

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Linio Colombia
 nombra nuevo
 Gerente General

Servientrega

Sí

responde

¿Es usted gerente?
30 cosas que un gerente debe saber

Emprendedores
¿Emprender para
la pobreza?

Servicio al Cliente:
¿resarcir o prevenir?

Industria gráfica:
Pacto con la
tierra

Lo dice La Salle:
Utopía:
proyectos productivos



Mireya Bernal Mayorga
Editora

G. M. Wilson
Director

Producción:

www.estilogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior
238
Medellín - Antioquia -
Colombia

**Revista académica de
carácter científico para la
formación de la Alta
Gerencia. - Una publicación
mensual para el mundo
empresarial dirigida a
quienes se suscriban por
internet.**

*Las opiniones expresadas
son responsabilidad de sus
autores.*

¿Se puede confiar en Servientrega?

La respuesta es contundente: Sí se puede confiar en Servientrega.

Estoy seguro de que usted alguna vez habrá leído la historia de esa persona que iba por la playa recogiendo y devolviendo al agua estrellas del mar, cuando alguien le pregunta ¿por qué lo haces, si de todas maneras millones de estrellas mueren fuera del agua y no pareciera que devolver una estrella sea algo significativo ni importante? Y la respuesta que la persona le dio en el momento en que arrojaba una de esas estrellas al mar fue: “para esta sí es significativo e importante.

Es lo mismo con el servicio al cliente. Como en el caso de Servientrega. Una compañía puede prestar millones de servicios al año y fallar sólo en uno, pero para ese uno es significativo, es importante. Piense por un momento ahora que celebramos el día del padre, usted le envía un regalo a su papá y simplemente el regalo se pierde. Aunque se realicen millones de entregas perfectas, para ese uno que se perdió es realmente muy significativo y lo incierto es que nunca se sabrá a quien corresponderá ese uno. Podría ser a usted.

Esto en términos de servicio al cliente puede ser en realidad muy grave y el problema es que ninguna empresa está exenta de fallas con sus cliente. Así como errar es humano, las compañías son seres vivos con la dinámica que tienen los organismos vivos y con el constante acecho de la eventualidad. Es decir, por mucho que una empresa con sus sistemas de calidad trate de minimizar el error, este siempre tenderá a aparecer pues no existe la organización perfecta.

Aquí es donde está el meollo del asunto. Por las leyes de la entropía, debemos aprender a convivir con la contingencia del error frente a nuestros clientes. En nuestra oferta de servicio no debemos mostrarnos como cien por ciento infalibles. Significa que aunque tengamos como prioridad cumplir con nuestro objeto misional, debemos también prepararnos para darle una respuesta al error y es por esto que después de todo lo que sucedió y que expresé como la frustración de un cliente cualquiera en la edición anterior, puedo decir abiertamente que sí, se puede confiar en Servientrega, no porque ellos sean infalibles sino porque rápidamente le ponen la cara al error y responden.

Esa sensación de respaldo que sigue al enojo de la pérdida es la que le dice a uno como cliente que allí hay una empresa profesional, luchando por hacer cada vez mejor su trabajo y prestarnos un excelente servicio. Cuando por experiencia sé que una gran cantidad de compañías preferirían guardar silencio y dejar al cliente con su frustración, esta empresa con sus acciones demostró que sin importar cuántos millones de servicios preste en un año, cada uno de ellos le importa. Eso es profesionalismo.

G. M. Wilson
Director

Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co



LOS ENVÍOS DE NUESTROS CLIENTES SON SAGRADOS

Señores Revista Estilo Gerencial, Con el debido respeto por su labor de opinión sobre temas académicos, positivos o negativos en el comportamiento de las empresas con respecto al servicio al cliente y sin ningún interés de rectificación por cuanto lo publicado infortunadamente sucedió, si queremos hacer unas precisiones que no tuvimos oportunidad de hacerlas antes de su publicación y que consideramos podrían haber evaluado, para haber presentado la información con menos drasticidad.

En primer lugar, y como empresa de servicio, consideramos oportuno reiterar que estos comentarios por parte de nuestros clientes, han sido, son y continúan siendo del máximo interés para quienes tenemos la responsabilidad de hacer realidad la promesa de servicio. SERVIENTREGA S.A. No ha escatimado esfuerzos en la revisión de los procesos y las fallas evidenciadas, con el fin de adoptar los correctivos necesarios. Como es de conocimiento público, nuestra misión se centra precisamente en Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País.

Irónicamente y simultáneamente con su publicación, la revista dinero publico El Top of Mind donde nuevamente estamos como la empresa de mejor recordación y la más incumbente del país en el sector, como respuesta de nuestra labor en los 33 años de servicio y que por circunstancias exógenas a nuestro control directo, infortunadamente en más de veinte millones de envíos anuales se presentan eventos como el sucedido y que motivó su drástica publicación, que nos lesionó y afectó el honor de nuestros más de 10.000 colaboradores y de la marca, pero que aceptando el daño ocasionado reconocimos el valor total del equipo con novedad

En efecto, hemos encontrado inconsistencias y oportunidades de mejora que nos han llevado a implementar planes de acción para evitar que hechos como el descrito se vuelvan a presentar.

Como bien lo anota en su publicación consideramos que no obstante la circunstancia descrita, nuestro gran desafío lo constituye el trato personalizado, sincero y respetuoso entre nuestros colaboradores y los clientes.

