

¿Se puede repensar
la selección de personal?

Los cinco **tops** del estrategia comercial



Opinión
Informalidad
regulada

Empresa
Domine su ecosistema
empresarial

Empresarios
Para qué sirve un
Business Solver

Propuesta
Robótica: una esperanza
para América Latina



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.*

Latinoamérica Electrónica

Acabé de tener un sueño. Soñé que cada habitante de América Latina sembraba cinco árboles nativos y cinco árboles frutales; que la ganadería y la agricultura eran técnicas e intensivas, y que todos los ciudadanos estaban enamorados de la electrónica como un conocimiento y una competencia que se aprendía desde el jardín de niños.

Claro es sólo un sueño que me muestra lo que mi corazón y mi imaginación tienen por dentro; bueno, eso interpreto yo. ¿Qué pasaría si sucediera? No sólo la recuperación del medio ambiente, sino la superación de la mayoría de los problemas que hoy tenemos, pues es realmente es muy poco lo que no se pueda mejorar con tecnología.

Estaba en esas cuando recordé que los jóvenes de hoy en día no saben leer, tienen muy poco de razonamiento abstracto y de razonamiento lógico y mucho menos de competencias matemáticas. ¿Cómo vamos a hacer para que América Latina se vuelva ecológica y tecnológica a la vez?

No son los gobiernos los que lo van a hacer. No tienen ese tipo de visión, sin mencionar los niveles de corrupción, o sino, cómo se entiende que un territorio como el Caribe que provee miles de millones de dólares en recursos naturales, sean también uno de los territorios más empobrecidos, sin calidad de vida.

Es el sistema económico y somos los empresarios quienes somos capaces, si nos juntamos, de cambiar la realidad. Los empresarios creamos un círculo a cuyo alrededor flota la estructura mental y nuestro folklorismo latino. Somos capaces de modificar la realidad modificándonos a nosotros mismos.

Si usted como empresario entiende que introyectando tecnología más ecología en su empresa y convierte esto en un modelo de vida corporativo, ese modelo de vida se filtrará hasta la comunidad en general. Habrá un cambio. El tema es que debemos hacerlo entre todos. Si nos sincronizamos con este objetivo, nos tomaría entre dos y cinco años eliminar veinte años de atraso en competitividad que tenemos en nuestra región.

Estaba en este pensamiento cuando me acordé de un chiste sobre colombianos que me contaron en un simposio en México: "Si pones a un colombiano frente a un japonés a competir, el colombiano lo barre; pero si pones a dos colombianos frente a dos japoneses, los japoneses los barren". Es por nuestra incapacidad de juntarnos; por eso nuestras grandes estrellas son individuos y casi nunca un equipo.

¿Es usted un empresario capaz de juntarse para cambiar la mentalidad empresarial de Latinoamérica? Hable conmigo.

G. M. Wilson
Director

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

**Estamos en pruebas y buscamos
un aliado de selección de personal.**

Le invitamos a que entre y nos ayude a mejorar nuestro sitio web:



Las Vacantes.com
Creemos en tu futuro

Robótica,

una esperanza para Latinoamérica

América Latina tiene un retraso en competitividad cercano a los 20 años. De golpe me parece una declaración muy dura y válida si lo analizamos a partir de la infraestructura y más grave aún si lo vemos desde la perspectiva de contar con gente competente y por ende competitiva. Sin embargo se me ocurre que la respuesta está más cerca que lejos y puede ser, en su aplicación, tan disruptiva que esa cantidad de años se podría reducir a unos pocos.

El gobierno lleva algunos años hablándonos de la necesidad de innovar y de meterle tecnología al asunto empresarial. Una problemática es que nos ha parecido muy costoso y complejo, no creemos que sea para nosotros o simplemente no queremos escuchar. Además, la mayoría estamos dedicados al comercio, no producimos, no somos industriales, entonces para qué necesitamos hablar de tecnología.

Con una respuesta así, el gobierno no tuvo otra opción que suavizar el lenguaje diciendo que la innovación no es sólo tecnológica que hay muchas otras maneras de hacerlo, pero de todas maneras no quisimos escuchar.

Ahora quiero decirles otra cosa. No importa que mi negocio sea un minimercado, superete, o un consultorio psicológico o lo que sea, si le metemos herramientas tecnológicas que nos hagan más rápidos y precisos, aunque al principio nos signifique un sacrificio, siempre tendremos éxito. Y si esto se vuelve en la manera de pensar de un continente, América Latina se convertirá más temprano que tarde en una superpotencia. Por supuesto, con esto estoy haciendo la declaración de mi utopía personal. Hablemos de robótica porque es más tangible y visualmente comprobable.

Una de mis grandes frustraciones es que yo soy solamente comerciante. Tengo el ojo desarrollado para la creatividad comercial.

Esto implica que muy fácilmente me doy cuenta de vacíos en el mercado en cuanto al desarrollo de dispositivos tecnológicos, pero como no soy ingeniero y tampoco cuento con el suficiente recurso, estas ideas se me quedan ahí hasta que otro simplemente lo saca, por ejemplo, el datafono móvil estaba en mi cabeza desde el siglo pasado y hoy en día mensajero que se respete

maneja uno. ¿Frustrante no? y eso que tengo una cuñada que es ingeniera electrónica pero como buena ingeniera es muy cerrada de la entenderá y muy descreída de lo que no puede ver.

Claro, esto en mí está cambiando y estoy seguro de que si muchos empresarios siguieran mi camino su presente y futuro inmediato también cambiaría.

Llevo algún tiempo con cercanía a la robótica y como no encuentro quién me siga mis ideas, yo mismo estoy empezando a culturizarme sobre el tema y el proyecto en el plazo inmediato es realizar un estudio formal. He encontrado que la robótica con sus diversas aplicaciones, cierra la brecha que tenemos de falta de competitividad.

Iniciaré por algo que llamo en público “robótica tropical” aunque en realidad me gusta pensarla como “robótica comercial” y esto es que con resoluciones simples y desarrolladas por nosotros mismos, empezaremos a tener impacto en la cotidianidad de nuestro entorno.

Por eso, incursionamos de una en algunos terrenos, por ejemplo: ya sé que en Asia existe el dispositivo, pero haremos el nuestro: un limpiapisos automático, una plataforma cuadrada de 30 x 30 centímetros, con 8 cms de grosor, que quita la mugre y “trapea” hasta las esquinas de una habitación. Usted simplemente desde su celular “suelta” la “trapeadora automática” y “ella” hace el trabajo, cuando termina ella misma va y busca su base, descarga la suciedad y se limpia; así que usted no tiene que hacer nada. Bueno, quizá en este momento sí deba sacar la basura, pero con los días también eso lo resolveremos. Cuando se produzca en masa, su valor deberá ser muy similar al de una aspiradora; créame, lo vale, sino pregúntele a quien hace el aseo en su casa si la compraría.

También estamos trabajando en un “barreminas” a control remoto, hecho, la mitad, con material reciclable y lo que busca es que se pueda realizar un pre recorrido por los campos minados para hacer explotar las minas más evidentes, antes de que entre el personal especializado a desactivar las que queden. Con esto se reducirá el tiempo y el costo del proceso de desminado a menos de la mita y se salvarán muchas vidas. Sólo que me falta algo de financiación.

De igual manera, estamos trabajando en una máquina compacta de producción de confitería a pequeña escala. Estas máquinas ya existen pero son muy costosas y especializadas en cada fase del proceso productivo. Nosotros estamos estudiando esas fases del proceso y tratando de llevarlas a una sola máquina y más pequeña y posiblemente más rápida.

Afortunadamente, está llegando una generación de jóvenes apasionados por el tema, aunque esto no se trata de la edad, yo tengo cincuenta años y siento que la robótica me arde en las venas. Con estos jóvenes tenemos una oportunidad como región y como país para alcanzar el ritmo de competitividad.

Desde hace muchos años vengo escuchando el tema de la automatización de procesos de producción industrial y siempre me pregunté por qué era un tema acaparado por los ingenieros y dedicado sólo a la industrial. Ahora me encuentro con que casi cualquier cosa, sobre todo en las áreas comerciales y de servicios se pueden tecnificar, volverlas, automáticas, sólidas y rentables al disminuir tiempos y errores.

Se le puede meter tecnología y robótica a casi cualquier cosa. Por ejemplo, que usted como cliente llegue a un almacén y que desde la entrada “el sistema” sepa cuáles son sus gustos y cuál es su talla y que simplemente, de inmediato, le llegue a sus pies un carrito con las “mejores” opciones para escoger; o que entre a un restaurante y que “el sistema” sepa cuál es su estado de salud y gustos y también le oferte las mejores opciones que cumpla con ambas cosas.

Y qué opinan de la pregunta que hice sobre si con los elementos adecuados, las impresoras de 3D podrían producir algunos tipos de alimentos, se imagina esto cómo cambiaría al mundo. ¿No sabe qué es una impresora 3D? averígüelo para que sepa lo que se viene en el futuro cercano, sobre todo en el ámbito empresarial. ¡Qué locura! ¿No?

