

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

julio - septiembre 2018

La creciente
necesidad
de líderes
inspiradores

Reinventar la
empresa para un
éxito sostenible

*Customer
Journey Map:*
entendiendo
lo que siente y
espera el cliente

RITA
McGRATH

**LAS CLAVES DEL
CRECIMIENTO EN UN
ENTORNO DISRUPTIVO**

A través de estos certificados, INTRAS ofrece a sus clientes la oportunidad de participar en un plan de desarrollo ampliado que le ayudarán a dar un paso más allá en su desempeño profesional. Estos certificados han sido diseñados en un formato muy atractivo, corto y denso, que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos. Basados en una depurada selección de cuatro (4) seminarios de INTRAS, al ser realizados de forma continua, permiten desarrollar exponencialmente un valioso conjunto de competencias y conocimientos que tendrán un impacto inmediato y permanente en su desempeño, y por ende en su organización.

 <p>EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Coaching Ejecutivo ▶ Cómo Gestionar el Cambio en la Empresa ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes ▶ Gestión Exitosa de Conflictos 	 <p>EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Comunicación Interna ▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional ▶ Gestión y Retención del Talento
 <p>EN VISIÓN Y EJECUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshop de Planificación de Proyectos ▶ Workshop de Finanzas para Ejecutivos no Financieros ▶ Workshop de Innovación ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica 	 <p>EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo Integral para Directivos ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Gestión del Compromiso ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento
 <p>EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Project Management ▶ Gestión por Procesos ▶ Gestión Estratégica de Costos ▶ Lean Management 	 <p>EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación ▶ Persuasión e Influencia Positiva ▶ Pensamiento Crítico y Analítico
 <p>EN GESTIÓN INTEGRAL DE EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Escucha Empática y Retroalimentación Positiva ▶ Delegación Efectiva y Empoderamiento ▶ Liderando Múltiples Generaciones ▶ Neuroliderazgo 	 <p>EN DIRECCIÓN AVANZADA DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo Comercial ▶ Administración Estratégica de Ventas ▶ Gestión Avanzada de la Cartera de Clientes ▶ Plan Estratégico Comercial
 <p>EN GESTIÓN MODERNA DE LAS FINANZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluación Financiera de Proyectos e Iniciativas de Inversión ▶ Presupuesto Base Cero ▶ Modelaje Financiero ▶ Gestión de Tesorería 	 <p>EN REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cómo Transformarse en una Organización Centrada en el Cliente ▶ Reinversión y Repensamiento Estratégico ▶ Transformación Digital ▶ Diseño Organizacional
 <p>EN GESTIÓN AVANZADA DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovando en la Experiencia del Cliente ▶ Gestión Estratégica del Servicio ▶ Big Data & Analytics ▶ Consumer Insight 	

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea: LIVE CHAT • www.intras.com.do

Síguenos en: /IntrasRD @IntrasRD /company/Intras @IntrasRD

VIVE LA EXPERIENCIA DEL CONFORT.



EMBODY CHAIR

AERON CHAIR



HermanMiller



Bii

Dominicana S.A.S.
the chair experts



809.472.2501



@BiiDominicana



24

Comunicación

Dime cómo escribes a los clientes y te diré qué tipo de empresa eres

Para **Teresa Baró**, el dominio de la escritura empresarial es una capacidad vital para los profesionales que trabajan en el área de Atención al Cliente. Más aún, según la experta, la comunicación escrita refleja el alma de una empresa. Veamos cómo en la actualidad la escritura es la herramienta básica para los nuevos canales de comunicación con el cliente.

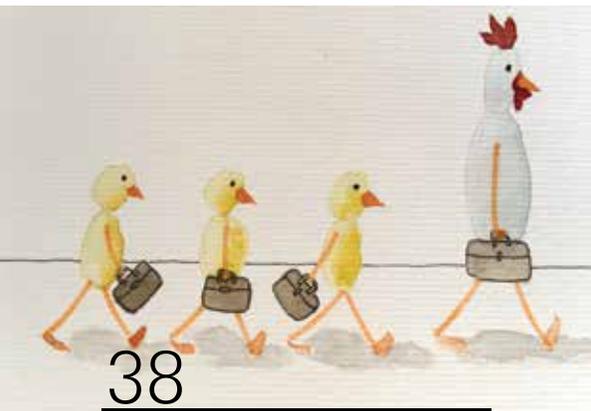


30

Cultura Corporativa

Construir cultura: un enfoque para crearla, crearla y difundirla

R. Yesid Barrera Santos comparte con nosotros sus ideas acerca de cómo crear, crear y difundir la cultura corporativa. Asimismo, nos habla acerca del importante papel que juegan los emprendedores y líderes de negocios como promotores primarios de la cultura en sus organizaciones.



38

Apuntes ejecutivos del IE

Contratar talento senior

Hoy día, en lugares de trabajo de todo el mundo coexisten varias generaciones simultáneamente. La inminente jubilación del mercado laboral de los *baby boomers* supondrá una salida masiva de talento que muy posiblemente no podrá ser reemplazado por los *millennials*. En este artículo, **Cristina Simón** pondera las razones por las cuales una generación intermedia podría ser la solución a este problema.

04

CARTA DEL DIRECTOR

La rentabilidad de lo correcto...

06

GESTIÓN DEL CAMBIO

Reinventar la empresa para un éxito sostenible

12

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Cómo gerenciar la relación con los clientes

16

DE PORTADA

Rita McGrath: Cómo alcanzar el siguiente nivel en un escenario desafiante

26

PSICOLOGÍA DEL ÉXITO

La creciente necesidad de líderes inspiradores

34

MEJORES PRÁCTICAS

Customer journey map: Entendiendo lo que siente y espera el cliente

40

HERRAMIENTAS GERENCIALES

Un oculto generador de utilidades. Una mirada a lo que los directivos de alto nivel no perciben de las ventas a crédito



gestionrd

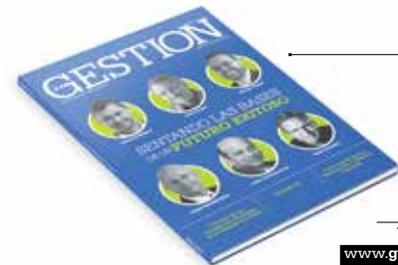


@gestionrd



/company/revista-gestion

Edición Especial 2018



VISITE

www.gestion.com.do

para leer, descargar y compartir los artículos de ediciones anteriores de la Revista Gestión.

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición
Hugo Brunetta
Jesús Alcoba González
Joan Miquel Piqué
Luis Eduardo Pérez
R. Yesid Barrera Santos
Rodrigo Fernández de Paredes
Teresa Baró

Instituciones Colaboradoras
IE Business School

Ventas
informacion@gestion.com.do

Créditos de Gráficos
Rodrigo Fernández de Paredes

Diseño y Dirección de Arte
Immer Blanco
immerblanco@gmail.com

Fotografías
www.shutterstock.com

Impresión
Serigraf

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

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

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

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



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



INVERSIONES **EXCELENTES**, VIDA **EXCELENTE**

En Excel cultivamos el arte de construir un futuro mejor, realizando inversiones inteligentes junto a nuestros clientes, convirtiendo nuestra experiencia en valor compartido.

Trabajamos día a día para brindarles servicios de banca de inversión innovadores, que potencien sus resultados a través de las empresas que componen nuestro grupo:

Excel Puesto de Bolsa Excel Fondos Excel Consulting Excel Capital Partners



La Rentabilidad de lo Correcto...

Era octubre de 2012 y luego de bastante insistencia y varios viajes, logré sentarme con el director de ese entonces del World Business Forum con el objetivo de representar este programa en la República Dominicana para la edición del año 2013. Luego de mi presentación, y palpando la convicción que salía de mis poros, el señor accedió, no sin antes indicarnos que en una primera etapa de prueba trabajaríamos a través de sus representantes para Centroamérica. Aunque este no era el escenario ideal que teníamos en mente, lo más importante en ese momento para nosotros era demostrar que podíamos asumir exitosamente ese gran reto. Luego de emplearnos en cuerpo y alma, logramos llevar más de 50 participantes dominicanos. Este número de participantes fue tan sorprendentemente alto que, al finalizar el evento, la organización nos ofreció proactivamente la representación directa para el país para los años subsiguientes.

Al momento de recibir de parte de los representantes centroamericanos el pago que nos correspondía ese primer año, notamos que la suma no coincidía con el monto acordado en el contrato. Notificamos esta situación a nuestro contacto en la empresa, dando inicio así a un intercambio de *emails* en ambas direcciones. Decepcionado cada vez más con las respuestas recibidas, redacté un último correo en el que le pedía a la persona de contacto que, como entendía que aquella no era una decisión suya, por favor le extendiese mi opinión a sus superiores. Le hice la salvedad de que para mí este capítulo quedaba cerrado con ese *email*, ya que el monto no ameritaba seguir dedicando más tiempo y energías.

A las pocas horas de enviado este mensaje, recibí un *email* del presidente de la empresa indicando que lamentaba mucho esas diferencias y que él se sentía responsable de preservar lo más importante, que era la relación con nosotros. Me indicó también que a título

personal concordaba conmigo y que, aunque su socio no quería asumir esa diferencia, para que no quedase un sinsabor entre nosotros, ellos la pagarían.

Seguirles dando detalles de nuestra “conversación cibernética” posterior no tiene mucho sentido, pero relatarles cuál fue el desenlace sí lo tiene: en la actualidad, quien me escribió ese *email* es un gran amigo y aliado con quien al día de hoy hemos desarrollado numerosas iniciativas exitosas y altamente gratificantes. De hecho, mientras escribo estas palabras, este gran amigo se encuentra en el país trabajando en varios proyectos y programas conjuntos.

El motivo de esta breve historia es incitar a las siguientes reflexiones: ¿Qué hubiese pasado si, ante la diferencia en el pago, yo no hubiese sido asertivo y no hubiese planteado educadamente mi desacuerdo, y, por el contrario, hubiese cortado la relación sin dar ninguna retroalimentación? ¿Qué hubiese pasado si este señor no hubiese redactado ese *email* con ese mensaje conciliador asumiendo el pago faltante? ¿Qué hubiese pasado si, a pesar de recibir el pago, yo hubiese asumido una posición orgullosa y hubiese cortado tajantemente las relaciones? ¿Y qué hubiese pasado si, luego de aquel incidente, yo no me hubiese reunido con él para conversar durante una visita suya al país? La realidad es que no puedo dar una respuesta exacta a esto, pero sí puede decir que ambos nos hubiésemos perdido de un amplio intercambio de experiencias y conocimientos, de una beneficiosa relación de negocios y, sobre todo, de una gran relación de amistad. Dicho de otra forma, el que ambos hayamos hecho lo justo en su momento fue definitivamente una decisión muy fructífera y rentable.

También, he querido contar esta anécdota porque vivimos en una sociedad donde son tantas y tan frecuentes las malas noticias que muchos han llegado a desarrollar la percepción arraigada de que los que hacen lo incorrecto se salen con la suya, que los incumplidores no sufren consecuencias, que ser injusto es altamente rentable y que faltar a la palabra no tiene consecuencias. De hecho, algunos incluso consideran que hoy día ser serio, honesto, formal y transparente, más que una ventaja, es un hándicap. La gran realidad es que en este mundo que es redondo, todo el bien o el mal que hacemos termina de una forma u otra regresando a nosotros multiplicado.

