largo plazo.

La estrategia **Ganar-Ganar** debe ser contemplada de forma prioritaria en los clientes de alto valor que se desea que sean socios estratégicos.

Por último, les recuerdo que los expertos dicen que las cualidades de un buen negociador son:

- **Saben lo que quieren.**
- **Son claros con lo que quieren.**
- **Son persistentes.**
- **Saben gestionar sus emociones.**
- **Actúan con naturalidad.**
- **Son desinhibidos.**
- **No tienen miedo a preguntar.**
- **Saben cómo preguntar.**
- **Saben evitar la confrontación.**
- **Son creativos.**
- **Piensan con rapidez.**

¿Y sabe usted quiénes son los que cumplen mejor con estos atributos?... ¡Los niños! ☺

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

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. 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.



CORP FIT

¡ÚNETE AL PLAN!

Y AUMENTA EL RENDIMIENTO DE TU EQUIPO DE TRABAJO, MEJORANDO SU ESTILO DE VIDA.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS?

ESTIMULA EL PENSAMIENTO CREATIVO
MAYOR PRODUCTIVIDAD
AUMENTA LA ENERGÍA
REDUCE EL ESTRÉS
REDUCE EL RIESGO DE ENFERMEDADES



809.541.0101
CLUBBODYSHOP.COM



RETURN ON MARKETING INVESTMENT (ROMI):

SIN CONOCIMIENTO PREVIO NO HAY MEDICION EFICAZ

Por Juan Carlos Alcaide Casado y Javier Ibarra Cearra

Elegir los métodos de *marketing* sabiamente, en función de los costos y del retorno de la inversión (ROI), puede posibilitar un índice de ROI alto, lo que implica que nuestra estrategia está funcionando. Pero, previamente, debemos reconocer los “puntos débiles” de nuestro departamento y entender el papel del *marketing ROI* (*Return on marketing investment* o ROMI) como medida de la eficacia de nuestras acciones de *marketing*.

Durante muchos años, el *marketing* ha sido una suerte de disciplina no demasiado científica: se invertía en publicidad, en medios más o menos tradicionales... y disponía de los mecanismos necesarios para demostrar “cuánto” se vendía, pero no así de “cómo”. En tiempos que podríamos considerar del “*premarketing* directo”, los objetivos del *marketing* se habían fijado en torno a:

- Participación de mercado.
- Posicionamiento.
- Precios.
- Penetración en el mercado.
- Volúmenes de ventas.
- Publicidad y promoción de ventas.
- Conocimiento y notoriedad de la marca.
- Distribución (lugar de venta o compra).
- Servicio a los clientes (quejas, incidencias y similares).
- Fidelización y recurrencia de clientes (desde que aprendimos a usar *chips* y mecanismos de almacenamiento de datos).
- Niveles de consumo (declarado) de los productos y servicios.

Y la medición de estas acciones se organizaba, fundamentalmente, en torno a cuatro grandes categorías:

- 1 MÉTRICAS DE CLIENTE
- 2 MÉTRICAS DE EFECTIVIDAD
- 3 MÉTRICAS DE RETORNO
- 4 MÉTRICAS DE MARCA



Con la llegada del *marketing* directo se dijo que había llegado la “era del *marketing* medible”, porque en *marketing* directo “se podía medir hasta la última peseta”. No obstante, este “medir” se fue convirtiendo en un “medir” de “aproximaciones”, en un “medir” de “más o menos”, cuando el propósito de la medición y evaluación de la actividades de *marketing*, como en cualquier otra faceta de la empresa, debe ser sustentada en función de los resultados que, en términos de ingresos rentables, dichas actividades generen. Hoy, afortunadamente estas mediciones, o métricas, ya funcionan como indicadores del desempeño o *performance*, y como guía de actividades futuras, y son absolutamente necesarias por varias razones:

- **Existe gran cantidad de opciones para invertir que no existían hace muy poco tiempo. Al tener que “repartir” el presupuesto, es necesario conocer qué podemos esperar de la inversión y evaluar si la “dispersión del dinero invertido” hará que “nada” tenga efecto.**
- **Los costos de *marketing* son altos, mejor dicho, muy altos, y siguen subiendo, en términos relativos y relacionando esta afirmación con la existencia de la gran diversidad de opciones comunicacionales del momento (no olvidemos que nos encontramos en la llamada “sociedad de la infoxicación”).**
- **Existe una dicotomía en la empresa. De una parte, hay una exigencia organizativa de “resultados ya”. Pero, de otra, se exigen evidencias de que lograremos “resultados mañana”, de que vamos por el buen camino. Hoy se ve fundamental hacer previsiones (cuantitativas y cualitativas, no siempre relacionadas con las ventas) de futuro, pero para que llegue este, es necesario haber vendido, haber cubierto determinados hitos y haber ido cubriendo etapas: equilibrar el corto plazo con el medio y largo.**
- **En ocasiones, la dirección de *marketing* funciona por “impulsos”. Por ejemplo, es habitual en numerosas organizaciones que se empieza a editar una *newsletter* y que se abandone unos meses después porque el área se ve inmersa en la preparación de otros eventos que no le permiten seguir adelante con la iniciativa. En importante tener una estrategia de *marketing* clara y mantener las ideas que nacen de ella.**

- **Existe un mantra, una creencia de que las áreas de *marketing* no están generando las grandes ideas para el desarrollo de los negocios, es decir, que estarían “despegadas” de la innovación, y que, además, el hecho de que estén tan volcadas en la venta de hoy las hace tendentes a olvidar la medición de aspectos críticos del capital intangible de la empresa:**