No, definitivamente no. La robótica o la tecnología no reemplazarán al ser humano. Sí le harán la vida más fácil y cuando esta tecnología sea generalizada, el costo de vida también será más económico. Pero sí, definitivamente sí.

Este mundo será muy difícil para quienes no se adapten y rechacen el cambio, porque lo que sí le aseguro es que no nos van a detener. Si a los empresarios y comerciantes nos pica ese “bicho” de la robótica, la transformación de América Latina tomaría unos cinco años y avanzaríamos unos cincuenta en competitividad. Claro, esto es una estimación mía pero usted ya sabe cómo soy yo con esto de la prospectiva. 

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.



**Escuela
 Superior del
 Servicio**
Compañía de entrenamiento empresarial



www.escueladelservicio.com

El empresario estratega

Domine su ecosistema empresarial

Ya lo he dicho antes: quien está al frente de una compañía, ya sea porque es el dueño o porque es administrador, no necesariamente es un gerente de verdad. Se requiere mucho más. Esta problemática se enfatiza con nuestros emprendedores y se profundiza por nuestro entorno cultural. Por una parte la mayoría de los emprendedores no cuentan con la formación requerida y nuestra cultura es poco disciplinada. Es indispensable para ser un verdadero gerente y un profesional competitivo es aprender a manejar la rigurosidad científica empresarial.

Llevo algunos días recorriendo algunas ciudades, conociendo emprendedores, conociendo programas de emprendimiento y conociendo la formación en emprendimiento que se imparte en universidades y colegios.

Entendamos primero que no es lo mismo ser un emprendedor que tener un emprendimiento y tampoco es lo mismo tener una empresa que ser un empresario y todo esto también es diferente a ser un comerciante, permítanme este galimatías.

Cualquiera que tenga iniciativa es un emprendedor; tener un emprendimiento es meternos en el proceso de materializar una idea de negocios; tener una empresa es poseer una infraestructura, física o virtual, que transforma recursos en beneficios para un mercado; ser un empresario es saber manejar perfectamente esta estructura y ser comerciante es saber convertir el producto de la estructura en dinero.

El conjunto entre empresario y comerciante son la base para acercarse a lo que significa ser un gerente.

Los programas de emprendimiento que me encontré, por una parte son contruidos a partir del desconocimiento; por ejemplo, fui testigo de que uno de esos programas se contruyó a partir de lo que encontraron en internet; y, por otra, quienes imparten estos programas, es decir, los encargados de la parte educativa, son personas que no tienen ningún tipo de experiencia sobre el tema, por ejemplo, en los colegios el profesor de emprendimiento es aquel a quien le sobran algunas horas disponibles y estos, de nuevo se apoyan en el internet, no es que esto sea malo, sólo que es insuficiente.

Resultado: programas llenos de oratoria y filosofía e instructores sin criterio para orientar, por ende, emprendedores mal preparados.

Lo que me preocupa de fondo es el impacto que esto tiene sobre la competitividad de la región. Más allá de los problemas económicos y de infraestructura se le suma el problema de tener empresarios y gerentes aun no competentes y lo grave es que a muchos no les importa.

Soy consciente del esfuerzo que realizan las Cámaras de Comercio, las asociaciones de pequeñas y medianas empresas y de las intenciones de las asociaciones de industriales, y de nuevo, como al gobierno, aunque no a todos sí a la mayoría, se quedan en las intenciones y en el discurso.

Por supuesto criticar es fácil y por eso trato de no quedarme ahí. Por eso me sumé a esta iniciativa de empresarios formando empresarios y es definitivamente la filosofía de la revista Estilo Gerencial.

A manera de chiste, relativamente, me gusta decir que un gerente sólo tiene dos neuronas en la cabeza, unidas por una cuerquita.

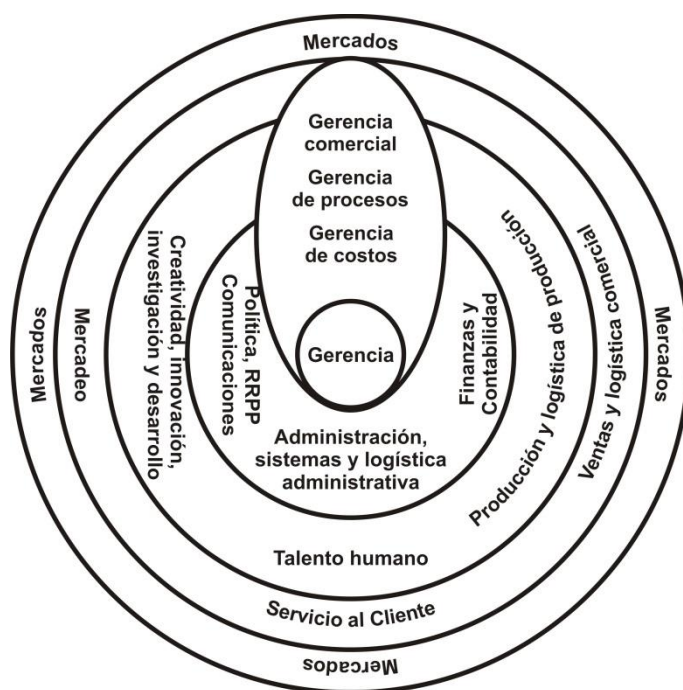
Una neurona está dedicada a la reducción de costos, la otra al incremento de la rentabilidad y la cuerquita es el flujo diario de caja. Sin embargo, esto refleja mucho la realidad que vivimos quienes estamos al frente de una compañía.

Por obvias razones no nos podemos reducir a esto. Dentro de la cabeza de un gerente debe existir como competencias el manejo de cuatro ítems iniciales, estos son: comprensión y manejo del ecosistema empresarial, comprensión y control de su trazabilidad de procesos, comprensión y control de su estructura de costos y, la comprensión y manejo de la línea comercial.

Ya sé que profesionalmente estos puntos pueden ser y son más complejos. Que quede claro que estamos buscando es ilustrar a los emprendedores.

1. Domine su ecosistema empresarial.

Si usted siente que su compañía es un montón de “ruedas sueltas” es porque aún no la concibe como un ecosistema en el cual se crea un ritmo simbiótico. Esto es: las compañías son seres vivos y la buena salud de cualquier área depende de la calidad del resultado y de la oportunidad en el tiempo del trabajo de las otras. Cada área funcional tiene sus propias características y requerimientos de volumen y de velocidad y cuando no se acompañan se generan distorsiones que en su conjunto representan pérdidas en la gestión general de la organización. Piénsese como un director de orquesta y cada área funcional como un músico que debe dar la nota en el momento adecuado.



La gerencia en sí misma es un área funcional cuya tarea es dar la orientación, sin embargo, la gerencia no es lo mismo que la administración. La gerencia crea, la administración controla y esa es una diferencia tan fundamental que lo recomendable es que no sea la misma persona quien ejerce esta función.

La logística es una sola, pero con perdón de los logísticos, nosotros la dividimos en tres para poderla comprender: la logística administrativa brinda el apoyo para que las cosas funcionen; la logística de producción va desde el proveedor, pasa por la fabricación y llega hasta la puerta de la bodega y la logística comercial va desde la bodega hasta la mano del cliente e incluso, en algunos casos hasta el destino final del empaque utilizado: reutilización o reciclaje.

Usted ya sabe que la venta es un asiento contable y lo que hay frente a los clientes es servicio. Implica esto que ventas es movimiento de dinero que debe estar soportado en un sistema contable. A su vez contabilidad es el registro de los movimientos del dinero dentro de la empresa y su relación con el Estado, mientras que finanzas es el flujo de dinero externo de la empresa, ya sea con créditos o inversiones.

Cuando hablamos de sistemas no es sólo la informática, es también la manera cómo hacemos las cosas; esto incluye la experticia del talento humano y como este personal está bien preparado para generar el mayor resultado en la tarea. Una empresa es tan competitiva como talentoso es su personal. Es por eso que en los procesos de selección no nos debe importar la experiencia sino la experticia y esta se demuestra con el hacer, no en la hoja de vida. Y una vez contratado el personal, se debe trazar para este una estrategia de posicionamiento ideológico institucional, así se crea sentido de pertenencia; recuerde que este no se da silvestre, se logra mediante una gestión profesional de comunicaciones.

También este sentido se da hacia adentro y hacia afuera el dicho de “cómo te ven te tratan, te quieren o te maltratan”, esta es la tarea fundamental de las comunicaciones en una de sus funciones que son las relaciones públicas.

Sucede igual con el mercadeo. Los resultados en efectivo de la compañía, o sea las ventas, son directamente proporcionales a la calidad del mercadeo de la empresa. Lo que nosotros llamamos cierres de ventas, no es una tarea que realice un vendedor frente a un cliente; los cierres de ventas son el resultado de la estrategia y de la adecuación de esta estrategia a la estructura mental del cliente.

Por eso, si tiene contratado a un “gerente de mercadeo” y le dice que su tarea es vender, implica que usted está botando el dinero; lo mejor que puede hacer es tener un gerente de ventas acompañado de un analista de “comportamiento del consumidor” a ver si así nos acercamos alguna vez al mercadeo de verdad.