En todo caso, desde SERVIENTREGA deseamos reiterar que la razón de ser de nuestra compañía ha sido, es y seguirá siendo, nuestros CLIENTES. Por ello, estamos atentos a recibir las solicitudes y comentarios a través de los canales institucionales para atenderlos de manera respetuosa y oportuna. Así mismo y de manera muy cordial les solicitamos, si lo consideran pertinente, que con el mismo despliegue del artículo anterior se nos pueda otorgar el espacio de la explicación que gentilmente nos están permitiendo dar.

POR TI MOVERE EL MUNDO SI HACE FALTA..... Continuamos entregando vidas, sueños, ilusiones y esperanzas.

Cordial Saludo ¡!

Liliana De La Roche Garcia
Dinamizadora Regional
Antioquia – Choco.

El Campus que enseña la empresarización del campo revela sus 5 proyectos productivos más destacados:

Utopía

Jóvenes campesinos convertidos en Ingenieros Agrónomos Presentaron sus proyectos productivos

El 1 de junio día del Campesino, Utopía, nombre del Campus de La Universidad de La Salle en Yopal que representa un modelo exitoso de educación superior rural para la paz y el posconflicto, presentó al país los resultados de los proyectos productivos de sus estudiantes que en su totalidad son jóvenes campesinos de escasos recursos económicos y víctimas del conflicto armado en Colombia, a quienes la universidad va a buscar en las regiones apartadas del país, para ofrecerles la posibilidad de convertirse en Ingenieros Agrónomos, sin preocuparse por los costos; **pues** en Utopía, por increíble que suene, todos los estudiantes son becados, gracias a un sistema en el que la universidad y un grupo de donantes asume los costos de alimentación, vivienda, educación y entretenimiento de los estudiantes, ya que allí viven, duermen, estudian y aplican en el campo cada tema aprendido en las aulas.

“**L**os estudiantes de Utopía durante su último año de formación deben desarrollar en su lugar de origen un proyecto productivo, previamente planeado y planteado a sus docentes. Con esto buscamos tres objetivos. El primero es que los jóvenes regresen a su hogar convertidos en un motor de desarrollo local porque además de la formación en Ingeniería Agronómica, los capacitamos en liderazgo comunitario y Empresarización del campo, de manera que los otros dos objetivos es que sean agentes de transformación social y que promuevan la asociatividad para mejorar su calidad de vida y la de sus vecinos”, explica Ricardo Bueno Buelvas, Director del Programa de Ingeniería Agronómica.

Lo anterior explica porque la práctica productiva es uno de los ejes fundamentales de Utopía. La práctica productiva tiene 10 horas de trabajo semanal dedicadas exclusivamente a las labores de planeación y ejecución de actividades agrícolas, este eje está basado en la metodología “aprender haciendo y enseñar demostrando” que permite integrar el conocimiento teórico aprendido en el aula, con la aplicación real, fortaleciendo la formación del estudiante Lasallista como ser humano social, capaz de transmitir sus conocimientos en beneficio de una comunidad rural.

“Hoy después de 5 años de haber recibido a los primeros estudiantes el 22 mayo de 2010 para La Salle es motivo de inmensa alegría tener resultados concretos y documentados de las diferentes líneas productivas en 20 departamentos del país y tener el consolidado de las 7

destacadas que son raíces y tubérculos, musáceas, cereales, vivero, sistema agroforestal SAF, aromáticas y fruticultura”, explica Bueno.

Para lograr resultados, vender sus cosechas y ser agentes de cambio, los 72 egresados de Utopía y los 220 estudiantes actuales, de los cuales el 30% son mujeres y el 70% son hombres, usan diferentes tecnologías agrícolas y dominan temáticas específicas como preparación de suelos, fertilización, selección de variedades, manejo de cultivo, cosecha, pos cosecha, entre otras.

Para nosotros “la importancia de los proyectos productivos radica en que permite la construcción del conocimiento académico e investigativo, fortalece la formación del estudiante Utopiense y fortalece la formación del estudiante lasallista como ser humano y social, capaz de transmitir sus conocimientos en beneficio de una comunidad rural”, agrega Bueno.

En palabras de Carlos Gómez, Rector de La Salle, “Utopía es un laboratorio de paz, donde la institución busca formar líderes capaces de aportar a la transformación social, política y productiva del país, dando un aporte significativo y novedoso para reinventar la Colombia agrícola y lograr la reconversión agropecuaria sustentable a través de la investigación participativa y la transferencia de nuevas tecnologías. Logrando así que los nuevos ingenieros agrónomos creen sus propios proyectos productivos aportando a la economía y desarrollo de la Colombia rural”.

Líneas productivas que se destacan en Utopía desde 2010 a 2015

Línea productiva	Cantidad	Municipio y/o departamento
Fruticultura (piña, maracuyá y cítricos)	28	Casanare, Arauca, Sucre, Cundinamarca, Meta, Norte de Santander, Bolívar.
Musáceas (plátano y banano)	32	Casanare, Arauca, Caquetá, Meta, Sucre, Antioquia, Tolima, Córdoba, Norte de Santander
Raíces y tubérculos (yuca)	16	Arauca, Casanare, Meta, Vichada y Choco
Cereales (maíz)	9	Casanare, Vichada, Meta, Sucre
SAF (cacao y acacia)	4	Casanare y Caquetá
Aromáticas (Flor de Jamaica)	1	Casanare

Análisis de los cultivos seleccionados por los estudiantes

Realizando un análisis de los cultivos seleccionados por los estudiantes de la tercera cohorte para realizar su proyecto productivo; se encontró que el 79.5% han seleccionado cultivos con los que tuvieron contacto durante su práctica productiva en su vida en el campus. En la siguiente tabla se observa las elecciones de cultivos de la tercera cohorte tomando en cuenta la línea productiva.