- **ENGAGEMENT DE LOS CONSUMIDORES**
- **CAPITAL INTELECTUAL**
- **MARCA E IMAGEN**

Estos aspectos acabados de mencionar serían los principales “puntos débiles” de muchos de nuestros actuales departamentos de *marketing*. Reconocer estas debilidades para corregirlas nos ayudará a lograr que nuestras acciones funcionen, aunque, para que estas tengan éxito, previamente las empresas tienen que apostar por llevarlas a cabo. Debemos empezar por entender el papel del *marketing ROI* (retorno de la inversión de *marketing* o ROMI) como medida de la eficacia de las acciones de *marketing*. De esto surge, por ejemplo, la conveniencia de que todo directivo de *marketing* cree su propio cuadro de mandos, porque es algo que le permitirá controlar, más y mejor, el retorno de la inversión de *marketing* de todas sus acciones. ¿Cómo debería ser este cuadro de mando?:

- **Ha de ser un cuadro “cocreado” y “pactado” con las áreas implicadas, ora comercial, ora canales, y cualquiera otro departamento. Así, será asumido con naturalidad como el modo de evaluación de la eficacia de las inversiones, pero, también, del trabajo de los implicados (que participan en elaborar, consensuar y asumir las métricas).**
- **Ha de ser un cuadro proactivo en la búsqueda de evidencias que revelen que aquello que se está haciendo funciona. Que funciona hoy y, por supuesto, que seguirá funcionando de forma rentable mañana.**

Estado del arte¹

Toda acción que tenga como propósito incidir o influir en los mercados debe estar basada en un conocimiento completo y en profundidad de las características, estructuras y comportamientos de esos mercados.

¹ “Estado del arte” viene de la expresión *state of the art* y se refiere al más reciente y más alto nivel de desarrollo alcanzado por una tecnología, ciencia o arte.

El análisis obsesivo de los datos y el conocimiento exhaustivo y predictivo del comportamiento de canales, clientes, consumidores y competidores es, hoy, la “gasolina” del *marketing*. En este sentido, las técnicas utilizadas en la inteligencia de mercado se han actualizado, refinado y ampliado, y permiten responder con fuerza y habilidad a las exigencias del mercado:

- **Se usan modelos predictivos, con ayuda de las matemáticas y sistemas de computación otrora reservados solo a unos pocos afortunados.**
- **Es relativamente fácil observar tendencias con la valiosísima ayuda de Internet, ese “balcón” abierto al abismo de la información.**
- **Los análisis antropológicos, más asociables a lo cualitativo que a la métrica, están, también, en plena vigencia.**
- **La investigación a través de Internet, incluida la realización de encuestas y paneles, es toda una revolución.**

A pesar de todo ello, ni siquiera en la fijación de presupuestos de *marketing* se siguen criterios razonablemente objetivos. La empresa es un modelo “multivariante”, que impide precisar qué parte del beneficio generado se debe a tal o cual acción o inversión. Los departamentos comerciales toman decisiones diversas conjunta y continuamente (precio, publicidad, promoción, producto, fidelización, etcétera), lo que hace inviable desglosar de manera objetiva qué beneficio (rentabilidad) genera cada una de sus decisiones, al influir todas ellas en conjunto en la mente del consumidor. Nos encontramos con la dificultad insalvable de no poder diferenciar con total precisión el beneficio generado por cada actuación o decisión comercial individual, ya que todas las decisiones están relacionadas entre sí.

Así, aunque el retorno de la inversión es uno de los conceptos que más obsesiona a los responsables de *marketing*, estos no lo utilizan a la hora de repartir su presupuesto. Los datos siguientes retratan la situación que se vive al respecto en los Estados Unidos y que bien podría extrapolarse a España y otros países:

- **Según Forrester Research², medir el ROI es el objetivo principal del 43% de las empresas norteamericanas a la hora de fijar la inversión de o en *marketing*.**

² Datos facilitados para este artículo por su director en España, Francisco de Sebastián, y que son de 2013.

- **Solo el 57% de los directores de *marketing* (obsérvese que los números encajan con la cifra del párrafo anterior) no utilizan métricas de ROI para planificar sus presupuestos, según un estudio de 2012 realizado por Columbia Business School Center recogido por *Advertising Age*. Este informe, para el que se ha entrevistado a 243 directores de *marketing* y otros responsables de la misma área, destaca que el 68% asegura que basa sus decisiones presupuestarias en los niveles de inversión históricos, mientras que el 28% asegura actuar por instinto. Un 7% reconoce que sus decisiones no están basadas en ningún tipo de mediciones. También, revela que la mitad de los encuestados afirma no incluir ningún ingreso financiero al definir el ROI, mientras que el 22% usa las métricas más básicas (la notoriedad) para calcular el retorno de la inversión, pero sin determinar ni siquiera si la notoriedad es positiva. Incluso, uno de los encuestados asegura que las mediciones del ROI en su empresa se las “lleva el viento”.**

Mientras todo esto sucede en el ámbito *offline*, en el *online* la situación no dista de ser demasiado diferente. El mundo de la comunicación comercial con los mercados ha cambiado de forma radical con el advenimiento de la era digital. No obstante, ni el conocimiento que hoy tenemos sobre los gustos y preferencias de nuestros clientes, ni la capacidad de ejecutar acciones de *marketing* segmentado ni la utilización de nuevos canales digitales muchísimo más eficientes evita el despilfarro de recursos. Por ejemplo, con los medios sociales podemos “escuchar” lo que los consumidores dicen y hacen, y saber rápidamente si al público le gusta una cosa u otra, o medir el resultado de una campaña. Sin embargo, justificar las acciones en los medios sociales es un problema grave: el 49% de los directores de *marketing* consultados en un estudio de la universidad de Duke, una de las instituciones educativas privadas más reconocidas de los Estados Unidos, no han sabido demostrar el impacto real de su actividad en las redes sociales. De hecho, tan solo un 15% de ellos ha logrado medir –aunque no sabemos si lo han hecho bien– cuantitativamente su actividad, y un 36% asegura haberlo hecho cualitativamente.