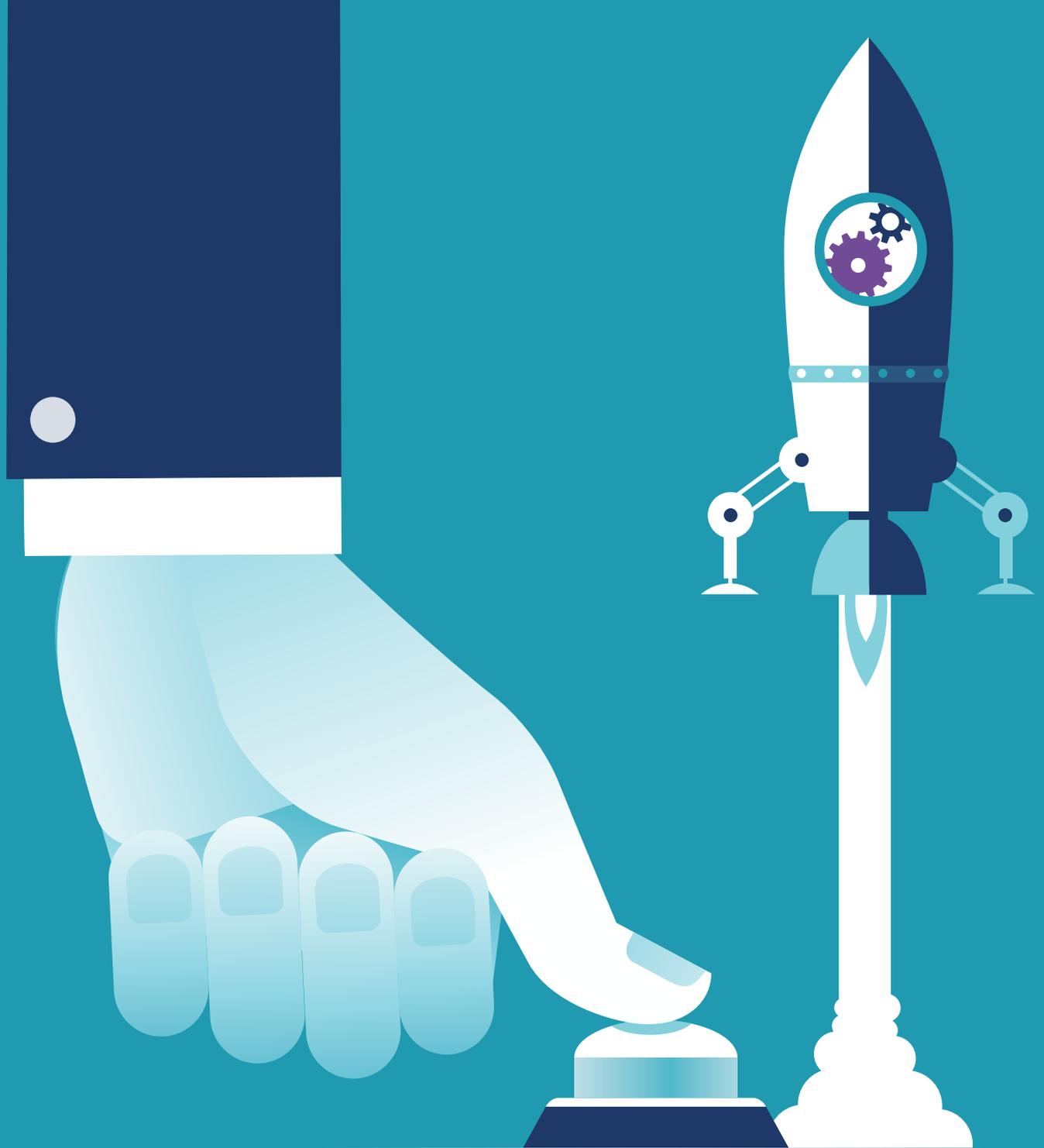
Por último, quisiera exhortar a que, salvo que nuestra integridad o nuestra honorabilidad esté en juego, asumamos los desacuerdos con una actitud abierta, proactiva y receptiva. Y salvo que sea muy evidente lo contrario, demos el beneficio de la duda a las personas. Pero, sobre todo, que ante dos opciones, siempre escojamos hacer lo correcto, pues en el mediano y largo plazo siempre será la mejor decisión...



No cierres en rojo crece en **AZUL**

Nuestro Ecommerce AZUL es un sistema de fácil uso que te permite vender en tu página web o aplicación móvil de forma segura.

Más información en AZUL.com.do y en el 809-544-AZUL (2985).



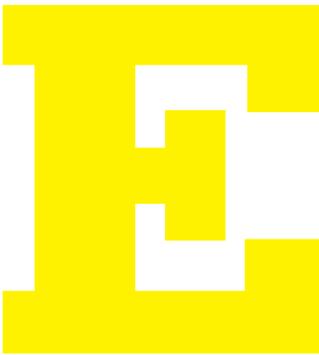
Reinventar

la empresa
para un éxito
sostenible

Por Joan Miquel Piqué

“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”.

Peter Drucker



El equipo directivo de una importante multinacional del sector de la alimentación andaba bastante preocupado por la posición en el mercado de algunos de sus productos. Por ello, había decidido convocar una jornada de trabajo para discutir la situación y encontrar entre todos alguna solución. Eran un grupo de unas 20 personas, que iban llegando a un pequeño hotel alejado de la ciudad en una fría mañana de lluvia y niebla, con cara de cierta inquietud porque les habían pedido que fuesen a aquella sesión sin saber muy bien el motivo de la convocatoria.

Con el primer café en la acogedora sala de reuniones, alrededor de una mesa redonda preparada para la discusión, su CEO les mostró la evolución de la producción y los últimos resultados de la empresa, en los cuales se podía ver claramente que su cuota de mercado había disminuido significativamente a pesar de que se mantenían como líderes, aún indiscutibles. Eran uno de los productores de dulces más importantes del mundo, y estaban empezando a sufrir muy claramente el impacto de los cambios en la percepción que el consumidor tiene del azúcar y sus efectos para la salud. Para ellos, con los niños como principales consumidores, y sus padres como principales clientes, empezaba a ser muy evidente que no podrían continuar mucho tiempo en la misma posición que habían mantenido hasta ahora.

En palabras del CEO, que realizaba un análisis muy enfocado desde una acertada (y a veces demasiado poco frecuente) perspectiva autocrítica, la empresa tenía 3 dificultades principales que debía afrontar: en primer lugar, un producto líder, que lo había sido durante décadas, pero actualmente en vía muerta por las tendencias del mercado y de la demanda. En segundo lugar, una estructura técnica y humana muy capaz y competitiva, pero muy poco habituada a la innovación, que se sentía enormemente desorientada si no podía actuar desde su posición dominante. Y finalmente, en tercer lugar, y por eso les habían convocado a esta jornada, un equipo directivo que, a pesar de reconocer estas tendencias, no actuaba en consecuencia en parte por comodidad, porque querían aprovechar su situación de privilegio personal y empresarial tanto como fuera posible, y en parte porque no sabían cómo afrontar la situación y conducir la empresa para poder cambiar y a la vez mantenerse como líder en ese (u otro) mercado.

El reto era reinventarse. Cambiar en mayúsculas. Cambiar para que todo continuase igual. El reto era hacer estrategia, entendida como el camino que nos lleva desde la situación actual hasta una nueva situación deseada, una visión, en terminología estratégica. Desde donde estamos hasta donde queremos ir, el camino que debemos hacer para llegar al futuro que queremos para la empresa.

El reto era a la vez excitante e imponente. Al CEO y a su reducido equipo de personas de confianza les habían advertido que, antes de intentar cambiar una organización, hay que tomarse el tiempo para descongelarla. Se referían al conocido modelo de los tres pasos de Kurt Lewin (1946), que entendía el cambio como la modificación de las fuerzas que mantienen un sistema en equilibrio: siempre hay dos tipos de fuerza, las que quieren impulsar el cambio y las que se resisten (representadas habitualmente en el *statu quo*). Fundamentalmente, si queremos cambiar una organización, primero debemos descongelarla. Este paso comprende crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia. Al iniciar el proceso, la organización se encuentra en equilibrio, y esta primera etapa consistirá, por tanto, en hacer evidente la necesidad del cambio para que todos lo acepten.

Una vez hayamos conseguido esta descongelación, debemos intervenir para impulsar nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de conseguir que todas las personas se identifiquen con ellos y los interioricen. Hay que dar seguridades y certezas para este cambio, trazar un plan, explicarlo, plantear retos asumibles, ayudar para que la organización adquiera las nuevas capacidades o habilidades necesarias, establecer mecanismos para medir los avances, estructurar un sistema de retroalimentación para que todos puedan ser partícipes de ese cambio.

Y cuando hayamos conseguido que los cambios empiecen a andar, incluso que se consoliden en la organización, debemos volver a “congelarla”, hacer que la nueva situación sea “lo normal”, permitiendo que el conjunto de las personas asuman que esa es su nueva cultura, su nueva realidad, su nuevo equilibrio. Por tanto, debemos primero preparar el cambio, después implementarlo y, finalmente, institucionalizarlo.

Posteriormente, el profesor John P. Kotter formula en 1995 en su libro “*Liderando el cambio*” (“*Leading Change*”) quizás el modelo más conocido de gestión del cambio, basado en ocho pasos fundamentales:

1

Establecer un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio:

Esto nos debe ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Debemos identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, y examinar oportunidades que podrían ser explotadas.

2

Formar una coalición: Para liderar el cambio, debemos reunir un equipo de personas influyentes, cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia estratégica.

3

Crear una visión: Cuando vemos por nosotros mismos lo que estamos tratando de lograr, todo tiene más sentido y estamos mucho más dispuestos a alinearnos con las acciones que nos proponen.

4

Comunicar la visión: Explicándola, respondiendo preguntas, trasladándola cuanto antes al día a día, actuando como ejemplo para la organización...

5

Eliminar obstáculos: Buscando líderes internos para el cambio, adaptando la organización para facilitarlo, recompensando a aquellos que se esfuerzan por conseguirlo, ayudando a las personas que se resisten al cambio por diferentes razones. En definitiva, intentando vencer obstáculos en ese proceso de transformación.

6

Conseguir *quick wins*: Además de una visión y objetivos a largo plazo, necesitamos metas para poder conseguir a corto plazo, porque tener pequeños éxitos en la dirección correcta es uno de los combustibles más efectivos para el motor del cambio. Sencillamente, reconocer el esfuerzo y celebrar pequeños logros puede tener efectos “mágicos” sobre la organización.

7

Consolidar las mejoras y producir aún más cambios: Los cambios deben ser también fundamento y trampolín para continuar provocando más transformaciones. Debemos medir (lo que no se mide, no existe...), buscar la mejora continua, analizar lo que va saliendo bien y mal, para conseguir que el cambio no se pare.

8

Institucionalizar los nuevos métodos y anclar el cambio en la cultura de la empresa: Hay que hablar del cambio, dar reconocimiento a las personas que lo han liderado, consolidar los nuevos valores y equilibrios en cualquier ocasión. En definitiva, hacer que la organización se sienta satisfecha y orgullosa de haber cambiado.

¡El crecimiento de su empresa
es nuestra meta!

SOLUCIONES IN-HOUSE®

Las Soluciones In-House de INTRAS son servicios diseñados de forma exclusiva para las empresas teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo específico en que ésta se desenvuelve. Están enfocadas hacia una situación o requerimiento particular de las empresas, potenciando así los aspectos que más les interesan maximizar.



> Consultoría Formativa

Trabajamos con los más destacados expertos en consultorías de capacitación para desarrollar proyectos formativos para importantes empresas nacionales e internacionales de punta.

> Proyectos de Acompañamiento

Trabajamos mano a mano con las empresas a través de diferentes herramientas de acompañamiento que contribuyen a que los Ejecutivos puedan desarrollar una serie de competencias, hasta que se convierten en parte integral de su comportamiento.

> Servicios de Capacitación

Procuramos satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real.



Para más información:

Tel.: 809.542.0126 • inhouse@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras  /IntrasRD

Todo cambio, además, —y el CEO de nuestra empresa lo sabía muy bien—, requiere mucha información y crear las condiciones necesarias. A veces, pensamos que nuestro sector, que nuestro competidor, que nuestra cuenta de resultados es lo único importante. Pero en un entorno en el cual el cambio tecnológico y social se ha vuelto vertiginoso, este mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) nos obliga a tener en cuenta muchas más referencias que hace tan solo dos o tres décadas. Cómo nos afecta el papel de los nuevos líderes mundiales de la economía (China), la dinámica de los países emergentes y los enclaves geopolíticos clave (India, Rusia, el Medio Oriente, Turquía...), o los problemas de los motores económicos tradicionales del mundo occidental (el impacto del Brexit en Europa y su zona de influencia, los efectos del neoproteccionismo y las nuevas guerras comerciales que está promoviendo Donald Trump desde los EE. UU.). Son cuestiones que debemos tener en cuenta porque pueden incidir, cada vez más en este mundo globalizado tecnológicamente, sobre nuestros productos o servicios, sobre nuestra ventaja competitiva y sobre nuestra posición en el mercado.

Y a la vez, debemos ser capaces de saber concretar y ordenar todos esas tendencias y conceptos en nuestra realidad, debemos ser capaces de analizar todo ese creciente volumen de información y convertirlo en un “yo qué necesito” para que el cambio empiece a andar cuanto antes en nuestra propia casa.

Ante la necesidad de reinventar nuestra organización, lo mejor es siempre anticipar. Es cierto que habitualmente es más sencillo reaccionar que prever, y que es más urgente resolver que planificar, pero es importante que el cambio se produzca con el máximo equilibrio y estabilidad. Si tenemos que conseguirlo a partir de una situación de emergencia, es probable que no tengamos el tiempo y la serenidad suficiente para conducirlo de manera segura.

Y debemos tener en cuenta que cada vez es más difícil imponer los cambios. Siempre ha habido grandes estrategias de transformación que no han funcionado porque las personas no han creído en ellas, no se han puesto del lado del cambio. La reinención siempre debe ser estratégica, cultural y organizativa, pero de ellas se derivan dos dimensiones fundamentales que serán la clave para que suceda una verdadera reinención: los equipos deben también reinventarse, igual que deberemos hacerlo, a nivel personal, cada uno de nosotros, de los miembros de la organización. Si no avanzamos con nuestra organización (o ella con nosotros), seguramente acabaremos fuera de ella.

Entre lo que tenemos y lo que queremos siempre hay una distancia importante, y ese camino de transformación se suele hacer muy difícil. Es conocido el modelo que formuló la psiquiatra estadounidense Elizabeth Kübler-Ross en 1969, popularizado como las cinco etapas del duelo, y que se puede aplicar también a la mayoría de situaciones de transformación profunda

en el ámbito personal y empresarial: negamos el cambio y nos resistimos a él, para después empezar a explorarlo progresivamente, y quizá finalmente adaptarnos a él e integrarlo como parte de nuestra nueva realidad.

