

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Primera Edición 2019



GOBERNANDO
la empresa
familiar
hoy

¿Qué se necesita
para ser
EMPRENDEDOR?

GESTIÓN
por las fases
de la venta relacional

ADRIAN
GOSTICK

ACELERANDO EL DESEMPEÑO
DE EQUIPOS
Y ORGANIZACIONES

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.

 <p>EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes ▶ Gestión y Liderazgo Estratégico del Cambio ▶ Gestión Exitosa de Conflictos ▶ Coaching Ejecutivo 	 <p>EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio ▶ Comunicación Interna y Endomarketing ▶ Gestión y Retención del Talento ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional 	
 <p>EN VISIÓN Y EJECUCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshop de Planificación de Proyectos ▶ Workshop de Innovación ▶ Workshop de Finanzas para Ejecutivos no Financieros ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica 	 <p>EN DESTREZAS CLAVE DE LIDERAZGO ¡NUEVO!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Inteligencia Emocional para Directivos ▶ Liderazgo 4.0 ▶ Cultura Mágica de Servicio ▶ Neurocoaching 	
 <p>EN AGILIDAD ORGANIZACIONAL ¡NUEVO!</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Análisis de Retos y Generación de Soluciones ▶ Digitalización de Procesos ▶ Scrum ▶ Optimización del Servicio 	 <p>EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Habilidades de Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación ▶ Influencia y Persuasión Positiva ▶ Pensamiento Crítico y Analítico 	
 <p>EN GESTIÓN INTEGRAL DE EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo de Alto Impacto ▶ Escucha Empática y Retroalimentación Positiva ▶ Delegación Efectiva y Empoderamiento ▶ Gestión del Optimismo 	 <p>EN DIRECCIÓN AVANZADA DE VENTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ventas Ágiles ▶ Liderazgo Comercial ▶ Cómo Maximizar el Potencial 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 GESTIÓN AVANZADA DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Customer Experience ▶ Customer Relationship Management ▶ Innovando en la Experiencia del Cliente ▶ Estrategias Avanzadas de Fidelización Y Retención de Clientes 	
 <p>EN REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Innovación Exponencial ▶ Diseño Organizacional ▶ Customer Centricity ▶ Transformación Digital 	 <p>EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión del Compromiso ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Liderazgo Integral para Directivos 	 <p>EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión por Procesos ▶ Project Management ▶ Lean Management ▶ Gestión Estratégica de Costos

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

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

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



 **Herman Miller**
Aeron Chair, Layout Studio



 **Forma 5**
Let's Work



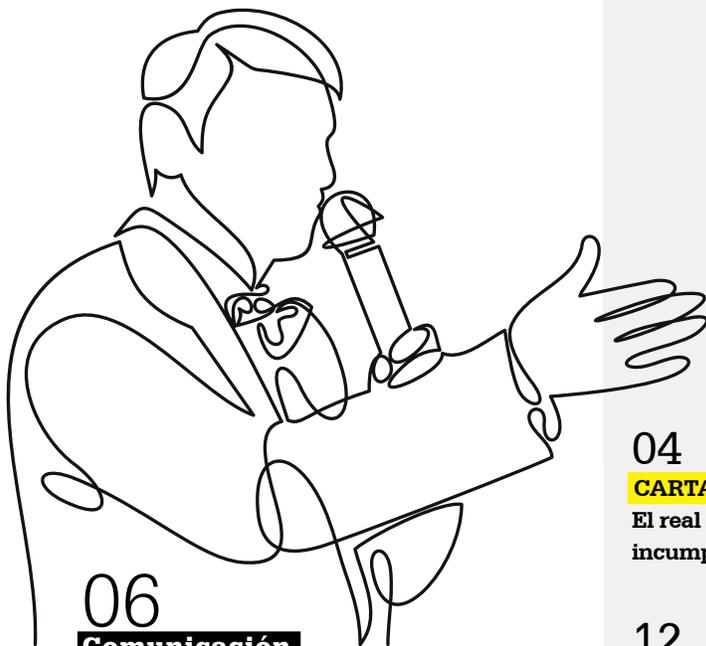
 **Bii | 20 Años**
Dominicana S.A.S.
the chair experts

 **FREZA**
design & architecture
Be 1



VISITE

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



06

Comunicación

Las 8 habilidades de un portavoz

La mayoría de los profesionales necesita saber comunicarse de manera impecable y tener una pulida marca personal para conseguir visibilidad, diferenciarse de la competencia, ganar prestigio y consolidar su imagen. Igualmente, deben estar preparados para, en algún momento, ser portavoz de la empresa o de sí mismos. **Teresa Baró** nos habla acerca de las 8 habilidades que requiere un portavoz.

04

CARTA DEL DIRECTOR

El real costo del incumplimiento...

12

EMPRESA FAMILIAR

Gobernando la empresa familiar hoy

18

DE PORTADA

Adrian Gostick: Acelerando el desempeño de equipos y organizaciones

24

EMPREDIMIENTO

¿Qué se necesita para ser emprendedor?

30

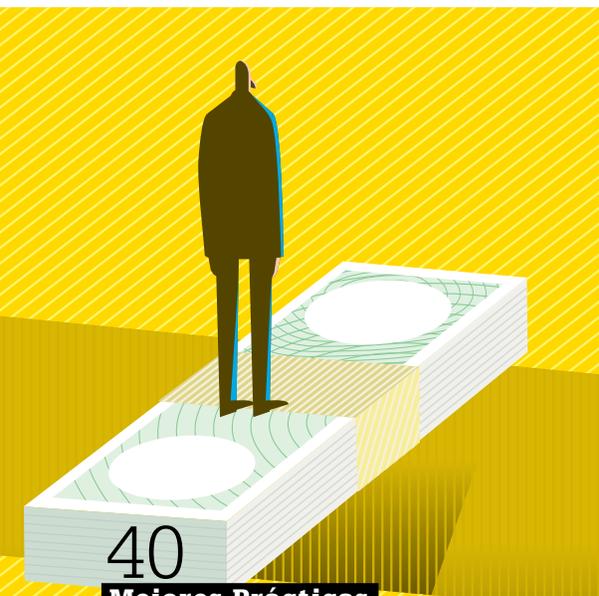
VENTAS CONSULTIVAS

"Perdona que lo llame amor". Gestión por fases de la venta relacional

40

MEJORES PRÁCTICAS

El valor comercial del crédito



40

Mejores Prácticas

El valor comercial del crédito

Luis Eduardo Pérez Mata nos habla del crédito como una herramienta para incrementar las ventas y hacer más eficiente la relación con los clientes. La política de crédito es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa. Según el experto, las cuentas por cobrar son clave en el desarrollo exitoso de los negocios. Las cuentas por cobrar son el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Veamos cuáles son las 5 reglas básicas a seguir a la hora de administrar las cuentas por cobrar de una compañía.

GESTION

Director General

Ney Díaz

Edición y Redacción

INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición

Antonio Vilches
Julio Zelaya
Luis Eduardo Pérez Mata
Manuel Bermejo
Teresa Baró

Ventas

informacion@gestion.com.do

Diseño y Dirección de Arte

Immer Blanco
immerblancor@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.



Intras
Integral Training Solutions

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

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2019



Especialización en Supply Chain

Módulo I:
29 de abril al 3 de mayo del 2019 • Costa Rica
Módulo II:
24 al 28 de junio del 2019 • Costa Rica



Programa de Alta Gerencia - PAG

Módulo I:
6 al 16 de mayo del 2019 • República Dominicana
Módulo II:
1 al 11 de Julio del 2019 • Costa Rica



Senior Executive Program - SEP

Módulo I:
13 al 17 de mayo del 2019 • Boston
Módulo II:
24 al 28 de junio del 2019 • San Francisco



Especialización en Gerencia de la Construcción

Módulo I:
13 al 17 de mayo del 2019 • Panamá
Módulo II:
28 al 30 de agosto del 2019 • Estados Unidos
Módulo III:
20 al 23 de enero del 2020 • Costa Rica



Programa de Alta Gerencia para Recursos Humanos

Módulo I:
20 al 25 de mayo del 2019 • Costa Rica
Módulo II:
15 al 20 de julio del 2019 • Costa Rica



Gerencia con Liderazgo

Del 3 al 8 de junio del 2019 • Costa Rica



Diplomado en Administración de Negocios para Abogados - DANA

Módulo I:
9 de julio del 2019 • Costa Rica
Módulo II:
24 al 27 de septiembre del 2019 • Costa Rica



Especialización en Finanzas

Módulo - Finanzas Avanzadas:
16 al 20 de septiembre del 2019 • Perú
Módulo - Gestión de Riesgos:
21 al 25 de octubre del 2019 • Costa Rica
Módulo - Mercados de Capitales y Banca de Inversión:
4 al 8 de febrero del 2020 • Costa Rica

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



El real costo del incumplimiento...

La editora me había informado con antelación sobre la necesidad de entregarnos esta edición de la revista para nuestra revisión, pues se le acercaban días muy apretados en su agenda. El diseñador llevaba tiempo diagramando las diferentes secciones. Hasta la entrevista de portada, usualmente la sección que más tiempo requiere, estaba terminada. La edición estaba prácticamente lista a excepción de algunos pequeños detalles. Sin embargo, la editora y el diseñador no podían culminar su trabajo y entregar el documento final porque aún faltaba un “sencillo” componente: justamente esta carta del director que usted ahora está leyendo.

Cada vez que la editora me escribía o llamaba para darme seguimiento, le daba una excusa diferente relacionada con mi apretada agenda. La realidad es que, debido a las exigencias de varios proyectos surgidos con poca anticipación, no había podido enfocarme en este pendiente y sentarme a escribir. Dicho de otra forma, tenía una especie de bloqueo de escritor inducido y las musas simplemente no llegaban.

Hoy, mientras esperaba el ascensor en el lobby, coincidí con un conocido, quien, visiblemente alterado, hablaba por su móvil reclamándole a un proveedor que este tenía una semana diciéndole todos los días que le iba a entregar un pedido y no lo hacía. Me llamó la atención cómo, apelando quizás a la conciencia de este proveedor, el señor detallaba las complicaciones y retrasos que estaba teniendo con un cliente debido a esta situación. Pensé en los valiosos minutos de vida que aquel señor había perdido manifestando su frustración al suplidor. Pensé también en los minutos de vida que había perdido explicando a su cliente las razones del retraso en la

entrega. Y ni hablar del disgusto del cliente final... Al colgar su llamada, giró su rostro enrojecido hacia mí para saludarme, quizás buscando apoyo moral. Solo atiné a decirle: “Si la gente supiese el verdadero costo de sus incumplimientos, se lo pensaría dos veces”. Exhalando un suspiro, asintió con cierto alivio, como el que se da cuenta de que no está solo en su sufrimiento.

Justo al salir del ascensor, recibí otro mensaje de la editora. Y en ese instante, llegaron las musas, dándome la idea para esta carta. Pensé en todas las pausas dentro de sus actividades que había tenido que hacer ella para llamarme y la energía mental de tener que estar pendiente de esto. Pensé también en todos los proveedores en los que he depositado mi confianza a través del tiempo y cómo algunos habían incumplido. Recordé la cantidad de excusas originales, transferencias de responsabilidades y argumentos ilógicos que he escuchado a estas alturas. Y pensé en las consecuencias económicas y estrés que estos retrasos me habían generado.

Recordé también que cuando un empleado o un proveedor nuestro solicita una prórroga para algo a lo que se comprometió, lo remonto a su época de estudiante y le pregunto: “Si tenías un examen y no estudiaste, ¿el profesor te cambiaba la fecha?”. Luego de responderme que no, siempre concluyo diciendo: “Y si en ese caso pagabas para que te pusieran a trabajar y cumplías, sin importar el esfuerzo que implicase, ¿por qué ahora que recibes una compensación por tu trabajo no cumples?”. Todos asienten dándome la razón. Finalmente, les digo que cuando incumplimos un compromiso, la principal persona afectada es uno mismo, especialmente por los efectos que eso genera en nuestra reputación. En pocas palabras, les aconsejo honrar sus compromisos por conveniencia propia.

En entornos como el nuestro, las probabilidades de incumplir aumentan, máxime si somos solo un eslabón en una cadena de valor. No obstante, mi exhortación es que hagamos un esfuerzo consciente por valorar la confianza que otros depositan en nosotros, respetar el tiempo de los demás, no negociar nuestra palabra fácilmente y no aceptar compromisos que de antemano sabemos que no podremos cumplir. Y si por motivos fuera de nuestro control o por un mal cálculo es evidente que no cumpliremos, siempre habrá algo mucho más valioso que el quedar mal: decir la verdad y afrontar las consecuencias. Así que, piense bien en las consecuencias para usted y los demás si está a punto de incumplir con algo.