Si bien asumimos que el criterio “rey” del *marketing* del siglo XXI es el ROIM, ¿cómo debemos proceder, como profesionales de la disciplina?:

- **Es necesario considerar la dificultad de aislar las decisiones unas de otras.**

- **Debemos buscar, efectivamente, la justificación financiera de todas y cada una de las inversiones comerciales.**
- **Entre las cualidades del gerente empresarial y del directivo de *marketing* deben estar las siguientes:**
 - Gran capacidad para la recopilación y análisis de un creciente flujo de información (en la era del *Big Data*), siendo capaz de discriminar la información veraz y útil de la que no lo es.
 - Aprender de lo ocurrido, tras analizar los datos.
 - Planificar el *marketing* y la gestión cotidiana en base a este aprendizaje e interrelación de los datos, pero orientando su gestión, por supuesto, al retorno inmediato, vía las ventas, pero, también, midiendo aspectos de largo plazo, como lo son la marca, la reputación y el *engagement*.

El siguiente decálogo sería un buen colofón de esta reflexión en torno al ROIM:

1 Disponer de un cuadro de mandos personalizado para nuestra empresa y nuestra actividad. Es fundamental, teniendo claro, por un lado, que existen aspectos cualitativos y, por otro, que las decisiones de *marketing* ni se pueden, ni se deben aislar completamente de las del resto de decisiones de la compañía.

2 Actuar, medir y actuar, en este orden.

3 Crear grupos de control, dentro de nuestra propia base de clientes, que nos permitan experimentar y testar. A nuestro juicio, el *marketing* de hoy ha de experimentar, testar y seguir testando.

4 Fijar objetivos claros, basados en datos previos. Esto es, haber testado, haber probado cosas diferentes y disponer de resultados medidos.

5 Construir un repositorio de acciones con sus resultados y análisis estadísticos, y buscar relaciones causa-efecto. Es decir, por qué algo funciona, dónde y demostrar por qué, y poder sostener la hipótesis estadísticamente.

6 Recopilar la información que se genera fuera del cuadro de mandos: antropología, tendencias... No todo se encuentra en la *database*.

7 Analizar rigurosamente a nuestra competencia, pues es factible que, con la obsesión por medir, nos olvidemos de que competimos contra otros.

8 Compartir el análisis de nuestros datos (no los datos, necesariamente) con el resto de la organización.

9 Preguntar y observar a nuestros clientes más allá del estudio y la explotación estadística de su comportamiento en la *database*.

10 Adaptar y diferenciar las métricas del *marketing* tradicional y del *marketing* digital, en el que es mucho más difícil demostrar el retorno de la inversión, especialmente, de la inversión en medios sociales, que es el reto del *marketing* en los próximos años. ©

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

Juan Carlos Alcaide Casado es director en la empresa Mds y profesor de ESIC. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha trabajado para más de 100 empresas líderes en España y ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos para multitud de organizaciones y compañías. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos específicamente orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad* y *Fidelización de Clientes*, ambos con la editorial ESIC.

Javier Ibarra Cearra es director en Mds. Con 20 años de experiencia en la Gestión Rentable de Clientes, fue cofundador del programa Travel Club en 1996 y su CEO hasta 2012. Experto en el diseño e implantación de estrategias centradas en el cliente, con especial enfoque en *marketing* integrado, experiencia del cliente y fidelización. Ha ocupado, también, importantes cargos directivos en BBVA en las áreas de banca de inversiones, inmobiliaria y *marketing*, tanto en España como en Reino Unido y Portugal. Es MBA por la Universidad de Lancaster, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Diplomado en Comercio Exterior. Ha impartido conferencias y escrito numerosos artículos sobre la gestión de clientes, economía y turismo.



¿Se sintió alguna vez enfermo, pero no tenía tiempo para ir al médico y decidió escatimar tratando los síntomas usted mismo? Pero a medida que pasaban los días, se sentía cada vez peor hasta que no tuvo otra opción que ir al médico. Muy probablemente, los síntomas se convirtieron en un problema serio de salud.

¿CUÁNTO
DINERO
ESTA
USTED
PERDIENDO?

**COMUNICACIÓN =
RESULTADOS
FINANCIEROS**

Por Frances Ríos

Lo mismo pasa con las empresas. Tenemos la tendencia a etiquetar los problemas de la compañía como falta de ventas, moral baja, cultura de innovación pobre o trabajo en equipo nulo. La realidad es que estos son los síntomas, pero no la enfermedad, la raíz del problema. El problema real que no permite que las compañías crezcan es la comunicación -en otras palabras, la forma en que los líderes inspiran a los empleados y la forma en que los empleados se comunican entre ellos y con los clientes y prospectos.

Para crecer en esta economía desafiante es crucial comprender que necesitamos convertir a todos en la organización en comunicadores influyentes. Esto es, convertirlos en individuos que motiven e inspiren a otros a obtener los resultados financieros que buscamos. Sé que la palabra “comunicación” no es tan sexy como “ventas” o “compromiso”, pero van de la mano. Una persona que no sabe comunicarse con efectividad no podrá cerrar la venta ni lograr el compromiso, no importa las técnicas que tenga a la mano.

Inspirar versus aterrorizar

La forma en que los líderes se comunican es igual a los resultados financieros. La comunicación es acerca de las emociones que usted inspira en sus empleados. Temprano en mi carrera pude ver de primera mano cómo algunos líderes se enfocaban en aterrorizar a sus empleados para obtener resultados. De hecho, recuerdo a un antiguo jefe faltarle el respeto a uno de mis colegas abusando verbalmente de él. Esto simplemente es inaceptable como un comportamiento correcto y productivo.

