

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Usted es
**¿Gerente o
mendigo?**

Cómo no perderse en
**El mundo
del precio**

Tema central

Innovación Comercial

Para discutir
**Alerta, ciudadano
con la efectividad
aparente**

Perfil destacado
David Hernández
La ISO

En sistemas: malo conocido
o escoba nueva 2

Para hacer:
Los 10 NO de la
Negociación

Mujeres de Alto Desempeño:
Martha Acosta de Bancolombia
La inteligencia y la pasión

Para emprendedores:
El síndrome de la
Hamburguesa



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Sergio Hernández Chalarca
Director de Operaciones y Servicios

María del Pilar Montoya García
RRPP Internacionales

Norman Velásquez Álvarez
Proyectos

Producción:
www.consejerogerencial.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.**

Cualquiera se llama “gerente”

Son muy importantes los esfuerzos que hacen el gobierno nacional y diversas entidades, entre ellas las universidades, en la promoción del emprendimiento. Esfuerzos que logran objetivos variables, tales como, la lucha frontal contra la pobreza, crear y diversificar fuentes de empleo y fortalecer los mercados con ofertas creativas e innovadoras que le dan otra característica a las ciudades y al país.

En estos innumerables grupos de emprendedores han surgido verdaderos talentos gerenciales quienes con un pequeño impulso han creado organizaciones muy interesantes y muy rentables.

Penosamente son muchos los proyectos que fracasan por diversas razones, entre ellas, la que consideramos estructural, es que mediante los procesos de capacitación de los emprendedores se están formando administradores y técnicos, pero no se están formando gerentes, aunque la gran mayoría de los emprendedores, si no todos, se catalogan a sí mismos de esta manera.

La problemática no es de los emprendedores ni propiamente de las instituciones, sino de la calidad de los formadores. Desde nuestro racionalismo empírico, entendemos que muy difícilmente alguien que no ha enfrentado la dirección de una organización, podrá orientar y enseñar la visión, la intuición estratégica y la capacidad operacional que los gerentes aprenden en la práctica. Encuentro que muchos de nuestros formadores han realizado maestrías en carpintería, pero nunca han construido un mueble.

En este sentido, proponemos que los grupos de formación que ya existen incluyan a aquel joven directivo que está a la vanguardia y por lo menos a un gerente jubilado o a personas que preferiblemente no tenga experiencia docente, ni especializaciones ni maestrías, sí en cambio tengan quince o veinte años de experiencia como directivos. Esa transferencia de conocimiento significa recuperar una curva de aprendizaje empresarial como nación que el modernismo nos hizo perder.

Cordialmente,

Garzón M. Wilson
Director

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

Perfil destacado:

David Hernández García



Quienes lo conocimos en la universidad lo llamábamos el “Doctor Gestión” pues desde entonces mostraba ese talento de poder realizar lo necesario para obtener resultados.

Hernández García, quien es uno de los ejecutivos de mayor proyección internacional, ahora Decano de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, es profesor asociado, investigador y Director de la Revista Folios de esta Facultad.

Se desempeña como docente, consultor y ponente nacional e internacional del Alma Máter desde 1999, en las áreas de comunicación organizacional, responsabilidad social, gestión de la calidad y psicología del trabajo.

En el año 2004 se vinculó como docente de planta de la Universidad, mediante el Concurso Público de Méritos 200 años, estrategia de relevo generacional y de promoción de la formación doctoral entre jóvenes docentes. En 2007, el Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional (CECORP) le otorgó el Reconocimiento a la Labor Investigativa y de Docencia.


En su currículo se destaca su formación como Doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo en la Universidad de Barcelona (Tesis Sobresaliente Cum Laude), Máster en Dirección de Empresas, en la Escuela de Administración de la Universidad Politécnica de Cataluña, Auditor de Calidad de la firma internacional

Bureau Veritas y Comunicador Social – Periodista en la Universidad Pontificia Bolivariana.

En la Universidad de Antioquia se ha desempeñado como Asistente de la Vicerrectoría de Extensión, Director del Grupo Interdisciplinario de Responsabilidad Social, Director del Grupo Regional ISO, Coordinador de la Maestría en Comunicaciones y Coordinador de Extensión de la Facultad de Comunicaciones.

En el ámbito nacional, se destaca su trabajo como docente invitado en las universidades de La Sabana, Pontificia Bolivariana, del Norte, CES y Javeriana, y como consultor y coordinador de proyectos para la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Personería de Medellín, Empresas Públicas de Medellín, el Consejo Superior de la Judicatura, Teleantioquia, Sofasa, Hospital San Vicente Fundación, entre otras.

Fuera del país, es reconocido por su participación en proyectos de docencia, investigación y extensión en instituciones públicas y privadas en México, Costa Rica, Estados Unidos, Brasil, Perú, Argentina y España, acciones de las que se han derivado diferentes publicaciones académicas. En la actualidad es miembro activo de la International Communication Association.

Siempre amable y sonriente, David Hernández piensa que aún hay mucho por hacer y mucho por aportar tanto desde lo académico como en lo empresarial y está comprometido a hacerlo. 

Mujeres de Alto Desempeño

MARTHA
ELENA
ACOSTA B.

Directora de
Comunicaciones
Corporativas de
Bancolombia



Uno de los secretos a gritos mejor guardados que tiene Bancolombia es su Gerente de Comunicaciones, Martha Acosta.

Una mujer que en cada palabra que pronuncia expresa un profundo convencimiento de que su tarea es aportarle a la paz y al desarrollo de la nación.


Sumergida en un lenguaje técnico fruto de su pasión por la profesión, esta comunicadora de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, especialista en Marketing y Comunicación y con estudios de Dirección Avanzada, reconoce que es difícil desempeñar el papel de mujer profesional y se conmovió cuando le dijimos que ella era un ejemplo para las futuras generaciones de profesionales de la comunicación.

Cada estrategia de comunicación, relaciones públicas y publicidad de uno de los bancos más importantes de América Latina lleva el toque de Martha Acosta, quien acompañó el desarrollo de la unidad de comunicaciones desde que era una oficina anexa

hasta ahora que es una gerencia con sus departamentos de comunicaciones, publicidad y de relaciones públicas.

De los aspectos más sobresalientes que percibimos de Martha Acosta es su inclinación por la constante disciplina y su conciencia de sus debilidades lo que le permite, a pesar de que lleva muchos años ejerciendo la profesión, estar en la línea de mejoramiento continuo personal.

Esta condición la hace ser muy exigente consigo misma y con los demás. Aunque su tono de voz expresa dulzura, su trato con sus colaboradores es categórico.

Ahora, Martha Acosta ha sentado cátedra sobre cómo se llega ser un profesional exitoso y cómo, mediante las comunicaciones se aporta al crecimiento y fortalecimiento de una organización. Un ejemplo que deben seguir los gerentes que desean que sus organizaciones sean grandes como lo es hoy Bancolombia. 

Para emprendedores:

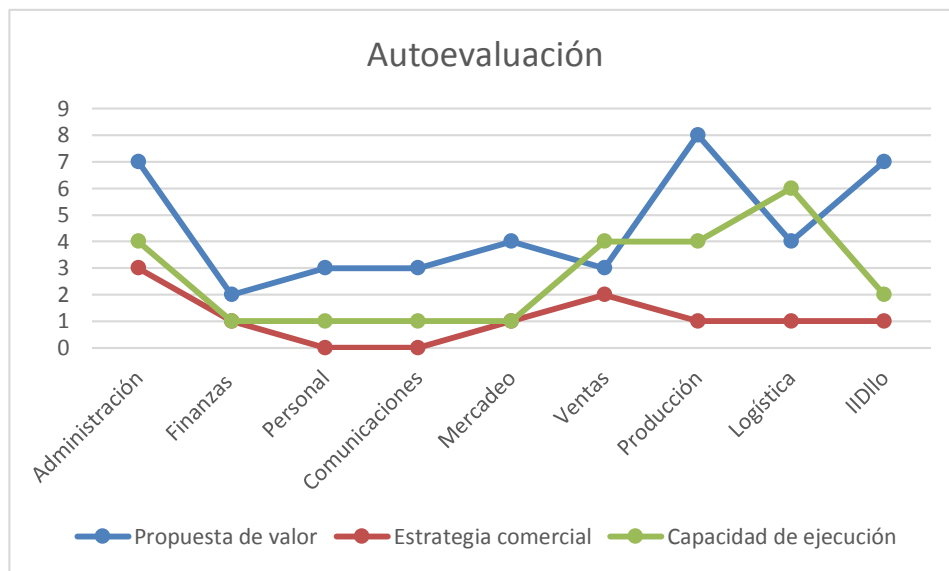
El Síndrome de la hamburguesa



Estaba convencido de que lo importante para tener éxito en un emprendimiento era tener un excelente producto. Con esa idea, estaba concentrado en generar nuevas ideas para desarrollarlo, hacerle las variaciones necesarias, extensiones de línea y cuanto cosa se me ocurriera.

Era así, hasta que leí un párrafo en un libro de Kiyosaky que me volvió la mirada al revés: “Cualquiera de ustedes puede preparar una hamburguesa mejor que la de McDonalds, pero no cualquiera puede venderla como McDonalds”. Kiyosaky estaba haciendo énfasis en lo importante que es aprender a vender y es cierto, lo que usted sepa hacer será irrelevante si no lo sabe vender.

De una manera subjetiva empecé a evaluarme pues mis resultados económicos no estaban siendo los mejores. Desarrollé este gráfico de autoevaluación. Establecí tres factores principales: De acuerdo a Kiyosaky, se debe medir su capacidad de convertir ideas en dinero, esto significa, fortalecer su capacidad de ventas, y tener una buena oferta de valor. Significa que tampoco podemos descuidar el producto, pero no está por encima de los otros factores. Están en igualdad de condiciones y la tercera la incluí porque usted puede tener un muy buen producto, tener un buen diseño de su estrategia comercial, pero si no tiene una buena



capacidad para materializar las cosas, tampoco tendrá nada. Analicé cada área funcional de la empresa por separado, desde la administración hasta la Innovación, Investigación y Desarrollo y mi evaluación fue deprimente, sobre todo teniendo en cuenta que la mía es una muy pequeña empresa, pero como usted ya sabe, así una empresa sea de una sola persona, de todas maneras tiene las mismas áreas funcionales de una gran empresa.

Haga lo mismo, simplemente califique de uno a diez y el promedio le dará la realidad de su empresa en cada uno de los tres factores. En mi caso, mi propuesta de valor es de 4.5, mi estrategia comercial es de 1 y mi capacidad de ejecución es de 2,6. Me estaba engañando: pensé que como tenía una producción creativa mi empresa era excelente y no era así. Y sí, aunque yo peleé con los conceptos, cada área funcional de la empresa debe tener los tres factores.

Para pensar:



Es usted ¿Gerente o Mendigo?

Si cree por algún momento que puede escapar de ser ambos, piénselo otra vez. Ambas ideas superan el ámbito de lo normal y están más allá del bien y el mal, y se convierten en sintomáticos para determinar qué tipo de gerente es el que se tiene al frente o simplemente descubrir comportamientos propios que están contribuyendo a que fracase en su proyecto empresarial.

Una entidad estatal me contrató para dar un entrenamiento en pensamiento estratégico a algunos de los emprendedores de las zonas más apartadas, ciudades pequeñas, rurales e intermedias.

Parado frente a ellos, en silencio y antes de empezar hice una pregunta: ¿y ustedes a qué vinieron?

En el mundo capitalista y con predominio de la propiedad privada, en un país con pocas oportunidades de empleo y con muchas oportunidades para el desarrollo, es normal que las personas sueñen permanentemente con tener su propia empresa.

En un principio creía que esta idea era generalizada, pero no es así. Hay emprendedores y empresarios que tienen esa combinación que me parece

fantástica entre una buena idea de negocios y la pasión por consolidarla como un proyecto de vida.

Pero hay otros, que las diferentes circunstancias de la vida, sumadas a la existencia de subvenciones tanto del gobierno como de diversas entidades, los llevaron a meterse en proyectos en los cuales realmente creen muy poco y sólo están a la espera de cualquier cosa que les den.

Las diferencias entre los unos y los otros son grandes y mientras unos con su actitud rompen las rocas, los otros simplemente están al vaivén del viento.

Es entonces cuando son perceptibles líneas de conducta que los caracterizan: mientras que para algunos son comunes las expresiones de “buscarle la comba al palo”, es decir, en el contexto de buscar la oportunidad, “ayúdame que yo te ayudaré” y “no

dejes para mañana lo que puedas hacer hoy”; para otros lo común son expresiones tales como: “que sea lo que Dios quiera” y “Dios proveerá”; términos que literalmente escuché en este proceso de formación.

En este escenario empecé a identificar comportamientos sobre los que había leído pero que no había tenido la oportunidad de verlos en acción en relación con el personal, los clientes y los proveedores:

- Cuando usted le da una instrucción a su personal, tiene que repetirla varias veces y en ocasiones casi arrodillarse para que se cumpla.
- Cuando visita a un cliente, le reza a todos los espíritus y concede lo que sea con tal de que le compre y luego tiene que tirar las cartas para adivinar cuándo este cliente le va a pagar.
- Cuando hace un pedido, tiene que llamar repetidamente para que se lo entreguen y luego hace todo tipo de caras de misericordia para retrasar los pagos.


Estos, mi amigo, son comportamientos de mendigo.

En la otra esquina hay una conducta que tampoco es muy apetecible y se distingue porque son personas que siempre creen tener la razón sobre todo, nunca pierden una discusión y cuando negocian quieren “pan y pedazo”, sin importarles los demás. Manejan a su personal a gritos, pues realmente carecen de

autoridad. Acorralan a los clientes y a los proveedores y permanentemente están buscando sacarles la mayor tajada de lo que sea, y lo peor de todo es que se creen verdaderos empresarios y negociantes y regularmente se dedican al comercio. Son arrasadores y no respetan. Ésta es la actitud depredadora, personas con las que a veces prefiero no tratar y son el tipo de cliente que también a veces es mejor no tener.

En mitad de todo esto y visto desde lo empresarial hay un tercer comportamiento que simplemente, por conveniencia, llamo “gerencial”. Tiene la fuerza del depredador pero complementada con la diplomacia, el respeto genuino y la cortesía y, sobre todo, una definición clara de lo que significa la dignidad.

Según la definición del diccionario la dignidad es la defensa de los propios valores y eso me llevó a preguntarle al grupo que tenía en frente: por favor piensen y díganme, desde lo que hacen y no desde lo que creen, ¿Cuáles son los valores que ustedes en la práctica defienden? El resultado del ejercicio fue que más de la mitad aceptó que en realidad tenía comportamientos de mendigo, otro grupo aceptó ser más depredador y sólo un número muy reducido de personas se mostró en la práctica con un comportamiento gerencial.

Le repito que el ejercicio consiste en evaluar lo que hace en su cotidianidad y dejar de lado lo que cree o lo que piensa de esos comportamientos y de ninguna manera dar justificaciones. Por eso, le pregunto: ¿Es usted mendigo, depredador o gerente? 



En sistemas:

¿Malo conocido o escoba nueva?

En la pasada edición nos comprometimos a comenzar a revelar los secretos que hemos aprendido en nuestra relación con los productores de sistemas contables-administrativos, que su empresa puede aplicar para aliviar varios dolores de cabeza que estos sistemas le causan.

Hoy comenzaremos con una serie de consejos para relacionarse con el departamento de soporte. La mayoría de las veces los problemas que produce su sistema contable pueden solucionarse con el conocimiento que el departamento de soporte de su casa productora posee, solo que ese conocimiento a veces no es tan fácil de acceder, por las mismas políticas de las casas productoras, la alta demanda de este servicio o la "torpeza" de los clientes al tratar con el personal de estos departamentos. Aquí van algunas claves para acceder a los tesoros que encierra el departamento de soporte:

1. "Se atraen más moscas con una cucharada de miel, que con un litro de hiel"

¿Cuál es la posición de su empresa y sus empleados frente al productor de su software? Luego de un sinnúmero de frustraciones acumuladas, muchos optan por tornarse agresivos y amenazantes cuando llaman a requerir soporte. Si bien a corto plazo conseguirá que le atienda corriendo un atemorizado empleado de servicio al cliente, a largo plazo, esta estrategia lo que va a lograr es que construyan frente a usted un muro defensivo de procedimientos burocráticos y excusas para evitar atenderle. Si por el contrario, ejerce su dominio propio y trata con cortesía al personal de soporte, ganará su

respeto y estarán dispuestos a ayudarle más allá de lo que dicen los contratos y más cerca de lo que su empresa realmente necesita.

2. Busque ser atendido siempre por el mismo asesor de soporte.

Una aplicación informática es más de lo que le cabe en un CD. Sin el conocimiento para usarla, y sobre todo para aplicarla a las necesidades de la empresa no vale mucho. Si bien los asesores de soporte suelen todos conocer la aplicación, no siempre conocen por igual a cada cliente. Cada vez que usted es atendido por un nuevo asesor, invertirá un tiempo significativo contándole como funciona su empresa y cuáles son sus necesidades. Si por el contrario le atiende siempre el mismo asesor, no solo evitará perder tiempo contando otra vez la historia, sino que además el asesor estará al tanto de las soluciones usadas en el pasado y no necesitará volver a intentar las que no funcionan.

3. Consiga el número celular, pero no abuse de él.

A muchos proveedores de tecnología les sonará a abuso de confianza, pero en la práctica, las empresas mejor calificadas en servicio suelen ser las que proporcionan un

número donde siempre conteste directamente el asesor de servicio, sin necesidad de pasar por un conmutador o ser puesto en una lista de espera porque todos los asesores están ocupados. Si ya ha conseguido que le atienda siempre el mismo asesor, el próximo paso es ganar su confianza para que le deje saber su número celular.

No lo conseguirá con la estrategia "agresiva" que mencionamos en el primer punto. Por el contrario, su tono conciliador logrará que el mismo asesor se lo ofrezca o al menos no se lo pueda negar cuando usted se lo pida. En todo caso, una vez consiga este tesoro, no abuse de él, o pronto notará que siempre le contesta el "sistema correo de voz".

He aquí unas normas básicas de cortesía cuando llame por celular a su asesor de soporte:

- No llame a su asesor en horario no laboral. Si lo hace, la esposa de este se encargará de que no vuelva a contestar.
- Pregunte siempre primero si está libre y puede atenderle. A veces uno contesta el celular mientras conduce y no lleva manos libres, por ejemplo.
- Si no le contesta, no insista, envíe un mensaje de texto en su lugar. Usted no sabe la razón por la que no le contestaron, pero siempre podrán leer su mensaje y contestarlo cuando se hayan desocupado.
- Nunca le ofrezca trabajo (gratis o pagado) por fuera de la oficina. Le evitará al asesor un conflicto de intereses con sus jefes y con su familia.

4. Ofrezcense de voluntario para probar nuevas versiones

Generalmente los proveedores de software usan a un grupo de clientes para probar las nuevas versiones de sus productos antes de que estas se distribuyan al resto de sus clientes. Si bien a muchas empresas no les gusta correr ese riesgo (menos cuando el software está causando problemas), pertenecer a ese grupo de clientes piloto

tiene sus ventajas: En primer lugar, será el personal de desarrollo quien comience a atender a su empresa - y quien hace el producto siempre sabe cosas que los de soporte ignoran -. De otro lado, van a tener en cuenta sus ideas para incluir nueva funcionalidad en el producto. Y por último, los productores de software suelen buscar que los clientes piloto estén completamente satisfechos, para que den buenas referencias a sus demás clientes.

Estas ventajas bien valen el riesgo que se corre. En todo caso, mantenga una buena política de copias de seguridad y asegúrese de tener un plan de contingencia ante cualquier eventualidad.


5. Esté dispuesto a pagar para ser atendido

A su empresa podrá parecerle ilógico pagar para que le resuelvan sus problemas cuando ya ha pagado bastante para comprar el software que los causó. Y en muchos casos tendrá la razón. Sin embargo, considere que el tiempo del personal que resuelve esos problemas tiene un costo y de otro lado está siendo solicitado por muchos otros clientes que si están dispuestos a pagar por él.

En la práctica obtendrá mejores resultados si primero hace un arreglo para comprar el contrato de soporte - que casi todos los proveedores de software ofrecen - y luego, hace valer su derecho a ser atendido.

En todo caso, no espere a que lleguen los problemas para pagar el contrato, lo único que conseguirá es que le hagan esperar a formalizar el pago para atenderlo, y muy seguramente tendrá que pagar una cifra igual o superior a la que hubiera pagado cumplidamente cada año (¿alguna vez ha intentado comprar un seguro de salud cuando ya está enfermo?).

Además, de nada valdrán todos los anteriores consejos, si simplemente su empresa tiene oficialmente suspendido el servicio por el que no ha pagado.

En nuestra próxima entrega veremos más consejos para aprovechar a los conocedores del software, está vez al interior de su empresa. Será hasta entonces. 



Para discutir



Alerta, ciudadano con la **efectividad** aparente

Usted los ve diariamente llenos de trabajo, literalmente se matan, trabajan horas de más e incluso, se llevan trabajo para la casa, sin embargo, a la hora de medir indicadores, los resultados brillan por su ausencia.

Lo peor que empresarialmente existe para el personal ejecutivo es el horario de trabajo. Los sistemas organizacionales están diseñados para controlar la producción “hora – silla” y no por indicadores de logro de objetivos.

En este punto escuchamos el reclamo de algunos directivos diciendo que ellos sí manejan la administración por objetivos y que sí tienen indicadores, pero cuando les preguntamos si estaban seguros de que los objetivos no podrían haberse conseguido en un menor tiempo, la respuesta fue que no lo sabían.

Es una circunstancia realmente más común de lo deseable. Aquellos empleados que saben que deben cumplir con un horario, inconscientemente lo distribuyen de tal manera que sea apenas justo para lo que deben hacer. Es a esto a lo que llamamos “Efectividad Aparente”.

¿Cómo se soluciona? En compañía de su personal directivo, mandos medios y que no son de control, pida una planeación semanal y diaria, con objetivos e indicadores y simplemente, anuncie que cada uno, una vez cumplido el objetivo del día se puede ir a su casa.


En el caso que atendimos empezamos a ver personal que se iba a su casa desde medio día. Ese mismo personal que antes no podía con su cantidad de trabajo. ¿Qué pasó? ¿Se volvieron eficientes de la noche a la mañana? ¿Por qué no tenían antes ese nivel de producción? La “Efectividad Aparente” es demasiado costosa.

Son comportamientos normales. Usted les paga a sus empleados por sus resultados no por su presencia ni su tiempo, pero cuando ellos sienten que lo que se les mide, controla y supervisa es el tiempo, es eso lo que le darán.

Pensando en esto, en el mundo se viene imponiendo, sobre todo para los cargos de analistas, el teletrabajo. Contadores, abogados, comunicadores, publicistas, planeadores, mercadólogos y vendedores, entre tantos otros, apoyados en las nuevas tecnologías, están entregando producto y no tiempo y tampoco uso de las instalaciones. La productividad se incrementó.

La compañía no les da nada adicional, pues se ahorran el tiempo y el dinero de la movilización. Por supuesto, estamos hablando de personal ejecutivo, no de operarios ni de personal de *front office*.

Estos sistemas de trabajo implican confianza y disciplina y la seguridad del empleado de que en el momento en que no esté logrando su cometido será remplazado. Hasta cierto punto, se dará cuenta de que puede incrementar los objetivos y por consiguiente los resultados, pero no lo haga inconsulto y cuando lo haga, que sea gradual.

Definitivamente, ya sea con teletrabajo o con jornadas de trabajo por objetivos, la cultura corporativa cambiará y su empresa será más eficiente y efectiva, evitará problemas directos por relaciones interpersonales, disminuirá costos por el consumo de recursos físicos y habrá erradicado de su empresa la “Efectividad Aparente”. 

Para hacer:

Los 10 NO de la Negociación



Por supuesto que la negociación en sus diferentes niveles es un proceso complejo que realmente pocas personas aprenden a manejar completamente; requiere que el negociador sea alguien que conoce a la perfección las relaciones de poder, realiza gerencia del tiempo y de la información, está respaldado por la legitimidad, cuenta con versatilidad y es hábil para la planificación. Maneja la gestión de costos y finanzas, la gestión de relaciones públicas, la gestión de redes sociales y los medios de comunicación y tenga bien claro que en general negociación no es un tema de vendedores.

En la práctica, todo el mundo negocia pero no cualquiera es un negociador. El buen negociador debe ser buen escucha, buen comunicador, buen estratega, convincente, asertivo, observador, analítico y respetuoso del otro. Debe tener una actitud de ganador-ganador.

Debe sintonizar con la otra persona y no interesarse sólo por lo que uno persigue en esa negociación, sino por lo que la otra parte espera de la misma.

La negociación se usa para solucionar conflictos, conseguir alianzas, crear marcos de referencia, lograr acuerdos de planeación y ejecución, gerenciar clientes, comprar y vender, es por eso que la negociación desborda el ámbito de lo comercial y está en espacios inimaginados: vender tiene implícito el acto de negociar, pero negociar no se reduce a vender.

Ahora bien, usted ya sabe que es complejo, si aún insiste en ser un buen negociador, debemos por iniciar por los 10 no de la negociación. Aunque hubiese podido escribir esta nota en positivo, creo que serán más efectivas y tendrán mayor impacto si la advertimos como los No. En este caso, le recomiendo utilizar una de las reglas generales de la negociación: no aceptar la primera propuesta.

Por supuesto que antes de iniciar cualquier negociación, usted debe conseguir toda la información posible de las personas con las que deberá estar en el proceso, a ambos lados. No vaya a ser que por desconocer el carácter de los suyos, sea uno de ellos quien eche a perder el momento.

1. No ir a la mesa sin tener una estrategia de valor percibido.

Dese cuenta de las cosas no valen realmente por lo que son sino por lo que significan para las personas. En ese sentido usted debe saber qué cosas son realmente valiosas para los otros jugadores y prepararse con ellas. Existen cuatro elementos estándar: la sensación de ganar, el acceso al poder, primero la familia y la fama personal. Siempre uno de estos elementos estará por delante de los otros, desde la perspectiva de la mente del otro jugador.

Se puede acceder a ellos mediante la comprobación de su existencia y promoviendo el deseo por la aventura, el deseo por el conocimiento, el deseo por el afecto y el deseo por el reconocimiento. Esto, claro, desde la perspectiva de las relaciones interpersonales, pero no es muy diferente y está muy relacionado con aquello objetivo que el otro jugador desea conseguir en términos prácticos.

2. No ir a la mesa sin contar con Mejores Alternativas al Acuerdo de Negociación.

Aunque no es ideal tener en la mente la perspectiva de fracaso, Harvard nos enseña que debemos tener preparadas alternativas posibles si no se logra un acuerdo, y cuidar en el proceso de negociación que esa ventana esté siempre abierta.

En estas visualizaciones es muy útil el pensamiento paralelo de Edward de Bono, pues ayuda a visualizar cosas que de otro modo nos pasarían desapercibidas como posibilidades al acuerdo. En ocasiones he visto que encontrar esas alternativas ha vuelto inútil la negociación.

3. No ir a la mesa sin tener referencias del otro jugador.

Hable con personas que lo conocen. Trate usted de conocerlo en cuerpo y mente. Especialmente el esfuerzo es por dilucidar su manera de pensar y su manera de

actuar, así podrá prever, en parte, cómo reaccionará frente a los diferentes momentos de la negociación y le permitirá a usted adelantarse a situaciones incómodas o a generar presión estratégica.

4. No ir a la mesa sin haber elaborado un mapa de negociación donde se tienen todos los actores y sus respectivos intereses.

Realizar un mapa de lectura de cada persona con la que se negocia es una característica del negociador profesional. Para ello existen muchas herramientas que combinan por ejemplo la Psicosemiología, la Dominancia Cerebral y la Rejilla de Blake y Mouton.

Cuando se tiene la práctica, se demora un minuto y medio el analizar a cada persona y regularmente se hace con videos y fotografías.

En este mapa se recoge desde su perfil de negociación hasta sus tendencias en una escala de ambición, un



concepto que no es difícil de entender, pero que inicialmente no es fácil de explicar: lo que las personas creen querer no es lo que su subconsciente desea lograr, para decirlo en su mínima expresión.

5. No ir a la mesa sin tener objetivos definidos.

Todos los sabemos y aun así, sucede. La vaguedad en los objetivos o el simplemente querer lograr “cualquier cosa”, hace que desde el principio se pierda el fundamento de la negociación. Usted debe saber a ciencia cierta lo que desea conseguir, sino habrá perdido su tiempo. No le pondrán atención.

6. No ir a la mesa sin tener una propuesta clara.

De la misma manera, usted debe llevar una propuesta concreta. De hecho, la sola presentación de la propuesta puede volver innecesaria la negociación. ¿Qué es una propuesta clara? Es aquella que habla en el lenguaje de su interlocutor y en la manera como éste entiende. Contiene lo que a él le interesa y le muestra por qué razón es valioso que la acepte y lo que puede ganar si lo hace. Una clave es pre contestar en la propuesta las posibles objeciones que usted ya ha podido analizar, de esta manera no habrá lugar a dudas.

7. No ir a la mesa sin conocer las reglas del juego.

Cada negociación es diferente aun siendo los mismos jugadores. El entorno es cambiante y es necesario estar atento a los detalles, estos pueden imponer situaciones diferentes.

Hay tres tipos de reglas. Las explícitas son las que concertamos con los demás jugadores antes de sentarnos a negociar. Pueden ser de tiempo, rituales, lugar, entre otros. Las humanas, las que provienen de la formación personal, ética, diplomacia, cortesía y, en especial, el colegaje. Y las naturales, provenientes de la situación en particular, el tipo de negociación y el conocimiento consuetudinario de las fuerzas específicas en juego.

El desconocimiento de las reglas demerita al negociador y hace que los demás le pierdan el respeto como profesional de la negociación. Y es absolutamente necesario conocer a fondo estas reglas, si en algún momento la estrategia implica que se deban romper.

8. No ir a la mesa sin tener un comodín y un As.

Aunque este es un lenguaje de tahúr, no se olvide que lo más parecido a un proceso de negociación es un juego de

cartas y se aplican la mayoría de estrategias que en este juego hay, entre ellas, el tener un comodín, esto es una jugada o una carta adaptable que se pueda jugar en cualquier momento y tener una carta dura, es decir, una carta que termine la negociación a su favor, sin que haya lugar a nuevas oportunidades.

En este caso, así como en el juego, es una relación gana usted, pierde el otro. Lo que no es muy recomendable y se deja como una última opción. La relación siempre deberá ser en la cual todos los participantes de la negociación nos sintamos ganadores, un “gana – todos”. No olvide que los heridos que deja en su camino se juntarán en el momento en el que a usted le toque perder.


9. No ir a la mesa sin tener respaldo institucional.

La mitad de la fuerza de un negociador proviene de aquellos a quienes representa. Si esto no está claro, no hay negociación posible. Lo otro es que el negociador debe tener la potestad de tomar decisiones, y si es preciso hacerlo en la mesa de negociación, aunque esto no sea lo ideal, lo que normalmente se hace es tomarse el tiempo necesario para analizar antes de decidir. Pero si el negociador tiene que consultar antes de tomar cualquier decisión entonces no está a la altura de lo que debe ser un proceso de negociación. Por eso lo acostumbrado es que el negociador cuente con un margen de maniobra frente a lo que debe decidir y ese margen deberá estar soportado en la legitimidad y en la institucionalidad.

10. No ir a la mesa si no tengo la confianza de hacer un buen trabajo

En este punto todos fallamos, pero de fracaso en fracaso hemos ido aprendiendo a convertir el miedo en adrenalina. Cuando usted lleve algún tiempo realizando procesos de negociación sabrá que en la vida no podrá hacer otra cosa y que es un oficio profundo en el que nunca se termina de aprender.

Eso le dará la confianza de entender que no se las tiene que saber todas y que quien está al frente suyo tampoco se las sabe todas. Así que apréndase esta frase, antes de cruzar la puerta dígame: “patos al agua”.

Ahora, olvídense de que esta actividad está al alcance de los vendedores, quisiéramos que fuera así, pero la negociación profesional normalmente es una tarea de directivos y no necesariamente los comerciales. Todo buen gerente inicia por su propio entrenamiento en negociación. 

Cómo no perderse en El mundo del precio



Mi amigo Sebastián invitó a su novia a una discoteca y como es más ordinario que un refresco de cebolla, se la llevó a uno de esos lugares que más parecen guaridas de criminales que un sitio para divertirse sanamente. Como es obvio, la muchacha tan refinada no quería quedarse allí, pero él sí y simplemente se desentendió de ella.

Muy enojada la chica salió a la puerta sólo para darse cuenta de que no había llevado ni una moneda para tomar un taxi y la zona, aunque muy central, en medio de la noche se veía lúgubre e insegura.

Mirando un poco, alcanzó a ver un cajero electrónico cerca a la entrada de un callejón y allí se dirigió; después de sacar algo de dinero y de guardarlo en su bolso, se percató de que una persona parada en la esquina la estaba observando y le estaba mirando el bolso. De inmediato ella pensó, me va a robar y se echó a correr...

Nunca dijimos que esa persona fuese un ladrón, sólo alguien que desprevénidamente la miró, pero como estamos condicionados por el instinto de conservación, simplemente reaccionamos.

Lo curioso, es que tanto usted que está leyendo como ella, pensaron en que la iba a robar, pero ninguno de los dos se preocupó realmente por la vida, no pensó, me va a matar, sino: me va a robar; esto habla de que los seres modernos hemos extendido nuestro instinto de conservación a nuestras posesiones y entre ellas, el dinero.

La problemática de esto, es que es una situación generalizada y se presenta más cuando una persona, cliente, comprador, individual o corporativo, quiere adquirir cualquier producto o servicio, pero en su interior no desea alejarse de su dinero y lo grave es que cuando se le acerca cualquier vendedor, siente que éste tiene sus ojos puestos en su billetera, lo que de inmediato le genera actitudes defensivas. No se separará de su dinero si no percibe que recibirá algo más valioso. Por eso, el precio, es la objeción universal, aunque sólo nos hacemos responsables de afirmar que esto es natural en modelo de pensamiento occidental y capitalista.

Me encanta el mango maduro con sal y limón. Me acerqué a un puesto de mangos en la calle y pude escuchar esta conversación entre una señora y el vendedor de mangos: “Señor, a cómo tiene los mangos”, “señora, a mil pesos”, ¡Cómo y por qué tan caros! “señora son mangos de muy buena calidad...” “tranquilo señor que si me hubiese dicho que el precio era quinientos pesos, también le hubiera dicho que por qué tan caros”...

Esa situación me dejó pensando que en realidad esa es la relación que las personas tenemos con el dinero en el sentido de que siempre vamos a desear más por menos, lo que naturalmente nos hará presionar, cuando podamos, precios a la baja.

También obtenemos de allí otra reflexión que luego puse en práctica y que es una de las justificaciones de por qué debemos invertir en la creación de diferenciación por beneficios percibidos.

Una tarde estaba en mi oficina cuando me llegó un muchacho que tiene un puesto callejero de manzanas en la entrada de una ciudadela comercial de abastos.

Su queja era que no estaba vendiendo las manzanas y que estas eran muy buenas y bonitas. ¿A cómo las compras? A quinientos ¿a cómo las vendes? A mil. Entonces me preguntó: ¿la solución es bajar el precio? ¿Hacer una promoción o un descuento?

Hacia algún tiempo había estado reflexionando sobre las promociones y los descuentos y concluí que cuando es necesario hacerlos es porque se han cometido fallas en el mercadeo.

Si tengo que hacer un descuento por liquidación de inventarios fue porque fallé en la estrategia de venta; si tengo que hacer un descuento para volver líquido capital, lo mismo; si tengo que hacer una promoción para atraer clientes, fallaron las estrategias de producto o de promoción, en todo caso, por donde quiera que lo analicé vi que los descuentos y las promociones son el reflejo de la pobreza mental del mercadeo, así que tenía que ser consecuente con mi discurso.

Venga le dije: tráigase a su hermano y que ponga otro puesto de manzanas unos cincuenta metros delante del suyo. Aumentaremos un poco los costos pero buscaremos incrementar el volumen de ventas. Que su hermano ponga un letrero grande que diga: “manzana fresca a 2 mil la unidad” y usted ponga un letrero que diga simplemente: “manzanas a mil la unidad”.

El resultado fue que muy pronto se empezaron a vender a buen ritmo las manzanas de los dos puestos.

El más costoso, por la percepción de calidad la cual es importante para un tipo de clientes y el otro, por la percepción de ser más baratas gracias al tener en el otro puesto un punto de referencia. Es de esa manera que los clientes perciben el precio. Cuando hacemos y ofrecemos lo mismo que los demás, la competencia siempre será por un menor precio.

Estaba asesorando a una cliente sobre cómo pensar una estrategia de precio. Le dije que la recogería en la mañana en la puerta de su casa. Cuando llegué, le pregunté dónde quedaba la tienda más cercana pues me gusta tomar una botella de agua bien temprano y que ella la debía pagar; fuimos allá y cobraron mil pesos por la botella.

Más tarde, después de recorrer algunos de sus competidores averiguando precios, le dije que fuéramos

a un supermercado a comprar otra botella de agua, allí cobraron mil 200 pesos.

A la hora del almuerzo en un restaurante pedí también otra botella asegurándome de que me dieran la misma marca que ya venía comprando, nos cobraron 2 mil pesos.

En la noche fuimos a un bar discoteca muy selecto donde nos reuniríamos con unos amigos, allí nos cobraron cinco mil pesos por la misma botella de agua.

Después de todo ese periplo, de analizar su competencia, de discutir diferenciaciones y diseños de producto, la detuve un momento y le pregunté: ¿en dónde le pareció que nos cobraron la botella más costosa y dónde le pareció que no debía pagarla?

Si bien en el bar discoteca el precio era mayor, todas las pagó con la mayor naturalidad, sin pensar ni objetar, pues esos precios se veían normales en esos escenarios. Le llamé la atención mostrándole que era la misma botella de agua, la misma marca.

No encontraré ningún escenario comercial donde el precio carezca de protagonismo ya sea en la venta empresarial o en la venta al consumidor final. Todo cuenta, quizá en el diseño de las percepciones sobre precio lo que menos cuenta es el precio en sí mismo.

Cuando la excusa por no vender es por el precio, alguien está haciendo mal las cosas.

Sucede por no lograr diferenciación con beneficios percibidos, por no crear escenarios naturales para sus precios y por no aprender a relacionar en la mente del cliente los puntos de referencia para que él mismo concluya que aquello que le presentamos es la mejor opción.

Muchas de estas decisiones no están al alcance de quienes trabajamos en ventas sino de quienes toman las decisiones de mercadeo.

Estoy convencido de que cuando en los negocios empresariales una cotización se pierde por precio ocurren tres incompetencias: la primera es que la empresa no ha realizado las estrategias para demostrarle al cliente por qué razón es valioso que la escoja y escoja sus productos y servicios.

La segunda, es porque los soportes que se utilizan no son lo suficientemente convincentes para demostrar ese valor, las cotizaciones se deben defender solas y la

tercera, porque quien lo atiende no está bien preparado o carece de las capacidades para expresarle por qué le conviene pagar unos pesos más.

Mi error es que acostumbraba a articular eso que es valioso a los conceptos de posicionamiento, diferenciación y de valor agregado, pues cuando no están presentes todas las competencias son por precio y esto lo hacía desde la perspectiva de la innovación como un modo de vida empresarial. Se me olvidó preguntar: valioso ¿según quién? No significa que estos conceptos estén equivocados sino que normalmente los utilizamos mal.

Estrellé mis narices frente a un cliente perteneciente al mercado de insumos para el sector textil quien con argumentos me dice que en su empresa se han realizado toda clase de acciones de posicionamiento, diferenciación y de valor agregado pero aun así sus clientes le siguen comprando por precio y eso dificulta enormemente el proceso de venta.

Mi primera idea fue pensar: “está bien, cuando no existen estos elementos las ventas son por precio, aun cuando están presentes no garantizan ventas, debiera ser así, pero no lo es”. Pero esa era una respuesta muy fácil y de fondo intuí que no era del todo correcta.

La mayoría de los clientes dan la impresión de comprar por precio, no por nada la llamamos la objeción universal, pero el precio definitivamente nunca es la razón de compra, de allí que se hayan trabajado de fondo el posicionamiento, la diferenciación y el valor agregado como motivantes de compra, unidos a la innovación como estrategia principal, pero si no es el causante de la compra, ¿por qué razón los empresarios siguen comprando por precio?

Usted ya habrá encontrado que la causa no es tan difícil de entender, por el contrario, es una verdad de Perogrullo, sin embargo, me tomó más de una semana

darle una respuesta al cliente que empezara por convencerme a mí mismo.

Los compradores empresariales los dividimos en dos: compradores de rentabilidad y compradores de valor. Para los compradores de rentabilidad los conceptos de diferenciación y valor agregado significan cosas muy diferentes de lo que la mayoría entendemos.

Este tipo de clientes ven todo desde la perspectiva de sus empresas, entendiendo por negocio que por un lado entran recursos y por el otro debe salir utilidad, generalmente concentrándose en lo básico y renuentes a cualquier tipo de alteraciones que signifiquen un cambio.

De ahí, que no sea difícil entender dónde nos equivocamos, para los compradores de rentabilidad existe una prioridad específica para realizar sus compras:

1. Todo lo que aumente la utilidad.
2. Todo lo que reduzca costos.
3. Todo lo que mejore procesos sin afectar sus costos.
4. Todo lo demás.

Si lo que hacemos desde la innovación para la diferenciación y el valor agregado no le apunta a estos tres primeros puntos estamos botando corriente. Indudablemente en su comportamiento normal nos exigirá más por menos y tratará de pagarnos en los plazos más largos y rentables.

Tratará de sacarnos descuentos por todos los medios y no entenderá cuando le hablemos de calidad, de diferenciación o de innovación.

Para él sólo es representativo lo que le ayude a vender más por menos costo o le sirva para mantener la competitividad.

Esa búsqueda del menor precio hace que nuestra utilidad esté en descenso. No es gratuito que pidan tres

Cadena de valor del cliente



cotizaciones para cada compra cuando lo ideal sería un estudio de proveedores y de productos para escoger el óptimo y no el barato, pero esto lo hacen los compradores de valor, no los compradores de rentabilidad.

Deseo pensar que los compradores de valor no son sólo los consumidores finales y que entre los empresarios hay gerentes preocupados por adquirir valor. Valor es lo que percibimos como “provechoso” desde las soluciones, emociones y los deseos y que impacta favorablemente nuestros estilos y calidad de vida. Allí erramos.

Desarrollamos diferenciación desde la perspectiva de las empresas, sus cadenas de valor, productos y servicios y se nos olvida que los clientes compran desde su propia cadena de valor que inicia con lo que percibe, luego lo valora y toma una decisión, prueba el producto o servicio, lo reconoce como favorable o desfavorable y luego decide si lo volverá a comprar o no, cerrando el ciclo y reiniciando la cadena.

Los ítems son relativamente invariables entre los diferentes segmentos de mercado, pero sus significados cambian de sujeto a sujeto, volviendo complejo encontrar la información para construir una cadena específica, si se hace desde los métodos tradicionales de investigación; es necesario ir más allá e inmiscuirse en la vida de los clientes, sean compradores empresariales o consumidor final.

Percepción:

Lo esencial es comprender lo que el cliente cree, siente, piensa y hace sobre la empresa, sus productos y servicios, desde su estructura cultural, para modificarla e impactarla mediante estrategias perceptuales que se sintonicen con su selectividad y se vuelva consonante con él, resaltando la emoción que se aproxima para producir ansiedad y fascinación.

Valoración:

El mejor valor no es lo que las compañías ofrecen sino lo que recibimos según nuestra realidad, circunstancias que cambian cada día y son el reflejo de nuestra emocionalidad.

Esto aplica al consumidor final, pero estructuralmente se parece a lo que percibe un empresario cuando decide comprar diferenciación, valor agregado, calidad, responsabilidad social empresarial y ambiental por nombrar algunos. En ambos casos la valoración da origen al perfeccionamiento de un deseo.

Acción:

Inicia con la búsqueda de opciones para materializar el deseo, produce los momentos de verdad en el servicio y se concreta con la decisión de compra.

Sensación:

El deseo del cliente se materializa y se enfrenta con las reales posibilidades de una compañía de proveerle lo que él tiene en su mente. Es el momento en el que confluyen todas las modalidades del mercadeo, la venta y el servicio al cliente.


Aprobación:

Satisfacer significa llenar al cliente, preferimos decir complacer, más asertivo con nuestra tarea de brindar beneficios reales para la mente del cliente, lo que tiene mayores posibilidades de provocar lo que los publicistas sueñan, la divulgación voz a voz. Encontramos que sin el proceso anterior esta no se dará.

Renovación:

La tarea no termina allí, si no estamos permanentemente recordándole a ese cliente lo bien que se sintió con nosotros y lo conveniente de permanecer, habremos perdido el tiempo.

Y cuando el cliente regrese no podemos recibirlo de la misma manera, como dice mi maestro Luis Alberto Herrera: en el mercadeo como en el amor ni la rutina ni el olvido.

Un buen vendedor tiene la habilidad de reconocer si el cliente empresarial que atiende es un comprador de rentabilidad o un comprador de valor y actuar en consecuencia, sabiendo que por el modelo mental capitalista en que vivimos siempre querremos más por menos dinero. 



Tema central

Innovación Comercial

“Que la innovación es indispensable para ser competitivos, nos lo ha dicho todo el mundo: las universidades, el gobierno, las empresas de consultoría, entre muchos otros. Sí, es importante, los gerentes lo sabemos. Las palabras innovación y diferenciación, son de aquellas sobre las cuales existe un exceso de teoría y cuando se presentan ejemplos, estos provienen o bien de procesos de emprendimiento que han contado con el apoyo y el tiempo necesarios para hacerlo, o de grandes compañías. Los casos reales de innovación son escasos en la pequeña y la mediana empresa. No porque no sepamos que es importante, sino porque los caminos no son claros, son riesgosos y son costosos para un empresario que tiene en juego todo su patrimonio o para un gerente que debe presentar resultados.

Asistimos a la reunión con la Cámara de Comercio en la cual nos sueltan por enésima vez la perorata sobre la innovación, pero cuando regreso a mi escritorio, sólo puedo ver las cuentas por pagar, los problemas por resolver y todo ese universo de presión que siento para mantener y sacar la empresa adelante, generar empleo y pagar los impuestos. Escasamente queda tiempo para pensar en innovación, todo es tan etéreo y yo lo que necesito es vender”.

Debemos recordar que cualquier empresa sea industrial, comercial o de servicios, es un sistema financiero. Les reitero que no es lo mismo decir en qué negocio estamos a decir en qué mercado estamos: el mercado es diferente para todos, pero el negocio es el mismo, esto es: “convertir un peso en dos”, sin dejar de lado, por supuesto todas las consideraciones éticas, sociales y ambientales. Desde esta perspectiva, la innovación ya no es una opción, es una obligación que demarcará la existencia futura de la organización. Los mercados han cambiado, los clientes han cambiado, aun así la gran mayoría de las empresas siguen siendo las mismas, con los mismos procesos y procedimientos y los gerentes siguen siendo gerentes del centavo. No les basta con el ejemplo de las empresas que han tenido éxito, mientras haya alguna rotación de ventas, ellos están conformes. En un ambiente así, la innovación brilla por su ausencia, como lo hacen también los resultados importantes. No es que la innovación por sí sola garantice resultados sobresalientes, pero sí se estará más cerca.

En un breve recorrido por algún número de empresas, encontramos dos factores comunes, la queja y la conformidad. Lo cierto es que la gran masa de empresarios de nuestra región nunca han visto un millón de dólares de utilidad: “es que la situación está muy

difícil”, “es que el gobierno”, “es que los impuestos”, y otras por el estilo, cuando la esencia del problema radica en tres ejes: el primero, tenemos directivos capacitados pero que no están al nivel de los estándares internacionales para un gerente. Segundo, aún no han comprendido que el negocio está es en el mundo y que el concepto clave se llama “masa poblacional” y tercero, que para apenas existir en ese mundo sólo hay una alternativa: la innovación.

“No únicamente hay demasiada teoría sobre innovación sino que también hay demasiado comerciante de la innovación, que por una parte sólo improvisan sin conocer realmente lo que están haciendo y por otra parte sólo buscan facturar, lo más alto y rápido posible, sin importarle realmente lo que suceda con la empresa y el gerente. En esas condiciones y con el cúmulo de tareas por hacer, no me pidan pensar en innovación. Sabemos que hay diversos tipos de innovación, que la más popular es la innovación tecnológica, pero como empresarios no queremos saber de nada que pueda impactar negativamente los estados financieros y por el contrario, queremos apostarle a aquellos que los incrementen y proyecte en lo positivo. No se innova de la noche a la mañana y además es costoso, es más barato copiar aunque el riesgo es mayor pues en una copia se pierden de

vista los criterios de competitividad comercial de la organización y estos son los que nos hace deseables para el público objetivo. Ahora, tampoco es innovar por innovar, por decir que lo estamos haciendo, la estrategia de negocios debe predominar”.

Lo primero que deberá hacer una organización antes de realizar cualquier innovación será actualizarse en pensamiento estratégico comercial. Los gerentes no deben administrar, deben gerenciar y la gerencia es la creación permanente de escenarios para el logro de los objetivos, el éxito y la felicidad. Administrar es relativamente fácil, gerenciar es otro cuento. Esto implica una mirada amplia e integradora donde lo técnico pasa a un segundo plano y lo estratégico se vuelve prioridad y todo esto específicamente con relación a los mercados.

Lo segundo es un enfoque real y no de discurso sobre el cliente. En algunas de las muchas empresas que he visitado, de dientes para afuera acostumbran a decir que el “cliente es lo primero”, que el “cliente es el rey” que el “cliente es nuestra razón de ser”, pero en la letra menuda, casi como un susurro inevitable complementan: “siempre y cuando el cliente se adapte a nuestras políticas y normas”.

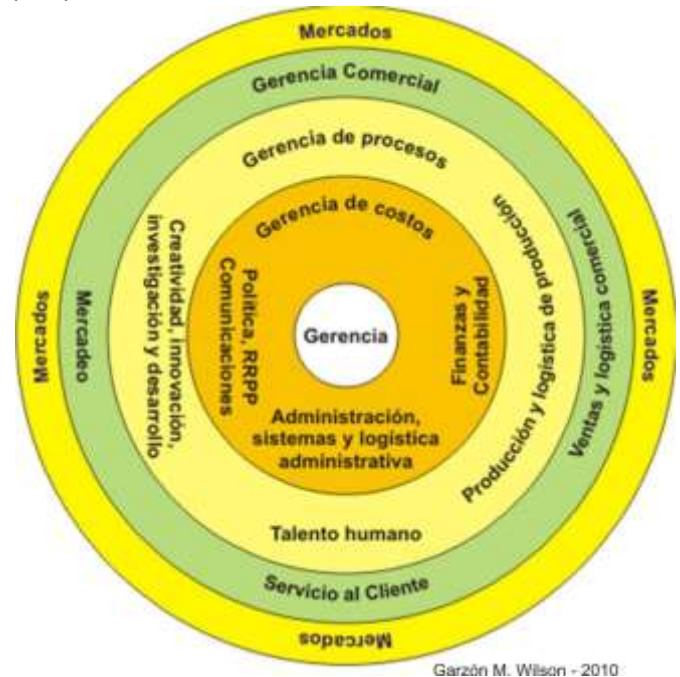
Lo que nos lleva a lo tercero antes de pensar en innovación: desmonte las normas ISO inútiles. Esto es, muchas empresas realizaron su normalización por moda o por obligación del mercado y no porque fuese parte de una estrategia. Resulta que la normalización lo que logra es estandarizar un método para hacer las cosas y que siempre sean hechas de la misma manera, pero no miran hacia afuera.

Por eso, muchas empresas se han resentido y muchas otras lo han olvidado. Las normas son importantes y la estandarización también, pero sólo cuando se ha verificado en la práctica que los procesos son competitivos internacionalmente y que se tienen las mejores prácticas de los mejores del mercado, entonces normalice, de lo contrario, estará estandarizando la mediocridad.

Ahora sí hablemos de innovación. Todas las empresas pueden innovar y se puede innovar en cualquier lugar de la empresa, esto es: infraestructura, sistemas, procesos, personas y cultura. Pero cuando hacemos la pregunta de ¿innovar para qué? Las respuestas son muy disimiles dependiendo de la persona que la conteste. Para un gerente son cosas muy específicas: **utilidades inmediatas, sostenibilidad en el presente y crecimiento en el futuro.** Cualquier esfuerzo de innovación que no responda clara y

simultáneamente a estos tres requerimientos, no será atendido por la gerencia. Y los criterios para tomar esa decisión también son muy específicos: **reducción de costos, mejoramiento de procesos sin incrementar el costo e incremento de la utilidad.** Si la innovación no corresponde a estos, no será implementada. Sí, es cierto, es una visión muy cerrada, pero logra que no malgastemos ni tiempo ni recursos simplemente por pensar en innovar. Pero si una innovación responde asertivamente a estos seis puntos, debemos estar dispuestos a meterle el dinero que sea necesario, claro, después del análisis financiero.

Determinados los criterios, ¿por dónde debemos empezar? Sí, se debe hacer una calibración completa del estado de nuestro ecosistema en el cual, como puede ver, el mercado es envolvente y permea a toda la organización, el cliente no está en un lugar del esquema porque está en todo.



La costumbre es que para pensar en un cambio, miremos la empresa desde adentro para luego intervenir su relación con el entorno. Sin que sea una contradicción, la recomendación, es que por el contrario, miremos la empresa desde afuera para ser más eficaces en la estrategia de innovación competitiva en ese entorno.

Significa entonces una gestión diferente que inicia en las razones particulares por las cuales los clientes, llámese cliente final o empresarial, desearían darle su dinero a la empresa y cómo ese deseo se articula a cada proceso, sistema, política, infraestructura y cultura de la empresa. Un fenómeno de evaluación al cual denominamos **“índice de deseabilidad”**. Es decir, diseñar la totalidad de la



organización, no respondiendo síndrome del control de administradores y contadores, sino a las razones que los clientes tengan para darnos su dinero, eso sí, sin dejar por fuera las regulaciones de ley. ¿Se ha dado cuenta que la mayoría de los contratiempos con los clientes provienen de las políticas empresariales y no la regulación gubernamental?

Tome cada proceso, cada actividad, cada acción que realiza la empresa, desde su concepto de cadena de valor y pregúntese ¿Qué tanto le aporta cada ítem a incrementar el deseo de los clientes por su producto o servicio? Si no le aporta, ya sabe lo que debe hacer.

Las herramientas para llegar a esta información son múltiples, aun así, esencialmente depende de la capacidad del gerente desde observar el detalle psicofísico del cliente hasta su habilidad para leer el mercado. Para ello, son útiles metodologías de investigación antropológica como la etnografía comercial


y tomarse el tiempo necesario, la sobrevivencia de la empresa puede depender de esto.

Por supuesto, a estas alturas ya se ha dado cuenta de que estos son criterios de innovación comercial. Pregúntese: ¿desde la perspectiva de los resultados empresariales, habrá algún tipo de innovación que no sea comercial? Incluya en esto la gestión integral del talento humano y excluya a la responsabilidad social empresarial, pues más allá de lo reputacional y estratégico, la RSE es su expresión personal como ser humano.

Frente a cada posibilidad de innovación detectada, que puede ser de cualquiera de los tipos de innovación posible, la decisión dependerá de su impacto directo en favor de los estados financieros en el corto y mediano plazo y su impacto directo en la felicidad de los clientes. Con la velocidad de renovación de los mercados ya no existe el largo plazo



Ahora, seamos realistas. Usted como gerente debe ser el líder de la innovación, pero no el encargado del proceso. Si requiere un apoyo exterior, asegúrese de que sea el adecuado y, siempre, debe haber un doliente en el interior de la empresa, no enfocado en la innovación sino enfocado en la competitividad comercial; la innovación será un resultado natural.

Gerenciar es, en parte, la suma de crear y generar. Una habilidad de quienes han aprendido a ver más allá de los simples centavos y saben que la verdadera riqueza empieza con la actitud y el ingenio. 

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.

Valores más IVA

En conjunto construiremos el programa
con las temáticas que se ajusten a sus necesidades.
Grupos hasta de 30 personas.

Contamos con un equipo de profesionales expertos
en temas empresariales para la competitividad.



www.escueladelservicio.com