POPULAR

55 años

Desde hace cinco décadas y media, trabajamos con el propósito de crear oportunidades que hagan realidad las aspiraciones de las personas en un entorno sostenible. Hay razones para **CREER** que juntos podemos construir una sociedad mejor. Razones para **QUERER** seguir avanzando, con inclusión y educación financiera, con innovación e ideas emprendedoras.

Gracias a nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas por ayudarnos a generar cambios positivos.

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com
Telebanco 809-544-5555



@Popularenlinea



Banco Popular Dominicano





Las 8 habilidades de un portavoz

Por Teresa Baró

Hay profesionales de la comunicación y profesionales buenos comunicadores. Me explico. Cuando hablamos de profesionales de la comunicación, pensamos en dircoms, relaciones públicas, periodistas. Son los responsables de las estrategias de comunicación de las organizaciones. Su puesto no siempre requiere visibilidad pública y no siempre es imprescindible que posean cualidades para ejercer como portavoces. Porque una cosa es ser un buen estratega y experto en comunicación de las organizaciones y otra cosa es tener las habilidades para expresarse y comunicarse con los más variados públicos.

Por otro lado, están los profesionales buenos comunicadores, es decir, expertos en cualquier materia, empresarios y emprendedores, directivos, científicos, deportistas, artistas, políticos, maestros, etcétera, que se comunican de una manera excelente.

No todos los profesionales tienen capacidad para conectar con el público o con los medios, pero la mayoría necesitan reforzar su marca personal para conseguir visibilidad, diferenciarse de la competencia, ganar prestigio y consolidar una imagen que les permita resistir, si es necesario, una situación de crisis. Cualquier profesional tiene que estar preparado para ser su propio portavoz.

Una de las vías más eficaces para ganar notoriedad es la presencia frecuente en los medios de comunicación. Tertulias radiofónicas, programas de divulgación donde se consultan expertos de distintos campos, debates televisivos, declaraciones o asesoramiento para informativos, son ejemplos de escenarios habituales para expertos de cualquier ámbito. Para ello, hay que tomarse muy en serio la propia competencia comunicativa y, si no se tienen determinadas habilidades, hay que adquirirlas. ¿Por dónde empezar?

Habilidades necesarias para hablar ante los medios

Aparte de estar bien documentado sobre el tema, dirigirse a la prensa requiere **actitud, estrategia y habilidades**.

1

Actitud colaboradora

Desde la empresa, los partidos políticos o la administración es frecuente considerar a la prensa un enemigo que está permanentemente al acecho, y que aprovechará cualquier descuido de la organización para ponerla en evidencia ante la opinión pública. Veámoslo desde otro punto de vista: el periodista tiene la obligación de informar a la sociedad de todo lo que sucede y le puede afectar. Además, tiene que actuar con rapidez y conseguir distintas fuentes de información para cubrir una noticia que, además, también tratarán los medios de la competencia.

¿Qué actitud debe tener un portavoz en estos casos? Para tener un mayor control de la situación, es recomendable tomar la iniciativa de la comunicación y actuar con calma y serenidad. La colaboración es necesaria en todo momento: los periodistas necesitan información sobre los hechos y el portavoz necesita poder expresarse claramente ante la opinión pública.

Hay que tener información actualizada en web, blog, documentación complementaria como dossieres de prensa o notas de prensa, etcétera. Y dar las últimas informaciones de una forma rápida y fácil para que los periodistas tengan documentación de primera mano, lo que evitará informaciones poco precisas, incompletas o infundadas. Hay que tener en cuenta que el periodista no es experto en nuestro campo y tenemos que ser conscientes de nuestra labor didáctica y divulgadora ante la opinión pública.

Es recomendable también estar disponibles en todo momento, atender todas las consultas de los medios y mostrar respeto por su trabajo.

2

Autocontrol

Las situaciones de comunicación de crisis exigen inmediatez de respuesta, agilidad en la gestión y serenidad en la forma. Es muy recomendable desarrollar estas habilidades en periodo de bonanza y ensayar el lenguaje corporal y el tono de voz adecuados en distintas circunstancias y en distintos grados de formalidad y gravedad. En la comunicación de crisis es muy probable que haya que transmitir gravedad, preocupación, incluso tristeza, pero siempre desde la serenidad y la comunicación profesional.

3

Capacidad de síntesis

No disponemos de tiempo ilimitado. En muchas ocasiones, las respuestas que damos a los medios se convertirán en cortes de 20 o 30 segundos. En este tiempo hay que conseguir enviar mensajes muy claros y comprensibles para la opinión pública. Además, hay que transmitir una imagen profesional y que inspire confianza. Podemos tener respuestas preparadas con antelación, aunque desconozcamos las preguntas. Hay que construir frases cortas, con el orden lógico y siempre completas, es decir, con sujeto, verbo y complementos. Las personas que pronuncian frases muy largas y que no ordenan su discurso transmiten una sensación de poca claridad en sus ideas y se arriesgan a ver publicados incompletos sus mensajes.

4

Habilidad para hacer comprensible un tema técnico o muy complejo

Son muchos los recursos expresivos que tenemos al alcance para ser didácticos en nuestras explicaciones. Podemos recurrir a comparaciones, metáforas, ejemplos, historias, etcétera. Establecer un paralelismo con algo cotidiano o de conocimiento generalizado

favorece la comprensión por parte de todo el mundo y ayuda a retener el mensaje. De esta manera, nuestra comunicación es mucho más eficaz. Además, el lenguaje utilizado tiene que ser correcto y preciso aunque, si es demasiado técnico, el mensaje solo llegará a los especialistas.

5

Técnicas de construcción de mensaje e improvisación de respuestas

Muchos de los mensajes que querríamos ver en los titulares pueden prepararse con antelación. El atractivo de una entrevista o reportaje depende en gran parte del entrevistado o del portavoz. Hay que dedicar un tiempo a elegir las ideas esenciales del discurso y a darles forma con unas frases breves y atractivas. En los medios funcionan mucho mejor las frases simples de orden lógico que las frases largas, complejas y llenas de incisos. Además, se pueden preparar y practicar posibles respuestas a preguntas previsibles. Es especialmente útil entrenar las técnicas para detectar preguntas maliciosas y contestarlas adecuadamente, desviar el tema o contestar “no lo sé”.

6

Gestión de la imagen personal e improvisación de respuestas

Nuestro aspecto aporta mucha información sobre nosotros y podemos diseñar nuestra imagen para que sea coherente con el mensaje y con el objetivo que perseguimos. Es en el medio televisivo donde este aspecto es de una vital importancia. En general, la televisión busca personas “atractivas” para las cámaras, con una presencia agradable y que se muevan con naturalidad ante ellas, pero no es suficiente. El aspecto del portavoz tiene que responder a los más variados criterios: motivo de la comparecencia, cargo que ocupa en la organización, valores que defiende, estilo propio (especialmente en el caso de que uno se represente a sí mismo), contexto social y cultural, etcétera. En situaciones críticas, cuidaremos todos los detalles para mostrar respeto hacia los públicos afectados y por la audiencia en general.

7

Dominio del paralenguaje

Si lo que decimos es importante, la forma de decirlo es decisiva. El paralenguaje es el envoltorio de nuestras palabras. La voz, el volumen, la vocalización clara, la velocidad al hablar, los silencios, la entonación, etcétera,

permiten una transmisión clara del mensaje. Mediante el paralenguaje transmitimos serenidad o nerviosismo, autoridad o inexperiencia, confianza en nosotros mismos o inseguridad, simpatía o antipatía, formalidad o informalidad...

Para proyectar una imagen de seguridad y confianza deben atenderse principalmente estos tres consejos: hablar con voz firme, vocalizar con claridad y no correr. La administración de los silencios es una herramienta muy eficaz para mantener la atención de la audiencia, resaltar los mensajes clave y demostrar el control que tenemos de la situación.

Y la entonación rica y expresiva será la clave para poner emoción y sentimiento a nuestra intervención, para añadirle pasión, si cabe. Con una entonación monótona, conseguiremos que nuestra intervención no llegue a los oyentes, no despierte ningún interés y pasemos absolutamente desapercibidos o, peor todavía, se nos recuerde como profesionales mediocres y comunicadores soporíferos.

Añadimos que el dominio de estos recursos es especialmente importante en la radio, ya que, a falta de elementos visuales, el paralenguaje se convierte en el principal transmisor de nuestra imagen.

8

Dominio del lenguaje corporal

En ruedas de prensa o en declaraciones para televisión, en cambio, el lenguaje no verbal es el principal medio de proyección de imagen.

En todo momento, nuestro cuerpo debe transmitir una actitud positiva y de interés hacia lo que estamos tratando. Si estamos de pie, buscaremos la verticalidad, la simetría y el firme apoyo sobre los pies. Las manos deben moverse con naturalidad y tienen que acompañar al mensaje. No es aconsejable mantenerlas detrás de la espalda, cruzadas o en los bolsillos, ya que pueden indicar nerviosismo, actitud de defensa o poco interés.

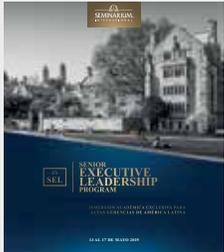
Sin embargo, cuando nos toman unas declaraciones para televisión y estamos de pie, podemos dejar las manos a los lados de las piernas o cruzadas por debajo de la cintura puesto que solo se nos va a ver desde el cuello para arriba. Además, hemos de procurar no mover mucho la cabeza porque estamos “enmarcados” por la pantalla del televisor y los movimientos se notan mucho más. La mirada debe mantenerse hacia el periodista que realiza las preguntas y no hacia la cámara y, sobretodo, hay que procurar mantener la mirada alta. La expresión de rostro tiene que estar bajo control en todo momento, puesto que cualquier sombra de preocupación, inseguridad, duda, decepción, etcétera, puede causar una impresión negativa en la audiencia y arruinar nuestra credibilidad.

Las habilidades de comunicación ante los medios son imprescindibles para los portavoces de profesión, portavoces eventuales y autoportavoces. Y cuando llegue la ocasión para ejercer como tales, será demasiado tarde para empezar a desarrollarlas. Hay que anticiparse y entrenarlas con tiempo. ©

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

Teresa Baró, con sede en Barcelona, es consultora en comunicación profesional para empresas y directivos 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*.

PROGRAMACIÓN 2019



SEL
2019

SENIOR EXECUTIVE LEADERSHIP PROGRAM

at Yale School of Management

New Haven, Connecticut
13 al 17 de mayo, 2019

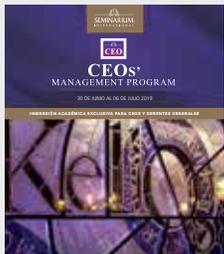


HR
2019

SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Michigan's Ross School of Business

Ann Arbor, Michigan,
24 al 28 de junio, 2019

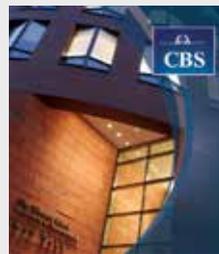


CEO
2019

CEOs' MANAGEMENT PROGRAM

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois
30 de junio al 05 de julio, 2019

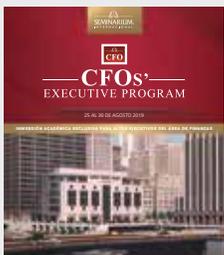


CBS
2019

CORPORATE AND BUSINESS STRATEGY PROGRAM

at The Wharton School, University of Pennsylvania

Philadelphia, Pennsylvania
05 al 09 de agosto, 2019



CFO
2019

CFOs' EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Chicago Booth School of Business

Chicago, Illinois
25 al 30 de agosto, 2019

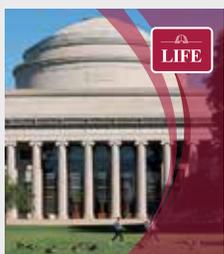


CG
2019

CORPORATE GOVERNANCE

at Yale School of Management

New Haven, Connecticut
9 al 13 de septiembre, 2019

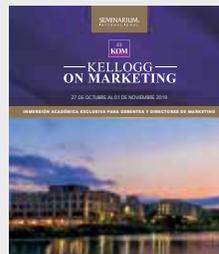


LIFE
2019

LEADING INNOVATION FOR ENGINEERS

at Mit Professional Education

Cambridge, Massachusetts
14 al 18 de octubre, 2019



KOM
2019

KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois
27 de octubre al 01 de noviembre, 2019