Por lo tanto, la pregunta es: ¿Usted quiere inspirar acciones o aterrorizar para lograr resultados? Investigaciones realizadas por Jack Zenger y Joseph Folkman, publicadas en el *Harvard Business Review*, nos revelan que: “En un estudio de 51,836 líderes, encontramos solo 27 que fueron clasificados en el cuartil inferior en términos de agradabilidad y en el cuartil superior en términos de efectividad de liderazgo general –eso es aproximadamente 1 en 2,000”. En otras palabras, las probabilidades de que un gerente al que se le tiene profunda antipatía sea considerado un buen líder son alrededor de 1 en 2,000. Pero pongamos esto en perspectiva: un líder que motiva y que se enfoca en promover el entendimiento no se traduce en un líder blandengue, sino al contrario. De acuerdo a estudios globales, los empleados permanecen en una compañía principalmente por la forma en que su jefe los hace sentir.

No es lo que usted quiere decir, sino lo que la otra persona quiere oír. Sí, usted es el jefe, pero eso no significa que los empleados sentados frente a usted durante una presentación absorbieron lo que usted dijo o saben qué tipo de acciones son necesarias. Ellos asisten a su presentación o reunión porque usted es el “líder”. Nunca asuma que ellos entienden lo que usted quiere decir o lo que espera de ellos. Todos tenemos experiencias vitales y profesionales y formaciones educativas diferentes.

Sea específico

Para que los empleados actúen de acuerdo con su plan, usted necesita establecer metas claras de la compañía, así como especificar las acciones y comportamientos esperados. He acudido a ayudar a muchos líderes en todo tipo de industrias que quieren

que les enseñe cuál es el tipo de comunicación efectiva que persuade e influye. Lo que todos tienen en común es que quieren que sus empleados ofrezcan un servicio al estilo del Ritz-Carlton. Pero, señores, si, por ejemplo, esos empleados desayunan, almuerzan o cenan en una cadena de comida rápida, ¿cómo esperan que ellos entiendan y se identifiquen con sus expectativas? Para que la comunicación produzca resultados, usted necesita ponerse en los zapatos de sus empleados y ser específico.

Primero, establezca una meta clara. Las metas deben ser reales, claras y fáciles de medir. Sea creativo y aléjese de la típica meta de “ser la compañía número 1”. En vez de esto, establezca un objetivo que sea fácil de recordar, pero, más importante aún, que sea uno con el cual los empleados puedan identificarse. Cuando una meta tiene sentido para ellos y sus tareas, serán capaces de enfocarse en lo que más importa y en elevar su productividad. Por ejemplo, la meta de mi compañía es tener impacto en la vida de las personas y en las ganancias. Mi equipo comprende que cada tarea necesita enfocarse en eso. Si la tarea que nos ocupa no nos lleva a tener un impacto en las vidas y las ganancias, no es crucial.

Empresas como la Ford Motor Co. establecen objetivos específicos que no solo son claros, sino que guían a los empleados en la misma dirección. Tal como dicen en Ford: “Un equipo, un plan, una meta”, siendo la meta “una Ford emocionante y viable que proporciona un crecimiento rentable para todos”. Por lo tanto, para que usted como líder pueda conducir a sus empleados por el camino correcto, asegúrese de establecer un objetivo claro y explíquelo en función de las tareas de sus empleados, comunicándoles las acciones específicas y comportamientos esperados que los llevarán a realizar la meta común. ©



THE SEMINARIUM LETTER

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

AFERRARSE A LA FELICIDAD

Por Sonja Lyubomirsky

La premisa de la **psicología positiva** – de que es tan importante la investigación del bienestar como lo es el estudio de la miseria – ha llegado a ser corriente principal. Discutida rutinariamente por políticos, educadores y profesionales de la salud mental, la influencia de este campo ha crecido rápidamente. Martin Seligman, director del Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pennsylvania en Filadelfia, es el erudito, educador y líder carismático que ha defendido estas ideas con pasión desde hace más de una década. En *Flourish*, su libro más personal y más audaz hasta ahora, argumenta que debemos dejar de lado la “felicidad” como un objetivo y adoptar una medida más amplia del bienestar, que él llama “floreciendo”.

Seligman comparte una gran cantidad de ideas e historias que arrojan luz sobre sus pasiones y manías. Su sabiduría y opiniones audaces explican por qué ha atraído a legiones de seguidores y críticos de alto perfil. Seligman describe varias iniciativas aplicadas que él ha concebido. En educación, ha creado y puesto en práctica los planes de estudio para desarrollar fortalezas de carácter –tales como la bondad y el liderazgo, la pasión y la perseverancia– y aumentar las emociones positivas (felicidad y gratitud) en los escolares y estudiantes universitarios. Seligman, también, enseña la teoría y la investigación detrás de la psicología positiva a los individuos en una variedad de ocupaciones – de *coaches* o entrenadores de vida y empresarios a expertos en políticas e instructores de *fitness*.

El esfuerzo más impresionante que discute Seligman es el Programa de Acondicionamiento Físico de Soldados Integral que se está implementando en toda la comunidad del Ejército de los EE.UU. El programa consiste en medir “la aptitud psicosocial” y crear una capacidad de recuperación en varios ámbitos de la vida: emocional, social, familiar y espiritual. Por ejemplo, los sargentos están capacitados para evitar pensar en lo peor cuando se enfrentan a adversidades, y a los soldados se les enseña a identificar las emociones de los demás. Esta es una rara oportunidad para cambiar la cultura de una institución que no es conocida por dar prioridad a las emociones, evitar el sufrimiento (incluyendo suicidio y estrés posttraumático) o reforzar tanto el florecimiento y eficacia en las funciones militares.