Cohorte y año de desarrollo del proyecto productivo	Porcentaje de proyectos relacionados con la línea productiva
Tercera Cohorte 2015	Raíces y tubérculos 9% Musáceas 40.9% Fruticultura 29.5% Otros cultivos 20.6%

Cabe resaltar que aun cuando no todas las líneas tienen participación en la elección de los cultivos que serán desarrollados en zona de origen, la práctica productiva permite a los estudiantes tener un mayor acercamiento a los diferentes aspectos administrativos, de manejo agronómico, comercialización y transformación que se deben tener en cuenta al momento de implementar un proyecto productivo.

Información de contexto

70% de los alimentos que se producen en el país vienen de pequeños campesinos asegura el Instituto de Ciencias Políticas Hernán Echavarría Olózaga y la Revista Semana. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la situación del campo colombiano sólo parece reversible si se superan los conflictos de

fondo, si la sociedad colombiana se concienza del papel del campesinado y de la agricultura en la provisión de alimentos y materias primas, de servicios ambientales y de estabilidad política”

La mitad de las más de seis millones de víctimas del conflicto en Colombia han sido niños, niñas, adolescentes y jóvenes, según informe presentado por la Procuraduría General de la Nación en el año 2014.

Constanza Triana
Diana Carolina Rojas
GJ Comunicaciones



Linio Colombia nombra nuevo Gerente General

Linio Colombia anunció el nombramiento del nuevo Country Manager Luis Eduardo López, quien anteriormente se desempeñaba como Managing Director de Operaciones de la compañía.

Luis Eduardo López es ingeniero industrial de la Universidad de los Andes y Master en Administración de Negocios de la Universidad de California Berkeley. Se destaca su experiencia en compañías como la Consultora McKinsey and Company, donde diseñó la estrategia corporativa de mercadeo en la distribución de productos, fue Director Financiero de la Institución Politécnico Internacional, Gerente de proyecto de la productora y exportadora de flores preservadas Florela y participó en proyectos de emprendimiento para áreas educativas y agroindustriales en Partnership for Child Development.



“Este nombramiento representa la confianza y expectativas que los inversionistas, directivos y colaboradores tienen tras el crecimiento de la compañía, basada en los notorios resultados obtenidos en tres años de operaciones”, comentó Luis Eduardo López, gerente general de Linio en Colombia “La gestión, el compromiso y el desarrollo de cada una de las actividades que realizan nuestros colaboradores desde sus diferentes áreas, están encaminados al cumplimiento de nuestros objetivos de posicionarnos como la empresa de comercio electrónico más importante del país”, concluyó

Linio es la tienda virtual más grande de Latinoamérica, que para el año de 2012 abrió sus oficinas en Colombia con solo 8 funcionarios y hoy cuentan con más de 500. Durante el 2014, obtuvo un crecimiento del 240% en sus operaciones afianzando la democratización del comercio electrónico que logra llegar a cualquier destino del país.

Con este nuevo asenso, Linio espera continuar con el desarrollo de sus actividades, contribuir a la generación de empleo y generar oportunidades de crecimiento con negocios aliados empresariales y empresas que ven en la plataforma MarketPlace una opción para la comercialización de sus productos. Para la compañía, cada acción que se genera tiene que ir encaminada al mayor interés de los clientes, proveedores e inversionistas que ponen su confianza en Linio.

Acerca de Linio

LINIO es la tienda en línea de más rápido crecimiento en América Latina, con operaciones en México, Colombia, Perú y Venezuela. Siguiendo el modelo de ventas exitoso de Amazon.com se ha consolidado como la referencia en el comercio electrónico en cada uno de estos mercados, siendo conocida por la satisfacción de sus clientes, ofreciendo un servicio de entrega rápido, seguro y confiable.

LINIO también ofrece las mejores marcas de una amplia gama de categorías, con la comodidad de entrega en 7 días en toda Colombia. LINIO llegó al país en abril 2012, y actualmente registra 3 millones de visitas, 13 millones de páginas visitadas y 2 millones de visitantes únicos al mes.

LINIO.com.co, ofrece a los colombianos la opción más cómoda, rápida y segura de adquirir gran variedad de productos de las mejores marcas a los precios más competitivos del mercado. La página ofrece más de 200 nuevos productos cada día, y actualmente cuenta con más de 100.000.

LINIO basa sus servicios en ofrecer siempre al usuario una experiencia 360º, desde el momento en que ingresa a la página, hasta que recibe el producto en su hogar. Más del 30% de las personas que han comprado en LINIO, han repetido la experiencia al menos una vez.

LINIO trabaja para ofrecer los mejores precios en todas sus líneas de productos, que abarcan desde tecnología, entretenimiento, hogar, juguetería y bebés, hasta libros, accesorios de oficina y productos para el cuidado personal.

Además, ofrece múltiples opciones de pago, incluyendo pago contra entrega: donde el cliente tiene la opción de pagar cuando el producto lo recibe en su hogar, ya sea en efectivo o con tarjeta débito o crédito.

Santiago Zárate Dávila

Director de Asuntos Públicos
Linio Colombia

Pacto con la tierra

‘Earth Pact’, en Andigráfica

Empresas colombianas innovan con sus empaques ecológicos y ratifican su compromiso con la tierra

- Earth Pact, el papel 100% fibra de caña de azúcar, 0% químicos blanqueadores.
- Latinoamérica, Norteamérica y Europa, los principales destinos de la línea ‘Earth Pact’, producida en el suroccidente del país.