GOBERNANDO LA EMPRESA FAMILIAR HOY

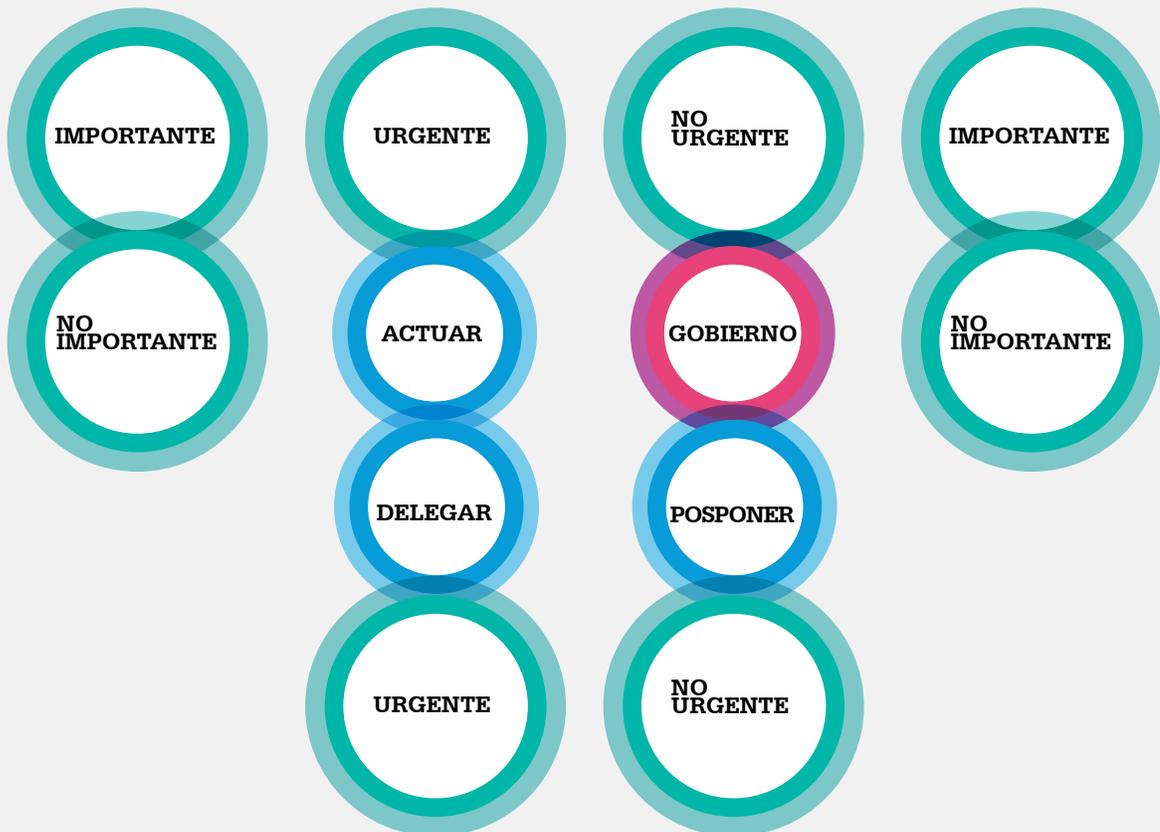
Por Manuel Bermejo



La empresa familiar constituye el principal sustrato del tejido industrial. En España, por ejemplo, según datos del Instituto de la Empresa Familiar, supone el 90% de las empresas, el 70% del empleo privado y el 60% del valor añadido bruto de la economía. También las empresas familiares aportan visión a largo plazo, vocación de continuidad, transmisión de la cultura empresarial de una generación. Por ello, son un bien común que preservar.

Una de las características diferenciales de la empresa familiar es el deseo de continuidad. Tener éxito con un nuevo proyecto empresarial depende de muchos factores para identificar una oportunidad y explotarla a satisfacción. Apenas 9 de cada 10 nuevas empresas llegan al tercer año. Tener una empresa familiar que trascienda generaciones demanda, además, ocuparse de asuntos muy importantes, aunque aparentemente no sean urgentes: armonía familiar, gestión de las expectativas de los miembros de la familia, valores, sucesión, legado, reputación, talento, crecimiento sostenido y rentable, patrimonio, filantropía... Esa agenda estratégica se define, se atiende y se controla desde los órganos de gobierno.

Matriz de prioridades



Las familias empresarias conforman un ecosistema que se va enriqueciendo a medida que crecen negocio, familia y actividades aledañas (gestión patrimonial, acción filantrópica...). A la generación fundadora se le van agregando hijos, nietos, familia política, directivos ajenos a la familia o consejeros independientes. Como demanda todo ecosistema, su sostenibilidad depende de finos equilibrios. Uno de los principales objetivos de la acción de gobierno debiera ser gestionar esos equilibrios en un entorno en el que se entremezclan continuamente aspectos económico-empresariales y socio-emocionales.

Gobernar la empresa familiar no es hacer un protocolo de familia que se guarda y al que no se da vida. Tampoco la aplicación, cual robot, de los códigos de buena gobernanza. Bajo mi perspectiva, gobernar es la más alta tarea en una empresa. Supone tomar decisiones sobre los asuntos de la agenda estratégica. Exige visión holística, afán transformador y compromiso de la familia para destinar recursos y tiempo de calidad a la tarea. Gobernar la empresa familiar de hoy es tanto como liderar su transformación para adaptarse a este mundo nuevo que nos ha tocado vivir. Cambia el entorno de los negocios, pero también las relaciones personales, puesto que las familias cada vez más se nutren de integrantes con diferentes cosmovisiones. Recomiendo abordar la tarea sobre bases de liderazgo positivo. Nada de construir absurdas relaciones pierde/pierde que surgen consecuencia de las pequeñas miserias humanas. La continuidad de la empresa familiar hoy demanda muchas capacidades. Nadie sobra, todos aportan, si los ubicamos en la posición en la que fluyen y dan lo mejor de sí mismos.

Para sistematizar la gobernanza del ecosistema familia - empresa, propongo un modelo en seis pasos.

1

Entender el contexto

Las familias empresarias deben salir de su endogamia para desarrollar mecanismos de visión de un entorno que cada vez nos influye más. Pasan más cosas, en más lugares, que afectan nuestra actividad, lo que demanda establecer buenas inteligencias de mercado.

2

Analizar sus singularidades

Tomar conciencia de esas singularidades que tiene cada familia empresaria, potenciando aquellos aspectos que ayudan a impulsar sólidas ventajas competitivas. Y erradicando, o, al menos, minimizando aquellas otras que se convierten en anclas que lastran el desarrollo.

3

Definir los retos de familia

La primera prioridad es definir muy bien los retos de familia para gestionar la necesaria cohesión en torno a un proyecto y valores compartidos.

4

Definir los retos de negocio

Una vez resueltos los temas de las personas, prioritarios a mi juicio, poner todo el foco en

el negocio. Hoy hay que gobernar las empresas con un enorme espíritu emprendedor para adaptarnos a un mundo complejo y muy dinámico. Esta será la base del anhelado crecimiento sostenido y rentable al que ambicionan muchas familias empresarias. Eso sí, crecer sin perder la esencia.

E

**Avanzar
hacia la empresa
familiar 4.0.**

Las compañías familiares deben apurarse para convertirse en Empresas Familiares 4.0, aquellas que se transforman para competir en un nuevo entorno. Se ha venido insistiendo desde la academia y la consultoría a las empresas familiares en la idea de que, para poder hacer realidad su razón de ser de la continuidad transgeneracional, debían abordar procesos como la protocolización o la profesionalización. Son unos primeros pasos necesarios. Ahora bien, el gran reto hoy es de mucho mayor calado.

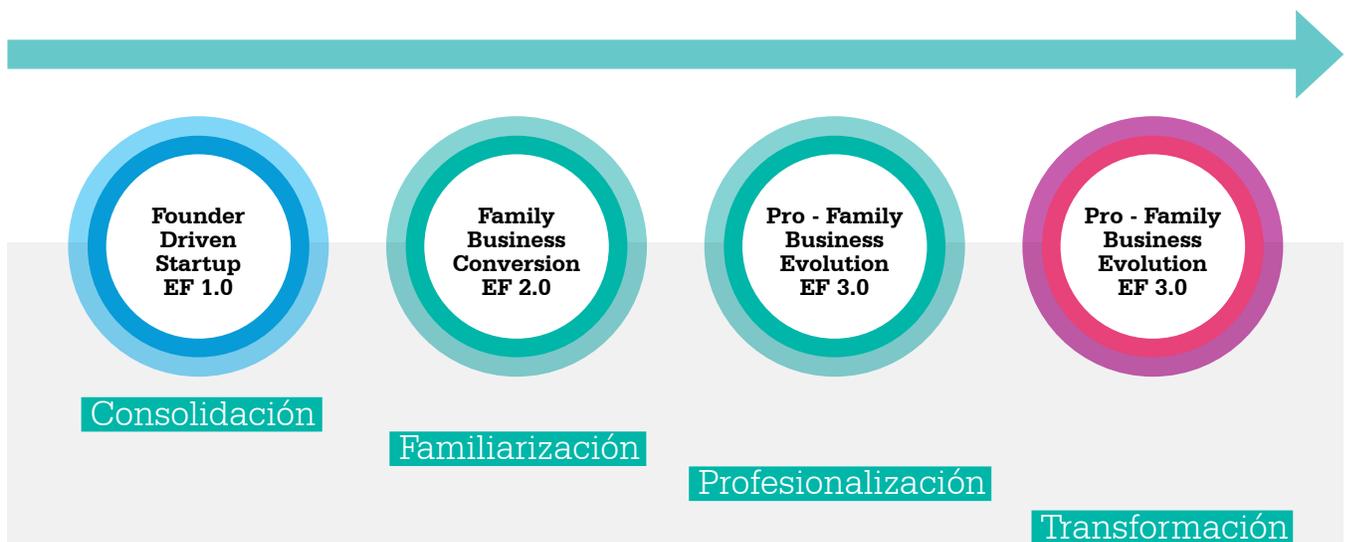
Supone la transformación de las compañías familiares para adaptarse a ese tiempo nuevo que vivimos, la “sociedad del cambio”. Las familias empresarias deben concienciarse que su desafío es transformarse para competir en este complejo contexto. Deben apurarse para convertirse en Empresas Familiares 4.0, aquellas que evolucionan para competir en un nuevo entorno, y alcanzan posiciones de liderazgo en sus industrias. Identificar una agenda estratégica, de familia y negocio, para caminar con paso firme en la senda 4.0. Supone, en síntesis, el objetivo del arte de la gobernanza de las empresas familiares.

E

**Buscar
ayuda**

Hay que dejarse ayudar por expertos en la materia en ese proceso de institucionalización para gobernar en clave de legado, de propósito superior.

Evolución del ecosistema Familiar / Empresarial



Efectivamente, institucionalizarse supone un salto de calidad sin el cual difícilmente las empresas familiares van a trascender a sus fundadores. Es esa continuidad la que da razón de ser a la empresa familiar. Las familias empresarias saben que la cercanía a la operación es muy importante, que tener un buen producto es clave. Pero también han de concienciarse que hay que dar pasos para formalizar ciertos procesos, sin que ello suponga pérdida de agilidad. Hay cuestiones clave que exceden las operaciones del día a día: definir un programa estratégico claro y atractivo para acceder a los mercados de capitales que soportarán las políticas de crecimiento; tomar las necesarias medidas para garantizar la reputación corporativa; construir una empresa atractiva para el talento; trabajar la cohesión familiar en torno a un proyecto y unos principios compartidos; educar a las nuevas generaciones en valores y en los necesarios conocimientos para ser accionistas responsables, organizar la sucesión en la gestión y la propiedad... En definitiva, asuntos muy importantes que demandan parar y pensar para planificar de modo que se crezca desde sólidos cimientos.

Si lo fiamos todo, y siempre, a la intuición, la experiencia nos evidencia las dificultades para consolidar un proyecto sostenible. De ahí la relevancia de avanzar hacia la institucionalización. En empresas con escaso nivel de madurez, aconsejaría iniciar este proceso con un **Consejo Asesor** desde el que se empiece a definir y trabajar una agenda estratégica. En compañías familiares más maduras tiene sentido contar con un **Consejo de Administración** y un **Consejo de Familia**.

Objetivos básicos del consejo de administración:

- Definir la estrategia de la compañía.
- Asegurar buenos despliegues para la implantación exitosa de esa estrategia.
- Toma de decisiones estratégica.

- Obtener un mejor perímetro de visión.
- Asegurar que se traslada la imagen fiel de los estados contables de la compañía.

Objetivos básicos del consejo de familia:

- Establecer un cauce formal de comunicación para que los accionistas entiendan y apoyen la estrategia de negocio e informen de hechos relevantes.
- Facilitar la cohesión de las familias propietarias en torno a un proyecto y unos valores.
- Mejorar los niveles de formación de los integrantes de la familia para actuar como accionistas responsables.