Replanteando una nueva teoría del bienestar, Seligman postula que el “florecimiento” tiene cuatro elementos o pilares:

- **Emoción positiva (alegría, satisfacción, compromiso).**
- **Significado.**
- **Relaciones positivas.**
- **Realización (dominio).**

Es difícil discutir con esta tesis intuitivamente atractiva. Sin embargo, tiene sus debilidades. En primer lugar, la teoría de Seligman confunde los elementos de bienestar con los contribuyentes y las consecuencias de bienestar. Por ejemplo, las personas que denuncian que son felices tienen más probabilidades que sus pares menos



satisfechos de tener buenas relaciones y logros en sus vidas. Estos factores pueden ser fuentes de felicidad - tener un buen matrimonio hace a uno más feliz, por ejemplo. O pueden ser los resultados - las personas más felices tienden a forjar relaciones satisfactorias.

En segundo lugar, aunque los cuatro pilares están correlacionados, no constituyen necesariamente una sola estructura: no necesitan ocurrir juntos y pueden originarse y evolucionar de manera diferente con el tiempo. Por ejemplo, un servidor público que es un apasionado de su trabajo puede experimentar una gran cantidad de emociones positivas y significado a lo largo de su carrera, pero sus relaciones pueden sufrir si trabaja más de la cuenta. Una desinteresada Madre Teresa puede tener sentido, realización y relaciones satisfactorias, pero experimentar poca alegría. Estos ejemplos apuntan a una tercera preocupación: no está claro si la conceptualización de Seligman sobre el bienestar es compartida entre culturas.

En tercer lugar, no hay evidencia empírica de que cosas como el amor se puedan medir de manera más objetiva que la felicidad. Si la felicidad está “todo en la cabeza de uno”, como afirma Seligman, entonces, también, lo están algunos de los cuatro pilares. Las ideas de Seligman tienen mucho mérito, pero es demasiado pronto para renunciar a la felicidad. Investigaciones revelan que las personas felices no son hedonistas, buscadores de gratificación, egocéntricos cuyas vidas están carentes de significado o satisfacción. Por el contrario, cientos de estudios han demostrado que la felicidad se relaciona con resultados tales como la creatividad, la productividad, el afrontamiento eficaz, matrimonios satisfactorios, amistades cercanas, mayores ingresos, la longevidad y un fuerte sistema inmune.

El objetivo de Seligman sobre la psicología positiva es que el 51% de la población del mundo sea “florecente” para el año 2051. A diferencia de muchos autores, él ofrece soluciones detalladas y probadas, así como argumentos de peso para que las sociedades puedan decidir aumentar la cantidad de emociones positivas, es decir, las buenas relaciones y el logro de sus ciudadanos. Incluso, si sus cuatro pilares no llegan a ser una teoría, todo el mundo se beneficia de sus iniciativas. Si son felices, florecientes o disfrutan del bienestar, las personas no se preocuparán por las etiquetas que los investigadores le ponen a los buenos sentimientos. ©

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

Sonja Lyubomirsky es profesora en el Departamento de Psicología de la Universidad de California, Riverside y autora de *The How of Happiness*, un libro de estrategias respaldadas por investigaciones científicas que pueden ser utilizadas para aumentar la felicidad.



LÍDERES EN ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EJECUTIVO

SEMINARIUM es la empresa N° 1 en actualización y perfeccionamiento ejecutivo en América Latina.

Investiga, desarrolla y transfiere los más avanzados conocimientos, las mejores prácticas del management y las habilidades que los ejecutivos y empresas requieren, para el cumplimiento de sus desafíos de crecimiento y competitividad.

PRESENTE EN LATINOAMÉRICA



PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EJECUTIVO



ALIANZAS INTERNACIONALES

CON LAS MEJORES UNIVERSIDADES DEL MUNDO



¡CONOCE NUESTROS PROGRAMAS EJECUTIVOS AQUÍ!



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



Síguenos en:



BIG DATA: LA REVOLUCIÓN ANALÍTICA

Por Juan José Casado

A nadie se le escapa ya que vivimos inmersos en una explosión de información sin precedentes en la historia de la humanidad. Las estadísticas revelan que tan solo en los dos últimos años se ha generado el 90% de la información existente hoy en el mundo y esta tendencia crece exponencialmente. El nacimiento de una sociedad interconectada donde las redes sociales ponen en contacto a las personas, donde las personas están siempre conectadas a diferentes dispositivos móviles y donde las máquinas han empezado, también, a conectarse entre sí para intercambiar información, ha provocado la digitalización de todos los aspectos de la actividad humana.

Esta revolución digital está dando lugar a montañas de datos, no estructurados en su mayoría, en forma de registros *web*, videos, grabaciones de voz, fotografías, correos electrónicos, *posts*... a la espera de poder ser explotados. Empresas de éxito reconocido como Google, Amazon, Facebook, Yahoo o Twitter han basado su modelo de negocio en desarrollar las capacidades necesarias para analizar estos datos y adquirir un conocimiento diferencial que les permitiera obtener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. Para lograrlo, han tenido que desarrollar todo un nuevo ecosistema tecnológico que permite analizar grandes volúmenes de datos, muy variados en su forma o estructura y a gran velocidad, que se han denominado tecnologías *Big Data*, de las que tanto se está hablando estos días y de las que el proyecto *open source* Hadoop representa el epicentro del ecosistema.

El éxito obtenido por estas empresas ha motivado que el resto de industrias tradicionales, bancos, *retailers*, empresas de telecomunicaciones, energía o gran consumo, se estén planteando cómo estas nuevas tecnologías les abrirán la llave de los enormes juegos de datos que disponen, proporcionando nuevas soluciones a antiguos retos empresariales, transformando sus procesos y desarrollando nuevas organizaciones orientadas a la toma de decisiones en base al análisis de los datos. Bancos que analizan nuestros hábitos de consumo para darnos recomendaciones de cómo gestionar mejor nuestras finanzas personales, compañías de seguros que nos rebajan el precio de la póliza si un sensor colocado en nuestro vehículo les indica que somos buenos conductores o grandes empresas de distribución que son capaces de predecir la demanda de un producto analizando en las redes sociales el número de personas que hablan sobre él son sólo la punta del *iceberg* de cómo el *Big Data* puede transformar diferentes industrias.