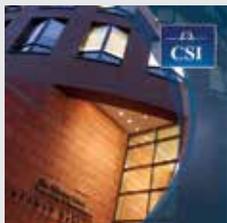
Era normal, por tanto, que el equipo directivo de nuestra empresa estuviera inquieto, y que su CEO tuviera que tomar las riendas y asumir el liderazgo e intentar dar seguridad para afrontar el reto de esa “reinención para que todo continuase igual”. Durante aquella jornada de trabajo en una fría mañana de febrero, apartados del mundo en un pequeño hotel en medio de un bosque, llegaron a la conclusión de que necesitaban crear un equipo especialmente dedicado a la innovación y a explorar continuamente nuevas formas de conseguir ventajas competitivas. Decidieron que, efectivamente, estaban en una encrucijada aunque su situación aun no fuese desesperada, y que el momento requería pensar su negocio. Como cuando Lego, a principios de los años 90 del pasado siglo XX, se dio cuenta que el mercado de los juguetes había cambiado y que tenía que reinventarse profundamente (lo cual le llevó casi 20 años hasta encontrar el nuevo camino). Como en algún momento le pasó a Starbucks, a Apple o a tantas otras grandes, y no tan grandes, empresas. Como actualmente les pasa constantemente a la mayoría de empresas: a Facebook, que no sabe cómo gestionar su papel como el mayor productor de contenidos del mundo sin ser un medio de comunicación; a YouTube, que no sabe qué hacer para asumir con éxito que es uno de los sucesores de la televisión convencional.

Nuestra empresa decidió a partir de ese día dar los primeros pasos, sabiendo que si el 75% de la organización no está a favor de reinventarse, es probable que la transformación nunca suceda. Crearon también una nueva unidad de inteligencia de negocio y estrategia; una pequeña célula de 5 personas que ya está funcionando a pleno rendimiento con el apoyo de la Dirección y con el entusiasmo de liderar una transformación profunda. Sabiendo que el camino no va a ser sencillo, pero que esa es la única manera de que no peligre su futuro. ©

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

Joan Miquel Piqué es socio-director de Maurilia Consulting, prestigiosa firma consultora en las áreas de Estrategia, Innovación, Gestión del Cambio y Emprendimiento con sede en Barcelona. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el asesoramiento a empresas a nivel internacional. Entre sus clientes figuran empresas como Shell, Olympus, T-Systems, Auchan, Modus Group, Feld Entertainment Inc., Volotea y VipNet. El Sr. Piqué colabora como profesor, consultor y *coach* con prestigiosas universidades tales como la Universidad Politécnica de Catalunya, Universidad de Barcelona y la Universitat Oberta de Catalunya. Es autor del libro *El mapa: un viaje empresarial*. Es licenciado en CCEE y Empresariales con especialización en Economía Internacional y Crecimiento por la Universidad Autónoma de Barcelona.

PROGRAMACIÓN 2018



**CORPORATE STRATEGY
AND INNOVATION**

at The Wharton School, University of Pennsylvania

Philadelphia, Pennsylvania
6 al 10 de Agosto, 2018



CFOs' EXECUTIVE PROGRAM
at The University of Chicago Booth School of Business

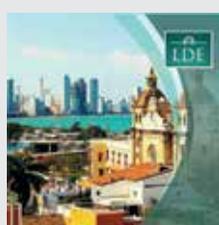
Chicago, Illinois
19 al 24 de Agosto, 2018



CORPORATE GOVERNANCE

at Yale School of Management

New Haven, Connecticut
10 al 14 de Septiembre, 2018



**THE LEADERSHIP
DEVELOPMENT EXPERIENCE**
at Center Creative Leadership

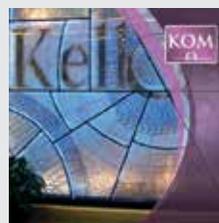
Cartagena de las Indias, Colombia
9 al 11 Octubre, 2018



PROGRAM ON NEGOTIATION

at Harvard Law School

Santiago, Chile
17 al 19 de Octubre, 2018



KELLOGG ON MARKETING
at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois
28 de Octubre al 2 de Noviembre, 2018



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

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

Av. Abraham Lincoln esq. Av. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, Rep. Dom.



CÓMO GERENCIAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Por Hugo Brunetta



“Yo no necesito saber demasiado acerca de mis competidores, pero necesito saber todo acerca de mis principales clientes. La única cosa a la cual le temo es que mis competidores sepan más de mis clientes que yo”. Este concepto pertenece a Jeff Bezos, fundador de Amazon.com y habla por sí solo. El secreto del éxito de una empresa es, sin dudas, gerenciar las relaciones con sus clientes.

Hoy más que nunca, los negocios están sujetos a poderosas fuerzas en veloz proceso de cambio. Nuevos participantes invaden antiguas industrias y, al mismo tiempo, surgen industrias totalmente nuevas y aparecen nuevos canales de comercialización para industrias tradicionales como la banca, seguros, telecomunicaciones y el comercio minorista. A causa de la intensificación de la competencia, el alto grado de madurez de los mercados y la existencia de clientes cada vez más exigentes, las empresas han redescubierto que, como nunca, tratar bien al cliente es la mejor fuente de rentabilidad y crecimiento sostenido de las ventas. En otras palabras, una vez que se ha conquistado a un cliente, es preciso hacer todo lo posible por conservarlo y conseguir que compre más. Los costos que esto implica son muy inferiores a los de la búsqueda de nuevos clientes, en una proporción de uno a tres en términos de gastos de *marketing* y ventas.

La respuesta es gerenciar las relaciones con los clientes o, de sus siglas en inglés, CRM (*Customer Relationship Management*). Estableceremos a continuación los principios a tener en cuenta en la implementación de una estrategia centrada en el cliente:

Fidelizar

Una fidelidad construida a partir de la colaboración, la confianza y el conocimiento mutuo sin olvidar que, contrariamente a lo que se piensa, una correcta implementación de una estrategia relacional contribuye tanto a la retención de clientes como a la adquisición de nuevos debido a la viralidad positiva que esto provoca.

Dialogar

El objetivo que nos hemos de plantear es construir una relación con los clientes a través de un diálogo continuado en el tiempo. Así, las comunicaciones ya no son solo en un único sentido, de forma que los clientes pueden comunicarse con la marca a través de los diferentes canales de interacción establecidos por la organización: líneas gratuitas, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, sms, redes sociales, etcétera. Una interacción que se produce tanto en beneficio del cliente como de la propia empresa, convirtiéndose cada una de ellas en una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo.

Informar

Tradicionalmente, la comunicación entre la marca y el cliente se ha basado en las necesidades de la propia marca; su finalidad era persuadir al cliente sobre las bondades de nuestra oferta. Hoy el *marketing* está orientado a construir una relación continuada con nuestros clientes, bajo la premisa del beneficio mutuo, donde el intercambio de información juega un rol clave en la creación del valor. Es importante que como organización mantengamos una orientación productiva y activa como motor de esta relación. En definitiva, la intensidad y la calidad de la información está ganando peso como parte de la “proposición de valor” de las organizaciones hacia sus públicos.

Pedir permiso

El *marketing* consentido o *permission marketing* es la práctica habitual en el enfoque relacional, donde las organizaciones solicitan la autorización previa del cliente para establecer un diálogo, del cual se beneficiarán ambas partes. En este sentido, las organizaciones tienen que tener la capacidad de crear y mantener una atractiva propuesta de valor dirigida a sus públicos. No se trata de un permiso “legal”, aunque podría serlo; se trata más bien de una anuencia expresada a través del deseo implícito de estar en contacto.

Conocimiento

Una estrategia relacional supone una valiosa herramienta para comprender aspectos básicos de nuestros clientes: sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, servicios utilizados, canales de interacción o respuestas a promociones, entre otros. El acceso a esta información, de forma periódica, se convierte en una poderosa arma competitiva que contribuye a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada cliente un mejor y más personalizado servicio.

Pensar en el mediano y largo plazo

Buscar gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo se fundamenta en la premisa de que el valor y la rentabilidad de un cliente satisfecho aumentan con el transcurso del tiempo. Por ello, en el desarrollo de un proyecto relacional los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por tanto, son proyectos con una visión a medio y largo plazo.

Diferenciar

En un mundo que tiende a la uniformidad, donde los productos son cada vez más similares, y las promesas relacionadas con conceptos como la calidad, liderazgo o innovación están perdiendo su significado por el abuso en su utilización, el trato con el cliente y el servicio se están convirtiendo en uno de los pocos elementos diferenciadores entre marcas. Cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar el conocimiento sobre sus preferencias y necesidades. De esta manera, un enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación gracias a que incluye un conjunto integrado de valores basados en la recompensa, trato personalizado y el intercambio de información y conocimiento que los competidores difícilmente pueden imitar.

Personalizar

No hay duda de que estamos ante un escenario donde los canales de publicidad tradicionales o *marketing* tradicional están perdiendo su eficacia por su alto nivel de saturación. Estamos expuestos a más de 2,000 impactos al día, de forma que hemos desarrollado unos procesos de filtro, reteniendo solo aquello que nos interesa más, nos impacta más o se relaciona con nuestro pensamiento afectivo. En este sentido, juega un rol preponderante la administración de la experiencia con los clientes (CEM – *Customer Experience Management*).

El *marketing* relacional reconoce a cada cliente como un individuo, con sus necesidades individuales específicas. Esta es la base para personalizar cada interacción con un cliente basándose en sus intereses y preferencias que se derivan del conocimiento que disponemos sobre él o ella. El resultado son mensajes, ofertas y propuestas más relevantes para el cliente, que añaden más valor a la relación, refuerzan el vínculo con la marca y mejoran la eficacia de la comunicación.

Esta es también la base de la segmentación que permite identificar grupos de clientes, que manifiestan patrones de comportamiento homogéneos, con los que desarrollar acciones diseñadas para cada uno.

Colaborar

Debemos basarnos en el principio de que la mejor forma de crear valor es la interdependencia, la cooperación continua, la estrecha interacción y mutua dependencia, es decir, la simbiosis. Para decirlo de otra forma, en el convencimiento de que es mucho más rentable invertir en relaciones estables basadas en la colaboración.

Crear experiencias

El *marketing* relacional gira alrededor de las personas, donde los productos ya no son solo objetos con características funcionales, sino medios para facilitar experiencias valiosas y memorables a los clientes.

Así, cada interacción del cliente con la organización se almacena en la memoria y dicha experiencia determina su comportamiento futuro con la marca. Este proceso continuado de interacciones y experiencias define la calidad de las relaciones. ©

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

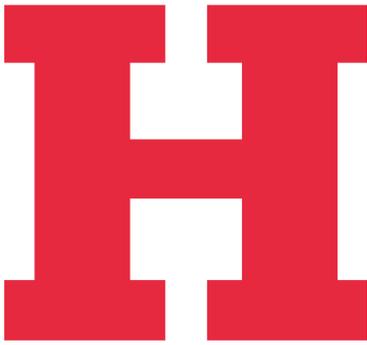
Hugo Brunetta es licenciado, máster y doctorando en Administración. Es CEO de NEXTING IBEROAMERICA – Marketing Relacional & CRM, así como de 6 Sentidos – Experience Making Company. Ha escrito una decena de libros entre los que se cuentan: *CRM, la guía definitiva* y *Piense como cliente, actúe como gerente*. Es conferencista internacional, ensayista e investigador. Asimismo, es director de posgrados en más de 12 universidades de Iberoamérica y fundador de la Buenos Aires Business School.

A portrait of Rita McGrath, a woman with short blonde hair and blue eyes, smiling slightly. She is wearing a light-colored blazer over a dark and light striped shirt, and a pearl necklace. The background is a solid red color.

RITA McGRATH

CÓMO ALCANZAR
EL **SIGUIENTE NIVEL**
EN UN ESCENARIO
DESAFIANTE

Por Ney Díaz



Hay personas tan prolíficas y polifacéticas que nos cuesta mucho introducirlas brevemente, por lo que hay que tomar una decisión de qué camino seguir. Rita McGrath, reconocida autoridad global en estrategia, innovación y crecimiento, es definitivamente una de ellas... Si, por ejemplo, quisiéramos hablar de su faceta como prestigiosa consultora de negocios, podríamos decir que su trabajo e ideas han ayudado a varios de los principales CEO del mundo a trazar el camino hacia el éxito en los volátiles y rápidamente cambiantes entornos de hoy día. Si, por otro lado, quisiéramos destacar su faceta de líder de pensamiento, podríamos indicar que desde el año 2013 a la fecha la Sra. McGrath figura entre los 10 principales pensadores globales de *management* en el premio global Thinkers50, que ha sido considerada también por *Fast Company Magazine* como una de las 25 mujeres más inteligentes para seguir y que la *HR Magazine* la eligió como "Pensador internacional más influyente" o, incluso, que ha sido reconocida por la Strategic Management Society por su impacto en el campo de la estrategia.

Si en lugar de esto quisiéramos destacar su faceta de autora, pues deberíamos decir que Rita McGrath es una de los autores más publicados en el *Harvard*

Business Review y que, de hecho, su artículo superventas *Discovery Driven Planning* fue reconocido como una articulación temprana de la actual filosofía del *lean startup* y ha sido elogiado por Clay Christensen como "una de las más importantes ideas en *management* de todos los tiempos". Como si esto fuera poco, es autora y coautora de varios libros considerados un antes y un después en sus respectivas áreas de conocimiento. Entre estos libros figuran *Discovery Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*, *Marketbusters* y *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, su más reciente *bestseller*. Y si, por otro lado, quisiéramos más bien destacar su faceta académica, pues podríamos decir que Rita forma parte de la distinguida facultad de la Columbia Business School desde el año 1993.

Rita McGrath nos dedicó un valioso tiempo de su apretada agenda para compartirnos su particular visión de la estrategia, la innovación y la transformación en estos tiempos de cambio exponencial. Pero, sobre todo, nos comparte las claves de crecimiento en un escenario cada vez más retador y competitivo. Esperamos que esta entrevista resulte de su agrado.