Una de las funcionalidades que considero más importantes es la de innovación y desarrollo. De hecho, una de las reglas para medir si una empresa es competitiva o no es si tiene o no una unidad dedicada a crear y construir nuevos productos o servicios.

Sea la empresa que sea. Industrial o comercial, si no tiene innovación y desarrollo, significa que todos los días perderá terreno, a veces perceptible o a veces no tan evidente, pero la pérdida de mercado es el resultado de quedarse en un punto y no avanzar. Recuerde que los mercados y los clientes son dinámicos y cambiantes, si su empresa no les sigue el ritmo, de inmediato se sabe que no es competitiva.

2. Domina su trazabilidad de procesos.

Uno de los temas que considero todo gerente debe saber manejar muy bien es el de la “teoría de restricciones” o TOC, pues, si conoce bien su ecosistema empresarial, sabe que todo está interconectado y que un “cuello de botella” en cualquiera de los procesos genera problemáticas de todo tipo e impacta en los resultados empresariales. Decirlo es fácil, pero explíquelo.

Fue de las primeras cosas que noté en los programas de formación en emprendimiento. No tocan el tema de la teoría de los sistemas y mucho menos el tema de la gerencia de los procesos... y así, me pregunto: ¿cómo harán para gerenciar una empresa? Si juntar los recursos y los procesos para construir valor es la tarea de un gerente, ¿cómo hará esta tarea si no conoce realmente el funcionamiento de su empresa?

Una de las maneras como inicia el aprendizaje de una gerencia por procesos es con el reconocimiento y gestión de la cadena de valor. Aun así, lo que encontré es que la teoría es tan genérica y etérea que mucho emprendedores, después de que no la entienden, la omiten, y como resultado tenemos generalmente una mala gestión empresarial. Así que optamos por eliminar los discursos filosóficos e ir a la tarea específica. Esta es: sepa que es un proceso. Construya un mapa de procesos de su organización empezando por el destino final y devolviéndose al origen. A esto le llamamos trazabilidad inversa.

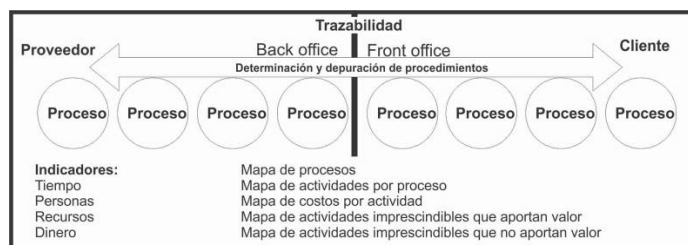
Si usted va a exportar, por ejemplo, inicie el análisis desde el consumidor final y devuélvase, pase por todos los inconvenientes, dificultades y restricciones de exportación y responda a cada uno; vaya luego a la movilización física internacional y sus requerimientos físicos, legales y de aduana; luego analice la movilización física nacional y resuélvala; vaya entonces a su planta de producción y resuelva los requerimientos de exportación y luego vaya a los proveedores.

Esta es a groso modo una trazabilidad en procesos de exportación, pero se puede hacer desde cualquier

mercado. No se necesita ser un genio para realizar esta tarea, es sólo preguntarle a la persona indicada.

Lo recomendable es levantar un mapa de procesos lo más detallado posible. De inmediato describir las actividades por proceso y sacarle el costo a cada actividad. Se dará cuenta de que es una tarea dispendiosa, por eso lo recomendable es subdividir la tarea.

En este caso el esfuerzo es eliminar la mentalidad por departamentos. Estamos muy acostumbrados a ver a las organizaciones por pedazos: producción como un departamento y contabilidad como otro, y lo que realmente necesitamos hacer aquí es ver a la empresa como procesos y actividades. Por ejemplo, vender un pan en una panadería a un cliente, ¿cuántos procesos llevaría implícitos? Desde el hecho de que el cliente nos conozca y desee comprarnos, atender, producir y almacenar hasta comprarles a los proveedores. En un sólo acto de venta está comprometida toda la organización.



Esta trazabilidad nos permite reconocer cuáles son las actividades importantes de la empresa y que el cliente valora; cuáles son necesarias pero no le interesan al cliente, a ambas cosas le llamamos “índice de deseabilidad”.

Nos daremos cuenta de cuáles actividades estamos haciendo y que en realidad nos sobran. Esto regularmente es el fruto de los sistemas de gestión de la calidad, lo que nos lleva también a pensar en cuáles son los indicadores que estamos utilizando para medir a la organización: estos deben ser de proceso, primordialmente, y de resultado como algo secundario, pues cuidando los primeros los segundos siempre serán buenos; y lo que medimos es: tiempo, personas, recursos y dinero, mezclados entre sí, y todos como numeradores y todos como denominadores, estos es: t/p, t/r, t/d; p/t, p/r, p/d; y así.

Y una ganancia espectacular es la depuración de procedimientos. El resultado final es un incremento fenomenal de la efectividad de la compañía.

3. Domina su estructura de costos

Ahora sí, las dos neuronas: reducir costos, incrementar utilidades. Si usted hizo la tarea anterior, la clasificación siguiente será muy fácil. Costo: lo que invertimos para producir un resultado; gasto, lo que pagamos y que no tiene una participación directa sobre la obtención del resultado y pérdida, aquello de lo que esperábamos un resultado y no se dio.

Cuando hablamos de industriales, nos estamos refiriendo a la fabricación; con operacionales nos referimos a los administrativos y con los comerciales, todos aquellos implicados con el hecho de que el cliente nos conozca, nos quiera comprar y nos compre.

En su conjunto nos permite construir una matriz que nos ayuda a visualizar como se están moviendo nuestros recursos económicos y de cuál sí y de cuál no esperar un resultado, y cuándo metimos la pata. Con esto usted no necesita esperar al estado de resultados para saber cómo está la cosa.

	Industriales	Operacionales	Comerciales
Costo			
Gasto			
Pérdida			

4. Domina su línea comercial

Una de las maneras como se generan utilidades es con la transacción, ya sea en la bolsa de valores o con un puesto de dulces en una esquina. Toda empresa tiene tres componentes que son simbióticos: la estrategia, la producción y la comercialización. Lo lamentable es que regularmente no contamos con las tres juntas por lo que las empresas no sobreviven. La estrategia implica encontrar un cómo radicalmente diferente y competitivo. Esto es tan difícil que la mayoría de las empresas prefieren ser seguidoras y copiadoras. La producción implica rigurosidad científica empresarial, esto es tan difícil que en América Latina sólo un pequeño porcentaje de las empresas son productoras, fabricantes, generadoras de conocimiento empresarial, y la comercialización, es tan difícil que el cargo de mayor rotación en el mundo es el de ventas. Y entonces... Lo analizaremos después.

Por el momento digamos que si el ochenta y nueve por ciento del tejido empresarial, según mi propio cálculo, está dedicado al comercio en todas sus formas por lo menos hagámoslo bien. Turismo y servicios también son comercio.

Nos hemos referido a la necesidad de que el cliente nos conozca, desee comprarnos, nos compre y nos vuelva a comprar. Si dividimos esta tarea en sus componentes, se requieren más experticias que sólo montar un negocio y luego esperar a ver quién se compadece de nosotros y nos compra.



Aunque no explicaremos en este momento los factores pues cada uno es de una alta complejidad, sí podemos decir cuáles son: mercadeo + comunicación + publicidad + relaciones públicas + ventas y servicio; todos ellos con una interrelación desde lo estratégico y con una funcionalidad desde lo operacional y todos basados sobre el talento del personal, haciendo énfasis en la palabra talento pues aquí no hay experiencia ni estudios que valgan, se requiere vocación y experticia práctica no teórica, pasión por la labor. Esto de verdad que lo vuelve difícil pues así no es el grueso de la población laboral; la gran mayoría sólo busca un empleo.

Como puede verse, todos tienen como centro al cliente pues en él empieza y termina el proceso. Este cliente centrismo tan envolvente logra lo que muchos dicen que ya no existe y es la fidelización, falso, sí existe pero es compleja, no apta para cualquiera.

Ya sé que esta última parte la dejo un poco difusa, también con la intención de que sigan pendiente de la revista pues resolveremos estos puntos. En esta nota el objetivo es otro: que usted que está al frente de un emprendimiento o de una compañía se preocupe por volverse un profesional competente y competitivo desde la gerencia, sobre todo porque las organizaciones se parecen a sus líderes y si usted es bueno en lo que hace, su organización también lo será.

Para el emprendimiento:

Informalidad regulada

Si los emprendedores tuviésemos el dinero para empezar las empresas con todas las de la ley, quizá ni siquiera necesitaríamos meternos en este cuento de hacer empresa y nos dedicaríamos a otros mundos del dinero como las inversiones en bolsa o bien raíz. Regularmente, sobre todo en América Latina, el emprendimiento es una alternativa a condiciones económicas difíciles o a la falta de oportunidades laborales en todos los niveles, desde el lego hasta el profesional, pero son muchos los obstáculos.

La regulación que impone el Estado es un desestimulador crónico del emprendimiento. Los registros, su complejidad y sobre todo su costo impiden que muchas ideas de negocio subsistan y si lo hacen, viven en el mundo oscuro y voraz de la informalidad. Sí, con esto quiero decir que el gobierno es el primer causante de la informalidad.