La gobernanza de la empresa familiar se acaba resumiendo en pocas, pero muy trascendentes cuestiones. Cuando he profundizado en estos asuntos con muchas familias empresarias, acabo sintiendo que dos son los últimos fines que persiguen: felicidad y sostenibilidad. Que el negocio sea sostenible y que la familia sea feliz. No olviden estas esencias a la hora de construir el legado familiar. ©

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

Manuel Bermejo es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.

¡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

A portrait of Adrian Gostick, a middle-aged man with short brown hair, smiling broadly and looking off to the right. He is wearing a dark blue blazer over a light blue button-down shirt. His arms are crossed. The background is a blurred outdoor setting with vertical lines, possibly a window or a modern building facade.

ADRIAN GOSTICK

CÓMO IMPULSAR LOS RESULTADOS A TRAVÉS
DE UNA CULTURA DE EQUIPO **GANADORA**

Por Ney Díaz

Desempeño, compromiso, potencial, equipo, colaboración, alineamiento, agilidad, productividad, velocidad, resultados, inspiración, energía, sinergia... Todos estos son conceptos que nos llegan a la mente cuando pensamos en un equipo o una organización ganadora. Dicho de otra manera, la combinación de todos estos conceptos es sinónimo de dos palabras: Alto Desempeño. Pero también son sinónimos de otras dos palabras: Adrian Gostick, considerado en la actualidad como una de las máximas autoridades globales en alto desempeño y gestión de equipos en el lugar de trabajo y líder de pensamiento en los campos de cultura corporativa, liderazgo y compromiso.

Para muestra basta un botón. Sus conceptos han sido descritos como “fascinantes” por la revista *Fortune* y “creativos y refrescantes” por el *New York Times*. De igual forma, a menudo es citado en *The Economist*, *Newsweek* y el *Wall Street Journal*, y ha aparecido en CNN y en el

Today Show de la NBC. Además, ha publicado artículos en prestigiosas publicaciones tales como el *Harvard Business Review*, *Fast Company* y *Bloomberg*.

Es el fundador de The Culture Works, una prestigiosa consultora global enfocada en ayudar a las organizaciones a desarrollar culturas de trabajo de alto rendimiento. Es autor de nueve libros, varios de ellos *bestsellers* traducidos a 30 idiomas y con más de 1.5 millones de copias en todo el mundo. Entre sus libros figuran *The Carrot Principle (El principio de la zanahoria)* y *All In (Todos adentro)*, ambos *bestsellers* No. 1 del *New York Times*, *USA Today* y *Wall Street Journal*, así como su más reciente y exitoso libro publicado en el 2018: *The Best Team Wins (El mejor equipo gana)*. *All In* fue también ganador de la Medalla de Oro de los premios Axiom 2013 en la categoría de Recursos Humanos y Capacitación de Empleados y ganador de los Premios Internacionales de Libros 2014 en el renglón de Negocios: Administración y Liderazgo. *The Best Team Wins* fue ganador del mismo premio en 2018.

En esta interesante entrevista para *Gestión*, Adrian Gostick nos dedica un espacio de su apretada agenda para compartir con nuestros lectores cómo llevar los equipos y las organizaciones a su siguiente nivel de desempeño de forma acelerada, tal y como lo requieren los tiempos de cambio vertiginoso que vivimos.

¿Cuáles son los retos que los líderes están enfrentando hoy día en la creación de equipos cohesivos y de alto desempeño?

La actual era de cambios sin precedentes en los negocios ha sido descrita con el acrónimo VUCA que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Y una de las formas en las que las organizaciones buscan enfrentar los desafíos de un mundo VUCA es que el trabajo se base más en los equipos. Estamos en el medio de un cambio masivo hacia un trabajo más colaborativo. Actualmente, en la empresa promedio, hasta el 80 por ciento de los días de los empleados se dedican a trabajar en equipos. En una encuesta a 7,000 ejecutivos de alto nivel en 130 países, casi la mitad dijo que sus empresas estaban en medio de una reestructuración o estaban a punto de embarcarse en una, para poner mayor énfasis en el trabajo en equipo. Todos estos beneficios suenan bastante bien, ¿verdad? El problema es que la mayoría de los equipos que encontramos no son tan efectivos como podrían serlo, y, lo que es peor, a menudo tienen tensiones enormes e incluso fuertes disensiones y diferencias de criterio. Ese tipo de disfunción drena la energía, el entusiasmo y la creatividad de los empleados en lugar de energizarlos e inspirarlos. Una encuesta reciente realizada por Salesforce.com sobre el lugar de trabajo muestra que un alarmante 96 por ciento de los ejecutivos citan la falta de colaboración y comunicación como las principales fuentes de fracasos en el lugar de trabajo, y solo el 14 por ciento de los líderes (según un estudio de Deloitte / Facebook) están completamente satisfechos con su capacidad para colaborar y tomar decisiones como equipos. ¡Ay!

En un entorno laboral en el cual conviven distintas generaciones, ¿cómo capitaliza un líder las diferencias de cada generación para beneficiar al equipo?

Hemos hecho muchas investigaciones acerca de las distintas generaciones, especialmente la de los empleados más jóvenes. Los mileniales, como grupo, quieren trabajar y ser administrados de forma diferente a la que los miembros de mayor edad de los equipos están acostumbrados y a la que la mayoría de los líderes

de equipo aprendieron a administrar. En nuestra base de datos de investigación de motivación de 50,000 personas, encontramos una clara preponderancia de empleados más jóvenes que prefieren trabajar en colaboración, lo cual es una buena noticia en vista de que nuestras organizaciones tradicionales se están convirtiendo en estructuras de equipos. Los desafíos que encontramos, sin embargo, son que los mileniales quieren mucho más entrenamiento y retroalimentación. Comparándolos con los empleados mayores, los mileniales tienen un deseo considerablemente más fuerte de que sus supervisores aprecien su trabajo. También, están cambiando de un trabajo a otro mucho más rápido. La permanencia promedio de los *baby boomers* en sus trabajos es de siete años, los de la generación X tienen un promedio de cinco años por trabajo, mientras que los mileniales se quedan, en promedio, de solo uno y medio a dos años. Los trabajadores más jóvenes, por lo tanto, no solo exigen un estilo de gestión diferente, sino que también crean más inestabilidad en los equipos. Esto requiere que los líderes se aseguren de que sus grupos produzcan un flujo de trabajo sin contratiempos a pesar de la rotación del talento.

¿Qué rasgos importantes aporta cada generación al equipo?

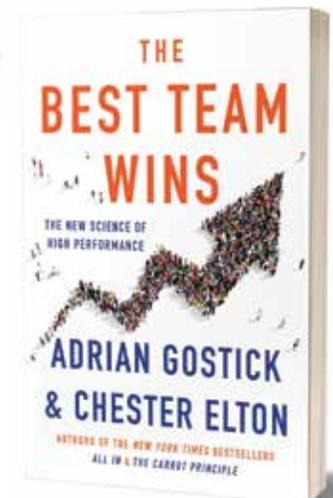
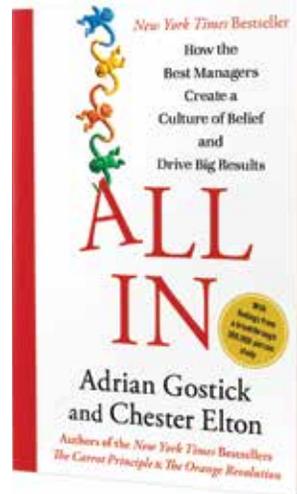
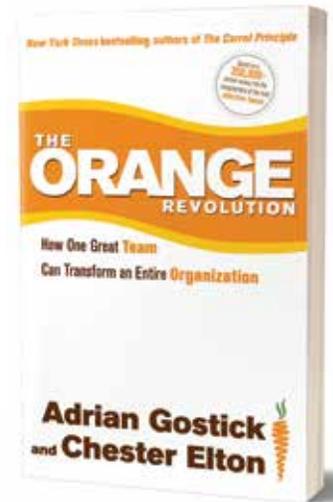
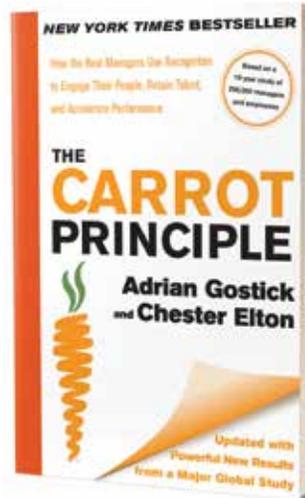
Podría voltear esa pregunta un poco. Por ejemplo, es difícil generalizar generaciones enteras para decir que todos los nacidos entre estos años actúan de esta manera. Cuando hablamos de mileniales, por ejemplo, personalmente creo que esta generación tiene la creatividad, el impulso y la capacidad tecnológica para revolucionar nuestros lugares de trabajo, y deben sentirse valorados y recompensados por sus contribuciones. También tenga en cuenta que entendemos que las generalizaciones acerca de las generaciones siempre exageran las diferencias, lo que lleva a caricaturas extremadamente exageradas. Por supuesto, no existe un típico milenial, *boomer*, generación X o incluso la generación Z, que pronto surgirá. Lo que nuestro trabajo de investigación sugiere es que cada empleado es único y es impulsado por motivadores únicos, y que es responsabilidad de un líder averiguar qué impulsa a cada persona a su cuidado.

¿Cuáles son las claves para construir equipos colaborativos y comprometidos?

En primer lugar, el desarrollo profesional se ha convertido en la razón número uno por la cual los empleados abandonan las organizaciones, un cambio con respecto a hace unos años cuando el salario encabezaba la lista. La buena noticia: centrarse en el desarrollo profesional es una forma relativamente económica de retener a las personas y mantenerlas involucradas, y es algo que está bajo el control de un gerente. Hay beneficios considerables en el aumento del compromiso, la creatividad y, en última instancia, la productividad cuando los líderes toman incluso una pequeña cantidad de tiempo para personalizar las responsabilidades basadas en los motivadores individuales de los miembros del equipo. En la mayoría de los equipos de alto compromiso, descubrimos variaciones de una práctica que llamamos “esculpir el trabajo”, en la cual los líderes le dan a cada empleado un trabajo para hacer que sea especialmente motivador para él o ella, mientras que altera o transfiere otro trabajo que podría ser desmotivador (siempre que esto sea del todo posible). Cambios como estos pueden aumentar la moral, el compromiso y los resultados de un equipo.

Segundo, sentirse cómodo para expresar sus puntos de vista, tomar riesgos inteligentes y tener aproximadamente el mismo tiempo que los demás para hablar y aportar son las características de la seguridad psicológica. Las investigaciones muestran que fomentar estas características es vital para la resolución efectiva de problemas y el pensamiento innovador dentro de un equipo que se mueve rápidamente. También hay un notable beneficio de tener al menos un miembro del equipo que regularmente desafía las suposiciones y el enfoque. Pero evitar que el debate se convierta en disensión y puñaladas en la espalda, mientras aseguramos que todos los miembros del equipo tengan una audiencia más o menos igual, es un desafío difícil; por lo tanto, los grandes líderes promueven la sana discordia entre los miembros del equipo.

Tercero, en el lugar de trabajo más global, diverso y tecnológicamente impulsado de toda la historia, cualquier líder que no encuentre tiempo para entender cómo trabajar en colaboración con otras áreas funcionales de la organización se quedará atrás. Pero encontramos que el enfoque de todos los esfuerzos del equipo debe mantenerse rigurosamente en los clientes, sea lo que sea. Con eso como base, la conciencia de territorialidad comienza a disminuir y el sentido de propósito es mucho más claro.



¿Por qué la transparencia es vital para crear grandes equipos?

En nuestra investigación, encontramos que las mejores culturas son lugares en los que se dice la verdad, la comunicación es constante y la transparencia es marcada. Los líderes en estas culturas comparten incluso las verdades difíciles con sus empleados tan pronto como pueden, y alientan el debate incluso si se sacude la armonía. Dejan las “almohadas” en casa; en otras palabras, no suavizan los golpes. Los empleados saben que sus líderes serán veraces y directos, y eso genera confianza y una cultura más amplia de apertura.

¿Por qué es tan importante involucrar a las personas en la toma de decisiones?

¿Cómo pueden los líderes involucrar a sus equipos en la toma de decisiones?

Un gran líder dijo una vez: “El liderazgo es el arte de hacer que otra persona haga lo que usted quiere que haga porque ella quiere hacerlo”. Cuando les dice a sus empleados por qué les está pidiendo que hagan algo, eso les permite sentirse parte del propósito detrás de una acción y parte de la decisión para seguir adelante. Solo piense en la última solicitud que le hizo a un empleado. ¿Usó el lenguaje de obligatoriedad o lo involucró más profundamente en el proceso de toma de decisiones y explicó el por qué?

¿Cómo modelan los líderes el comportamiento que quieren en sus equipos?

Para construir una cultura de toma de riesgos y transparencia, los líderes deben admitir cuando están equivocados. Los líderes que perpetúan el mito de que son infalibles crean una cultura en la que las personas a su alrededor tienen miedo de correr riesgos. La hipocresía como esta genera resentimiento y es un asesino de la innovación. Modelar la responsabilidad apropiada y demostrar que los errores son un costo de hacer negocios (por no mencionar parte de ser humano)

crea un lugar de trabajo saludable donde las personas se sienten lo suficientemente seguras como para correr riesgos inteligentes.

¿Cómo crean los líderes equipos con sentido de propósito y ayudan a las personas en el equipo a descubrir su propósito?

Hay dos partes en esta pregunta. La primera es crear una **declaración de propósito del equipo** con la participación de todos los miembros. Pregunte a su gente:

- ¿Por qué existimos como un equipo?
- ¿Qué trabajo hacemos para los clientes?
- ¿Qué lo hace levantarse de la cama todos los días?

Los líderes pueden combinar las ideas más efectivas en un manifiesto breve pero convincente y contundente.

La segunda parte es ayudar a los empleados a comprender su propósito personal: por qué van al trabajo todos los días y qué los impulsa. Para iniciar el proceso, por ejemplo, puede preguntar a sus empleados qué actividades le gustan más de su trabajo y cuáles son las actividades o tareas que lo frustran. Esas son preguntas simples, sin duda, pero son un punto de partida para descubrir qué motiva a su gente.

¿Cuál es el poder del reconocimiento en la creación de grandes equipos? ¿Por qué son tan importantes los momentos de reconocimiento?

La mayoría de los líderes quieren crear culturas en las que sus equipos se desempeñen al máximo de su capacidad, pero pocos entienden que para que la cultura despegue, los compañeros de equipo y los líderes deben alentarse mutuamente a diario. Más aún, los colegas deben estar **empoderados** para apoyarse mutuamente incluso cuando las situaciones no son ideales, —como cuando un jefe está demasiado ocupado, cuando hay una disfunción manifiesta más arriba, o cuando hay fechas límite abrumadoras—, para que la organización

no se derrumbe como fichas de dominó. La respuesta está en animarse unos a otros: cuidándose las espaldas, apreciando las fortalezas y reconociendo lo que más valoran los unos de los otros —para cada trabajador en cada línea, en el campo, detrás de cada escritorio, respondiendo a cada llamada telefónica.

¿Cuál es la relación entre el compromiso y el reconocimiento?

El ROE (*Return on Equity*) o retorno sobre el patrimonio es una medida crítica que abarca la rentabilidad, la gestión de activos y el apalancamiento financiero. De acuerdo con nuestros datos, las compañías que reconocen efectivamente la excelencia disfrutaron de un ROE más de tres veces superior al retorno experimentado por las empresas que no lo hacen. Nuestra investigación muestra evidencia incontrovertible de que los empleados están más comprometidos cuando se les reconoce por cosas en las que son buenos y por aquellas acciones en las que tuvieron que esforzarse para lograr un gran resultado. Es este refuerzo el que hace que las personas quieran crecer y desarrollarse. Y para saber que están en el camino correcto, los trabajadores necesitan reconocimiento no solo de sus líderes y jefes inmediatos, sino también de sus compañeros.

Algunas formas inteligentes de reconocer a los miembros del equipo son:

- **Aplauda los intentos.** Elogie cada paso positivo en el camino hacia la meta, incluyendo los esfuerzos valientes que no funcionaron.
- **Hágalo ahora.** Mientras más cerca al comportamiento se da el reconocimiento, más el líder refuerza el comportamiento y más aprenden los empleados acerca de lo que es importante para el equipo.
- **Hágalo con frecuencia.** Los pequeños y grandes logros deben ser reconocidos para inspirar a todos los miembros del equipo. Esto refuerza el concepto de que cada rol es importante si van a ganar como un equipo.
- **Sea específico.** El elogio genérico y general para todo el equipo tiene poco o ningún significado para los empleados. Elogie específicamente a quien tenga que elogiar por la contribución hecha o logro alcanzado.
- **Refuerce con claridad los valores clave.** Reconozca de manera pública a los empleados que demuestren los valores centrales o principios guía del equipo. Con ello, reforzará esos comportamientos al equipo completo.

¿Cuál es el mayor motivador de todos y por qué?

¿Cuáles son los principales motivadores de todas las generaciones?

La respuesta: depende. Decenas de miles de personas han tomado nuestras evaluaciones de motivadores, y hemos encontrado que cada persona tiene lo que llamamos una huella digital de motivación, una combinación única de veintitrés motivadores humanos. Algunas personas son impulsadas principalmente por el trabajo en equipo y los desafíos; otras más por el aprendizaje y el servicio, y otras ayudan a sus colegas a desarrollar sus talentos. Algunas personas prosperan con el reconocimiento, mientras que otras se sienten incómodas cuando son elegidas para un elogio público. Algunas están fuertemente impulsadas por el deseo de ganar mucho dinero, mientras que otras se sienten más energizadas por la emoción y la creatividad. Algunas personas necesitan más *coaching*, mientras que otras encontrarán que tal ayuda es una imposición que no los hace sentir cómodos.

Los resultados de la investigación en nuestra base de datos arrojaron que los principales motivadores para todas las generaciones son el **impacto** y el **aprendizaje**. El deseo por el impacto es la necesidad de saber que nuestro trabajo es importante y que hace una diferencia positiva en el mundo. En cuanto al deseo de aprender, es acerca de desarrollar nuestros talentos y aumentar nuestros conocimientos. Otro motivador importante es la **familia**. Las personas que se sienten motivadas por este concepto piensan que es importante alcanzar el equilibrio entre el trabajo y el tiempo personal, y desean que sus familias se sientan orgullosas de ellas.

Para concluir, comparto algunas estrategias clave para motivar y energizar a los empleados de todas las generaciones:

1. Adopte rituales sencillos de reconocimiento.
2. Institucionalice la transparencia en torno a los desafíos colectivos de los equipos.
3. Fomente el aprendizaje directamente relevante.
4. Articule con claridad al equipo el significado de su trabajo. ©



¿QUÉ SE
NECESITA
PARA SER

EMPRENDEDOR?

Por Julio Zelaya, Ph. D



¿Cómo desarrollar más y mejores emprendedores?

Si le preguntara en este momento a cuántas personas conoce personalmente que han emprendido un negocio exitoso, ¿cuántas mencionaría? ¿Son sus amigos o familiares? ¿Son personas de su círculo del colegio, universidad o vecindario? Este ejercicio parecería trivial, pero es fundamental para comprender la cultura en la que vivimos. Es común en países desarrollados contar con una masa crítica de personas a las que se consideran modelos de éxito. En países en desarrollo, los casos son pocos y menos conocidos.

El desarrollo de una masa crítica de emprendedores en un país depende de un ciclo de actividades que refuercen el emprendimiento. Todo parte desde la educación de los colegios y escuelas del país, de los diálogos que se tengan en el seno familiar, de los líderes que valoremos como positivos y de la formación especializada. ¿Se habla de emprendimiento en estos contextos?

Emprender es altamente aspiracional, pero se debe preparar para tener éxito. El ciclo necesario para desarrollar líderes emprendedores pasa por al menos cuatro componentes.



1 **Conocimiento conceptual**

Un emprendedor o líder debe formarse primero conceptualmente. ¿Cuánto lee sobre liderazgo? ¿Sobre emprendimiento? ¿Sobre negocios exitosos? Para desarrollarse deberá prepararse teóricamente y en las últimas tendencias.

2 **Autoconocimiento**

Para desarrollar competencias de liderazgo y emprendimiento, el segundo paso es tener un espacio de reflexión personal. ¿Cómo soy como líder? ¿Cómo soy como empresario? La aplicación de pruebas como evaluaciones 360 grados sirven para mejorar el autoconocimiento. Si usted evalúa su vida, ¿cuánto tiempo pasa analizando cómo mejorar como persona y como empresario?

3 **Experiencias críticas**

Este componente es fundamental para el desarrollo de emprendedores. ¿A cuántas experiencias de desarrollo se ha expuesto recientemente? ¿Ha intentado iniciar un negocio? ¿Ha vendido a nuevos clientes? ¿Ha viajado a un país extraño? ¿Ha iniciado un nuevo estudio formal? Si usted desea crecer como persona y como líder, debe exponerse al crecimiento. El crecimiento de un líder no ocurre al azar o por edad cronológica. Es una decisión.

4 **Retroalimentación**

No es suficiente contar con el conocimiento conceptual y la evaluación personal sin un proceso de retroalimentación. ¿Solicita a un círculo de personas que le retroalimenten sobre áreas puntuales de su desempeño? ¿Busca conscientemente mejorar compartiendo sus áreas de desarrollo?

Como todo proceso de mejora y cambio, deberá establecer mediciones concretas, incentivos a su crecimiento y un refuerzo constante. También, verificar sus brechas personales y realizar su plan individual de acuerdo a estos pasos que sugiero.

¿Cuál debería ser su ruta de aprendizaje para desarrollarse como emprendedor?

¿Existen características emprendedoras? No existe consenso sobre competencias que todos los emprendedores posean. De acuerdo al estudio o la metodología de investigación, así son los resultados. Una tipología popular en América Latina es la basada en motivaciones. Fundamentada en el trabajo seminal de David McClelland, quien derivó la teoría de motivaciones de los seres humanos, se han determinado conjuntos de comportamientos emprendedores. Un popular programa dictado por asociaciones a nivel de América Latina, EMPRETEC, resume comportamientos emprendedores en las tres categorías descritas por McClelland. Examinemos tres acciones para promover nuevos empresarios y empresas, así como los comportamientos emprendedores que caracterizan a empresarios y empresarias exitosos. Para cada conjunto de comportamientos, autoevalúese. ¿Es esta característica una fortaleza en su caso? ¿Es un área de oportunidad de desarrollo?

A

Conjunto del logro. Búsqueda de oportunidades e iniciativa. Correr riesgos calculados. Exigir eficiencia y calidad. Persistencia. Cumplimiento de compromisos. ¿Cómo se evalúa usted en el conjunto del logro?

B

Conjunto de la planificación. Búsqueda de información. Fijar metas. Planificación sistemática. ¿Cómo se evalúa en el conjunto de planificación?

C

Conjunto del poder o liderazgo. Persuasión y generación de redes de apoyo. Autoconfianza e independencia. ¿Cómo se evalúa en el conjunto de poder o liderazgo?

Para desarrollar competencias de liderazgo, hay que establecer una línea base fundamentada en el autoconocimiento. Mi intención al colocar estas competencias emprendedoras es que usted pueda identificar cuáles de ellas, basado en sus acciones y frutos pasados, son sus áreas más dominantes y cuáles de estas competencias es necesario desarrollar.

Acciones que generan emprendimientos

Hablemos ahora de acciones que generan emprendimientos. Básicamente, la literatura y la experiencia muestran que hay tres grandes actividades que promueven la creación de nuevas empresas y empresarios.

Capacitación sobre emprendimiento

Las capacitaciones producen dos resultados. El primero es que preparan a los potenciales empresarios en las mejores prácticas. Acortan la curva de aprendizaje y pueden prevenir errores por inexperiencia. El segundo resultado es la motivación a emprender. En muchos casos, se genera un mayor interés y la determinación por emprender.

2 Incubación y capacitación más extensa

Estas iniciativas promueven mayor profesionalismo en los nuevos empresarios y mejoran las probabilidades de éxito del nuevo negocio. Se producen mejores planes de negocios y se descartan acciones que no producirían los resultados esperados para el empresario. En muchos casos, se inicia una serie de empresas luego del período de incubación.

3 Capital de riesgo y fondeo a nuevos negocios

Con esta iniciativa, acercar a las empresas incubadas a fondos para arranque formal de operaciones o crecimiento de las mismas promueve un mayor número de empresas.

Lo invito a analizarse como empresario. ¿Qué se lleva de este artículo? ¿Cuál es su ruta de desarrollo para ser mejor empresario? ©

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

Julio Zelaya, Ph. D., es autor, emprendedor y conferencista internacional, con un posdoctorado en Management y Marketing por Tulane University y un MBA de INCAE Business School. Tiene especializaciones de posgrado por Babson College, Harvard University, Cornell University y ASTD. Es autor de *La travesía del emprendimiento* y *Sólo por ser usted*, así como coautor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy. Es experto en temas de emprendimiento.

THE
SPRING
CONFERENCE

ADRIAN GOSTICK

El Poder de **un Gran Equipo**

Cómo construir, liderar e inspirar
equipos con visión ganadora y
lograr resultados extraordinarios

Miércoles 10 de abril, 2019
Santo Domingo, R. D.



■ Aprenderá durante este evento:

- Cómo comprometer, habilitar y energizar a sus equipos en un entorno altamente disruptivo y desafiante.
- Cómo las organizaciones de alto rendimiento generan resultados extraordinarios al crear una cultura vibrante y productiva de equipos donde las personas creen que lo que hacen importa y es relevante, y que ellas hacen la diferencia.
- Cuáles son los factores clave de la motivación individual y de equipo.
- Cómo determinar qué está limitando, frenando e impidiendo que los miembros de su equipo crezcan.
- Cuáles son las disciplinas de liderazgo que hacen la mayor diferencia en la construcción de los mejores equipos de hoy.
- Cómo dirigir uno a uno identificando los factores motivantes y disparadores de cada miembro del equipo para obtener su máxima motivación y fomentando la inclusión.
- Cómo tener conversaciones aspiracionales regularmente con su equipo para potenciar su desempeño, productividad y lealtad.
- Soluciones reales para gestionar el cambio, impulsar la innovación y liderar equipos de alto rendimiento.

■ Informaciones generales:

Fecha: Miércoles 10 de abril, 2019

Lugar: Santo Domingo, República Dominicana

Horario: 9:00 a.m. - 1:00 p.m.

Inversión: US\$ 475.00

Incluye *brunch* y traducción simultánea inglés / español

■ Información e inscripción:

Teléfono: 809.542.0126

E-mail: informacion@intras.com.do

Asistencia en línea a través de nuestro  LIVE CHAT

Web site: www.intras.com.do

ADRIAN GOSTICK

Adrian Gostick es considerado en la actualidad como una de las máximas autoridades globales en alto desempeño y gestión de equipos en el lugar de trabajo y líder de pensamiento en los campos de liderazgo, compromiso y cultura corporativa. Es el fundador de The Culture Works, una prestigiosa consultora global enfocada en ayudar a las organizaciones a desarrollar culturas de trabajo de alto rendimiento. Sus clientes de consultoría incluyen Danaher, Bank of America y Rolls Royce, entre muchos otros.

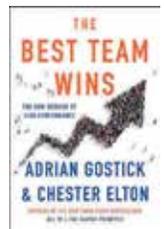
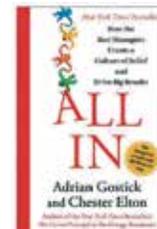
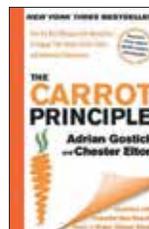
El Sr. Gostick ocupa actualmente el tercer lugar en el prestigioso *ranking* Top 30 Global Gurus en el área de liderazgo y está también considerado entre los 10 principales expertos de cultura organizacional y de equipos del mundo por este mismo *ranking*.

Es autor de nueve libros, entre los que figuran ***The Carrot Principle*** (*El principio de la zanahoria*), ***All In*** (*Todos adentro*), *bestsellers* No. 1 del *New York Times*, *USA Today* y *Wall Street Journal*, ***The Orange Revolution*** (*La revolución naranja*), así como su más reciente y exitoso libro publicado en el 2018: ***The Best Team Wins*** (*El mejor equipo gana*).

Sus conceptos sobre el liderazgo han sido descritos como "fascinantes" por la revista *Fortune* y "creativos y refrescantes" por el *New York Times*. Adrian Gostick ha aparecido en CNN y en el *Today Show* de la NBC. A menudo, es citado en *The Economist*, *Newsweek* y *Wall Street Journal*. De igual forma, ha publicado artículos en prestigiosas publicaciones tales como el *Harvard Business Review*, *Fast Company* y *Bloomberg*. Previo a crear sus propias empresas, ocupó importantes posiciones globales, siendo la última la de VP de O. C. Tanner.

Es miembro y colaborador de la iniciativa 100 *Coaches* de Marshall Goldsmith la cual agrupa a los 100 principales líderes de desarrollo de personas del mundo.

El Sr. Gostick obtuvo una maestría en Liderazgo de la Universidad Seton Hall, donde es profesor invitado.





“ PERDONA QUE LO LLAME AMOR ”

Gestión
por Fases
de la Venta
Relacional

Por Antonio Vilches

En este artículo, describiré las fases y situaciones por las que discurrirá el viaje para poder establecer relaciones entre la empresa proveedora y sus cuentas. Este viaje debe estar dirigido y liderado activamente por los Gerentes de Cuentas utilizando los mecanismos, elementos e ideas fuerza apropiados que permitan la construcción de un edificio rentable y productivo de relaciones. ¿Pero qué es mantener una buena relación comercial entre la Cuenta y el Proveedor? A continuación, lo que dicen los expertos al respecto.

Los típicos atributos o criterios reales de una buena relación Cuenta - Proveedor

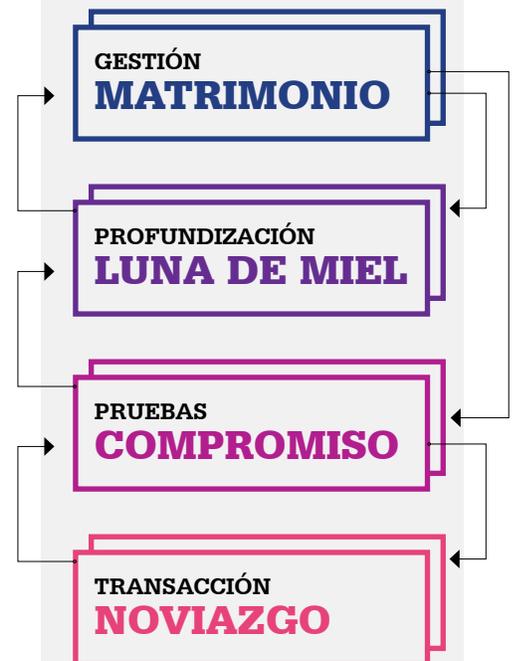
- Confianza
- Comunicación abierta
- Socios de negocio
- Trabajo conjunto
- Red de contactos compartidos
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Motivación
- Exclusividad
- Rentabilidad mutua
- Tolerancia a los errores
- Compromiso de compartir recursos
- Riesgo compartido
- Orientada al futuro
- Compartir conocimientos
- ¡Que esté cargada de emoción!

Una vez llegado a un acuerdo sobre un determinado conjunto de criterios, mediante la reflexión entre las personas implicadas, es evidente que no todos los criterios coincidirán exactamente al 100% con los de una relación ideal en cada caso particular entre la empresa y sus cuentas estratégicas. Hay casos en los que apenas se coincide con algunos de ellos, mientras que en otros se puede coincidir con un 50% del conjunto de atributos acordados. El desarrollo de relaciones, como la propia gestión de las cuentas

estratégicas, se puede considerar como un viaje permanente y no necesariamente un destino. En este viaje, las relaciones atraviesan una serie de etapas y es útil hablar de estas etapas de forma que se vaya más allá de la simple descripción general de “buenas”, “malas” o “indiferentes”, ya que este tipo de relaciones es necesario analizarlo, definirlo y planificarlo correctamente con la profundidad adecuada.

Como lector, se preguntará por qué he titulado así este artículo. El modelo que voy a exponer a continuación sugiere que **hay cuatro etapas** sobre las que van discutiendo y evolucionando las relaciones con los clientes. Es fruto de la experiencia conjunta de años con mis colegas consultores y formadores europeos, y las hemos etiquetado como si se tratara de las fases de una relación de pareja, es decir: **noviazgo**, **compromiso**, **luna de miel** y **matrimonio**.

Cómo evolucionan las relaciones con una cuenta



Aunque hay muchas similitudes entre las relaciones entre organizaciones y las que se dan entre personas, no son lo mismo. Por lo tanto, se debe tener cuidado en no tomar ni aplicar este modelo al pie de la letra.

Características de cada fase de la relación

NOVIAZGO

Empieza con la toma de contacto

El comprador mantiene las distancias con el proveedor

Estrecha relación entre las organizaciones de compra y venta

Suma de transacciones

Venta

Termina cuando el cliente o el proveedor desean afianzar su relación

COMPROMISO

Énfasis en proporcionar valor

Comparación de la experiencia real frente a las expectativas

Asesoría de ventas

Los problemas del cliente se descubren mediante el diálogo

Se tiene mayor contacto

Gestión de la cuenta

Termina cuando el cliente elige a un proveedor

LUNA DE MIEL

Asociación estratégica

Diálogo a un alto nivel

Tarea de envergadura global

Estupenda oportunidad para que el margen y la gama aumenten

Compartir percepciones

Ventaja competitiva

Gestión estratégica

Termina cuando surge la repetición

MATRIMONIO

Asociación

La satisfacción se instala

Estado preferido

Se comparte la información

Confianza variable

Cooperación

Se muestra interés por competidores con "propuestas interesantes"

Gestión empresarial

Si se interrumpe, se puede retroceder al "Compromiso"

Durante la etapa del **noviazgo**, la empresa proveedora desarrolla una profusa actividad comercial y suele incurrir en altos costos sin recibir nada a cambio, por el momento, por parte del cliente.

Durante la etapa de **compromiso**, el cliente y el proveedor buscan una relación cada vez más profunda que implique un mayor intercambio de información y un mayor apoyo por parte del cliente para abordar temas y problemas

específicos. El cliente comparará el producto o servicio adquirido, así como su experiencia de compra, con lo prometido y sus expectativas. Si no se rompen dichas expectativas, se producirán nuevas compras y la relación se afianzará en base a la confianza mutua desarrollada. Si esta experiencia sigue siendo buena para el cliente, la relación se vuelve cada vez más intensa e importante, y la empresa proveedora conseguirá un volumen cada vez mayor de compras y elevará su categoría como proveedor.

El cliente, al comprobar y apreciar los beneficios de esta fuerte asociación, en algún momento dará paso a una mayor dependencia del proveedor, y es el momento en el cual la relación pasa a la etapa de **luna de miel**. El proveedor alcanza un trato de favor por parte del cliente y viceversa, y la relación puede llegar a ser altamente productiva.

En ocasiones, ninguna de las partes muestra la suficiente sensibilidad para reconocer esta etapa y el cambio en las relaciones puede pasar inadvertido. Una de las razones por la que esto ocurre es que ciertos problemas de detalle captan la atención y la energía de las personas afectadas, por ambas partes, perdiéndose la visión general y desaprovechando la cómoda y rentable etapa de **luna de miel**.

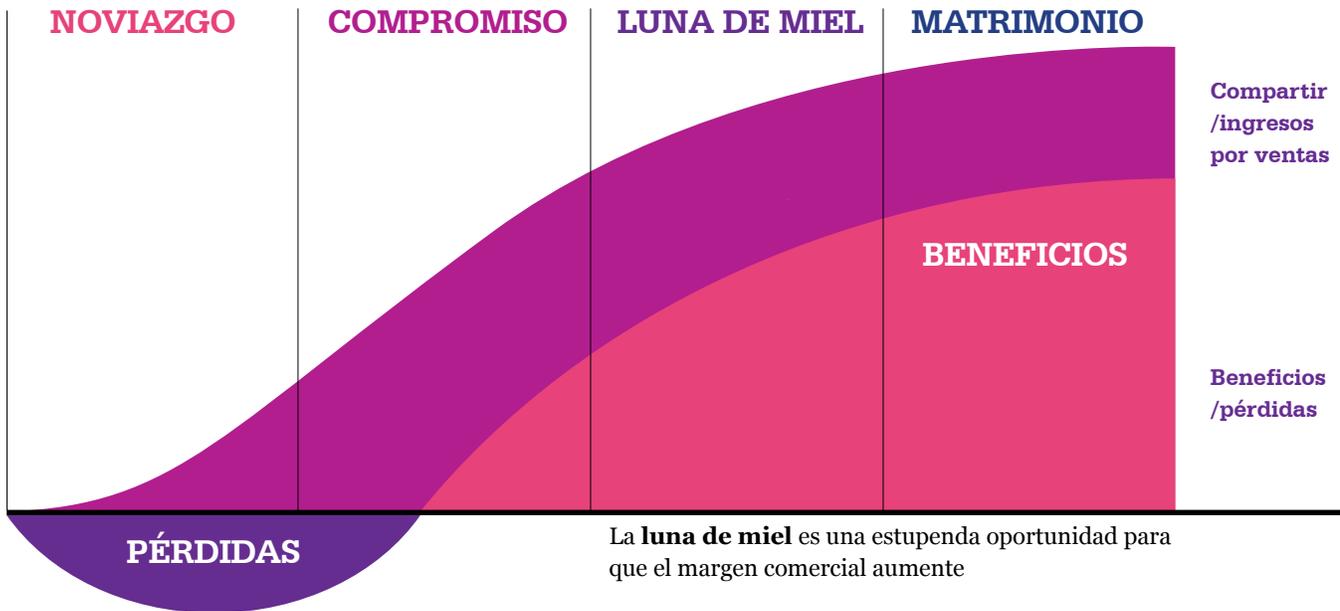
La etapa de **matrimonio** es mucho más exigente con los diferentes niveles de confianza entre el proveedor y el cliente. El costo y el precio se convierten en un tema muy importante y la capacidad de negociación alcanza una dimensión clave. En esta fase, las relaciones pueden moverse en dos sentidos. En ocasiones, si los problemas que se presentan son importantes, la relación de **matrimonio** puede volver a la etapa de **compromiso**, ya que el proveedor pierde cuota de participación e influencia.

Si la relación se gestiona bien, puede pasar de matrimonio a una segunda luna de miel o se puede producir lo contrario y no deseable: el equivalente a una separación y divorcio.

Curvas del esfuerzo de obtención, desarrollo y mantenimiento de la relación



Ventas y niveles de beneficios en cada fase de la relación



Evaluación de cada etapa de relación

El modelo de relaciones expuesto es bastante intuitivo, pero, como mencioné al principio,

necesitará de un buen nivel de objetividad para saber reconocer en cada caso en qué etapa particular de la relación con el cliente se encuentra. En el cuadro siguiente se muestran las pautas que describen las principales características de cada etapa:

ETAPAS DE LA RELACIÓN

Características del cliente	NOVIAZGO	COMPROMISO	LUNA DE MIEL	MATRIMONIO
Ventas	Ninguna, bajas	Baja, creciendo	Creciendo, alta	Estancadas, en descenso, creciendo ligeramente
Cuota de ventas	Ninguna, bajas	Baja, creciendo	Mayor de un 40%, creciendo	Mayor de un 40%
Sensibilidad al precio	Alta	Menos alta	Baja	Alta
Ganancias potenciales	Ninguna, limitadas	Bajas, creciendo	Altas	Altas, fluctuando
Base de contactos, DMU	Pocos	Pocos, creciendo	Muchos	Muchos
Estatus del proveedor	Bajo	Bajo y creciendo	Alto, de socio	Fluctuando, de socio
Dependencia mutua	Baja	Bajo y creciendo	Alta	Alta
Confianza	Pequeña	Creciendo	Alto nivel	Variable
Tolerancia al error de suministro	Baja	Bajo y creciendo	Más indulgente	Moderada

Del mismo modo, la **actitud del cliente hacia el proveedor** variará dependiendo de

la etapa en la que se esté en el modelo según se indica en la tabla siguiente.

ACTITUD DEL CLIENTE CUENTA HACIA EL PROVEEDOR

NOVIAZGO	COMPROMISO	LUNA DE MIEL	MATRIMONIO
Altamente suspicaz	Moderadamente suspicaz	De confianza	Varía entre suspicaz y de confianza
Emocionante/deseable	Merece la pena explorar	Segura y pacífica	Rutinaria ¿Aburrida?
Bajo estatus	Estatus creciendo	De iguales	Estatus variable
De riesgo	Riesgo decreciente	Seguro y protegido	Mejor lo malo conocido
Mínimo poder como proveedor	Poder en crecimiento	Poder compartido	Equilibrio variable de poder
Sin dependencias	Algunas dependencias	Alta dependencia	Dependencia mutua
Sensible al comportamiento	Sensible al rendimiento	Pocas cosas hace mal	Ningún proveedor es perfecto
Poco importante	Proveedor menor	Socio	Socio
Puede ser mejor que el proveedor actual	¿Se puede confiar en sus promesas?	Sin duda, el mejor	Se da por sentado el atractivo de otro proveedor

En artículos anteriores, hablé de la Matriz de Políticas de Cuentas (MPC) en la que se definían 9 celdas de políticas, objetivos y estrategias generales que la empresa proveedora debe ser

capaz de analizar y establecer, ligando estos objetivos y estrategias con la etapa de relación que corresponda, una vez establecida la misma. Abundaré en ello al final de este artículo.

MATRIZ DE POLÍTICAS DE CUENTAS, MPC

ATRACTIVO DE LA CUENTA	ALTO	Invertir para Crecer o Mantener	Invertir para Crecer	Invertir para Crecer
	MEDIO	Optimizar por Ganancias Delegar	Mantener por Ganancias	Invertir por Ganancias
	BAJO	Resignarse o Delegar Ahorro de Costos	Mantener por Ganancias Delegar	Mantener por Ganancias
		DÉBIL	MODERADA	FUERTE

CAPACIDAD PARA SERVIR LA NECESIDAD DEL CLIENTE
POSICIÓN COMPETITIVA

OBJETIVOS DEL PROVEEDOR EN CADA ETAPA DE LA RELACIÓN

OBJETIVOS	NOVIAZGO	COMPROMISO	LUNA DE MIEL	MATRIMONIO
Ingresos por ventas	Obtener primer pedido, número limitado de productos	Conseguir la venta de grupos adicionales de productos vendidos y obtener la repetición de pedidos para líneas establecidas, incrementando el volumen	Conseguir la venta de la gama de productos restantes y la repetición de pedidos para líneas establecidas; incrementando el volumen	Mantener la venta de toda la amplitud de la gama y de nuevos productos; mantener el volumen
Cuota por ventas	Apoyarse en el punto débil de la competencia	Hasta el 40 % y lograr el dominio de la situación	Entre un 40 % y un 100 %	Mantener la cuota
Base de contactos, DMU	Limitada y sin riesgos por antagonismo con el comprador y generando confianza	Expandirse por todas las partes relevantes de la organización de la cuenta	Conservar los contactos	Evitar el aburrimiento
Comunicación no personal	Crear reconocimiento del producto y dar confianza al comprador	Reforzar el conocimiento inicial de la decisión de compra, aumentar el reconocimiento del resto de la gama de productos; nuevos productos	Actividades conjuntas de marketing, fidelidad acelerando la relación de socio	Mantener la fidelidad, crear emoción y una imagen innovadora
Venta	Confianza en el proveedor vía referencias y enfoque profesional	<i>Expertise</i> en una gama amplia de productos y mejora de los métodos actuales	Relación de socio, resolviendo los problemas diarios y sistemas de valor añadido. Alargar esta etapa lo más posible	Ideas, orientación a futuro
Negociación	Limitada, gestos simbólicos	Minimizar las concesiones	Recuperar concesiones anteriores	Conseguir el ritual correcto
Servicios de soporte	Limitado	Incrementar el valor añadido normalmente gratuito	Máximo posible de toma de responsabilidades	Altos niveles de costo mínimo

Los diferentes estados en cada etapa de la relación cliente - proveedor

En el cuadro siguiente, se enuncian los estados y se muestra un resumen descriptivo de cada uno de ellos.

ETAPA	ESTADOS	DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE DETALLE
NOVIAZGO Ninguna venta o una cantidad muy pequeña de intercambio comercial	La locura del romance	El cliente tiene urgencia y está dispuesto a comprar con rapidez
	Otra oportunidad	El cliente tiene en la actualidad unos proveedores determinados, pero está dispuesto a cambiar si le convencen determinados beneficios adicionales
	Galanteo de posibilidades	El cliente tiene una buena relación con sus actuales proveedores, pero está haciendo un "test de su realidad actual" para asegurarse de la competitividad de otras ofertas
	Demasiado bueno para ser verdad	El cliente tiene una alta disposición a comprar y para ello vende al proveedor los beneficios de un acuerdo con su organización
	Distante	Relación transaccional con un contacto de partida limitado y con pocas o ninguna interacción de importancia
	Buscando una segunda oportunidad	Después de una separación o divorcio con otro proveedor
COMPROMISO El proveedor obtiene una pequeña cuota de compra del negocio del cliente	Primeras pruebas	Se hace seguimiento de las primeras entrega de pedidos y es cuando el cliente evalúa la experiencia contra la promesa
	Mediano acercamiento	La cuota de negocio del proveedor va en aumento y se comienza a hablar de otros aspectos más amplios
	Mediana estabilidad	La cuota del proveedor se estanca, se ha avanzado poco y la presión de la competencia es cada vez mayor
	Idas y venidas	La participación del proveedor está disminuyendo y hay una fuerte posibilidad de separación
	Pensando en el largo plazo	El proveedor tiene una cuota baja, pero relativamente estable desde hace varios años
LUNA DE MIEL Dependencia mutua significativa con muy altos niveles de confianza	Recién casados	El proveedor obtiene una alta cuota de compras del cliente y las conversaciones son muy abiertas
	Larga y cariñosa	La mejor relación en términos de intercambio de información, orientación hacia el futuro y existen posibilidades de asociación estratégica
	De fin de semana	Cortos períodos de apertura con relativamente pocos miembros de la DMU
	Inadvertido	Donde están presentes las condiciones de luna de miel, pero sin esfuerzo por parte de cualquiera de las dos partes

MATRIMONIO Mutua dependencia con confianza fluctuante e importante presión de la competencia	Post - luna de miel	Apertura y confianza alta, pero disminuyendo un poco. Fuerte compromiso con el futuro
	Crecimiento juntos	La cuota de compra del cliente es alta y creciente
	Altibajos	Relación de enfrentamiento superficial, pero el intercambio subyacente de negocio relativamente alto y estable
	Distanciamiento	Relación de enfrentamiento superficial, pero el intercambio subyacente de negocio relativamente alto y estable
	Desmoronamiento	Cuota cayendo rápidamente y los problemas interpersonales, así como los comerciales son evidentes
	Estabilidad	Cuota relativa estancada y poca innovación en la relación
	Crisis de los 7 años	La relación ha existido desde hace algún tiempo y aparecen algunos problemas, el cliente muestra signos de querer cambiar

El lenguaje del modelo de relación se puede utilizar para argumentar el objetivo de una etapa y su estado de relación, y es entonces cuando el Gerente de Cuentas puede saber si la relación puede avanzar y desarrollarse en el futuro. Si, por ejemplo, en la MCP mostrada anteriormente se trata de una cuenta clave y con prioridad para la inversión, el objetivo puede ser un fortalecimiento mayor de la relación.

Sin embargo, si se trata de una cuenta con una estrategia indicada como de “mantener” en la MPC, el conjunto de objetivos puede ser el mismo que el de la etapa y estado actual e, incluso, se puede tolerar un grado de retroceso.

Relación entre la Matriz de Políticas de Cuentas y el Modelo de Relaciones

La Matriz de Políticas de Cuentas (MPC) y el Modelo de Relaciones están estrechamente ligados en el sentido de que los clientes en una etapa concreta de relación tienden a agruparse en zonas concretas del mapa de celdas de la Matriz de Políticas de Cuentas tal como se muestra en la figura a continuación.

4 FASES RELACIÓN VS. MPC

PERFIL DEL CLIENTE IDEAL



CAPACIDAD PARA SERVIR LA NECESIDAD DEL CLIENTE POSICIÓN COMPETITIVA

Por ejemplo, con los clientes en estado de luna de miel, el proveedor es probable que tenga una fuerte “posición competitiva” y que el cliente tenga también un perfil muy “atractivo”.

Análisis de la Base de Poder de Decisión del Cliente. (DMU o *Decision Making Unit*)

Aunque el análisis de relaciones entre una empresa y sus cuentas o clientes se liga al nivel corporativo, es importante recordar que las relaciones se desarrollan a través de las personas y debe existir buena voluntad y colaboración entre ambas partes. Las personas y la forma en que interactúan entre sí es un factor crítico. Esto último nos debe llevar a hacernos la siguiente pregunta: ¿pero qué es una persona clave? Muchos de los contactos de la cuenta son potencialmente importantes, pero los más importantes son aquellos que cumplen un papel crítico en la **Unidad de Poder de Decisión o DMU** de una determinada cuenta.

Expongo a continuación una clasificación típica de los roles que se deben considerar en una DMU:

Los típicos roles de la DMU

- Último tomador de la decisión
- Usuario final
- Comprador económico
- Comprador técnico/
Especificador de condiciones
- *Champion*
 - Informador
 - Mentor
 - Consejero
 - Lleva a la acción
- *Gatekeeper*/influenciador

Es poco probable que un solo contacto de la cuenta sea el responsable de la toma de decisiones. Cuanto mayor sea el riesgo, mayor será el número de personas implicadas en la decisión de compra de la Cuenta, y cada una de

estas personas implicadas o *stakeholders* puede asumir uno o varios roles de responsabilidad en la toma de decisión. El gerente de cuentas debe ser capaz de identificar quién es quién y qué rol desempeña en cada situación de compra, y establecer una estrategia diferenciada para cada uno de los *stakeholders* clave. De lo contrario, se verá obligado a tener que ejercer el máximo de influencia sobre la totalidad de la DMU.

Conclusiones

Me gustaría que con este artículo el lector sea capaz de:

- Identificar y gestionar las distintas fases por las que discurre la relación con sus cuentas y cómo evolucionan con el tiempo.
- Saber cómo liderar dichas fases de relaciones, estableciendo sólidos vínculos de unión entre ellas.
- Comprender e influir sobre las personas que van apareciendo a lo largo del proceso de relación con la Unidad de Poder de Decisión (DMU) de la cuenta.
- Saber cómo se debe trabajar en cada fase y su estado de la relación para poder establecer un vínculo de socio estratégico con los clientes claves o estratégicos. ©

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

Antonio Vilches es *coach*, consultor, formador y profesor en las áreas de marketing empresarial, venta estratégica consultiva b2b orientada al valor y gestión del liderazgo y la dirección de equipos comerciales multifuncionales sobre estructuras matriciales o transversales. Algunas empresas en las que ha desarrollado programas en sus áreas de especialización son: General Electric Healthcare, Abbott, Roche, Siemens, Telefónica, Avis, Apple, Renault, Nissan, BDF Nivea, Barclays y Deloitte. Es fundador y CEO, entre otras, de las empresas Naky Solution Selling y Matrix Selling Consultores. Tiene un doctorado en Business Administration por la EIU de Miami y es Ingeniero Industrial con especialidad en Organización Industrial.

EL VALOR COMERCIAL DEL CRÉDITO

Crédito no es solo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro, es también la herramienta para incrementar las ventas y eficientizar su relación con los clientes.

Por Luis Eduardo Pérez Mata

¿Por qué es tan importante que una empresa cuente con una política de crédito?

La **política de crédito** es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa. Las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios. Las cuentas por cobrar son “dinero esperando a ser tomado”. Son, además, el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos, ya que, a diferencia del inventario, estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que el empresario cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito. Las cuentas por cobrar representan un promedio del 80 % de las ventas totales de una empresa. Hoy en día, el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar o perder utilidades. La política de crédito es básica porque define la visión que la empresa tendrá sobre el manejo de esas cuentas. Una visión tradicional se orienta al enfoque de riesgo como premisa básica y la otra como generación de valor a través del incremento de las ventas y servicio a clientes.

Desafortunadamente, las áreas de Crédito y Cobro no tienen un perfil de servicio para poder solventar estos escenarios y, lo que es más, la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos, pues invariablemente son evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar (DSO o Días Cartera) y por el Porcentaje de Cartera Vencida (% Bad Debt) y esto implica que no

importa lo que haya que hacer, al fin de mes habrá que lograr cobrar lo más que se pueda sin importar la relación con el cliente.

Las empresas venden para obtener utilidades, por lo tanto ese debería de ser el propósito de cada parte de la organización. Sin duda, hay que volver la vista a esta área que durante años se ha mantenido sin cambios en medio de un entorno donde la única constante es el cambio.

¿Cuándo está una empresa en condiciones de otorgar un crédito?

La respuesta es: siempre que disponga de un capital y una metodología que le permita asimilar el crédito como una herramienta para vender y desarrollar mejores negocios con sus clientes, y que no sea visto como un “mal necesario”.

Veámoslo desde esta perspectiva: en un ambiente competitivo, un negocio debe ofrecer calidad en sus productos o servicios y también calidad en sus procesos internos... De acuerdo con esto, entonces valdría la pena plantearnos la siguiente pregunta: **¿cuál es el propósito fundamental de otorgar crédito?** Para encontrar esta respuesta, tenemos que considerar que el otorgar crédito genera:

- Gastos administrativos.
- Costos financieros.
- Riesgos de pérdida.



Con todo esto, ¿por qué la empresa incurre en el costo del crédito? Las respuestas podrían ser variadas: porque es necesario, por la competencia, porque está obligada... Lo cierto es que el crédito se otorga principalmente para obtener ventas rentables que de otra forma perderían. Por lo tanto, el crédito es, en primera instancia, una función de ventas. La empresa debe incurrir en el costo del crédito por una razón: porque le genera... valor.

Lo anterior implica un cambio de visión que se sintetiza de manera muy efectiva en la visión del Profit System of B2B Credit Management. El **Profit System of Business to Business Credit Management** es una tendencia profesional que brinda una metodología clara que busca posicionar la función de cuentas por cobrar en un generador de valor para la empresa a partir de su redefinición como parte del proceso comercial y no del administrativo o financiero en las empresas. Para ello, incorpora elementos de Management, Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Procesos de Mejora Continua. El concepto fue creado y desarrollado por Abe "Walking Bear" Sanchez, consultor norteamericano especializado en negocios a partir del año de 1984.

Profit se traduce al español como el equivalente a ganancias o utilidades. The Profit System of B2B Credit Management es, por lo tanto, un sistema para aprovechar en su máximo potencial el manejo efectivo del crédito en las empresas comerciales o industriales (Business to Business) y transformarlo en un importante generador de ganancias en la empresa.

De acuerdo con esta visión, algunas premisas básicas en la administración de las cuentas por cobrar son:

- El área de cobranza debe transformarse para tener un enfoque primordialmente comercial.
- El propósito primordial del crédito es generar ventas rentables que de otro modo se perderían.
- El crédito es una herramienta competitiva que facilita el comercio entre las empresas.
- El perfil del profesional de esta área debe ser eminentemente comercial y con orientación de servicio al cliente.
- El desempeño del ejecutivo de cuentas por cobrar debe basarse en indicadores que alienten la rentabilidad y no únicamente la recuperación del dinero.
- El objetivo del área no es cobrar, sino completar ventas anteriores e iniciar nuevas ventas manteniendo en todo momento círculos rentables.

¿Cuáles son las 5 reglas básicas a seguir a la hora de administrar las cuentas por cobrar de una compañía?

Para poder establecer las bases de la reorganización del departamento de cuentas por cobrar, tenemos que comprender que, más que una labor de otorgamiento de crédito y de recuperación de la cobranza, el departamento

es un área de servicio orientada a completar la labor de venta. Es decir, tenemos que comprender que la actividad de cobranza tradicional es forzar el pago, mientras que bajo el esquema del Profit System se trata de una labor cuyo propósito es completar ventas y hacer de esta forma espacio para nuevos pedidos.

Ahora bien, para orientar la operación del área de cuentas por cobrar a la generación de valor, se requiere una metodología que permita la redefinición funcional del área y, por ende, la reingeniería de sus políticas y procesos. Una manera sistemática para organizar y documentar el conocimiento al interior de las áreas de la empresa se relaciona con las **5 P Organizacionales**. Las 5 P brindan un adecuado marco para la organización (o la reorganización) de funciones, entendiendo en este caso por **función** a la serie de actividades que se llevan a cabo al interior del departamento de crédito y cuentas por cobrar.

Dentro de las 5 P, el primer paso tiene que ver con la creación y definición de un **propósito** que brinde un marco de referencia sobre el cual deben estar alineados todos y cada uno de los componentes que tienen que ver con la organización. Un propósito nos ayuda a encontrar el por qué de las acciones que llevamos a cabo, por lo que es la base para establecer una filosofía funcional que, complementada con los **procesos, políticas, habilidades del personal** y la manera en que medimos su **performance** (desempeño), darán el marco adecuado para ordenar de una mejor forma la función de gestión del crédito y orientarla a la generación de valor.

Propósito

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

Un propósito es aquello que le da sentido a una función, es el concepto que responde a la pregunta: **¿para que existe?** Por lo que nos lleva a definir su verdadera “razón de ser”, de tal forma que al responder a esta pregunta la función encuentra de manera armónica el más alto sentido que justifica su creación y mantenimiento. En términos de negocios y desde una visión puramente empresarial, la pregunta a la que responde el propósito sería: **¿por qué vale la pena invertir en esto?**

Políticas

El siguiente paso, una vez establecido el propósito, es definir las reglas, lineamientos, directrices o guías que actuarán como marco de referencia para desarrollar las acciones concretas que nos lleven a alcanzar el propósito. Si habláramos de un juego, las políticas son las reglas que deben respetarse para jugar. Estas deben ser claras y estar en perfecta armonía con el propósito, pues en caso de no existir congruencia, las contradicciones harían muy difícil el trabajo diario. En cuentas por cobrar es básico tener establecidas reglas claras para cada una de las actividades que se desempeñan, incluyendo otorgamiento de créditos, descuentos financieros y comerciales, intereses, devolución de cheques, garantías, devoluciones, etcétera.

Las políticas deben hacer referencia a los responsables de aplicarlas y de validar las excepciones que se presenten en la práctica, pues en principio las políticas deben ser flexibles para adaptarse a las necesidades de un mercado en constante evolución. Las políticas deben estar bien alineadas con la filosofía expresada en el propósito, por lo que si lo hemos definido conforme al ejemplo del juego que dimos anteriormente, entonces debemos establecer políticas que no se contrapongan.

Performance

Esta parte se refiere específicamente a la manera en que mediremos y supervisaremos la forma en que el equipo está logrando el propósito. Dicho en otras palabras, esto tiene que ver con la evaluación de desempeño. Este es un elemento básico, pues aun cuando hayamos hecho un buen trabajo en los puntos anteriores, si equivocamos la forma de medir e incentivar el trabajo del equipo, se afectará de manera decisiva la posibilidad de alcanzar el propósito.

Algo fundamental al establecer la forma en que se habrá de medir el desempeño es que los indicadores deben alentar el desarrollo de prácticas y conductas orientadas al propósito. Si estamos orientados a lograr más ventas e incrementar la rentabilidad, las métricas deben tomar estos elementos como base. Si, por otro lado, establecemos solo criterios que se orienten a acotar riesgo o incrementar flujo de efectivo, estaremos nuevamente saboteando los caminos para alcanzar el propósito planteado. ©

Procedimientos

Si las políticas son las reglas del juego, los procedimientos son el cómo jugar; es decir, el instructivo que nos detalla paso a paso qué y cómo hacer determinada actividad respetando las políticas establecidas para alcanzar el propósito. Los procedimientos deben decir claramente quién y cómo se debe hacer cada una de las actividades como, por ejemplo, la apertura de un nuevo crédito, el análisis y cálculo de la línea de crédito, etcétera. Los procedimientos, sin duda, definen el rumbo específico de las acciones a tomar para cubrir cada una de las funciones que debe desempeñar el área.

Personas

No solo se trata de tener un sistema de trabajo muy bien organizado con instrucciones y reglas claras porque eso equivaldría en la música a contar solo con la partitura y el nombre de la pieza. Para lograr hacer magia se requiere de los músicos, que en este caso son las personas que van a llevar a cabo cada labor.

En la operación de las áreas de Cuentas por Cobrar, como en cualquier otra, existen determinadas funciones que requieren habilidades personales muy específicas, por lo que se debe cuidar muy bien el perfil de quien ocupará cada posición. Por ejemplo, si nuestra área está enfocada en generar valor, incrementar las ventas y dar servicio a clientes, esta visión no es compatible con la contratación de una persona que no tenga paciencia, amabilidad en el trato, vocación de servicio y facilidad para comunicarse. El perfil de las personas a contratar debe basarse en la función que desempeñarán. Estas funciones están descritas en los procedimientos que previamente hemos elaborado y en los que se describe paso a paso lo que hará y cómo ha de hacerlo.

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



skills.com.do



@Skillsrd



/Skillsrd



/company/skills-s-r-l-

20-21 Noviembre 2019
David H. Koch Theater at
Lincoln Center, NYC

World
Business
Forum | 
NYC

SUPER MINDS

Personas y Tecnología Trabajando Juntos

▶ PERSONAS EMPODERADAS ▶ EMPRESAS EN CRECIMIENTO ▶ TECNOLOGÍA LÍDER



JANET YELLEN
ECONOMÍA



JIM COLLINS
LIDERAZGO



SIMON SINEK
ADMINISTRACIÓN



RANDI ZUCKERBERG
TRANSFORMACIÓN DIGITAL



GARY HAMEL
ESTRATEGIA



ZOE CHANCE
MARKETING



MARCUS BUCKINGHAM
RENDIMIENTO



HAL GREGERSEN
INNOVACIÓN



IAN WILLIAMSON
PERSONAS



KORY KOGON
PRODUCTIVIDAD

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

Representante para República Dominicana:



www.intras.com.do

Presentado por:



/wobi_es



/wobi.es

Gracias a:



/wobi