1

¿Cómo ve usted el futuro de los negocios y de las organizaciones, y qué deben estar haciendo los líderes de negocios ahora mismo en términos de estrategia y adaptabilidad para ayudar a sus compañías a ser exitosas?

¡Esta es una pregunta muy amplia! Creo que tiene que ver con la mentalidad —los líderes de negocios necesitan moverse hacia una forma de pensar que vea las nuevas y rápidamente cambiantes oportunidades y tecnologías en vez de defender y explotar las ventajas competitivas existentes. Necesitan pensar de forma diferente acerca de la estrategia y de cómo van a competir.

Las organizaciones deben concentrarse en arenas en vez de industrias. Una arena es un espacio direccionable en el cual usted está compitiendo con otros jugadores que pueden ser de otras industrias. Si el dinero de los clientes se está gastando en otra cosa, no estará disponible para lo que usted quisiera vender.

2

En estos entornos turbulentos de negocios, las ventajas competitivas sostenibles y la estabilidad en los negocios se han vuelto irrelevantes. ¿Qué pueden hacer las organizaciones ante este panorama?

Lo que las organizaciones necesitan es un portafolio de ventajas transitorias múltiples. Las ventajas transitorias son aquellas que pueden ser creadas rápidamente y abandonadas igual de velozmente. Las ventajas transitorias son el reconocimiento consciente de que usted va hacer algo que creará una ventaja para su organización.

3

¿Cuáles son los elementos clave de las ventajas transitorias?

Los principios de las ventajas transitorias son los siguientes:

1. Reconfiguración continua. Cambie continuamente lo que usted está haciendo en vez de esperar por un cambio sísmico enorme que involucre una reestructuración y recortes masivos. La reconfiguración continua es acerca de estar en movimiento dinámico a la vez que se mantienen algunos elementos de su sistema de negocios. Es mucho más fácil cambiar cuando una organización está en movimiento que cuando está básicamente estable. La reconfiguración continua implica que algunos elementos del sistema de negocio están cambiando de manera constante.

2. Retirada constructiva. Sea cada vez mejor en la fase de retirada. Sea capaz de detener actividades que ya no son relevantes o detener iniciativas que no están resultando de la manera en que usted esperaba.

3. Distribución inteligente y hábil de los recursos. Frecuentemente, las personas más poderosas que dirigen el *core business* son las que deciden dónde se gastarán los recursos, y estas personas tratarán de defender sus ventajas por mucho más tiempo de lo que deberían, como en el caso de BlackBerry y Nokia.

4. Innovación continua. Acepte y abrace la innovación. La innovación tiene que ser una capacidad organizacional. No puede ser circunstancial, no puede ser algo que se haga solo de vez en cuando.

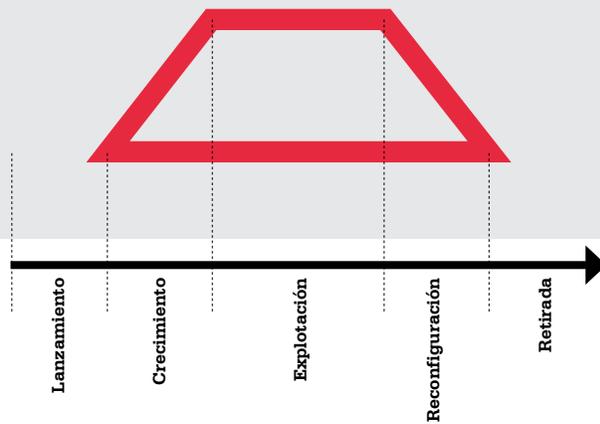
5. Liderazgo. El liderazgo debe ser adaptable. Los líderes deben estar cada vez más impulsados por el descubrimiento. Tienen que ser capaces de adaptar su mentalidad a medida que llega nueva información, y deben ser muy cándidos y estar muy dispuestos a tener conversaciones francas acerca de lo que realmente está sucediendo.

6. Desarrollo de carreras (*career building*). Hay que reconocer el efecto del dinamismo en las trayectorias profesionales de las personas. Esto tiene implicaciones enormes tanto para los individuos como para la forma en que estructuramos nuestros empleos, como estructuramos nuestras carreras, lo que hacemos como empleadores y como personas que trabajamos también. Cualquier ventaja competitiva, —no importa su duración—, atraviesa las mismas fases o ciclo de vida. Cuando las ventajas son pasajeras, las organizaciones deben rotar a través de este ciclo de una manera más rápida y con mayor frecuencia.

La ventaja transitoria consiste realmente en gestionar con agilidad a través de estos ciclos, de estas olas de ventaja competitiva.

Por ello, es importante que usted comprenda profundamente las etapas tempranas y tardías para poder mantener una posición fuerte durante un tiempo prolongado. También, debe tener a las personas adecuadas en cada etapa.

La ola de la ventaja transitoria



La primera fase de una ventaja competitiva es el **lanzamiento**, en el cual se identifican las oportunidades y se destinan los recursos y talento para aprovecharlas. En esta fase deben participar personas que se sientan cómodas con la experimentación e iteración.

La segunda fase es la de **crecimiento**, en la cual la idea de negocios se lleva a escala. En este periodo deben participar personas capaces de reunir los recursos correctos en el momento correcto con la calidad correcta para cumplir con la promesa de la idea.

La tercera fase, si la organización ha acertado, es la de **explotación**. Es aquí donde se obtienen beneficios y cuota de mercado, y la competencia se ve obligada a reaccionar. Este es el momento en el que la compañía necesita de personas realmente eficientes y buenas en la toma de decisiones analítica.

La cuarta fase sucede si el éxito de la idea de negocios genera competencia, lo cual hace que se debilite la ventaja competitiva. En esta fase, denominada **reconfiguración**, la organización necesita readaptar lo que está haciendo para que la ventaja se mantenga vigente. Para la reconfiguración, se necesita gente que no tenga miedo de repensar radicalmente los modelos de negocio y los recursos.

Tan pronto como la ventaja competitiva se erosione, la organización debe empezar el proceso de **retirada**, extrayendo los recursos y reasignándolos a la ventaja de siguiente generación. Este proceso debe ser gestionado por gente que pueda tomar decisiones emocionalmente difíciles.

4

¿Qué caracteriza a una organización preparada para aprovechar las ventajas transitorias?

En una organización preparada para aprovechar las ventajas transitorias, las personas, por ejemplo, se sienten cómodas cambiando los planes cuando surge nueva información. Es algo muy normal sacar recursos de un negocio exitoso para financiar otras oportunidades más inciertas. La organización se reorganiza con agilidad cuando las nuevas oportunidades requieren una estructura diferente. Se hace un mayor énfasis en la experimentación que en el análisis. Y su mejor gente pasa la mayor parte de su tiempo trabajando en las nuevas oportunidades en vez de resolviendo problemas y manejando crisis.

5

¿Qué necesitan hacer las organizaciones y líderes de negocios para enfrentarse a las rápidamente cambiantes demandas del mercado?

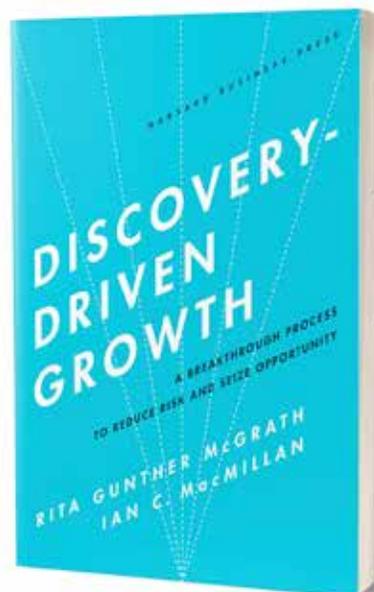
¡Necesitan hacer muchas cosas! Necesitan, por ejemplo, percibir qué es lo que está sucediendo en la organización y en su entorno, asignar y mover los recursos apropiadamente para ser capaces de posicionar a la organización para descubrir nuevas oportunidades y atrapar —y aprovechar— esas oportunidades. Deben estar continuamente haciendo pequeños cambios proactivos para ajustar su talento y operaciones para evitar verse forzados a realizar cambios incómodos.

6

Las organizaciones le temen al fracaso. Sin embargo, usted aboga por que los líderes de negocios fomenten el fracaso para acelerar el aprendizaje de la organización. ¿Por qué?

Todos sabemos que la única manera de mejorar cualquier cosa que hagamos es a través de intentar y fracasar y volver a intentar. Sin embargo, cuando llegamos a una corporación, esa idea sale volando por la ventana y todos tienen miedo de tomar aún los más pequeños riesgos. Es importante que las organizaciones sean tolerantes al fracaso y que adopten ese concepto que llamo **fracaso inteligente**. Los fracasos inteligentes son aquellos que están cuidadosamente planificados y diseñados para enseñar claramente a la organización algo específico, por ejemplo, ¿cuál es la mejor elección entre la opción A y la opción B?

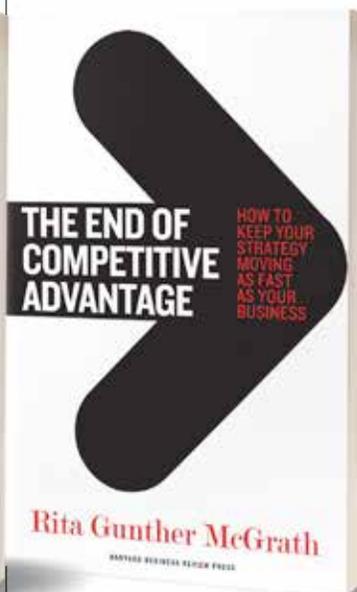
Esa planificación cuidadosa nos permite saber por qué algo salió mal (si es que salió mal), y los riesgos no son muy altos. Debe hacerse rápidamente, el costo debe ser contenido y el aprendizaje debe ser compartido con los demás en la organización. Los líderes deben hacer la distinción entre los errores del tipo “debiste saber desde el principio que eso no iba a resultar” y aquellos que son necesarios para comprender que está sucediendo bajo condiciones de incertidumbre. Para que un fracaso sea un riesgo controlado, es necesario proteger la marca y la relación con los clientes, pero a la vez sentirse empoderados para experimentar a pequeña escala. Mi argumento es que si usted tiene un buen proceso para el fracaso inteligente, usted acelerará tremendamente su aprendizaje, y esto puede ser una ventaja competitiva real en el turbulento entorno de hoy. El fracaso le ayuda a aprender qué no funciona para que usted se enfoque en aprender lo que sí funciona



7

En estos tiempos vertiginosos, muchas veces los supuestos sobre los aspectos desconocidos en el modelo de negocios preliminar de un nuevo proyecto son incorrectos y las cosas no funcionan de la manera en que fueron previstas. ¿Cómo podemos saber si fue por mala suerte o por mala gestión?

La planificación convencional opera bajo la premisa de que los gerentes pueden extrapolar los resultados futuros de un proyecto a partir de la plataforma predecible de su experiencia pasada en otros proyectos. Sin embargo, los nuevos proyectos conllevan incertidumbre desde su inicio. Los supuestos que un gerente asuma al inicio del proyecto podrían cambiar a medida que pasa el tiempo. Si usted utiliza una técnica desarrollada por mí denominada **discovery driven planning** (planificación impulsada por los descubrimientos), estará estableciendo los supuestos de una forma muy disciplinada, lo que ayudará a los demás a seguirlo en su proceso de pensamiento. Los demás podrán ver si usted tomó decisiones sensatas, ya que conocen los supuestos con las cuales usted estaba operando en ese momento. La planificación impulsada por los descubrimientos es un proceso de planificación y aprendizaje que ayuda a los directivos a convertir sistemáticamente los supuestos en conocimiento a medida que los datos van surgiendo. Esto les permitirá tener acceso a grandes oportunidades mientras controlan el riesgo.



La premisa central de esta técnica es que cuando no hay suficiente información para desarrollar un plan de negocios convencional, el énfasis de la planificación debe estar en el aprendizaje, mientras al mismo tiempo se reduce el costo y el riesgo. Es una forma de mover hacia adelante un producto considerando lo desconocido, lo incierto y lo que aún no es obvio a la competencia de forma tal que la organización pueda aprender lo más posible al más bajo costo posible. La planificación impulsada por los descubrimientos conlleva cinco prácticas o disciplinas interdependientes:

- 1.** Defina el éxito del proyecto e impulse el plan a partir de esta definición.
- 2.** Haga *benchmarking* con variables externas clave.
- 3.** Considere detalladamente las especificaciones operacionales.
- 4.** Documente los supuestos.
- 5.** Reevalúe los supuestos y metas del proyecto en los *checkpoints* (puntos de control) clave.