Un amplio portafolio de productos sostenibles para impresión, escritura y empaque con el sello indeleble de la línea ‘Earth Pact’, de la empresa colombiana PROPAL, perteneciente al grupo Carvajal, fue expuesto en la XII feria ANDIGRÁFICA, la mayor muestra comercial de la comunicación gráfica en América Latina, del 2 al 5 de junio próximo en Corferias.

Papeles y cartulinas, únicos en el mundo, fabricados en su totalidad con pulpa obtenida en los cultivos de caña de azúcar del Valle y Cauca, en el suroccidente de Colombia, y libres de químicos blanqueadores, una innovación que contribuye al cuidado del medio ambiente en sus procesos de producción, estarán a la vista de los 25.000 visitantes esperados en el certamen ferial.

La línea ‘Earth Pact’, o Pacto con la Tierra, presentada en ANDIGRÁFICA 2015 incluyó papel para fotocopia, papeles para impresión Offset de publicitarias y editoriales, así como cartulinas con diversos acabados multifuncionales para las diversas aplicaciones en empaques.

Una de las principales innovaciones de esta feria, fue la presentación oficial de las cartulinas natural esmaltada Earth Pact Natural Coated C1S Paperboard y la Earth Pact Natural PVP C1S, diseñadas para la industria de empaques de lujo y es utilizada en el mercado de belleza, cuidado personal, confitería, productos orgánicos y saludables así como laboratorios farmacéuticos, entre otros bienes de consumo en general.

Por su parte, las cartulinas resistentes a la grasa, Earth Pact Natural Grease Resistant Kit 7, único en el mundo que no utiliza fluoroquímicos, está dirigido al sector de comidas rápidas, sigue ganando terreno en el mercado doméstico, lo que se evidencia con una mayor acogida

por parte de los clientes de este segmento. La barrera antigrasa le otorga la propiedad de evitar el paso de la grasa, así como garantizar un contacto directo y seguro con los alimentos, explica Eduardo Montaña, Gerente de Mercadeo. Actualmente el producto es usado para el empaque de papas fritas, pollo apanado, donuts, hamburguesas y productos de panadería, entre otros usos.

Los productos son el resultado de medio siglo de investigación, y su calidad está certificada por exigentes organismos internacionales como la Europea ISEGA, la Agencia de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) y el Consejo Canadiense de Protección de Bosques (CANOPI).

Alrededor de 1.300 empleados de dos plantas de PROPAL, una en Yumbo, Valle, y la otra en Guachené, Cauca, en inmediaciones de los más extensos cultivos de caña de azúcar de América del Sur, elaboran cerca de 250.000 toneladas de papeles sostenibles y amigables con el medio ambiente, con los que suplen el mercado nacional y los de Latinoamérica, Norteamérica y Europa.

Según la Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar (ASOCAÑA), en el último año se produjeron 6 millones de toneladas de fibra de caña de azúcar, de los cuales el 20% fue utilizado como materia prima para la fabricación de los papeles y cartulinas del portafolio de PROPAL, incluyendo lo fabricado bajo la marca ‘Earth Pact’ (6.000 toneladas al año)

Los colombianos ya están familiarizados con buena parte de esos productos. La factura de Codensa, la empresa de energía eléctrica de Bogotá, por ejemplo, se caracteriza por llevar el logo de ‘Earth Pact’. Otros clientes de los papeles amigables con esta marca son Bancolombia, Frisby, Natura, Juan Valdez, OMA, Chevignon, Coomeva, Movistar entre muchos más en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y algunas ciudades intermedias.

“‘Earth Pact’ es un compromiso con el mundo, con las futuras generaciones y con la sostenibilidad del planeta; es una obligación con la vida”, dice Eduardo Montaña, Gerente de Mercadeo de PROPAL.

* Andigraf hace parte de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica y del Consejo Nacional Gremial Ampliado. Tiene 40 años de

experiencia y agremia a cerca de 200 impresores y proveedores del sector en todo el país.
GJ Comunicaciones

Tecnología de sublimación revoluciona la moda

Impresión digital de sublimación de tinta e impresión textil directa, fue otro atractivo en Andigráfica 2015

En momentos en que los productos de China inundan el mercado colombiano, la industria textil y de la confección empiezan a descubrir en la tecnología de sublimación una tabla de salvación para salir de la incertidumbre, competir con calidad y precios y, por ende, revolucionar la moda en el país. La última innovación en impresión textil fue, precisamente, uno de los atractivos de la XII versión de Andigráfica, la muestra comercial de la comunicación gráfica más destacada de América Latina, realizada del 2 al 5 de junio próximo en Corferías.

Reconocidas marcas como Epson presentarán allí su más reciente línea de impresión digital de sublimación de tinta y su nueva tecnología de impresión textil directa. Imágenes nítidas y brillantes, colores vivos, tonos intensos de negro y gradaciones suaves en las telas son algunas de las características de estos equipos de alta velocidad y bajo costo.

En el caso particular de Epson, líder mundial en impresión e imagen digital, sus impresoras SureColor Serie F de concepto digital couture poseen el cabezal de impresión, la tinta y el chasis salido de la misma fábrica. Siendo estas las únicas impresoras 100% para este mercado.