Pero esta revolución analítica no solo afecta al mundo empresarial, sino que está cambiando enteramente nuestra sociedad. Obama ganó sus primeras elecciones gracias al desarrollo de un sistema que le permitía monitorizar las redes sociales y adaptar su discurso según las necesidades individuales de cada localidad que visitaba, sistemas de inteligencia artificial ayudan a profesionales médicos a diagnosticar enfermedades y a detectar epidemias anticipadamente cada día, equipos modestos de beisbol logran resultados espectaculares gracias al análisis masivo de las estadísticas de los jugadores, aplicaciones musicales analizan nuestros gustos para saber qué canción nos apetecería escuchar en cada momento. Estos son solo algunos ejemplos de cómo la revolución analítica se manifiesta en nuestro día a día y nos dan una pista de lo que puede estar por llegar en el futuro.

Con esta revolución analítica aproximándose y dispuesta a envolverlo todo, empresas como Gartner cifran en 5,4 millones el número de puestos de trabajo que se habrán de desarrollar de aquí a 2015 en todo el mundo para poder hacerla realidad y ya McKinsey anticipaba que el gran problema al que pueden enfrentarse las empresas en los próximos años es la incapacidad de encontrar profesionales en el mercado laboral con las habilidades analíticas necesarias. Ante esta imparable demanda, no es de extrañar que *Harvard Business Review* proclamara recientemente que la de *data scientist* será sin duda la “profesión más sexy del siglo XXI”. Así que si tienen hijos en edad de decidir sus estudios para el futuro, ya saben cuál puede ser una buena recomendación. ©

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

Juan José Casado es el Director Académico del recién creado Master of Business Analytics & Big Data de la IE Business School. Es experto en Big Data y Business Analytics.



Vive la experiencia IE

Convierte en oportunidades tus retos

La base de nuestros Programas Abiertos es la excelencia académica y un claustro de primer nivel, que combinados con las últimas herramientas de gestión, impulsan al máximo tu desarrollo profesional.

- ▶ Programas Abiertos
- ▶ Programas In-Company
- ▶ IE Executive Education

¡Conoce nuestros programas ejecutivos aquí!

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



Síguenos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [y /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)



LA DIGNIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

Por Guillermo Edelberg

En una empresa importante, uno de sus empleados comentó que un colega en su lugar de trabajo lo había molestado con frecuencia haciéndole bromas, que a veces llegaban a ser pesadas, en relación a una característica suya. El “bromista” había renunciado para dedicarse a una actividad religiosa. Luego de varios años, los dos se habían reencontrado por casualidad. En esa ocasión, el “exbromista” le pidió disculpas por los malos momentos que le había hecho pasar. “¿De qué me sirven las disculpas? Siempre recordaré lo mal que me sentí en aquellos años,” fue la respuesta. En otra empresa, un empleado fue sorprendido por los guardias llevándose una pieza allí fabricada. Como consecuencia, las autoridades de la organización decidieron que todo empleado fuese registrado a la salida del trabajo. Muchos de estos se sintieron molestos por la nueva política.

El primero de los dos ejemplos incluidos en el párrafo anterior ilustra un caso de lo que en inglés se conoce como *bullying* (“tratar en forma cruel a otras personas que son más débiles”). Tal vez también como *mobbing*, cuando un grupo de personas violentas atacan a otra que es más débil, o acoso. Diversos autores opinan que estas manifestaciones agresivas en el lugar de trabajo, que no son nuevas, socavan la dignidad de los empleados y repercuten negativamente en las organizaciones.

La expresión “dignidad en el lugar de trabajo” no es del todo clara. ¿Cómo se podría explicar mejor su sentido? El diccionario de la Real Academia Española *online* dice que “dignidad” es: “2. excelencia, realce” y “3. gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse”. El diccionario Merriam-Webster *online*, por su parte, dice esto acerca de “*dignity*”: “1. una manera de presentarse o comportarse que sugiere seriedad y autocontrol” y “2. la cualidad de ser digno de honor o respeto”.

Las explicaciones de ambos diccionarios no son demasiado específicas o claras en relación a la dignidad en el lugar de trabajo, acerca de lo cual parecería referirse el segundo ejemplo del primer párrafo más arriba.

Para solucionar esta inquietud, una opción consiste en identificar la dignidad en el trabajo en función de lo mencionado más arriba; es decir, en función de la presencia o no de *bullying* (hoy día habría que agregar *cyberbullying*), *mobbing* o acoso en el comportamiento en el seno de las organizaciones. Otros autores prefieren una segunda opción: además de ocuparse de los temas recién mencionados, “tratan de mejorar la comprensión de la naturaleza y las fuentes de la dignidad en el trabajo.” (A. Sayer, *Organization*, julio de 2007). El autor recién citado lo explica así: “Para comprender qué abarca la idea de dignidad, es útil discutirla en relación a otros sentimientos y condiciones, todos los cuales poseen importantes implicaciones para nuestro bienestar. Algunos de estos, tales como integridad, respeto, orgullo, reconocimiento, valor y estatus se relacionan positivamente con la dignidad. Otros, como ser vergüenza, estigma, humillación, falta de reconocimiento o falta de confianza, lo hacen negativamente”.