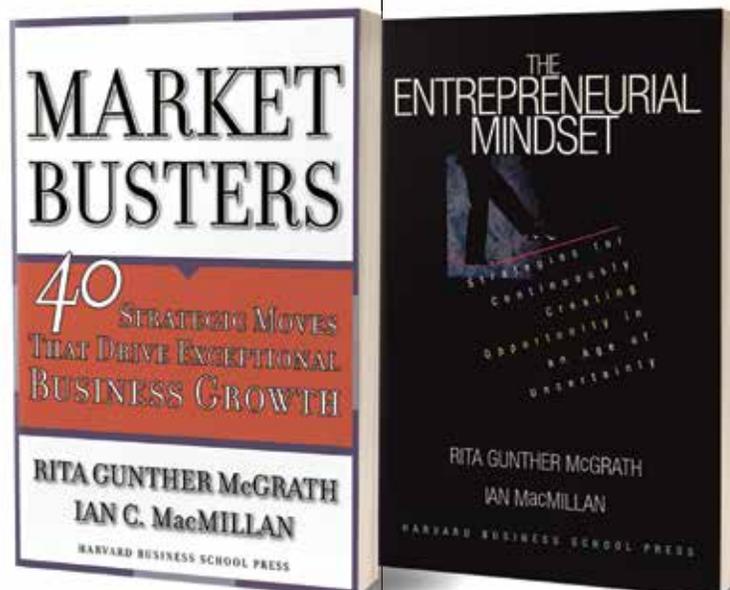
Los pasos principales de un proceso de planificación impulsada por los descubrimientos son los siguientes:

Paso 1: Especifique un marco claro para el proyecto que usted desea planificar. Este marco debe incluir al menos qué se desea en términos de metas específicas y cuantificables de beneficios y la utilización de activos.

Paso 2: Especifique con claridad el modelo de beneficios que usted anticipa. ¿Qué va a vender? ¿A quién? ¿A qué precio? ¿Con cuánta frecuencia?

Paso 3: Desarrolle su declaración de ingresos reversa y los objetivos asociados para obtener los beneficios y retornos.

Paso 4: Defina las especificaciones de los entregables que usted deberá cumplir para lograr los objetivos de beneficios y retornos. Documente sus razonamientos o proceso de pensamiento. Haga una lista de las fuentes de todos los números clave y trate de documentar con claridad los supuestos más críticos.



Paso 5: Asegúrese de estar manteniendo una lista de los supuestos más críticos.

Paso 6: Cree una lista de hitos o puntos de control (*checkpoints*). Asegúrese de que cada punto de control resultará en la comprobación cuidadosa de un conjunto de supuestos. Ordene en secuencia las tareas del *checkpoint* para gastar la menor cantidad de dinero al mismo tiempo que alcanza la mayor cantidad de hitos.

Paso 7: Vincule los supuestos a los hitos o *checkpoints*. Recuerde la regla: ningún *checkpoint* sin comprobar los supuestos, ningún supuesto sin un *checkpoint* para probarlo.

Paso 8: Reevalúe y replanifique de manera continua. Manténgalo sencillo para que no se le haga difícil o pesado volver atrás.

En la planificación impulsada por descubrimientos, estar equivocado no es una admisión de fracaso. Los errores verdaderos radican en estar equivocados sin estar conscientes de por qué, en gastar demasiado sin haber validado los supuestos y en no aprender de cada error cometido.

8

¿Cuáles son las formas más comunes en las que las organizaciones hacen sabotaje a sus esfuerzos de crecimiento?

¡De muchas maneras! Permiten que recursos queden atrapados en divisiones operativas que no tienen ningún interés en tomar riesgos. No otorgan plazos de tiempo lo suficientemente largos para que se desarrollen las innovaciones. Dejan que las innovaciones se caigan y se pierdan por las rendijas o grietas de la organización. No proveen incentivos para la innovación. No utilizan métricas amigables con la innovación. No dan seguimiento ni miden el proceso de innovación... ¡y la lista de cosas no termina!

9

¿Cuáles son los roles de liderazgo esenciales para impulsar el crecimiento y la innovación?
¿Cómo pueden las organizaciones crear el marco y los incentivos para promover el crecimiento y la innovación?

Existen al menos tres tipos de líderes que son esenciales para los esfuerzos de innovación y crecimiento. El primer tipo es el **ejecutivo senior** que establece las políticas generales y guía los tipos de innovación que son deseables para la organización. El segundo tipo son **emprendedores**, los que realmente construyen los nuevos negocios. Entre estos dos tipos de líderes está el tercero: las personas a quienes llamo “**sherpas**”, los que entretienen y cohesionan la organización y los proyectos. Estas son las personas sabias que tienen profundas habilidades organizacionales y políticas. Además, conocen mejor que nadie el paisaje de la organización.

Para construir el marco y los incentivos para el crecimiento y la innovación, se debe poner una mirada atenta en el gobierno corporativo, el flujo de fondos, las métricas, las recompensas, los incentivos a las personas y, por supuesto, en la cultura. Necesitamos pensar en la innovación como una capacidad o competencia, no como algo que sucede de vez en cuando. La innovación debe tener un presupuesto, una rendición de cuentas y un verdadero proceso. Los líderes deben hacer los ajustes necesarios antes de que los cambios en el mundo los obliguen a hacerlos.

10

¿Por qué es tan difícil poner en marcha el cambio en una organización?

Las organizaciones establecidas están construidas para explotar y aprovechar las ventajas existentes. Nuevos emprendimientos o proyectos, por definición, implican un cambio al orden existente, a lo cual muchas veces se resisten aquellos que pertenecen al viejo orden. El cambio también desplaza las estructuras de recursos y poder, así como da al traste con las formas que se dan

por sentado de hacer las cosas. Las organizaciones deben separar la estructura de poder del proceso de asignación de recursos. Si la persona a cargo de un negocio controla los recursos que ese negocio genera, estará a la defensiva y querrá preservar esa ventaja.

Los buenos procesos de cambio –en los cuales se hace un caso para el cambio, el propósito del cambio es claramente explicado, y los procesos están diseñados y en marcha para remover los obstáculos– son absolutamente esenciales.

11

¿Cómo se deben tratar la historia y el legado de una organización durante un proceso de cambio? ¿Cuál es el rol de los líderes en crear el camino hacia el cambio positivo?

Con respeto. Es importante honrar el pasado sin quedarse atrapado en él. Creo que la organización y sus líderes necesitan decidir qué cosas del pasado deben conservar (un logo, un legado lleno de orgullo, las cautivadoras historias de su fundación) y qué cosas eliminar (procesos ineficientes, comportamientos reactivos y no estratégicos, formas de pensar obsoletas acerca del talento).

Los líderes necesitan crear un sentido de urgencia en torno al cambio. Luego necesitan trabajar con los individuos, con las personas, para llevarlos a bordo con un proceso justo y transparente, y dejar muy claro en qué dirección irá el cambio.

12

¿Cuáles son las más importantes características de la mentalidad emprendedora que todo líder debe poseer?

Deben ser curiosos, estar alertas a las oportunidades y estar abiertos a considerar las ideas aparentemente más inusuales o extrañas. Ser preciso y tener razón ya no es una prioridad en los negocios. Ser curioso, rápido

y tener más o menos la razón es la forma correcta de manejarse, si no el análisis le pasará de largo. La clave es tener la habilidad de forjarse un nuevo camino hacia el éxito capturando rápidamente las oportunidades, explotándolas de manera decisiva y abandonándolas antes de que se extingan.

13

¿Cuáles son las nuevas realidades de Recursos Humanos en estos tiempos de turbulencia competitiva?

Actualmente, estamos viviendo en un entorno tipo *tour of duty* (misión de duración limitada) en el que las personas se apuntan a proyectos o iniciativas para luego reevaluar su relación con la organización tan pronto esa misión particular ha concluido. Esto ha tenido un gran impacto en las estrategias de talento. Por ejemplo, la retención podría no seguir siendo el objetivo más importante de Recursos Humanos, sino tener a la mejor gente posible en esos roles aunque no se queden en la organización permanentemente.

El talento está buscando algo diferente. Las personas quieren saber que el día que se vayan de la organización van a estar mucho mejor de lo que están ahora. Ir a trabajar todos los días ya no es suficiente. Les preocupa quedarse atascados en un lugar en el cual no puedan aumentar sus habilidades y darlas a conocer. Cada vez más hay menos rigidez en cómo evalúan sus carreras debido a las grandes redes de contactos que tienen las personas y a las cada vez más flexibles formas de trabajar. Esto nos da la habilidad de crear carreras más gratificantes. ©



Dime cómo escribes a tus clientes y te diré qué tipo de empres eres

Por Teresa Baró

La comunicación escrita refleja el alma de una empresa. Más hoy en día, cuando la escritura es la herramienta básica para los nuevos canales de comunicación: correos, *chats*, redes sociales... Los nuevos formatos permiten la interacción directa con el cliente, sin filtros casi, y nos obligan a una rápida respuesta, con una argumentación convincente, un mensaje claro, directo, persuasivo...



Dominar la escritura empresarial es un requisito indispensable para cualquier profesional del servicio de atención al cliente, y las empresas deberían valorar estas habilidades en sus empleados. A través de una escritura ágil, facilitamos al cliente las gestiones y cualquier tipo de contacto. Está claro que si se evitan confusiones desde el inicio, ahorramos tiempo en la gestión y evitamos conflictos. Y, es más, cualquier empresa o administración tendría que asegurarse de que su receptor comprende el mensaje que se le envía: dar acceso a una información clara y transparente es una responsabilidad ética.

Cuanto más clara sea la comunicación que emitimos, más rentable resultará a la empresa.

Los profesionales que dominan la escritura ahorran tiempo en sus tareas diarias, evitan errores, optimizan recursos y pueden ofrecer un trato amable, correcto y elegante al interlocutor. Así, podríamos decir que **el resultado de la comunicación escrita de la empresa depende del dominio de la escritura por parte de los profesionales que la integran.** De la misma forma, el profesional que domina esta herramienta de comunicación consigue dar una buena imagen de sí mismo y agilizar su propia agenda de trabajo.

Al gestionar cada mensaje, solicitud o reclamación desde un servicio de atención al cliente debemos pensar en:

Transmitir la imagen de la empresa, esto es, adecuarse a su estilo (que está en función del tipo de público o clientes; más joven, más conservador, etc.).

Ponernos en el lugar del receptor.

Estructurar bien el texto.

Darle una correcta presentación.

Utilizar un tono elegante y cortés.

En la atención al cliente, la comunicación por escrito tiene que reunir las mismas características que la atención presencial o telefónica:

- **Claridad** para facilitar la comprensión.
- **Empatía** para personalizar la atención.
- **Asertividad** para asumir situaciones complejas desde un tono adecuado y profesional.
- **Cortesía.** La amabilidad tiene que estar siempre presente en las líneas que escribimos, pero sin caer en retórica innecesaria.

Lo ideal para cualquier texto es que responda a este principio: **que el lector solo tenga que leerlo una vez para comprenderlo.** Esto significa que tiene que estar **bien estructurado, bien redactado y bien presentado.** Son los tres requisitos básicos de una **alta legibilidad**, es decir, de la facilidad que ofrecemos al receptor para leer y comprender el texto.

Tanto si se trata de un largo informe como si se trata de una sola frase deberíamos, además, seguir siempre las tres siguientes fases de la escritura: **prescribir, escribir, reescribir.** Es decir: pensar en el mensaje, redactar y revisar.

Una escritura de calidad es una de las bases de una atención excelente al cliente y de una buena relación con todos los públicos.

En cualquier organización, destinar recursos al dominio de la escritura profesional es una inversión que merece la pena porque permite mantener los estándares de calidad y es una de las principales herramientas de persuasión. ©

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

Teresa Baró, con sede en Barcelona, es consultora en comunicación profesional para empresas y directivos. Está especializada en habilidades de persuasión, portavocía, oratoria y lenguaje no verbal. Ha trabajado para importantes marcas en España y es conferenciante internacional. Colabora en varios programas de televisión y medios escritos. Ha publicado cinco libros, entre ellos el *bestseller* *La gran guía del lenguaje no verbal*.

LA

CRECIENTE NECESIDAD

DE LÍDERES INSPIRADORES

Por Jesús Alcoba González, Ph.D.



El liderazgo es una habilidad que no se puede enseñar. Solamente se puede aprender. Es imposible que nadie, por más conocimiento y experiencia que tenga en la vida o en su profesión, pueda hacer de otra persona un líder. Convertirse en alguien que es capaz de aunar voluntades encontrando el bien común que satisface a todos, y de movilizar a un colectivo hacia un futuro positivo y factible, es un camino que solo puede arrancar del interior del propio individuo. Solo puede nacer cuando alguien mira en su interior y se da cuenta de qué tiene y qué le falta para llegar a ser el líder que sueña. Como en muchas otras ocasiones de la vida, para ejercer el buen liderazgo el primer paso es querer aprender.

Hay varias competencias que forman parte de esa envidiable cualidad humana que llamamos liderazgo. Una de ellas es, sin duda, la capacidad de imaginar y planear un futuro mejor para la organización. De fijar un rumbo en el cual quepan los pequeños o grandes destinos de cada uno. Otra es, por supuesto, la habilidad para desarrollar a los miembros del equipo, sacándolos constantemente de su zona de confort y propulsándolos hacia nuevos destinos, a veces nunca imaginados por ellos. Una más es la capacidad para leer la realidad de una manera objetiva, ecuánime, de manera que ni un pesimismo inmovilista ni un optimismo inconsciente pongan en riesgo a la organización. Y, en los últimos tiempos, estamos viendo cómo, además de estas y otras muchas competencias que conforman la capacidad de liderar, es cada vez más importante la capacidad de inspirar a los miembros del equipo.

En 2012, IBM promovió un estudio en 64 países en el que se concluía que la capacidad de inspirar a otros era una de las habilidades clave del liderazgo. Un año después, un estudio publicado en *Harvard Business Review*, que analizaba las evaluaciones de más de medio millón de profesionales, confirmaba este hallazgo: la capacidad para inspirar fue la más mencionada cuando se les preguntó qué competencia les gustaría que tuviera quien les dirige.