El hardware y la tinta se han diseñado para funcionar conjuntamente. Además, el software Garment Creator de Epson, incluido, incorpora una función de cálculo de costos que permite estimar el costo de impresión calculando la cantidad y el costo de la tinta utilizada para cada trabajo de impresión. Estos equipos imprimen una camiseta blanca en 27 segundos utilizando el modo de color dual, y una camiseta oscura en menos de dos

minutos utilizando tinta blanca y de color. Se trata de brindar a los diseñadores de moda y textiles un medio accesible de materializar sus ideas e inspiraciones, destaca Carlos Amaya, vocero de Epson en Colombia.

“Es la primera vez que fabricamos prendas multicolores gracias a la definición y excelencia de impresión de los equipos Epson”, afirma la diseñadora Andrea Kure.

“Ahora podemos diseñar nuestras propias telas e imprimir en ellas nuestro sello personal, algo así como el ADN del diseñador”, afirma uno de los referentes de la moda en el país, el santandereano Darío Cárdenas.

La diseñadora Andrea Kure, por su parte, reconoce que “la tecnología de Epson nos da la posibilidad de cambiar e innovar en forma rápida y de personalizar los estampados sin tener que uniformar a todo el mundo”.

La tecnología digital de sublimación de tinta es una tendencia relativamente nueva en la industria textil que permite a los diseñadores alterar sus diseños, realizar selecciones de colores con un simple clic en el mouse y perfeccionar cada detalle de sus creaciones. Se trata de un proceso de transferencia de tinta (colorante de dispersión) a un sustrato con base de poliéster a través de temperatura y presión por un período de tiempo determinado.

“La impresión en textil abre las puertas a oportunidades inimaginables de negocios en el mundo de la moda y la decoración”, dice Millán García, gerente de The Image Company.

GJ Comunicaciones



www.impregon.com

¿Emprender para la pobreza?

Hoy cuanta institución nos encontramos por el camino está hablando de emprendimiento y los gobiernos de América Latina le están metiendo bastante dinero al asunto. Sin embargo, los resultados no han sido equiparables a la inversión.

Una de las muchas causas puede ser que realmente no nos estamos fijando en los tipos de emprendimiento que nos podemos encontrar en lo que a su nivel se refiere y posiblemente estemos poniendo el dinero donde no es.

Por una parte tenemos el emprendimiento de subsistencia, luego tenemos el emprendimiento de sostenimiento y finalmente tenemos el emprendimiento de evolución.

En el emprendimiento de subsistencia los sujetos lograr producir lo suficiente para mantener su capacidad de mercar. Es totalmente válido luchar para comer. Sin embargo, la intervención del estado, por buena que sea produce un estado mendicante. Lo normal es que lo haga un solo individuo y que sean actividades de muy corto alcance, por ejemplo: un puesto de empanadas.

Algo parecido sucede con los emprendimientos de sostenimiento, aunque estos tienen un mayor alcance y son más las personas comprometidas lo regular es que su capacidad de innovación y de impacto sea muy limitada y terminen reducidas a la reproducción de esquemas comerciales ya deteriorados.

En este caso la intervención del Estado permite fortalecer este sostenimiento, se generan empleos, sin embargo su continuidad en el mercado siempre estará en entredicho. Podemos citar por ejemplo una fábrica de arepas. Se repiten esquemas que para otros, en otros escenarios y en otros tiempos

fueron exitosos pero que para la realidad actual generan más desgaste que resultado.

En el otro extremo está el emprendimiento de evolución el cual tiene dos características, la primera es que se construye desde la demanda y no desde la oferta como en los dos casos anteriores y la segunda es que su propuesta de valor regularmente es disruptiva e innovadora. Este tipo de emprendimientos en una mayor medida que los dos anteriores, navegarán por el terreno de la incertidumbre y también su impacto será mucho mayor en todos los aspectos.

Es decir, el esfuerzo para levantar una libra de oro es el mismo que hacemos para levantar una libra de diamantes, sin embargo los diamantes valen miles de veces más que el oro. Esta idea tan traída de los cabellos para significar que debemos fijarnos en los costos de oportunidad y que si nos vamos a meter en el esfuerzo de un emprendimiento, este sea para generar verdadera riqueza desde el concepto amplio de la palabra, y no simplemente para el sostenimiento de la pobreza.

Teniendo en cuenta que también entra en juego la habilidad individual, una pregunta que se debe hacer es sobre la cantidad de esfuerzo que se requiere para ganar determinada cantidad de dinero.

Por ejemplo: cuántas arepas debemos vender para ganar un millón de pesos, el mismo dinero que podríamos ganar como comisionistas de compra y venta en una sola transacción. 



En servicio al cliente

Prevenir y resarcir

Sergio Hernández

Dejamos de lado durante un mes el análisis de las mejores prácticas en servicio al cliente para tratar un tema poco y casi nada explorado: el resarcimiento en el servicio al cliente.

Lo primero que uno hace en estos casos es seleccionar las mejores definiciones sobre el término en cuestión como ejercicio de contexto.

Precisamente nos vimos en problemas cuando encontramos que resarcir significa reparar, compensar o indemnizar un daño o perjuicio que alguien ocasiona a otro.

Definiciones que nos ponen contra la pared porque siempre hemos insistido en la necesidad de implementar una estrategia general de servicio que prepare a las compañías para evitar, en la medida de lo posible, la creación de departamentos de quejas y reclamos o el escalamiento de acciones tendientes a compensar a los usuarios como consecuencia de sus debilidades en materia de servicio.