Sabemos de antemano que hay tres tipos de emprendimiento: uno de subsistencia, otro de sostenimiento y otro de evolución. El de subsistencia le deja a los sujetos apenas para mercar, el de sostenimiento puede crear hasta cinco empleos y el de evolución es el que genera riqueza.

Con esta idea deambulé patrocinado por el gobierno regional por varias pequeñas ciudades, sólo para darme cuenta de que la mayoría de los emprendimientos no son la gran innovación pero impactan en la calidad de vida de los sujetos. Casi el cien por ciento de los emprendimientos que visité son de subsistencia: personas buscando cómo hacer unos centavos para sobrevivir. Emprendimientos con el potencial para subir de nivel, pero tienen un gran problema: los costos de asumir las regulaciones del Estado.

En estas condiciones el Estado se convierte en un obstáculo y en sus funciones policivas se convierte en un enemigo que los persigue.

Me surge entonces la pregunta: los emprendedores que mantienen sus negocios informales es porque ellos quieren que esto sea así o porque definitivamente no tienen otra opción. Fui y vi y encontré que hay un poco de ambos, pero son más quienes quisieran ser legales con sus empresas.

Una señora que apenas sabe leer y escribir, prepara un jabón que les gusta mucho a las personas de su pueblo,

ha vendido más de diez mil unidades en lo recorrido del año, es decir, le deja para mercar, pero ella no tiene un lugar adecuado para preparar su jabón, ni siquiera tiene casa, y sí, las regulaciones del Estado son para proteger al consumidor y entregarle productos de buena calidad, sin embargo para ella pagar los costos de legalizarse y sobrevivir tendría que vender doce veces la cantidad que ahora vende y el mercado ni los ingresos le dan para tanto.

Casos como este se repiten y se repiten a donde quiera que voy: el Estado como un obstáculo y como un enemigo.

Dentro de la discusión con los emprendedores y como representante del gobierno regional, es mi deber insistir en que todo debe ser hecho bajo las normas de la Ley, pero no puedo hacerme el ciego ante la realidad: un registro empresarial les vale un año de trabajo y un registro nacional de producto que en Colombia se llama Invima, les cuesta el equivalente a dos años de trabajo, por cada producto que tengan. En esas condiciones hasta yo me mantendría en la informalidad.

Es necesario estar en la legalidad, es una obligación y todos debemos poner de nuestra parte. Sin los registros no se puede acceder a los verdaderos mercados, a los grandes canales de distribución; sin registros no podremos crecer y pasar de ser un emprendimiento de subsistencia a uno de sostenimiento o de evolución, y es el mismo Estado el que nos debe ayudar.

Este es uno de esos casos en los cuales no le pedimos dinero al Estado, le pedimos tolerancia y un modelo diferente de legalización para permitir que los emprendimientos se formalicen.

En la práctica, un proyecto empresarial que regularmente es base cero, es decir que las personas

inician sus ideas con casi ninguno o muy poco capital, tiene cuatro fases. La primera es la INICIACIÓN, es un periodo de pensar la empresa, de realizar planeación estratégica y de tomar decisiones corporativas. La mayoría de los emprendedores se saltan esta etapa pues ellos necesitan mercar y pasan derecho a la segunda etapa: PUESTA EN MARCHA, es cuando con mucho esfuerzo se empieza a producir y a vender; en el caso de los emprendedores ese vender es como sea. La tercera etapa es la de CONSOLIDACIÓN, cuando ya existe un inicio de estructura empresarial, para pasar a la cuarta etapa que es la de CONSTITUCIÓN.

¿Cómo, qué pasa aquí? ¿Luego la constitución no debiera ser desde el principio? Pues no. No es así como sucede, la realidad es que la primera etapa sea inexistente, la segunda tome de dos a cuatro años, la tercera le agregue uno o dos años más, antes de que un emprendedor esté listo y si acaso tenga el recurso para legalizar su empresa, mientras tanto vivirá en la informalidad.

Es decir, para un proyecto que inicia sin recursos, con la necesidad de pagar el costo de vida, tomará un promedio de seis años antes de que pueda, físicamente, siquiera pensar en la legalización.

Aunque existen corporaciones de ayuda a los emprendedores, esta regularmente tienen dos condiciones, la primera son largas jornadas de capacitación provenientes en algunos casos de personas que nunca han tenido una empresa y lo que hacen es

repetir una teoría y dos, la “ayuda” está amarrada a un crédito y crédito es una palabra que asusta a los emprendedores. Ellos prefieren hacer sus propios recursos con despacio. Es decir, ninguna de las dos condiciones es atractiva para los emprendedores.

Qué es en sí lo que se necesita: una informalidad regulada.

Es necesario que el Estado registre y regule todos los emprendimientos y que guíe un proceso de estructuración para la formalización, sin que esto le cueste a los emprendedores. Si la señora quiere dedicarse a vender jabones, que entre en un programa que le revise el producto sin cobrarle, que le dé una autorización y un registro en prueba para que ella pueda entrar en los canales formales de comercialización y que haya un seguimiento financiero que tenga en cuenta lo que ella necesita para sobrevivir y que le obligue a ahorrar para pagar los registros. Y sí, un proceso que puede tomar hasta seis años, que posiblemente, con esta metodología, se puedan reducir a la mitad.

En América Latina se viene hablando mucho de emprendimiento, pero es sólo eso, hablando. Los gobiernos locales como el que me patrocina, le invierten pero están supeditados a la normatividad.

Es hora de que el Estado sea flexible para que no se quede en el discurso y posibilite en la práctica que los emprendedores caminen hacia la formalización. 

¿Usted quiere manejar su empresa desde una Tablet?



Soluciones de clase mundial para la Pyme

www.sysconfig.com.co

¿Se puede repensar la selección de personal?

No nos digamos mentiras. Las personas verdaderamente talentosas no necesitan buscar empleo. En el transcurso de sus vidas ellas van construyendo un nombre tal que regularmente crean su propia realidad, ya sea que trabajen en una empresa o no; y sin embargo, son esas personas talentosas son las que quisiéramos tener en nuestras empresas.

Según esto, podría pensarse que las personas verdaderamente talentosas son escasas y no es así.

Tenemos dos circunstancias: la primera, es que muchos no han descubierto en sí mismos su propio talento y la otra es que simplemente la vida no les ha dado la oportunidad de demostrarlo; en esto, tenemos una especial responsabilidad quienes seleccionamos personal.

Es decir, hay miles de personas perdidas en sí mismas y sus circunstancias por lo que no han identificado para qué son buenas y tenemos que la mayoría de los procesos de selección no exploran realmente qué tan talentosas son esas personas.

Las circunstancias no podrían ser más difíciles. Algo está pasando cuando sacamos una convocatoria de empleo y nos llegan cerca de mil hojas de vida. A pesar de las cifras del gobierno, por una parte, el desempleo es desenfrenado y por otra, el modelo educativo nos formó para tener mentalidad de empleados. ¿Quién tiene el tiempo para revisar mil hojas de vida de personas con mentalidades mediocres? Recordemos que las personas realmente talentosas, en su mayoría no necesitan buscar empleo.

A usted le parecerá conocido este problema: “Es nuestro trabajo en un proceso de selección buscar a aquellos que se adecuen más al perfil de valores de la empresa y al diseño del cargo y definitivamente no tenemos el tiempo para revisar tanta cantidad de hojas de vida; por eso regularmente contratamos empresas de selección”. Fue el testimonio de un gerente de talento humano de una compañía.

Lo que debemos analizar, es que tenemos una serie de cuellos de botella generadas por el excesivo y real

desempleo, acomodados a modelos de selección de personas mediante equiparamientos que buscan ajustar a los candidatos a unos parámetros prediseñados: el perfil del cargo y la estructura de valores de la empresa; con técnicas que por demás son absolutamente etéreas como la selección por competencias pues no consultan la realidad práctica de los sujetos y obviamente nos hemos olvidado de lo realmente importante, dicho por uno de mis clientes de mi servicio de “business solver”: “Cuando quiero a una persona para un cargo, si bien se pide una preparación académica y una experiencia, en verdad lo que quiero decir es que requiero a una persona con un talento excepcional para la tarea que se le asigna”.

Bueno, ¿qué pasa aquí? No estamos hablando de lo mismo: ¿luego no es eso lo que hacen las seleccionadoras de personal? Pues no. En este momento, la gran mayoría de quienes están seleccionando personal lo que están haciendo es, repito, buscando ajustar a los candidatos a unos parámetros prediseñados: el perfil del cargo y la estructura de valores de la empresa con un análisis de competencias generalmente conductual. ¿Y no es lo mismo? No y otra vez no. El talento para desarrollar la tarea es otra cosa.

Estamos mirando variables muy importantes como su capacidad de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, y aun así nos hemos olvidado de la tarea en sí misma. ¿Y no es para eso es que pedimos “experiencia en el cargo”? Simplemente otro error.

Pedir experiencia en un cargo tiene dos efectos: el primero es que el hecho de que alguien haya pasado por un cargo de las mismas características del que necesitamos llenar no implica que esta persona sea “talentosa” para esa tarea, y el segundo, es que regularmente terminamos reciclando la mediocridad desechada por otras compañías. Recuerde que las

personas realmente talentosas no necesitan buscar empleo.

Miles de hojas de vida y procesos de selección que en la práctica resultan ser de un “relativo” muy grande y un gran desperdicio de dinero, tiempo y lo peor, de talento sin descubrir. ¿Entonces qué podemos hacer? Por supuesto, no soy yo quien tiene la respuesta. Me encantaría que los mismos de selección de personal lo propusieran.

Por mi parte y dado el tamaño de mis operaciones, he tratado de darle a la selección de personal su justa medida. Es decir, dejo que la compañía seleccionadora haga su trabajo al filtrar las mil hojas de vida hasta una cantidad manejable de personas que sí tengan idea de la tarea que se propone en el cargo. Hasta unas veinticinco personas. Eliminamos los requisitos de la experiencia, el sexo y la edad. De inmediato inicio el proceso lo que llamo “micro-realities de selección” y no es otra cosa que poner a los candidatos a competir entre sí, en las circunstancias reales de la ejecución de la tarea.

Insisto en la idea de “circunstancias reales”. Por ejemplo: necesitábamos reclutar para un cliente, un coordinador comercial y a un grupo de vendedores para poner un producto en el mercado; pues previo el requisito de seguridad social, configuramos cuatro equipos de diez personas con un líder cada uno, les entregamos el producto y, acompañados por un auditor, los enviamos al mercado en circunstancias “cuidadosamente similares”. Nos llevó una semana. El auditor hizo una evaluación individual de cada sujeto en la “realización

real” de la tarea y al siguiente lunes, teníamos una cantidad de producto vendido de acuerdo a los parámetros, habíamos visto “liderazgo en la práctica” y habíamos visto a sujetos esforzándose por ser elegidos y demostrando su “talento en la práctica”. A todos se les pagó su tiempo y su comisión, y la inversión nos permitió descubrir personas realmente talentosas para la tarea y lo simpático es que todas provenían de sectores diferentes al nuestro y sólo uno tenía una experiencia previa en la tarea. Es un tema para pensar. Hace cuatro años de esto y todavía están en sus puestos en una empresa que se destacaba por su alta rotación de personal.

El caso es que en un proceso de selección los sujetos entran en “estado situacional” tanto para las pruebas psicotécnicas como para las entrevistas; sin embargo, en los micro-realities de selección, los sujetos abandonan su perfil situacional y entran en su “estado real” para la ejecución de la tarea.

De nuevo, no soy yo quien tiene la respuesta, este ejercicio fue muy específico para el área comercial; sin embargo, el problema es muy claro: los actuales procesos de selección no nos están entregando a las personas con el talento sobresaliente para la ejecución de la tarea, nos están entregando una persona adecuada a un perfil de cargo y a un perfil de empresa, dejando por fuera a mucha gente que podría ser exitosa y aportar al éxito de nuestras empresas. El proceso de selección lo debemos reconsiderar si queremos triunfar y si usted es un seleccionador, ¿cuál es su propuesta? 



www.impregon.com

Usted necesita un Business Solver

Mire y escúcheme muy bien. Una gran problemática de los empresarios en América Latina es que están tan inmersos en la producción de resultados inmediatos que, por una parte, no tienen tiempo de pensar en estrategia, y por otra, pierden de vista tanto las posibilidades de desarrollo con lo que ya tienen como los problemas ocultos en sus procesos empresariales. La solución es contar con los servicios de un Business Solver.

Sí, a esto he llegado. Una pregunta que recurrentemente nos hacemos en el transcurso de nuestras vidas es: en realidad para qué somos buenos. En mi caso, esta fue mi respuesta. Soy bueno para encontrar soluciones a los problemas empresariales. Me encanta, me apasiona, es lo que me gusta hacer y aunque, definitivamente, no soy infalible, tengo un buen rango de éxito.

¿Cómo es mi trabajo? Empiezo por reunirme con el gerente o el presidente de la compañía. En esta reunión me plantean sus problemas, sueños y deseos. La verdad es que siempre me encuentro con personas escépticas. Es muy normal. De hecho. En algunas ocasiones me han llamado y luego no han querido volverme a ver. El problema es que no tengo la virtud de la política ni de la diplomacia y digo las cosas como las pienso. Superada esta etapa, diseñamos un plan de trabajo según el tipo de organización, el tamaño de la organización y el objetivo planteado. Y por supuesto, firmamos una orden de trabajo. Regularmente y así ha sido en la totalidad de mis contratos, firmamos una acuerdo de confidencialidad para proteger la información de la compañía. Me parece lo más sano pues no sólo me entero de todos sus secretos, sino que diseñamos estrategias y metodologías que marcan la diferencia y generan mucho dinero y ese saber hacer debe ser exclusivo.

Acto seguido, empiezo por analizar un conjunto de cuatro partes y sus múltiples relaciones: a) la empresa y sus procedimientos, b) sus productos y servicios, c) el mercado y el comportamiento del consumidor y d) la tecnología cruzada. Por supuesto, tengo mis métodos y procedimientos, además de que mi experiencia en estos ya trece años realizando esta tarea me han permitido entrenar el ojo.

Reviso el ecosistema comercial, reviso la planeación estratégica, reúno información, analizo y aplico técnicas de pensamiento creativo y disruptivo. Es divertido pero en realidad muy difícil a la hora de sustentarlo: en ocasiones he tenido que entrenar a las juntas directivas en pensamiento estratégico antes de poderles explicar una solución. Las respuestas pueden ser desde requerimientos de implementación de tecnología, desarrollo de productos, entrenamiento de personal especializándolo en un aspecto del negocio y otras diversas estrategias. Y sí, debe disponer de presupuesto para esto, a veces son transformaciones mayores.

Mi promesa de servicio es que haré lo necesario para que incrementalmente de una manera sostenible sus resultados empresariales y que su compañía alcance el potencial para ser

una de las mejores del mundo. Se la actualizo y la pongo en punto, lo demás dependerá de su capacidad como gerente. Una de las problemáticas de esta labor es que si lo que la gerencia quiere en el acto “vender más”, nunca va a funcionar, pues una de las características del servicio es buscar el crecimiento exponencial del negocio en el tiempo y regularmente la enfermedad de “vender más” mata las posibilidades futuras. De ahí, que en muchas ocasiones, más de las que quisiera, simplemente le he dicho a más de una compañía, que no les presto mis servicios de solucionador de negocios.

¿Cuándo usted sabe que necesita de mis servicios? cuando no está seguro de que sus estrategias son las adecuadas o vayan a funcionar; cuando se siente estancado; cuando ve que la competencia está creciendo, cuando ve que las utilidades están disminuyendo; cuando no está claro el futuro del mercado en el que compete; y en definitiva, cuando su intuición se lo indique y por su información no se preocupe, siempre será confidencial.

¿Cuánto vale un servicio como este? Hay una señora con la que me reúno a veces a tomar café y conversamos durante horas sobre sus problemáticas y es tan agradable que no le cobro. Lo mismo con otro ya viejo conocido que cada mes me invita a almorzar. En estos dos casos la característica es que posteriormente no tengo que hacer nada.

Opciones que se han dado es que de un desarrollo de producto negociamos por un porcentaje de las ventas durante dos años y en una empresa nos comprometimos por un porcentaje de las utilidades en un lapso definido y, en otros casos, establecimos una tarifa por un tiempo determinado: dos, seis, diez o cincuenta millones de pesos, depende del grado de dificultad. Lo que sí es que hasta ahora todos mis clientes han recuperado con creces su inversión.

Yo sólo tengo un prerrequisito, me gusta trabajar con personas de mente abierta, con experticia en su negocio y que tengan algo que enseñarme, eso es lo que hace fascinante mi profesión de solucionador de negocios. Lo otro es la emoción de ver mis ideas convertidas en riqueza: primero económica, luego social, ambiental y, en especial, en conocimiento innovador.

Después de leer todo esto, le pregunto: ¿Qué tanta tranquilidad tiene usted con el presente y futuro de su empresa? Si no la tiene, es hora de que hablemos. 

Los tops del estrategia comercial

Es inquietante lo difícil e inútil que suena todo esto desde la perspectiva del ansia de resultados que puede tener un gerente de una empresa, micro, pequeña o mediana. Sin embargo, me doy cuenta que sin una mirada a fondo de lo que es el proceso, se estaría desperdiciando una cantidad infinita de dinero; me imagino que esto es lo que ocurre en la realidad, por lo que puedo percibir.

De todas maneras le quedarán inquietudes y vacíos; primero, sobre cómo se deben mirar los mercados antes realizar cualquier acción comercial y lo segundo, sobre las investigaciones de mercado: de alguna parte debemos obtener información.

Si hablamos de comportamientos típicos, ¿cómo vamos a saber obtener información de mi público real y cuál es el comportamiento típico al que se ajusta o si el proceso es de otra manera?”.

La verdad, es que es muy difícil. Las personas que están en los cuerpos directivos de las compañías deberían entrenar el ojo para esto, pero sucede un hecho, que en lo particular me afecta muchísimo, y es, por una parte, la mediocridad profesional tan rampante que abunda nuestro sistema empresarial, y como fruto de ella, la falta de rigurosidad científica; ambas cosas tan generalizadas que uno, inconscientemente, cae en ellas.

No obstante, como una manera de no dejarme atrapar por esa situación y en su lugar, usarla a mi favor, diseñé un esquema de análisis que me permite darle una mirada global a los mercados y tener las bases para construir cualquier tipo de plan empresarial, ya sea institucional o comercial: de mercadeo, de ventas o de servicio al cliente.

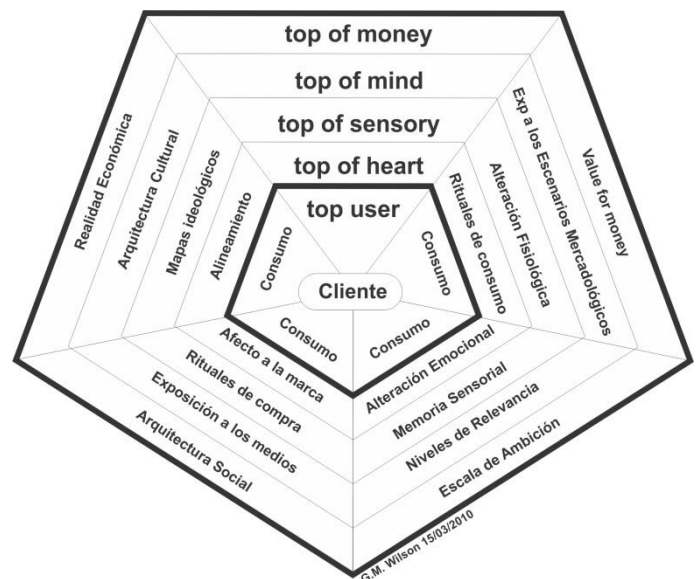
Claro, los ítems yo no me los inventé, les pertenece a importantísimos autores; lo que hice fue darles estructura para obtener una metodología, y lo llamé: “Los cinco tops del estrategia comercial”.

Inicia con el *top of money*, luego el *top of mind* de Jack Trout, el *top of sensory*, el *top of heart* y el *top user*. Su dinero, su mente, su sensorialidad, su corazón y su vida cotidiana.

Construí una figura pentagonal de cinco anillos, los cuales analizo anillo por anillo, de adentro hacia afuera y cuando construyo el plan lo hago de afuera hacia adentro.

También debo decir que soy muy amigo de calificar subjetivamente de uno a diez, ya les dije que a veces me dejo atrapar de la falta de rigurosidad científica y esta no es la excepción.

Igualmente, como parte de la metodología, esto es muy importante, el setenta por ciento es observación directa y el treinta por ciento es buscando apoyo documental.



El top user

Esencialmente me concentro en observar lo más detalladamente posible la experiencia de consumo y descubrir los factores psicofisiológicos que generan placer o displacer al momento de usar el producto o servicio.

En esto los neuro científicos han avanzado muchísimo experimentando con la tecnología que se conecta al cerebro y midiendo todas las reacciones de los sujetos al entrar en contacto con un producto o servicio. Claro, en un momento dado podríamos tener acceso a esa tecnología de medición, pero por el momento sólo nos queda observar y tomar nota.

El *top user*, a diferencia de los otros, es el único que se mide en el acto y a no ser que se trate de productos relacionados con la intimidad de las personas, también es el que permite y exige que exista una especie de convivencia entre la persona que observa y el sujeto observado.

Es el acto en sí mismo y es la vida en sí misma.

En este sentido, no podemos escapar de la sentencia de Saussure en su afirmación de que la presencia del observador cambia al objeto observado, lo que implica el manejo de una sutileza tal que lo ideal es que el sujeto no sepa que está siendo observado.

Como ejemplo: para averiguar la experiencia de uso del pantalón de mezclilla en una ciudad en particular y en la población universitaria, nos debimos matricular un semestre completo en una universidad, donde los sujetos observados se volvieron nuestros compañeros de estudio y pudimos compartir con ellos espacios más allá del escenario, en sus casas, en sus sitios de rituales, en sus sitios de diversión y de descanso, en sus sitios de escape mental y sitios que representan sus sueños y sus esperanzas.

Averiguamos la profunda relación entre un joven y su prenda de vestir, los valores de marca oculta y los valores de marca explícita; los picos de la emocionalidad y su curva de descenso y sobre cómo, en algunos sentidos que en este escrito no vienen al caso, los de mercadeo hemos estado equivocados sobre algunas de las razones de compra.

En este caso, el *top user* nos habla de la vida del joven con la prenda puesta, qué cosas lo conecta y qué cosas lo separa, cómo se construye el simbolismo del día a día con relación a la prenda y en ese transcurrir de ese momento histórico de la vida del sujeto las relaciones de ese binomio: sujeto y prenda, su estilo de vida frente al entorno.

El top of heart

El *top of heart* describe específicamente un aspecto que hace años no creíamos que existía y son los procesos de enamoramiento entre el sujeto, las instituciones, las marcas y los productos y servicios. Inicia donde se unen el *top of heart* con el *top user*, en los rituales de consumo, aunque no es estrictamente necesario que alguien consuma un producto y servicio para enamorarse de él, digamos que como estamos analizando el proceso de adentro hacia afuera, y se construye al revés, este

momento es el que buscamos; pasar del amor ideal y romántico al amor consensual y al amor explícito requiere del contacto entre los enamorados.

Es necesario diferenciar los rituales de consumo de los rituales de compra, inclusive cuando representen la misma cosa, como en un restaurante, por ejemplo. La descripción de los rituales de consumo es la descripción de la experiencia íntima que sólo se presenta en el acto: este puede ser muy corto o extendido en el tiempo, pero se asemeja al hecho de ponerse un pantalón nuevo por primera vez, la siguiente vez la experiencia es totalmente distinta.

Comerse un chocolate o un pastel, aunque sea de un sólo bocado, lleva consigo un proceso o un procedimiento que impacta los sentidos, como el hecho de desenvolver el chocolate o como las personas que tienen un orden determinado para enfrentarse a un plato de comida, primero las verduras, después el arroz, luego la carne; otras personas comerán primero a la carne, entre otros.

En el diseño de los rituales de consumo, estos se deben vincular al cerebro reptiliano mediante todos los sentidos, buscando eliminar las barreras que impone el instinto de conservación y exaltando los disparadores que estimulan la sensualidad del instinto de reproducción.

Esto es la seducción que nos da un bombón de chocolate, desde la suavidad y el colorido de su envoltura hasta el impacto que tiene sobre las papilas gustativas.

Inmediatamente, se debe impactar al cerebro límbico en donde se archiva la memoria emocional de los sujetos, encontrar los significados artificiales favorables que vinculan al placer con el amor provocando allí un anclaje de la marca, producto o servicio, de tal manera que cuando ese sujeto sienta amor, entre otros sentimientos que podemos usar, en ese mismo sentimiento, en su mente inconsciente, se articulen la marca, producto y servicio.

Por eso hay personas que se enamoran de los carros, de las casas, de la ropa, y no hay ningún tipo de racionalidad en el acto, simplemente su cuerpo y su corazón mandan, no su cerebro.

Hay mujeres a las que les late más rápido el corazón frente a una prenda de vestir, hay hombres que pueden llegar a sentir placer sexual ante la presencia de un carro.

El aspecto más importante es que la emoción se debe alterar.

Aunque ya no necesariamente en el acto de consumo, hay otras vías más allá de la sensualidad y el amor; por ejemplo, la generación de adrenalina, unida a la dopamina y a la endorfina, mediante la provocación de sensaciones de aventura, emoción, y alguna cierta y profunda atracción hacia acontecimientos y cosas agradables o desagradables. Igualmente, aquí se hace un uso intensivo de los significados artificiales y un efecto de reflejo del inconsciente que permite vincular a un personaje referente, llamémosle ídolo o héroe, estereotipo, quien mediante la identificación logra hacer vivir a nuestro sujeto una sensación que regularmente va más allá de sus posibilidades reales.

En ambos sentidos, ya sea por contacto directo o indirecto, lo que se busca es desarrollar en el sujeto emocionalidad hacia la institución, hacia la marca y hacia el producto o servicio, aunque no siempre se da en ese orden y nunca se puede esperar o dar como hecho una transferencia entre la una y la otra, es decir: un sujeto puede sentir afecto por el producto o servicio y no por una marca específica o por la institución.

Puede sentir afecto por el producto y la marca y tener sus reservas frente a la institución. Puede tener razones para querer a la institución y no gustarle sus productos o servicios o la marca.

Por eso, la estrategia con el público objetivo, mercado meta, debe trabajar las tres cosas a la vez, aunque no siempre con las mismas metodologías.

Necesariamente, para averiguar en qué condiciones se encuentra esto en el sujeto es necesario analizar sus reacciones emocionales, ya sea en el contacto directo o en el indirecto, pero puesto en su propio escenario, no en el nuestro, porque usted podría decirme que eso muy bien sería posible en un *focus group* y no es así, el sólo hecho de pertenecer conscientemente a un grupo de estudio anula los resultados de la prueba.

Este análisis se debe hacer donde quiera que en la vida normal del sujeto se posibiliten esos contactos, como ya dije, directos o indirectos.

Alguien me preguntó alguna vez sobre la importancia de hacer esta labor bien hecha. Pues es tan clave que podemos realizar segmentación de mercados por reacciones emocionales ante los productos o servicio

como variable clave para identificar quién es mi público objetivo o mercado meta.

Cuando hacemos una segmentación de este tipo y logramos garantizar un escenario mercadológico donde se magnifique esa reacción emocional, favorable, por cierto, el acto de compra, en un muy alto porcentaje, se garantiza. El magnificar esa reacción emocional es tarea del *merchandising*, por eso, también, cualquier diseñador gráfico no puede diseñárnoslo.

Entre paréntesis debo recordarles que *merchandising* son estrategias de impulso a la compra; en el punto de venta, no es, lo digo enfáticamente, no es el conjunto de piezas promocionales en ese punto de venta.

Como estrategia el *merchandising* es mucho más que piezas gráficas.

En nuestro proceso de análisis, debemos pasar a identificar la estructura paradigmática de los sujetos frente a los productos y servicios.

Encontrando las creencias del consumo, podemos saber cuáles nos son favorables y cuáles no y podemos entrar a modificarlas, poco a poco, hasta lograr el alineamiento ideológico entre lo que el sujeto cree y siente y lo que nosotros le estamos proponiendo que piense y haga.

Esta etapa de alineamiento vinculada directamente al *top of heart* y al *top user*, es realmente el sueño de todo estrategia comercial; lo que no habíamos podido identificar era el cómo, pero saberlo ahora no lo vuelve menos complejo pues aun sin saberlo ya hay muchas empresas, marcas, productos y servicios instalados allí, es donde de verdad está la dicotomía de los océanos, rojo y azul, de la que nos hablan los doctores W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro: *La estrategia del océano azul*.

El *top sensory*

En diversas discusiones que hemos tenido sobre el tema, algunos de mis colegas prefieren unir el *top sensory* con el *top user*, pues se trata de impactos a todos los sentidos, pero sostengo que no es lo mismo comprar que consumir. Y que se pueden juntar cuando ambos tops sean simultáneos. Pero lo común es que se consuma mucho después de haber comprado. Aunque los dos apelan a todos los sentidos del sujeto, el *top sensory* es previo y en el acto de compra, no necesariamente está dado por el producto o servicio en sí mismo, sino por

todo lo que está en el entorno, ya hablamos antes del *merchandising*, es aquí en donde entra en juego la estrategia del impulso a la compra.

Inicia por dos elementos que son simultáneos: la alteración fisiológica y la memoria sensorial. Es necesario que el sujeto haya sentido previamente un impacto similar al que estoy por darle.

En cierta ocasión iniciamos un proceso de exportación de dulces de chocolate a México para un cliente y en el proceso de prueba llevamos muestras para sondear el mercado, el resultado fue desastroso. A las papilas gustativas del mexicano, acostumbradas a lo amargo y a lo picante con referencia a la micro categoría, nuestro producto les pareció un dulce vomitivo; debimos reconsiderar el sabor de nuestro dulce y la siguiente prueba fue un éxito. Las papilas gustativas tienen memoria. Recuerde lo que dijimos cuando hablamos del diseño de campañas: por ejemplo, piense en un jugoso limón, con sal para incrementar el impacto, piense en ese ácido sabor... ¿verdad que le hizo agua la boca? Esto funciona porque ya lo había probado, de lo contrario no serviría.

Todos los sentidos tienen memoria, como cuando usted recuerda a esa persona amada por el olor de su perfume, o la suavidad de sus manos o de su piel, por el color de sus ojos, de su cabello; o a esos platillos que le preparaba su mamá; el sólo traerlos a la mente en el momento presente reactiva la sensibilidad de los receptores de los sentidos y es como si la cosa estuviese allí.

Pues con el escenario mercadológico, mediante la aplicación de técnicas de mercadeo sensorial, con colores, olores, sabores, texturas, sonidos, recordamos el sexto sentido que es el placer y cuando logramos esto, estamos muy cerca de activar los motivantes inconscientes e irracionales de la compra.

Manejamos como herramienta el antojo y llevamos al individuo desde el interés hasta el deseo, del deseo al ansia, del ansia a la obsesión y de allí al vicio.

Todo para que finalmente exprese verbalmente: “Me gusta” o mejor aún: “Me fascina, lo deseo ardientemente”.

Cuando decimos que estamos muy cerca de motivar la compra es porque algo nos falta y es que todos los individuos tienen formas diferentes de acercarse a los escenarios, a los productos y de realizar el proceso de compra como tal. Ese es nuestro trabajo.

Además de conseguir mediante la investigación, cuál es su estructura sensorial, conseguir identificar cómo están configurados sus rituales de compra.

Puede sonar extraño pero dentro de las investigaciones que se realizaron encontramos que una relación entre la mezcla de liderazgo y gregarismo que maneja el ser humano, dentro de los procesos de compra estos se manifiestan mediante actitudes depredadoras y actitudes mendicantes y cada una le da características diferentes estos procesos a partir, claro está, de la estructura de lo que ya llamamos los rituales de compra.

Una actitud depredadora la podemos ver muy bien en la señora que habiendo visto la prenda que quiere, le da vueltas al almacén cual “tigre” enjaulado, sin quitarle el ojo de encima y de pronto se lanza sobre ella.

Este comportamiento me lo habían referido algunos dependientes cuando les hablé del tema, pero cuando estábamos constatando los rituales de compra me sorprendió verificarlo por mí mismo, no podía creer que en realidad sucediera.

En las actitudes mendicantes, estas personas no compran solas, además de llevar compañía, la actitud gregaria las hace implorar por guía, asumiendo incluso un tono de voz lastimero y dolido, todo para realizar el proceso de acercamiento a aquello que en realidad les gusta, con todo el miedo que además les da comprarlo. Saben que lo quieren pero son como cervatillos asustados. Estos son sólo unos casos, pero a diferencia del *top user* en que la mayoría de las ocasiones la observación es necesario realizarla en el territorio del sujeto con una metodología de etnografía comercial, en este caso, la observación la hacemos en nuestro propio territorio, o al menos, en uno parecido si el resultado posterior implica el diseño de nuestro escenario mercadológico.

Durante todo el proceso nos hemos referido a los significados artificiales, que como ya lo hemos dicho, nos vienen dados por diferentes canales.

Esos significados artificiales constituyen, se articulan y representan mundos ideológicos en diferentes niveles, los cuales finalmente hacen de las personas lo que en su realidad creen que son.

No está por demás decir, que cada disciplina de estudio maneja un concepto diferente de los que son mundos ideológicos. Y por otro lado, la vinculación de los sujetos a los diferentes mundos ideológicos es cada vez más

efímera y superficial aunque sean representativas de su proceso de construcción de identidad.

Se suponen unos patrones de comportamiento, subculturas o microgrupos a los cuales se puede pertenecer si se llega a asimilar su oferta cultural.

Nuestro trabajo consiste entonces en identificar cómo están estructurados esos mundos ideológicos ya sea para crear nuevos, como el caso de Harley Davidson, o para utilizar los que ya existen como agentes motivadores de las decisiones de compra y consumo.

El top of mind

Por supuesto, nuestro reconocimiento a Jack Trout y su gente, pues el aporte ha sido grandísimo, al principio hablando de esquemas de recordación y luego de la configuración de un concepto referente que el sujeto tiene en su cabeza con respecto a la institución, marca, producto o servicio. Este posicionamiento, si ya hemos conseguido alguno, puede sernos favorable o desfavorable y es nuestra tarea lograr que sea conveniente.

Como en muchas ocasiones hemos dicho, el posicionamiento por sí mismo no es suficiente para que se materialice en un acto de compra; son necesarias muchas otras acciones motivantes, pero también implica que debemos darnos cuenta en qué condiciones se encuentra en nuestro público objetivo mercado meta, misión que se complica cuando nos damos cuenta de que los instrumentos tradicionales no funcionan y es necesario acudir a las herramientas de la Antropología.

No hay mejor indicador de un posicionamiento que cuando un cliente llega preguntando expresamente por una marca, producto o servicio; ese es un indicio que nos puede dar la exposición de los sujetos a los escenarios mercadológicos, medir los niveles de consistencia o de inconsistencia del posicionamiento de marca representado en seguridad o devaneos en la búsqueda de las marcas, los productos o servicios, sin aplicar las estrategias de merchandising, es decir: al natural, sin ejercer ningún tipo de influencia en ese escenario mercadológico.

Los posicionamientos son hermanos gemelos de los paradigmas y en ese sentido, son igualmente muestras de los mundos ideológicos que vienen en el equipaje de los sujetos a la hora de realizar procesos de compra y consumo.

Si logramos identificar plenamente la estructura de los mundos ideológicos, podremos alcanzar en el diseño de nuestras marcas, productos y servicios, grados de identificación con los cuales impactamos el nivel de relevancia de los sujetos, esto es: el grado de importancia que los sujetos les dan a las cosas de acuerdo con sus características personales.