La inspiración es una de las fuerzas más poderosas que habitan en el interior del ser humano. La ciencia nos dice que genera bienestar y que nos hace producir sin apenas esfuerzo. Dos cualidades imprescindibles en cualquier camino hacia el éxito, y desde luego en todas las organizaciones. Esos dos motivos, por sí mismos, bastarían para legitimar su búsqueda. Sin embargo, más allá de ellos, es su capacidad para impulsar a los equipos hacia delante lo que hace que la inspiración sea un elemento esencial del liderazgo.

La inspiración es una emoción que trae a la conciencia una agregación súbita de sentido. Fuera de nuestra conciencia habitan constantemente ideas y pensamientos que interactúan sin nuestro control. De repente, dos o más de ellos se conectan entre sí, generando un sentido que es importante para nosotros, algo que tiene que ver con lo que en el fondo somos, con el sentido último que le damos a nuestra existencia. La emoción que ese importante hallazgo nos produce hace que la agregación de sentido que se ha generado irrumpa bruscamente en nuestra conciencia: eso es la inspiración.

Las organizaciones tienen un alma. Esa alma es una construcción de sentido. Alguien en algún momento conecta una serie de significados, se siente inspirado y crea un movimiento. Una empresa, una fundación, una corriente de pensamiento, una nueva manera de generar valor. En el otro extremo, hay personas con un corazón en el que habita el sentido que dan a su vida y las preguntas últimas que tienen sobre este mundo. El liderazgo inspirador es ese aliento contagioso que va del alma de las organizaciones al corazón de las personas. Ya se trate de los miembros del equipo, de los clientes o usuarios a los que cada organización se dirige, o de cualquier otro grupo de interés.

Los líderes inspiradores lo son porque tienen un proyecto que aporta sentido a las vidas de otras personas. Lo son porque son líderes de sentido. Porque los miembros de su equipo, o sus clientes, o sus votantes o sus fieles encuentran en ese proyecto algo para sí mismos. Algo que tiene que ver con lo que en el fondo son o sueñan con ser.

Como resultado del progreso, cada vez son menos los profesionales que necesitan alguien que les dirija. Aunque aún conservamos palabras arcaicas como jefe o director, que connotan que hay alguien que tiene que dar órdenes o decirle a otra persona lo que tiene que hacer, lo cierto es que ya hay muchos profesionales que saben más de sus propios trabajos de lo que saben quienes les dirigen. Con el tiempo, cada vez va siendo también menos necesaria la capacidad de motivar, antes tan reclamada, dado que ya son muchos los profesionales que saben fijar sus propias metas y dirigirse hacia ellas. Sin embargo, sigue siendo necesaria, y posiblemente durante mucho tiempo, la presencia de líderes que sepan inspirar. Que sepan contagiar la mirada única que tienen sobre el futuro a otras personas, para que estas encuentren sentido en ese rumbo y se sientan inspiradas.

Ya Schlesinger se lamentaba hace décadas de que su mundo era un lugar sin héroes. Se dolía de que ya no había personajes como Einstein, Gandhi o Roosevelt. Cabría preguntarse si hoy, a pesar de la evolución de la tecnología y del crecimiento económico, seguimos también echando de menos grandes proyectos que nos entusiasmen y aporten sentido a nuestras vidas. En otro tiempo, la humanidad soñaba con descubrir nuevos continentes, con volar, con pisar la Luna. Sueños inspiradores. Tal vez la complejidad de nuestro mundo nos haya traído objetivos más terrenales y mundanos: influir, vender, ganar dinero.

Pese a ello, cada vez es más claro que los seres humanos no trabajamos solamente para vivir. Trabajamos porque eso nos da identidad. Trabajamos porque anhelamos aportar algo a este mundo. Trabajamos porque buscamos sentido en esta vida. Y en ese camino es absolutamente insustituible, y cada vez más necesaria, la presencia de líderes que nos contagien su visión y su esperanza, y que nos iluminen con la inconmensurable luz de su aliento inspirador. ©

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

Jesús Alcoba González, Ph.D., es el director de La Salle International Graduate School of Business en España. Además del grado de doctor, cuenta con un *master of Business Administration*, un máster en Psicología y un máster en *Coaching*. Es miembro de varias asociaciones profesionales tales como la International Association of Applied Psychology y la American Psychological Association, además de asesor de diversas instituciones. Como conferencista, es *TEDx speaker* y ponente habitual en foros empresariales y congresos académicos a nivel internacional. Es autor de varios libros (entre los que se cuentan *Inspiración: la llama que enciende el alma*, *La Brújula de Shackleton*, *Ultraconciencia*, *Conquista tu sueño* y *Sobre las personas y la vida*) y de numerosos artículos científicos y de divulgación. Lo esencial de su vida en la investigación puede encontrarse en www.jesusalcoba.com.

UPCOMING EVENT

THE
FALL
CONFERENCE

RITA
MCGRATH

19 de septiembre, 2018
Santo Domingo, R. D.





Construir
Cultura:
un enfoque clave para
creerla, crearla
y **difundirla**

Por R. Yesid Barrera Santos

Construir implica disponer de bases. Si son sólidas, se garantiza el largo plazo, incluyendo movimientos telúricos o terremotos. Las bases son la clave. Lo que se ve es el edificio, pero el sustento es lo que hay debajo de la construcción, y así es la cultura empresarial. Los emprendedores debemos hacer claridad sobre lo que impedirá que hagamos parte de los miles de fracasos, cierres de empresas que nacen con mucho ímpetu y terminan con prontitud.

El emprendedor es un soñador. Si no tiene ese componente, el título de emprendedor no le pertenece. Soñar es dejar que la imaginación nos aborde y desborde para convertir en realidad lo que para otros es poco probable. Los emprendedores tienen claro que el cerebro y la mente son diferentes. Nosotros soñamos despiertos, describimos el futuro con productos, servicios y retos. Luego, lo pintamos, lo hacemos realidad. Soñar despiertos es creer, no desfallecer, insistir, persistir y ver una imagen mental hecha producto.

Para que el emprendedor logre su primer paso, debe marcar una diferencia. El emprendedor crea una diferencia cuando comprende la consciencia (con C) que implica conocimiento de su sector, grupo meta, objetivos, productos y servicios. El emprendedor manifiesta una diferencia cuando entiende la consciencia (con S) que implica el paso magistral cuando logra experimentar, pasar diferentes circunstancias y seguir creyendo; o sea, pasar del sueño a la realidad vivida.

Ahora su creencia está consolidada e inicia el segundo paso que es esa cultura que desea para su emprendimiento, y en la que encontramos socios, colegas y colaboradores que no lo toman en serio, incluyendo risas, algunas de frente y la mayoría a sus espaldas, con palabras como: “Está loco, imposible, iluso, romántico”. Los emprendedores de éxito o los que lograron consolidar sus negocios enseñan que el enfoque principal no es el producto: es crear la cultura para luego vender el producto. Esto implica responder a 3 preguntas:

1 ¿Con quién asociarme?

Para un emprendedor que inicia su aventura empresarial debe estar muy claro el **autorreconocimiento** de sus habilidades y competencias, en qué es bueno por arriba del promedio en su área. No creamos un ejercicio económico basados en el éxito del vecino; por ello, debemos saber con quién jugaremos el partido, quiénes serán las personas que acompañarán el éxito y los vaivenes que puede traer enfrentar un mercado, la competencia, los aspectos de innovación y el día a día, incluyendo nuestros caracteres y personalidades.

Los negocios no acaban necesariamente por falta de dinero. Más bien, la falta de dinero proviene de deterioro de relaciones, malos entendidos, pésima estrategia para resolver las diferencias, pérdida de confianza entre los socios y, finalmente, una lucha interna que desgasta e imposibilita hacer equipos. Si usted quiere evitar o disminuir la mayoría de estos inconvenientes, decida que sus socios no deben ser igual a usted, deben tener habilidades y destrezas diferentes para complementarse, pero conservar un círculo básico de valores o filosofía de vida que garantice que la cultura de la organización se consolida ante todo y que los problemas, por más fuertes que sean, nunca superarán la razón de ser de la empresa.

2 ¿A quién contratar?

Otra de las áreas que debe atender un emprendedor es a quién abrirle la puerta para vincularlo a la vida organizacional. Hoy en día, no es tanto la historia que pueda mostrar un colaborador o su experiencia lo que importa. En los nuevos emprendimientos queremos ver tres elementos:

A

Pasión por la actividad que se desarrollará. No es tanto la profesión como la pasión. Puede que existan baches en su conocimiento, esos se los podemos suministrar con un buen entrenamiento, pero actitud y deseo por hacer las cosas no se consiguen con un curso o taller de capacitación

B

Compromiso que adquiera la persona. No promovemos áreas de supervisión: nuestras empresas no contratan supervisores, eso ya es historia. Hoy en día, se contratan colaboradores que gustan de la libertad, que asumen su responsabilidad. No hay otra posibilidad que las nuevas empresas despeguen en un mundo abierto, con internet es comunicación al instante. El mundo empresarial de hoy no es de horarios, es de resultados. Y para ello, debemos contratar personal dispuesto a aportar al resultado, no simplemente a la nómina.

C

Lealtad. El salario más alto deben ganarlo los colaboradores que hacen parte de este grupo, aquel que por principio habla a la cara, no a la espalda de sus compañeros; que reconoce cuando se equivoca; no busca culpables a su alrededor y aporta ideas, así no necesariamente sean o no hacia su propia área de influencia. Hoy en día, hemos departamentalizado nuestras empresas que pareciera que si ofrezco un apoyo a otra área traiciono la mía. Es necesario hacer énfasis en la lealtad como principio de los equipos y de las empresas que crecen.

3

¿A quién vender?

Es importante que definamos nuestro grupo meta o *target*. Nos equivocamos muchas veces al querer vender a todos los grupos. Es importante definir qué producto o servicio y qué tipo de cliente está dispuesto a recibir y pagar por el mismo. Cuando nos equivocamos en esto, debemos empezar a luchar en un mercado donde el precio definirá quién vende y quién no, y eso es un desgaste bárbaro para cualquier empresa. Cuando tiene que pelear por un centavo, revise que probablemente no ha definido bien quién es su verdadero mercado. No se trata de vender, el tema es a quién vender.

Una vez que usted haya hecho sus clientes, debe pasarlos a un estado de aliados. Eso implica superar esa fase de “usted me compra y yo le vendo”. Las empresas que crecen verdadera y sostenidamente son aquellas que se ocupan de sus clientes. El hecho no es venderle, es ayudarle a que él o ella gane con nuestro producto o servicio, y esa es una fase clave en el éxito de una muy buena cartera de clientes. Aquí hay dos variables a tener en cuenta: el servicio y la calidad. Si usted las ofrece, es muy difícil que un cliente se retire de su empresa.

Todo lo anterior debe integrarse a ese ejercicio de crear y difundir cultura. Los emprendedores deben ser los promotores primarios de esa cultura, y su principal papel debe ser ese. Por ello, insistimos que ya no se contratan supervisores: la auditoría no es lo más importante, el informe de quién comete más errores en la empresa no es la esencia del negocio. El éxito es que cada vez hay menos errores. Aquí cabe un ajuste profundo al mundo de los sistemas de control y, en especial, a la función de auditores, que deben cambiar su libreta de hallazgos por una que consigne menos errores por efecto de su interacción.

Con estos conceptos queremos expresar que en estas empresas se valora la confianza y se da oportunidad a que todos tengan acceso a la información que necesitan para desempeñar su labor, pero también somos implacables cuando

se encuentra el engaño. Estas organizaciones son las llamadas a reinar en el mundo de los emprendimientos modernos. Los organigramas dejaron de ser aquellos mapas con prediseño, donde cada quien pertenece a un grupo y tiene una frontera. Ahora son reemplazados por sociogramas, ya que no les interesa el poder y la jerarquía. El enfoque son las relaciones para garantizar los resultados.

Finalmente, el emprendedor entiende el concepto de su papel en la empresa, en el país y región. Por ello, sabe que colocar su atención primordialmente en la cultura organizacional es lo que define el paso central de largo plazo. Tenemos marcas y productos maravillosos que fracasan. Seguir pensando que la estrategia es concentrarse exclusivamente en un producto o programa de control puede ser el peor error que cometen algunas empresas. Otros creen que solo debemos basarnos en el cliente; también es otro error. El enfoque es en la cultura: esto hará mejores productos y clientes -tanto internos como externos- felices, por una sencilla razón: en una cultura de esta índole, todos ganan. ©

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

R. Yesid Barrera Santos es conferencista internacional. Graduado como Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, posee un posgrado en Conciliación y Resolución de Conflictos y un doctorado en Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Es máster en Comportamiento No Verbal de Behavior and Law. Además, cuenta con estudios de Negociación en la Universidad de Harvard. Durante su actividad profesional, ha sido catedrático en universidades de Colombia, Ecuador, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y profesor invitado de la Universidad Complutense de Madrid, España. Trabajó durante 17 años para organismos internacionales como Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo, OIT y FIDA, entre otros. Actualmente, además de catedrático, se desempeña como asesor de empresas. Es *coach* empresarial a nivel internacional, columnista de *Prensa Libre* y escritor de varios libros, entre los que se destacan: *Negociación y transformación de conflictos*; *Posible no imposible*, *Negociación por valores*; *La puerta*; *Entre la razón y la emoción*; *Comunazgo, el fin de la era del líder* y *Atrévete, el poder de cambiar un hábito*.