El autor citado también señala lo siguiente:

Tener dignidad consiste, en primer lugar, en estar en control de uno y en ejercer nuestros poderes en forma competente y apropiada. En otras palabras, la dignidad se refiere a nuestro autocomando y a nuestra autonomía. El respeto también implica

autonomía. [...] Tener dignidad y que esta sea reconocida implica ser tratado como un fin y no como un medio para que otros alcancen sus objetivos o para ser sustituido por otros. La dignidad ejemplifica nuestra esencia como ser social: somos seres vulnerables, física, psicológica, económica y culturalmente dependientes de otros a lo largo de nuestras existencias. [...] En segundo lugar, la falta de dignidad implica la imposibilidad de ejercitar los poderes que poseemos como seres humanos florecientes. [...] En tercer lugar, el mantener nuestra dignidad depende no solo de cómo nos conducimos y el respeto que otros nos otorgan por hacerlo de esa manera, sino también si poseemos cosas que otros ven como esenciales y normales. [...] En cuarto lugar, la dignidad se asocia con ser serios y ser tomados seriamente, lo cual implica poder hablar, ser escuchados y que nuestros puntos de vista sean tomados seriamente.

¿Cuáles son los aspectos que influyen en la percepción de los trabajadores acerca de la dignidad de sus trabajos? Un artículo señaló los siguientes: seguridad económica, tratamiento justo por parte del empleador y un trabajo intrínsecamente satisfactorio. (P. Berg y A. C. Frost, *Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers. Relations Industrielles*, otoño de 2005)

M. Valcour en *The Power of Dignity at Work (Harvard Business Review Blog Network*, 28 de abril de 2014) dice que “un gerente habilidoso sabe que los primeros pasos para llegar a un desempeño superior es depositar el control de la tarea en manos de los trabajadores hasta donde sus habilidades lo permitan, así como apoyar logros autónomos de objetivos significativos. El líder ilustrado sabe tratar a los trabajadores con dignidad.”

Tal vez un trabajador disconforme con su experiencia en su lugar de trabajo recuerde estos versos del tango ¹: *No sé que daño he hecho yo pa' merecer / esta cadena inaguantable de dolor / [...] De sufrir tanto perdí la dignidad / y no me importa saber que me engañás.* ©

¹ *Cobardía*, 1932. Letra: L. C. Amadori. Música: Charlo

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

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



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014-2015

DANA
PROGRAMA INTERNACIONAL DE DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -

PROGRAMA INTERNACIONAL DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -

Módulo I: Habilidades Gerenciales
 Del 11 al 15 de agosto, 2014
 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Módulo II: La Organización y su Entorno
 Del 10 al 14 de noviembre, 2014
 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

JLC
JUNIOR LEADERSHIP CAMP

JUNIOR LEADERSHIP CAMP

Del 11 al 16 de agosto, 2014
 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

EEF
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Módulo: Finanzas Avanzadas
 Del 1 al 5 de septiembre, 2014
 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

Módulo: Gestión de Riesgos
 Del 3 al 7 de noviembre, 2014
 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

CCE
CERTIFICADO EN COACHING EJECUTIVO

CERTIFICADO EN COACHING EJECUTIVO

Módulo I:
 Del 13 al 17 de Octubre 2014
 País: Costa Rica

Módulo II:
 Del 16 al 20 de Febrero 2015
 País: Costa Rica

GL
GERENCIA CON LIDERAZGO

GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 24 al 29 de noviembre, 2014
 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



Intras
Integral Training Solutions

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



Signanos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras

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

LECCIONES QUE APRENDIMOS AL HACER CRECER NUESTRO NEGOCIO

El crecimiento de su empresa a veces puede parecerse a un caos controlado. Sumar un consultor aquí, restar un cliente allá, dividir aquel presupuesto y confiar en que todo saldrá bien. La dolorosa realidad es que las decisiones que tomamos, generalmente, tienen resultados diferentes a los que anticipamos. En mi firma de diseño Web, hemos caído por la madriguera de un conejo¹ y nos hemos visto forzados a elegir entre la “píldora roja y la píldora azul”². A través de nuestros éxitos y fracasos, nos hemos encontrado con lecciones fundamentales al tratar de hacer crecer nuestro negocio. Esto es lo que hemos aprendido a lo largo de los años:

¹ El autor hace referencia al libro **Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas** de Lewis Carroll y a la mención de la madriguera del conejo que se hace en la película *The Matrix*.

² Referencia a la película *The Matrix* (1999) protagonizada por Keanu Reeves. Según Wikipedia, la píldora roja y su opuesta, la píldora azul, son símbolos de la cultura pop que representan la elección entre la dolorosa verdad de la realidad (píldora roja) y la feliz ignorancia de la ilusión (píldora azul).

1 Asegúrese que la persona que contrate encaje perfectamente

La mayoría de las pequeñas empresas sufren del “síndrome de la gallina y el huevo”. Usted no tiene suficiente dinero para contratar personal hasta que no tiene el proyecto listo y cuando finalmente tiene el proyecto y el dinero, no tiene el personal para dar apoyo al cliente. ¿Qué puede hacer usted? Algunas compañías tienden a tomar decisiones rápidas en torno a las contrataciones. No digo que esto no funcione nunca, pero muchas veces la persona que usted contrata de manera apresurada no encaja perfectamente en la posición que usted necesita llenar. Antes de hacer su próxima contratación, entreviste minuciosamente y espere pacientemente hasta que la persona perfecta entre por su puerta.

2 **Invierta en empleados de calidad**

El denominador común entre la mayoría de las *startups* (compañías de arranque) y pequeñas empresas es la falta de flujo de caja. Algunas veces esto puede ser una receta para contrataciones desastrosas porque la inclinación natural de usted es traer a bordo una persona de nivel *junior* sin experiencia porque la puede contratar al precio perfecto. Bueno, usted recibe lo que paga.

Es importante considerar los ahorros en costos no solo en el costo del trabajo, sino también en el costo del tiempo de la gerencia, revisiones y otros. Para hacer crecer su negocio, las compañías necesitan hacer lo que hacen mejor, y eso no consiste en pasar la mayor parte del día enseñando a un empleado o corrigiendo errores innecesarios.

Entonces, ¿qué significa esto? Significa que debe invertir en su marca. Su gente no solo representa su compañía, también producen para su compañía y son el rostro de la compañía. Su gente es su marca, así que no escatime en la calidad de los empleados que contrata.

3 **Enfóquese en sus fortalezas centrales o básicas**

El dominio de sus fortalezas centrales le permitirá ser reconocido como un experto en su campo y le ayudará a construir la marca de su negocio. Sea el mejor en unas pocas actividades concentradas y manténgase enfocado en invertir en esas fortalezas.

Yendo más lejos, una de las fortalezas centrales de su empresa puede y debe ser la innovación. ¿De qué forma esta aportando a sus clientes valor nuevo? ¿Cómo está persiguiendo el próximo exitazo o auge de su empresa? Haga conexiones y escuche lo que sus clientes quieren y aprenda a servirles mejor a través de la innovación.

4 **Su marca es importante**

La mayoría de los propietarios de pequeñas empresas no se da cuenta de cuán importante es su marca para el éxito de su negocio. Si sus clientes actuales o potenciales no lo perciben como el mejor en lo que usted hace, a su negocio le será muy difícil crecer. Adicionalmente, será más desafiante atraer el talento que usted necesita para construir su equipo. Siempre que sea posible, reflexione acerca de su marca. Descubra formas en las que pueda mejorar su marca y sea lo suficientemente humilde para tomar acción.

5 **Mercadee sus habilidades e invierta en usted mismo**

El viejo dicho reza: “Los hijos del zapatero no tienen zapatos”. Tal como los zapateros, los propietarios de pequeñas empresas a veces están tan ocupados lidiando con los clientes, proyectos y minucias del día a día para operar su compañía que se olvidan completamente de cuidar de sí mismos y de su familia, que en este caso es el negocio. Construir su marca y hacer crecer su negocio requieren que usted mercadee sus habilidades e invierta en usted.

6 **Confíe en sus instintos**

Hubo momentos en los que trabajamos con un cliente y no valió la pena el dinero. Nuestros instintos nos dijeron que sería un dolor de cabeza y aún así le dimos una oportunidad. Esas relaciones no funcionaron, pero sirvieron para confirmar que debemos confiar en nuestras corazonadas. Tenemos instintos en los negocios y los dueños de empresas no les prestan atención porque piensan que podrían estar equivocados.

A lo largo de los años, hemos aprendido muchas lecciones que han dado forma a lo que hoy somos como compañía. Cometer errores y aprender de ellos es parte del proceso, pero si las compañías tienen un conjunto de principios guía, estos les permitirán enfocarse más en el éxito de la empresa y progresar. ©

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

Les Kollegian -miembro de EO de San Diego, California- es CEO de Jacob Tyler, una premiada agencia de comunicación de marca.

Los Líderes PREGUNTAN



Maryam Valera, Ph.D.

Apreciada Dra. Varela:

¿Cuáles son los distintos temperamentos de los profesionales?

Carolina M.

Estimada Carolina:

Los distintos temperamentos de los profesionales, básicamente, son cuatro. Es importante primero saber que el temperamento es todo rasgo hereditario que viene de familia, tanto biológico como de aprendizaje. Es decir, se trata de la manifestación del humor en el comportamiento según dichos rasgos heredados. Estos rasgos fueron descritos por primera vez por Hipócrates y se han establecido como una descripción general del temperamento. Sin embargo, todos tendremos características de los 4 temperamentos, por lo que uno debe encontrar los 2 predominantes en cada uno.

Temperamento Sanguíneo:

Los sanguíneos tienden a ser gente viva, alegre, con gran capacidad para las relaciones humanas. Logran entablar química con otros fácilmente. También, tienen una alta sensibilidad y suelen ser personas muy extrovertidas. Suelen ser gente indisciplinada y tienen la voluntad débil. También, pueden ser muy desorganizadas y suelen estar siempre en movimiento. Nunca voltean hacia atrás y raras veces miran hacia delante; suelen ver el momento más que cualquier otra cosa.

Temperamento Colérico:

Este tipo de temperamento puede ser rápido y muy activo en sus decisiones. Los coléricos son los líderes natos. Son muy independientes, extrovertidos y se involucran en actividades, metas y logros. Casi siempre tienen que estar haciendo algo. Son personas decididas que saben lo que quieren y van tras ello. Pueden ser profundamente hostiles, crueles, cortantes y sarcásticos. Tienden a la ira -la cual puede ser muy peligrosa-, a pasar por alto los sentimientos de los demás y a perder la sensibilidad ante los problemas de los otros, minimizándolos y volviéndose un juez o un dictador.

Temperamento Melancólico:

Muy sensible emocionalmente. Tiende a ser introvertido, aunque puede comportarse de manera extrovertida. Tiene un nivel de inteligencia más alto que los demás temperamentos. Disfruta mucho del arte, y tiende a ser altamente perfeccionistas. Es analítico, crítico, autodisciplinado, y le gusta entregarse al sacrificio personal. Suele ser expresivo y tiene cambios de ánimo más marcados.

Temperamento Flemático:

Lento, equilibrado y tranquilo, es cosa rara que pierda los estribos o que se aburra, por lo cual suele ser el temperamento más agradable de todos. Carece de dotes de liderazgo. Parece no alterarse nunca y, bajo su personalidad, suele experimentar más emociones que las que demuestra a los demás. Es de buen corazón y compasivo. Le falta empuje y ambición. Puede ser muy terco, pero suele pasar su terquedad más desapercibida que la de los otros temperamentos por su gran control emocional. Por último, también suele ser indeciso y temeroso.



 Herman Miller

Funcionalidad a tu medida

Ergonómicas
Duraderas
Asequibles



Celle
desde US\$675*



Mirra
desde US\$815*



Aeron
desde US\$885*



SAYL
desde US\$670*



Embody
desde US\$1,150*



SETU
desde US\$570*

*P.O. no disponible en Puerto Rico. No incluye transporte ni ITRIS.

 **Bii**
the chair experts

Síguenos en  

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