Y es que al analizar este tema nos encontramos con ejemplos en los cuales se observan conductas históricas inadecuadas en las compañías y que finalmente las obliga a implementar acciones de resarcimiento: restaurantes que eximen del pago a los consumidores cuando descubren suciedades en sus platos; comunidades perjudicadas por vertimientos a los sistemas fluviales, por la emisión de olores agresivos o por el deterioro al medio ambiente y que finalmente reciben algún beneficio por cuenta de algún programa de responsabilidad social empresarial; entidades prestadoras de servicios básicos de salud que cumplen con sus obligaciones sólo por la presión de las acciones de tutela; empresas de telecomunicaciones que replantean las condiciones de sus contratos cuando sienten que los usuarios se retiran; o empresas de ingeniería civil que trabajan al límite en cuanto a estándares en materia de construcción de unidades habitacionales o proyectos de obra pública y que al momento de un percance ofrecen repotenciación de las edificaciones.

El resarcimiento en todos los casos implica reactividad frente a los hechos.

Es decir, las empresas compensan a sus clientes como consecuencia de un servicio deficiente.

Carecen de proactividad, de planeación estratégica y de una cultura de la anticipación de aquellos escenarios en los cuales se genere insatisfacción o pérdida de control en el servicio.

No es coincidencia que la mejor expresión de resarcimiento se encuentre en el ámbito de los seguros.

La lógica de las pólizas supone que el asegurado paga una prima para obtener un resarcimiento en caso de sufrir algún tipo de daño. Si una persona realiza obras en su domicilio y afecta al vecino, deberá resarcirlo de alguna forma por el daño causado, aunque sea involuntario. Y si una compañía afecta los intereses de una comunidad por acción u omisión, ésta se ve en la obligación de compensarla por los perjuicios ocasionados pero en la mayoría de los casos sucede por acciones legales propiciadas por los ciudadanos afectados.

Cuando decidí escribir acerca del resarcimiento en el servicio, de inmediato pensé en plantear ideas precisamente para evitar que ese tema tenga lugar.

Pienso que es cuestionante que aún hayan compañías con oficinas de quejas de reclamos.

Eso significa presuponer que siempre tendremos fallas en el servicio y por lo tanto, mantenemos en la estructura administrativa alguna dependencia encargada de tramitar las quejas e inconformidades de los usuarios. Vaya error.

Ciertamente muchas empresas incluyen en su software estratégico la gestión de las famosas PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) y entrenan en sus canales a los funcionarios para atenderlas. Es más, separan en el trámite a las quejas y a los reclamos, dándoles un manejo diferente. Eso está bien si

consideramos que ninguna empresa, por más altos estándares de calidad que tenga, ostenta un servicio 100% perfecto. Todas las compañías, al estar conformadas por personas, son susceptibles de cometer algún tipo de error en materia de servicio.

Escenario matriz para evitar el resarcimiento

Pero lo que si podemos hacer es plantear un escenario matriz y otros complementarios para evitar en la medida de lo posible, el advenimiento de quejas y/o reclamos, y por ende, las acciones de resarcimiento correspondientes.

Hay unas etapas básicas en las que siempre hemos insistido. Inicialmente intentamos determinar unas conductas de entrada. Normalmente planteamos la premisa de que el servicio no es proceso, es una cultura, una forma de ser. A todos los niveles (front y back, mandos medios y directivos) planteamos una inquietud: ¿Estamos dispuestos a transformar nuestras vidas a través del servicio? ¿Cuáles son las respuestas a las inquietudes del cliente (interno y externo)?

Una segunda etapa consiste en determinar si el servicio se concibe como lineamiento estratégico y factor diferenciador al interior de la compañía mediante una acción de auto diagnóstico del servicio.

Esto lo decimos porque la experiencia nos ha indicado que este tema se concibe de una forma muy marginal. Y precisamente las decisiones que se toman son incorrectas y atentan contra los mismos clientes o usuarios.

Un ejemplo claro es la baja remuneración de los empleados pertenecientes al front office de las compañías o la asignación de funcionarios poco capacitados a los puntos de atención e información.

De esta segunda etapa hacen parte actividades como la “definición de servicio”, la identificación de los perfiles más adecuados para los coordinadores y los servidores, y el establecimiento de un mapa del servicio.

Continuamos con la definición de un modelo de negocio innovador basado en el servicio. Mediante estudio de casos, conjuntamente analizamos modelos y estrategias de innovación en el servicio.

Lo que se pretende es plantear las bases para construir un modelo de negocio innovador y altamente efectivo basado en el servicio.

Un tercer nivel nos exige la definición de una “arquitectura del servicio” con el enfoque de fabricar momentos de verdad o experiencias memorables y recordables.

Es precisamente el tema de la experiencia el que garantiza unos mínimos niveles de lealtad hacia la marca. El ensamble de ese escenario exige transformaciones relacionadas con las personas, espacios y procesos.

Los reclamos ¿Hay gestión de la confianza?

Pero si llegamos a una etapa de no retorno y se presentan quejas y reclamos, no tenemos otra opción: es muy necesario darle un tratamiento altamente efectivo a cada caso.

La idea es no dejarlos a la deriva.

Proponemos dentro de la construcción de una cultura del servicio, la definición e implementación de comportamientos orientados al empoderamiento de los servidores. Cada reclamo o queja debe ir por un camino específico que conduzca a recuperar la relación con el cliente.

La idea es estructurar un diagrama de flujo de quejas para lograr este objetivo. Ese diagrama consiste en implementar una acción de contención, resarcir al cliente, analizar las causas e implementar acciones preventivas.

Lo anterior debe atarse a las mediciones en materia de percepción de los servicios y cruzar dicha información para generar acciones de mejora y evitar casos posteriores.

Pero el tema de la confianza es otro cantar. Muchas decisiones de resarcimiento se toman reactivamente y se aplican como respuesta a los requerimientos álgidos de los clientes, pero no se conciben en forma estratégica.

Algunas compañías entendieron que el resarcimiento manejado con altura, prontitud, empoderamiento y recursos suficientes; impide que los clientes se alejen y continúen inmersos en la relación comercial.Ω

Sergio Hernández Chalarca

Consultor especialista en marketing estratégico
Entrenador en comunicación y servicio al cliente
Twitter: @SHConsultoria
Email: escueladelservicio@gmail.com

¿Es usted gerente?

30 cosas que un gerente debe saber

Por esas cosas de nuestra falta de rigurosidad científica acostumbramos llamar "gerente" a cualquiera que se meta a crear una empresa o simplemente llamamos así a quien ocupa el cargo de administración. Error. Debemos comprender lo que significa una gerencia y de una vez tenemos que ser enfáticos en que no significa "administrar". Aunque "administrar" es una de las tareas del gerente pero una gerencia no se reduce a administrar.

Una de las problemáticas de fondo es que a los gerentes se nos pide realizar las dos tareas y ambas absorben la totalidad del tiempo, igual de importantes y necesarias, simbióticas pero indefinidas en el espacio. Gerenciar es un sinónimo de generar, crear, ver y construir el futuro; la administración se concentra en el control del presente.

Debe quedar claro que nuestro punto focal no es administrar, esto en realidad nos quita margen de maniobra para lo verdaderamente importante. Si administrar es llevar el compás de la orquesta, gerenciar es escribir la partitura. Administrar es controlar la ejecución en todos sus pormenores; gerenciar es crear, innovar y generar valor.

El haber sido nombrado en un cargo, tener profesión de administrador o simplemente ser el dueño de la empresa, no nos prepara para las dificultades y las incertidumbres que significa estar a la cabeza de una organización, en ocasiones se configura un fenómeno al que denominamos la "Soledad Gerencial" y que no nos permite visualizar las potencialidades y posibilidades que tenemos como Gerentes.

Si usted ostenta el cargo de gerente, le invito a que se mire al espejo y empiece su proceso de adecuación mental que le hará subir de nivel, en cuanto a reconstruir su propio perfil, configurar su saber y definir su hacer. Este enfoque le ayudará a disminuir el estrés, al menos un poco, y a enfocarse para sacarle el mejor provecho a su energía y obtener el mejor resultado.

Si a usted le entregan tres huevos para que los mantenga en orden y los cuide, eso es administrar.

Cuando a usted le entregue los mismos tres huevos y su tarea no sea otra diferente de convertirlos en seis, eso es gerenciar. Esa capacidad de multiplicar es una de las primeras características de un gerente.

Ser generador de riqueza implica tener una conciencia amplia de lo que significa este concepto en todas sus dimensiones; por ejemplo, más allá de la riqueza económica están la riqueza política, social, ambiental y cultural. Esto es muy exigente y aun así es el centro que justifica nuestra existencia, es decir, si usted no está en capacidad de generar riqueza no debe ser gerente.

Esto se materializa siendo un gran visualizador del presente y del futuro y un generador de propuestas valor.

Es posible que esta sea una de las capacidades más valiosas pues desde allí inicia su intervención del mundo, lo que lo hace ser un creador de la realidad, como una fuerza transformadora que deja huella.

Sin embargo un gerente sabe que él no puede hacerlo solo.

De ahí que debe poner en juego su proactividad siendo el gran iniciador de todos los procesos y debe ejercer un liderazgo legítimo en el sentido de que no tiene ni colaboradores ni empleados, tiene seguidores lo cual es bastante diferente.

Su capacidad de ser negociador – comunicador – Influyente y a la vez ser educador, consejero, tutor, coach, no como una actividad principal sino como una manera de ser, hará que las personas depositen en él su confianza y que mediante su habilidad de ser un consultor estratégica que resuelve, crea y aplica, sumada a su capacidad de ser integrador y motivador, sabrá cuál es el mejor camino para construir una mejor calidad de vida en el presente y en el futuro.

Todo buen gerente debe estar en capacidad de tener toda la organización, las personas y los procesos en la cabeza. El balón sabe correr más que el jugador, pero depende de la intencionalidad de éste.

Este es un gerente que está al día con lo que está sucediendo, sabe manejar la información y la tecnología es parte de su cotidianidad, es decir lo que hoy llamamos un “tecnosujeto”, generador de conocimiento, ético y ambientalista desde el concepto de clima laboral y ecológico, desde su responsabilidad con el medio ambiente.

Y con todo este instrumental el gerente debe ser un gran “obtenedor de resultados”, como la piedra angular de su credibilidad, es por eso, que un gerente tiene entre sus prioridades del deber ser, el ser disciplinado, comprometido, puntual y la excelencia en sus realizaciones, pues por la “calidad de sus obras los conoceréis” y uno siempre escoge si ser mediocre, ordinario o extraordinario. Un gerente siempre querrá ser “extraordinario”.

Toda esta carga de cosas que debe ser y debe saber no es gratuita ni por deporte, tienen un fin específico y es la construcción permanente del futuro.

La mayoría de las personas se concentran en el presente y resuelven las cosas del diario vivir; la construcción de futuro, si es compleja en lo personal, es mucho más compleja en lo empresarial.

Es por eso que la mayoría de los gerentes a veces parecen entes voladores. Su mente no vive en el ahora, vive dividida en cuatro periodos específicos y simultáneos: un mes, seis meses, un año y cinco años.

a) Un mes: todas las decisiones tácticas que toma deben tener un momento de evaluación; en la mayoría de las ocasiones, no en todas, un mes es suficiente para saber si esa decisión es la ajustada o debe variar para alcanzar los objetivos operacionales.

b) Seis meses: de igual manera las decisiones estratégicas deben tener su tiempo para modificar la realidad y definir un camino. Si un negocio no funciona en el lapso de seis meses de debe reevaluar.

c) Un año: a pesar de que estamos en una evaluación permanente y con una estructura de indicadores guía, de todas maneras la gestión se mide con el año fiscal y se presentan los estados de resultados y balances. Esta tarea es de las imprescindibles que no se puede obviar pues es allí cuando y donde demostramos lo que somos.

d) Cinco años: es tiempo suficiente para estar en una organización y dejar huella. A los cinco años ya

debemos pensar en evolucionar y si hemos hecho bien la tarea podemos aspirar a renglones mayores dentro de nuestra área de experticia: la gerencia.

Para lograr todo esto, dentro de nuestro hacer diario, debemos convertir la condición estratégica en un modo de vida.

Condición estratégica significa una estructura mental en la cual cada movimiento de personas, tiempo y recursos corresponde al logro de un objetivo mayor.

Nada debe ser al azar y cuando debemos improvisar lo haremos con un marco conceptual de metas estratégicas grandes, ambiciosas y sostenibles.

Teniendo estos criterios bien establecidos, debemos entrenarnos en la capacidad de Analizar, Seleccionar y Decidir, cada más rápido y con mayor precisión, de eso puede depender el éxito de la compañía.

Debemos entrenarnos en la creación permanente de la realidad, con el diseño de estrategias de sostenibilidad y crecimiento y un enfoque en la producción de rentabilidad y la generación de valor.

Debemos entrenarnos en la construir el discurso Institucional con la estructuración de procesos ideológicos, estructuración de procesos de comunicación, orientación y persuasión y la generación de experiencias favorables, las tres cosas para todos nuestros públicos, llámense Junta Directiva, clientes o personal de la empresa.

Debido a que muchos son lugares comunes, no explicaré cada una de las 30 cosas que un gerente debe saber; sólo resaltaré que dentro de lo que considero como saberes principales, hay cuatro que le permiten estar alerta, “estar en la jugada” para hacer mejor su labor como gerente: primero está el saber leer los momentos históricos del entorno, los acontecimientos, procesos y personas, es decir ser un lector de coyunturas del presente le permitirá descifrar escenarios futuros.

Segundo, saber leer la estructuración de flujos y circuitos del entorno.

Cómo se mueven las personas y los recursos, cuáles son los mapas de relaciones entre los diferentes actores y su mutua interacción e impacto, un poco de lo que el recientemente fallecido John Nash llama “teoría de los juegos” y estoy convencido de que sin este particular conocimiento no se es gerente.

Tercero es tener su propia “matriz de percepciones” de cómo es apreciada la organización, sus servicios y productos, esto le permitirá saber sus reales posibilidades y oportunidades en el mercado; y cuarto, tener su propia “matriz de percepciones” sobre cómo él mismo es visto por las personas de la organización y por el entorno. Estos cuatro saberes por fin los pude entender escuchando a un experto como Carlos Alberto Sierra.

1. Debe conocerse así mismo
2. Debe conocer a la gente
3. Debe conocer a la empresa
4. Debe conocer la cultura organizacional
5. Debe conocer los procesos
6. Debe conocer de Gestión de la Calidad
7. Debe conocer el mercado
8. Debe conocer de competitividad y cooepetencia
9. Debe conocer herramientas financieras
10. Debe conocer herramientas tecnológicas
11. Debe conocer herramientas de creatividad
12. Debe conocer herramientas de planeación estratégica
13. Debe conocer herramientas legales y jurídicas
14. Debe saber de administrar
15. Debe saber de ventas
16. Debe saber leer el entorno

17. Debe saber gerenciar su tiempo
18. Debe saber construir y gerenciar conocimiento
19. Debe saber realizar un diagnóstico
20. Debe saber desarrollar innovación
21. Debe saber desarrollar productos y servicios
22. Debe saber presentar soluciones
23. Debe saber implementar un proceso
24. Debe saber diseñar y controlar operaciones de campo
25. Debe saber realizar seguimientos
26. Debe saber evaluar resultados
27. Debe saber cobrar
28. Debe saber de medios internos y externos de comunicación
29. Debe saber de indicadores de gestión
30. Debe saber de presentación de informes ante la junta directiva

Lo lamentable de este listado es que primero no está completo y segundo no es opcional, así que si le faltan elementos, póngase en la tarea de actualizarse y ser efectivo en lo que usted en la práctica debe saber hacer: generar valor, generar riqueza y sobrevivir dentro de un sistema capitalista cada vez más depredador y salvaje.

Ahora dígame: ¿es usted gerente? 

Programas de formación
empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de **capacitación** para el año adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2	\$ 330.000
Taller académico	4	\$ 580.000
Taller práctico	8	\$ 1.000.000
Entrenamiento	20	\$ 2.100.000
Curso básico	40	\$ 3.800.000
Curso avanzado	60	\$ 5.100.000
Curso especializado	80	\$ 6.800.000
Curso experto	100	\$ 8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano para otras ciudades aplican costos de movilización.



www.escueladelservicio.com

escueladelservicio@une.net.co - 3105102373