CUSTOMER JOURNEY MAP:

Entendiendo lo que siente y espera el cliente

Por Rodrigo Fernández de Paredes

M

uchos hablan de CX (*customer experience*), así como de herramientas como el *Customer Journey Map* y el *Blueprint*, pero muy pocos explotan su verdadero valor. En este artículo, les hablaré sobre el **Customer Journey Map**, qué es y cómo nos puede generar valor en nuestras organizaciones.

¿Qué es el *Customer Journey Map*?

Es una representación visual de cada momento que vive un cliente con cualquier empresa, sea al comprar un producto o disfrutar de un servicio como ir a un restaurante, un cine, visitar la clínica o cualquier otro que podamos vivir en nuestro día a día. El *Customer Journey Map* nos permite entender la experiencia que vive un cliente, pero no como la empresa la diseñó ni tampoco como la empresa cree que es, sino como el cliente la percibe, como él o ella la siente.

¿Por qué hacerlo?

A Identificar las brechas entre lo que un cliente espera recibir o visualiza como la experiencia ideal, y lo que realmente está dando la empresa.

B Entender cuáles son aquellos atributos que el cliente más valora.

C Descubrir lo que siente el cliente, sus emociones en cada interacción que tiene con la empresa.

D Identificar en qué puntos de interacción, también conocidos como *touch points*, existen puntos de dolor u oportunidades de mejora.

E Identificar los momentos en que lo estamos haciendo bien, a fin de mantenerlos.

Si bien debemos hacer las cosas bien en todos los puntos de interacción con el cliente, debemos asegurarnos de que los más valiosos para él o ella sean momentos espectaculares, que el cliente guarde en su mente y corazón. Esos son los momentos que lograrán que el cliente no solo sea fiel, sino que, sin pedírselo, recomiende a la empresa.

¿Cómo comenzar?

Lo primero que debemos tener claro es quién es nuestro cliente. Esto puede sonar obvio, pero, si no lo hacemos bien, nos puede traer grandes problemas. Al analizar quién es nuestro cliente, es posible que veamos que tenemos varios tipos de clientes, diferentes segmentos. Una vez identificados los diferentes tipos de clientes que tenemos, debemos analizar en profundidad el perfil de cada cliente, entender cuáles son sus motivaciones, su expectativa, su sentir; en otras palabras, tratar de llegar a algo tan profundo como qué piensa y siente nuestro cliente, y diseñar un *Journey Map* por cada segmento.

Y luego de hacer el *Customer Journey Map*, ¿qué viene?

No es suficiente con tener un *Customer Journey Map* muy bien diseñado si no diseñamos estándares para cada momento y medimos el cumplimiento de los mismos. Ya que la única manera de encontrar oportunidades de mejora es midiendo, debemos tener claro lo siguiente:

- Qué mediremos.
- Cómo lo mediremos.
- Cada cuánto tiempo mediremos.
- Quién medirá.

Por ejemplo, cuando identificamos puntos de dolor y definimos planes de acción, la única manera de saber si vamos por buen camino y si nuestros planes dan resultado es midiendo.

Los resultados del *Customer Journey Map* no servirán de nada si no se toman acciones correctivas. La idea de analizar la experiencia que viven tus clientes es saber cómo lo estás haciendo *versus* cómo lo deberías hacer. Por ello, luego de tener estos resultados, debemos definir planes de acción que prioricen el impacto que cada mejora puede significar.

Ejemplo de aplicación: el *Journey Map* de una pareja de esposos que visita a un restaurante

EMPRESA: RESTAURANTE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Reserva	Reserva	Llegada al restaurante y parqueo	Entrada	Ubicación en mesa	Revisa la carta	Realiza el pedido	Recibe y consume el pedido	Uso de baños y wifi	Solicita la cuenta	Recibe la cuenta y paga	Salida del restaurante
Puntos de contacto	Página web o call center	Valet parking	Anfitriona	Anfitriona y mesero	Mesero y carta del restaurante	Mesero	Mesero y el pedido	Local, baños y wifi	Timbre y mesero	Mesero y la factura	Valet parking
¿Qué espera el cliente?	Web amigable. Atención call center amable y rápida	Saludo amable y cuidado de su vehículo	Que lo reciban de manera amable	Ubicación rápida en la mesa que solicitó	Rapidez en la entrega de la carta. Variedad de elección	Personal amable. Encontrar lo que quiere en la carta	Recibir lo que pidió. Que la comida y bebidas lo satisfagan	Limpieza de local y baños. Wifi funcionando	Ubicar fácilmente al mesero para solicitar la cuenta	Rapidez, precisión en la cuenta y poder pagar con la tarjeta	Personal amable. Que el auto esté en las mismas condiciones que lo entregó
¿Qué recibe el cliente?	La web se cayó a la mitad y realizó reserva por teléfono (amable)	Recepción amable, personal bien uniformado e identificado	Fue recibido de manera amable. Anfitriona bien presentada	Ubicación rápida en la mesa solicitada en la zona de no fumadores	Mesero muy amable y bien presentado. Atención rápida	Mesero muy amable. Solicita el pedido sin problemas (carta variada)	Demora en uno de los platos solicitados. Todo lo demás ok	Baños y local limpios. Wifi funciona perfecto	Presionar timbre para solicitar la cuenta. Todo ok	La cuenta demoró en llegar a la mesa. Había un error en la cuenta. Pagó con tarjeta	Personal amable. Demoró para traer el auto ya que estaba solo

¿Cómo se siente en este momento?



Al analizar la experiencia vivida por esta pareja de clientes, podemos observar que ha habido momentos fallidos claramente identificables. En el *Customer Journey Map* realizado, identificamos los momentos 1 y 10 como los más críticos, el 7 y 11 como momentos regulares y los demás como positivos.

Parte del análisis al realizar un mapeo de experiencia es entender el grado de importancia que tiene cada momento para un cliente. En el supuesto de que los momentos 1 y 10, que son en los que el restaurante tuvo el menor desempeño, fueran muy importantes para estos clientes, es decir, que influyen mucho en su satisfacción, es muy probable que estos clientes no regresen más a este restaurante. Por el contrario, si estos momentos fallidos no son tan relevantes para los clientes, probablemente los terminen olvidando y recuerden los momentos positivos más que los negativos, y perdonarán estos errores al restaurante.

No debemos dejar de observar y tomar en cuenta los momentos marcados 7 y 11, que

tuvieron un desempeño regular, ya que, en caso de ser muy relevantes para los clientes, esa puntuación regular se convierte en negativa al ser de alto impacto para ellos.

Finalmente, este *Journey Map* ha sido desarrollado con fines ilustrativos, y muestra la experiencia vivida por estos dos clientes. Sin embargo, para poder analizar lo que realmente sucede en una empresa, debemos tener más casos evaluados a fin de que la muestra evaluada represente con más precisión lo que sucede en la realidad. ☺

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

Rodrigo Fernández de Paredes es conferencista y consultor internacional con 18 años de experiencia liderando proyectos relacionados con: *Customer Experience*, CRM, Servicio al Cliente (externo e interno), Retención y Fidelización de Clientes, Relaciones Públicas y Mejoramiento de Procesos. Junto a su equipo, ha creado la Certificación Internacional CEDM: Customer Experience Design & Management, así como el *software* 'Xperience', el cual sirve para medir y gestionar la experiencia del cliente con resultados en tiempo real. Como catedrático, ha dictado cursos y conferencias en la Universidad de los Andes (Colombia).

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2018



Gerencia con Liderazgo

Edición I:
Del 11 al 16 de junio, 2018
Costa Rica

Edición II:
Del 19 al 24 de noviembre, 2018
Costa Rica



Senior Executive Program - SEP

Módulo I:
Del 25 al 29 de junio, 2018
San Francisco, CA

Módulo II:
Del 17 al 21 de septiembre, 2018
Boston, MA



Programa Internacional Diplomado en Administración de Negocios para Abogados

Módulo I
Del 10 al 13 de julio, 2018 - Costa Rica
Módulo II
Del 21 al 23 de agosto, 2018 - Panamá
Módulo III
Del 25 al 28 de septiembre, 2018 - Nicaragua



Executive Program in Public Administration

Módulo I:
Del 20 al 25 de agosto, 2018
Panamá
Módulo II:
Del 5 al 10 noviembre, 2018
Costa Rica



Programa de Alta Gerencia PAG

Módulo I: (Distintas opciones a elegir)
Del 20 al 29 de agosto, 2018 - Guatemala
Del 15 al 24 de octubre, 2018 - Perú
Del 12 al 21 de noviembre, 2018 - Colombia

Módulo II:
Del 4 al 14 de marzo, 2019 - Costa Rica



Liderazgo y Cambio Organizacional

Módulo I
Del 27 al 31 de agosto, 2018
Costa Rica
Módulo II
Del 29 de octubre al 02 de noviembre, 2018
Costa Rica



Programa de Alta Dirección Bancaria 2.0 - PADB

Del 8 al 12 de octubre, 2018
Miami, Estados Unidos



Women's Executive Leadership Program

Del 26 al 30 de noviembre, 2018
Miami, EE.UU.

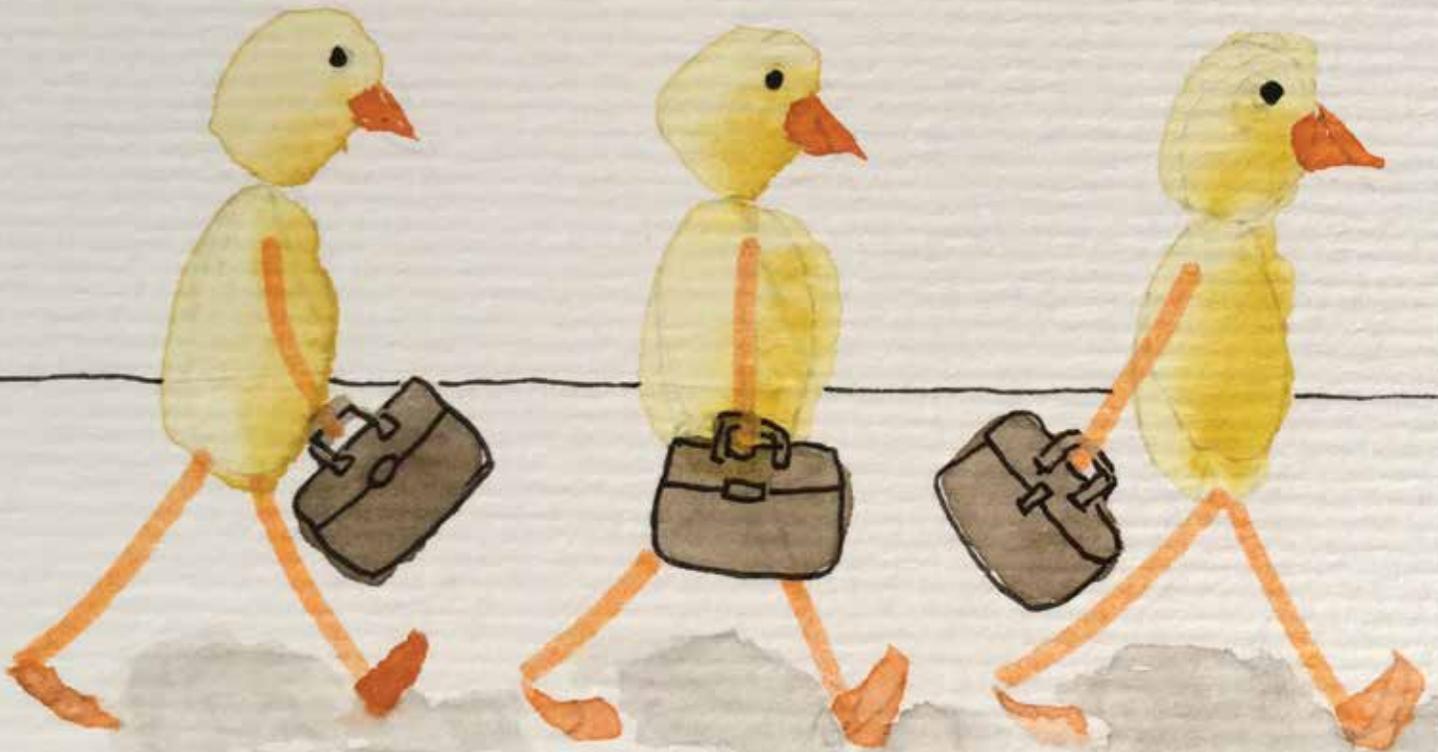
Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.

Contratar talento *senior*

Por Cristina Simón

Entre las múltiples paradojas que nos ofrece el mercado laboral, destaca una que termina enfrentando a las distintas generaciones de trabajadores. Por una parte, los jóvenes, llenos de nuevas ideas y bien formados en la omnipotente tecnología que protagoniza cada

vez más el mundo organizacional, reclaman su incorporación al mundo del trabajo. Por otra parte, el segmento más joven de la llamada generación X supera ya los 35 años, con una masa crítica considerable en torno a los 50. La reciente crisis ha dejado sin trabajo a un buen número de este grupo, llamados trabajadores *senior*, que ve cómo sus opciones laborales disminuyen radicalmente a partir de los 45.