Metodológicamente conviene decir que mediante estrategias de propaganda construimos lo que el sujeto tiene por dentro y mediante estrategias de mercadeo y publicidad le generamos espacios donde eso que tiene por dentro se materialice en comportamientos que nos sean favorables a nuestra empresa.

En este aspecto son fundamentales los diversos medios continentes de la carga ideológica, diversidad que si bien es muy amplia, tampoco es inmanejable; medios que van desde lo formal, pasando por lo informal hasta llegar a la transmisión boca a boca.

Todos estos medios juegan un papel en la transmisión de las tendencias, dado a que los usuarios tienden a imitar lo que ven si esta acorde con su demanda cultural.

Quisiera que esto lo hiciéramos por el bien de la humanidad y no sólo de las corporaciones: desde los orígenes del ser humano este ha sentido su pequeñez frente a la naturaleza y frente al universo, la propia razón de su existencia representa un vacío que le es doloroso y lo precipita hacia los terrenos de la ignorancia; vacío, dolor e ignorancia que prefiere negar so pena de verse descubierto en su debilidad. Allí nace el ego de la especie humana.

El mundo que él desconoce le representa una **zona de miedos y de vacíos** que inconscientemente prefiere no dejar así, es por eso que en su eterna adolescencia el hombre permanece en una búsqueda que le da a su espíritu algunos grados de certidumbre, así en el fondo sepa que las respuestas que encuentra son artificiales y que siendo que corresponden a la realidad no corresponden a la verdad, elige que sea así, la opción es insoportable.

Desde esa perspectiva su mundo se compone de paradigmas artificiales que pueden ser consumidos en el día a día, se crean los **mundos ideales de consumo**: consumimos el tiempo, la vida, consumimos la espiritualidad, consumimos los sueños, las emociones y los sentimientos, las relaciones y en fin, todo nuestro entorno está dispuesto para ser consumido.

Pero todo no está al alcance de todos: la sociedad nos particulariza y nos restringe, ubicándonos de acuerdo a nuestras posibilidades de corresponder a ese consumo con el mantenimiento del sistema, el **estatus y las posibilidades de consumo**: el dinero que usted paga por algo realimenta el círculo del consumo, lo que de entrada genera límites, haciendo que los mundos ideales de consumo que no podemos alcanzar nos parezcan fascinantes y hagamos lo que sea necesario hacer, “sin importar realmente qué”, dentro de lo que la sociedad misma llama aceptable o no aceptable, para llegar allá.



El mantenimiento del sistema se logra a través de los medios de comunicación de todo tipo, sin excepción, los cuales reproducen lo que llamamos cultura, la articulan, la sustentan, realimentan y retroalimentan y crean referentes de doble vía que van, desde la estructura paradigmática social hasta el interior, inconsciente del individuo, manifestándose en mundos nebulosos y de lo correcto o del deber ser y desde éste hasta la sociedad, manifestándose mediante comportamientos que buscan saciar ese vacío, dolor e ignorancia de cualquier manera, a veces dentro de lo nebuloso y a veces dentro de lo correcto, depende cuál de las dos es más fuerte en cada individuo y depende de cómo ha sido su proceso de aculturación en el transcurso de su vida.

Por eso, en una misma familia se pueden encontrar un sacerdote y un delincuente.

Para ser un poco más livianos creamos lo que conocemos como los estilos de vida, que se presentan hoy como el conjunto de valores que afectan el consumo de los grupos sociales.

Damos la idea de la bondad de cada estilo introyectando en cada uno una infraestructura de medios de

comunicación para que le sea propia, desde el medio formal, pasando por lo informal hasta el simple espacio para producir el boca a boca. Razón de ser de las redes sociales.

Desde esta perspectiva quisiera uno decir que existen los libre pensadores, pero es casi imposible concebir a alguien fuera de la Matrix, a lo máximo que podemos llegar, a riesgo de ser excluidos e incomprensidos, es a tratar de conceptualizarla; lo mejor es simplemente reiterar que el hombre se puede definir por cuatro aspectos. Las emociones, el consumo, la comunicación y la creatividad.

Lo que nos lleva a concluir entonces que toda la infraestructura cultural es construida y que como tal se pueden levantar planos topográficos y cartográficos que nos permitan navegar desde una micro cultura, como una cultura corporativa, hasta una macro cultura, como las características de una región o un país, entendiendo la pluralidad y la diversidad como partes inherentes a cada uno de los escenarios. Por supuesto que una micro cultura o una cultura local son relativamente más cercanas y fáciles de impactar que una macro cultura.

El levantamiento de estos ideogramas culturales nos permite distinguir qué es y dónde está aquello que queremos transformar mediante un proceso arquitectónico para generar los paradigmas que nos sean favorables y convenientes.

El top of money

Una discusión que antes dimos es que empresarialmente hablando, las cotizaciones nunca se caen por precio sino por incapacidad. Incapacidad de dos tipos: una estructural que pertenece a la compañía y otra personal de quien está presentando la cotización.

Este concepto me acarreó muchos detractores, pero me sostengo.

Si usted va a comprar un pan y lo ofrecen uno por un dólar y luego le ofrecen otro con características similares por dos dólares, ¿cuál compraría? Los clientes no son tontos.

La incapacidad estructural de la empresa es porque no puede demostrar mediante estrategias de diferenciación y comunicación por qué el cliente debería pagar la diferencia de precio, qué es aquello tan valioso que justifica el dinero de más.

La incapacidad personal es porque al ser limitado el alcance de los medios de una compañía, quien presenta la cotización debe tener la habilidad, con argumentos reales, de persuadir al cliente de eso valioso que justifica el sobreprecio, lo que es imposible si la empresa no lo ha previsto antes.

Por muy bueno que sea un vendedor y éticamente no lo debe hacer, no debe hacer pagar a un cliente más por algo que él sabe que se consigue en las mismas condiciones a un precio menor.

Nos acogemos al concepto del *Value for Money* de vieja data y que está arraigado en el imaginario de la estrategia comercial pero que pareciera ser ignorado por muchos estrategias comerciales.

Es la diferencia entre caro y costoso.

El dinero que el cliente paga por algún tipo de producto o servicio señala una línea, cuando el nivel de satisfacción que el cliente pagó está por debajo de esa línea, lo que haya comprado es caro y cuando ese nivel de satisfacción supera esa línea, es costoso.

Buscar ese nivel de satisfacción nos lleva a correr el riesgo de caer en la trampa del valor agregado, cuando no lo comprendemos a fondo lo normal es que nos atrape el juego del costo agregado y cuando lo manejamos bien, alejándonos de él, logramos consolidar estrategias que conocemos como de valor percibido.

Los clientes compran por el valor percibido y no por el valor agregado; el primero corresponde a la mente del comprador y el segundo pertenece a la configuración del producto o servicio, lo que implica dos cosas que corrientemente son muy diferentes.

Este valor percibido tiene también dos posibles orientaciones que generan identificación en el individuo por su escala de ambición: un valor percibido, dirigido a satisfacer el tener, más fácil de manejar y que

simplemente alimenta la necesidad de sentir el poder de posesión; y un valor dirigido al ser, más intangible, muy posiblemente alimenta al ego, pero existe toda una cantidad de alternativas que no podremos descubrir a menos que el sujeto nos lo revele directamente y por su propia voluntad.

La escala de ambición está llena de representaciones que simbolizan el lugar que un individuo tiene en una sociedad, se articula con su estatus y posibilidades de consumo y se manifiesta en tres niveles con líneas muy difusas entre sí pero que demarcan la estratificación social. El nivel real, el ideal y el ilusorio. Este último, el ilusorio está por fuera de toda posibilidad de medida o de verificación, puede o no ser transversal en un grupo y siempre tendrá un exceso de particularidades.

El primero, el nivel real, es en el que económicamente se encuentran los sujetos sin tener en cuenta su capacidad de crédito y el nivel ideal es en el que los sujetos viven en su normalidad.

Esto es, las personas de estratos sociales muy bajos consumirá productos y servicios de uno o dos estratos más arriba del suyo, como una estructura de ideales para lograr, aunque ilusionen tener lo que tienen los estratos muy superiores, su mente se conforma y sus sueños no son de tan largo alcance.

De ahí que estas personas sean clientes habituales del crédito por la vía de lo correcto, pero también es parte del motivante de que personas rompan lo que se supone es la ley y vivan en el mundo de lo nebuloso.

Un top adicional

No voy a adentrarme en explicaciones que no hacen falta, pues usted ya sabe que con la tarea bien hecha se habrá puesto en marcha el sexto top que es el *top of tongue* (voz a voz) y es el que nos permite una mayor divulgación y penetración en esferas culturales; pero, para eso hacemos todo esto. 

¿Sabe usted qué es un business solver?

Un profesional que le ayuda a
descubrir, analizar y resolver
los problemas comerciales
de su empresa

G. M. Wilson
Creativo Comercial

(+ 57) 3105102373 - consejero gerencial@une.net.co
www.consejero gerencial.com