Mi opinión es que esta frontera de los 45 proviene de una mera convención social, y representa un prejuicio que deberíamos replantearnos desde una perspectiva de gestión pura de talento. Un primer punto a tener en cuenta es que las generaciones previa y posterior a los X están transformando el mercado laboral, aunque por distintas razones. Las estadísticas de OCDE y Eurostat señalan que los *Baby Boomers* (nacidos entre finales de los 40 y mediados de los 60) ya están en plena transición a la jubilación, y en los próximos 5 años esto supondrá una salida masiva de trabajadores de estas edades. Por su parte, estos datos confirman que los *Millennials* tienden a rotar por empresas en ciclos bastante cortos, de entre tres y cinco años. Esto significa que las probabilidades de descapitalización del talento se dispararán en las empresas en torno a 2020 si no contamos con esta generación intermedia de *seniors*.

Otra poderosa razón se relaciona con la evolución de la sociedad en general. El popular dicho “Los 50 son los nuevos 40” se aplica sin ninguna duda a este ámbito también tanto en el plano físico como en el mental. La neurobiología nos ha revelado que el cerebro no pierde plasticidad en este ciclo vital y que, por tanto, un profesional *senior* puede construir sobre su ya dilatada experiencia nuevos aprendizajes y actualizarse al mismo nivel que un *junior*.

Por tanto, igual deberíamos contemplar a los actuales trabajadores *senior* desde la perspectiva pura de talento, superando la cifra del número de años que tanto prejuicio conlleva. Habrá talento recuperable y otro que no compense a la empresa, eso es evidente –pero el nivel de *seniority* no debería ser el primer filtro que se aplica en los procesos de selección. ©

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

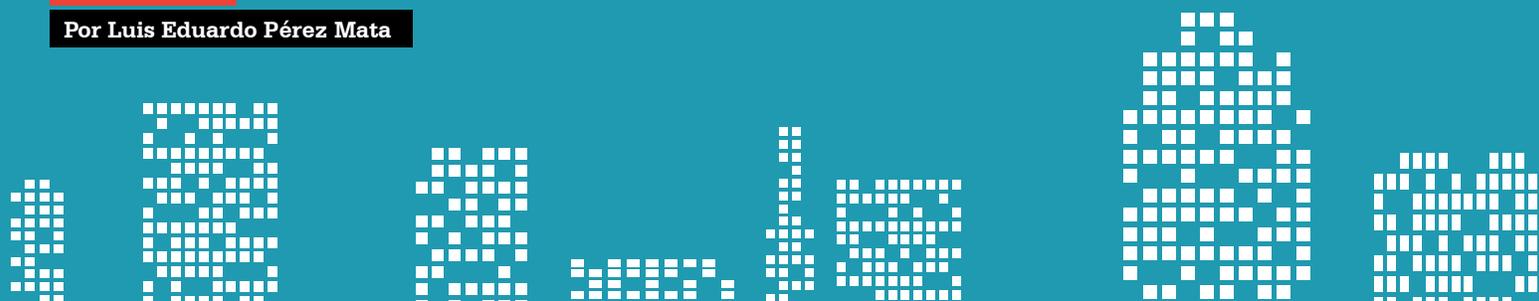
Cristina Simón es doctora en Tecnología por la Open University, Milton Keynes, Bletchley, Reino Unido y licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Actualmente, es la decana de IE Facultad de Psicología en la IE Universidad.



UN OCULTO GENERADOR DE UTILIDADES

Una mirada a lo que los directivos de alto nivel no perciben de las ventas a crédito.

Por Luis Eduardo Pérez Mata



Sabía usted que:

¿Qué pasaría si de repente alguien le revelará que existe un centro generador de utilidades dentro de su propia empresa en el cual no ha reparado? ¿Estaría interesado? ¿Y qué tal si le dijeran que este centro generador de utilidades ha estado justo debajo de sus narices todo el tiempo? Un área de valor tan potente que podría mejorar la captación y retención de los clientes de manera directa y exponencial. Es decir, un centro generador de utilidades que le garantizara mantener la lealtad y las compras de sus clientes. Un centro generador de utilidades que tenga el poder no solo de reducir sus costos asociados al negocio, sino también los de sus clientes y, por lo tanto, incrementar la eficiencia en ambos casos.

Hay una función dentro de su empresa que puede asegurar que la orientación del resto de las áreas se enfoque en el negocio y la rentabilidad propia y de sus clientes. Lo único que necesita para desatar el poder de este gran centro generador de utilidades es una nueva forma de pensar, un poco de entrenamiento para sus gerentes y *staff*, y una nueva forma de medir el desempeño y la aportación de estos al éxito del negocio. Esto probablemente le produzca un choque al inicio, pero hará sentido conforme siga leyendo y se pueda dar cuenta de que el centro generador de utilidades del que le hablo es ni más ni menos que su propio **Departamento de Crédito y Cobranza.**

1 ¿Su equipo del área de crédito invierte más tiempo contactando a sus clientes que su equipo de ventas?

2 ¿Su equipo del área de crédito conoce todos y cada uno de los problemas que existen en todas las partes de su negocio y como solucionarlos?

3 ¿Su equipo del área de crédito puede ser punta de lanza para alcanzar la excelencia en su relación con los clientes?

Por favor, responda a estas preguntas:

- ¿Cómo se mide en su empresa el éxito del Área de Crédito y Cobro?
- ¿Se interesa usted de manera especial en lo que está pasando día a día?
- ¿A quién reporta su gerente de crédito?
- ¿Cuántas quejas de los clientes se reciben en esta área cada semana?
- ¿Cuánto tiempo toma abrir una nueva cuenta?
- ¿Aplicamos límites de crédito a nuestros clientes?
- ¿Cuántos pedidos son detenidos por crédito cada semana?

Si no conoce la respuesta a estas preguntas, sería bueno averiguarlo antes de leer más.

Midiendo el éxito

Si en su empresa está usando Días Cartera (DSO) o el % de Cartera Vencida o alguna de sus variantes, entonces está en riesgo de perder grandes oportunidades por completo. Veámoslo así: si yo soy su gerente de cuentas por cobrar y usted mide mi desempeño solo por indicadores asociados a Días Cartera o por el % de Cartera Vencida, cualquier cliente que busque ampliar su plazo de compra por una necesidad particular será rechazado, lo que generará en muchos casos la pérdida de ventas que podrían ser rentables aun cuando se tome un poco más de tiempo para que sean pagadas. Si usted mide mi desempeño por el número de cuentas vencidas que puedo evitar, entonces procuraré ser muy conservador al otorgar créditos lo cual puede afectar el volumen de las ventas y abrir la puerta a nuestros competidores.

Interés personal

Pregúntele a su equipo de Crédito y Cobranza si alguna vez han llamado a un cliente para cobrarle. Y espere la respuesta. Si responden que sí, que lo han hecho y que eso es lo que hacen todo el tiempo, entonces sabrá que necesitan urgentemente entrenamiento. Permítame explicarle por qué. Si ellos se comunican con los clientes simplemente para cobrar saldos vencidos...

- Están sentando las bases del inicio de un conflicto. (¿A usted le gusta que le cobren, especialmente cuando no ha pagado?)
- Están diciendo a los clientes: "Hiciste algo incorrecto y te atrapé".

- Se están enfocando en un evento que ocurrió en el pasado por lo que ni el encargado de crédito ni el cliente pueden hacer algo para cambiarlo. Se están enfocando en la parte negativa y no en el valor del negocio.
- Se enfocan en lo que estuvo mal hecho y no en cómo mantener una relación sana con el cliente.

No deberían estar llamando al cliente acerca de su cuenta vencida, sino que deberían llamarlo para arreglar su pago. Este cambio por si solo generará una mejora significativa en los resultados y esta es solo una de las múltiples estrategias disponibles. No me malentienda, la idea no es dejar que los ingresos lleguen cuando el cliente decida pagar. El objetivo de esta área no debe ser solo cobrar, sino generar más y mejores ventas mediante el canal del crédito y no solo cubrir las necesidades de flujo a costa de perder ventas futuras a clientes fijos.

Línea de mando

La visión tradicional implica que el Área de Crédito debe reportar al área de Tesorería o Finanzas puesto que está relacionado con números y nos provee de los recursos que usamos para pagar las cuentas. Pero más que números, el crédito es un área de clientes. El propósito fundamental de su Área de Crédito debe ser el de completar las ventas y mantener a los clientes comprando y pagando. La única razón que justifica el que su empresa de crédito es la de vender más, por lo que sería mucho mejor ligar su área de crédito a la de ventas, ¿no lo cree? Por supuesto que el flujo debe ser parte de lo que provee esta área y claro que el flujo se va a dar de manera más eficiente cuando nos enfoquemos, más que en cobrar cuentas, en desarrollar relaciones de negocios con los clientes.

¿Necesita ampliar sus conocimientos profesionales fuera del país?



KNOWLEDGE BROKERS es la división que gestiona los programas más importantes y eventos internacionales de alto nivel representados por **INTRAS**.

Sostenemos numerosas alianzas y acuerdos de colaboración con las más prestigiosas instituciones formativas, escuelas de negocios, firmas y empresas de capacitación a nivel global.

Desde una conferencia hasta una maestría ejecutiva, contamos con un portafolio con cientos de opciones para adaptarlas a su requerimiento para la mejor capacitación fuera del país.

¡LLÁMENOS Y OBTENGA LA MEJOR SOLUCIÓN A SUS REQUERIMIENTOS!



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Sto. Dgo., R. D.
809.542.0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD

 /IntrasRD

 /company/Intras

 /IntrasRD

Quejas de los clientes

Existen probablemente más de las que usted piensa. Cada queja representa a un cliente insatisfecho y si su empresa no toma acciones urgentes para resolver esos asuntos, corre el riesgo de que se aplique el conocido dicho: “Si no cuidas a tus clientes, seguro que alguien lo hará”.

Nuevas cuentas

Abrir cuentas nuevas debe ser una de las prioridades de su Área de Crédito (a menos que su desempeño se mida por Días Cartera, ya que así su prioridad será reducir el riesgo aunque esto implique vender menos). Su solicitud de crédito debe incluir las preguntas adecuadas o de otra forma no obtendrá las respuestas adecuadas. El tiempo que toma abrir una cuenta desde el momento en que el cliente firma su solicitud hasta que se le responde debería medirse en minutos, no en días.

Límites

Si lo hace, ¿qué tan bueno es esto? Lo primero que hace cuando un cliente ingresa es recibirlo diciéndole cuánto es lo máximo que puede comprar en su empresa, ni un centavo más... Cambie esta idea y ofrezca a sus clientes líneas de crédito que lejos de limitar la venta, buscan encontrar la medida adecuada para cada cliente.

Congelar pedidos

Si esto es una costumbre en su negocio, usted corre el riesgo de realmente generar molestia en sus clientes. Esto también representa una

falla, una rotura en la relación entre sus clientes y su departamento de crédito, una relación que es esencial para que su negocio sobreviva y prospere. Además, es un asunto de sentido común. Fíjese en este caso: un cliente se retrasa en un pago y su empresa le detiene otros pedidos. Si la necesidad por parte del cliente existe y no puede obtener el suministro por parte suya, lo buscará en otro lado. Cuando el cliente tenga que decidir la prioridad de pago, a quién le convendrá pagar: ¿a quien le está surtiendo o a quien le dejó de surtir?

En conclusión

Su equipo del Área de Crédito debería ser tan importante para el desarrollo de su negocio como lo es la gente del Área de Ventas. **De la misma forma en que su equipo de ventas está compitiendo por los pedidos, su staff del área de crédito está compitiendo por el dinero de sus clientes.** Por lo tanto, necesitan ser entrenados y desarrollar de manera efectiva sus habilidades de comunicación. Pero para que este gran cambio ocurra y usted pueda aprovechar este gran centro generador de valor en su empresa, el primer cambio debe venir en la percepción de usted. ©

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

Luis Eduardo Pérez Mata es conferencista y consultor internacional especialista en crédito y cobranza. Es presidente de ICM, empresa dedicada a prestar servicios de capacitación y consultoría en estas áreas. Está certificado en Profit System on B2B Credit Management por A/R Management Group y es capacitador reconocido por la ACA International, de quien ha recibido la certificación MCE (Master Credit Executive). Es autor de los libros *Estrategias de cobranza de cuentas comerciales*, *Negociación asertiva – La nueva visión de la cobranza* y *The Best Kept Profit Secret*.

Sus equipos merecen SEGUIR CRECIENDO y alcanzar NUEVOS NIVELES

Ofrecemos ocho 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.

JORNADAS EN EQUIPO



¡Contáctenos ahora y permita a sus equipos
vivir estas experiencias de alto impacto!



809.565.8101

informacion@skills.com.do • www.skills.com.do



14-15
Noviembre 2018
Lincoln Center, New York City

World
Business
Forum | NYC

exponential

Potenciar
la innovación

Ejecutar
visiones y
retos cada
vez más
ambiciosos

Crecer a
una velocidad
y escala
increíbles

Liberar el
verdadero
talento

results.
people.
companies.
ideas.

Prepárate para la era **exponencial** en el
World Business Forum 2018



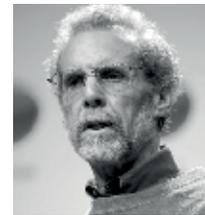
ARIANNA HUFFINGTON
Nueva Gestión



JEFF IMMELT
Estrategia



SUSAN DAVID
Rendimiento



DANIEL GOLEMAN
Gente



DANIEL KAHNEMAN
Toma de Decisiones



JUAN ENRÍQUEZ
Innovación



SETH GODIN
Marketing



TODD DAVIS
Liderazgo



WHITNEY JOHNSON
Equipos

OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:
809.542.0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do

Representante para República Dominicana:



www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:

