

Estas son las 11 habilidades que debes desarrollar para ser un líder de transformación digital
Lo dice LaSalle: Alertan sobre altas concentraciones de contaminantes en TransMilenio
Cinco consejos para las mujeres que quieren entrar y ascender en la industria tecnológica
Despertar de un letargo al compás de la energía creativa

En estrategia comercial: Volver a lo básico

Para pensar:

"Por la boca muere el pez"



De qué se trata el estilo de liderazgo

Acabo de ver a una persona filosofando sobre el liderazgo, pero en su ejercicio gerencial no pasa de ser un tirano moderno. De verdad me hizo pensar sobre “qué es lo que estamos haciendo en la formación gerencial”.

Yo mismo tengo contruidos cerca de 10 talleres vivenciales sobre liderazgo y he entrenado a cientos de personas. Incluso estoy terminando un libro sobre el tema y en la investigación pude constatar que existen miles de elaboraciones y varios gurúes y, todavía así, sólo en muy pocos casos pasamos de la filosofía a la realidad. Estamos llenos de cuentos y la mayoría están contruidos con fórmulas confusas que en muy escasas ocasiones se materializan en la gestión directiva.

Debemos establecer una idea básica. Líder es esa persona a quien los demás desean seguir (con énfasis en desean) sin necesidad de que existan líneas de poder ni jerárquicas. Seguramente esta concepción deja por fuera a los cargos directivos, porque el liderazgo no se genera por decreto. Se genera porque el comportamiento de un individuo se muestra como una luz ante una situación determinada en un momento en que una tarea debe ser hecha o un objetivo se debe lograr. Esa luz es la combinación entre la persuasión que ejerce el individuo y la creencia que se construye en las demás personas. Esa capacidad de convencimiento no es fácil de encontrar, no es natural en las personas y se produce cuando menos se espera. No obstante, sí es algo que se puede aprender.

Esperaría uno que el hecho de ser profesional y de ocupar un cargo directivo pudiera habilitar la capacidad de liderazgo. En realidad es una gran y profunda decepción. Ahora yo estoy convencido de que debemos modificar y cualificar nuestra manera de entrenar a los líderes. No está funcionando y están convirtiéndose en “cotorras” que no hacen más que repetir frases sobre el liderazgo, vacías de contexto, sin sentido ni aplicación. Esas listas que circulan por internet sobre las características del líder no pasan de ser simple “verborrea” y están lejos de la realidad práctica del liderazgo y muy lejos de la estructura mental y emocional del líder.

Si no tienes seguidores fervorosos y convencidos no eres líder. Si sólo tienen colaboradores o subalternos eres un simple jefe, así tu cargo se llame “líder de área”.

G. M. Wilson
Director



Mireya Bernal Mayorga

Editora

Producción:

Consejogerencial.com

Revista académica de formación de la Alta Gerencia. - Una publicación para el mundo empresarial dirigida a quienes se suscriban por internet.
Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.



Seminario Taller Internacional **Carbono Neutralidad Organizacional**

**28 y 29
Marzo 2019**

**(+57) (4) 5017359 - 5017356
(+57) 313 7139384**

Circular 73 Transv 35- 26
Barrio Laureles - Medellín - Colombia

Inversión \$ 1'450.000 cop + IVA

FORMA DE PAGO

Cuentas Bancarias **BANCOLOMBIA** a
Nombre de ECOFUTURO SAS

Cta. Corriente N° 53699472871

Cta. Ahorro N° 53699472031

Pago en línea a través de nuestro portal
www.politecnicosotec.com



Cinco consejos para las mujeres que quieren entrar y ascender en la industria tecnológica



Por: Marcela Perilla, Vice President
Commercial Sales Latin America Dell EMC

4

El sector tecnológico ha sido históricamente dominado por hombres, las mujeres que empezaron hace algunos años a ingresar a esta industria, generalmente ocupaban cargos administrativos. Hoy tenemos otra realidad, cada vez encontramos más mujeres liderando equipos de alto rendimiento, no solo en Colombia, sino en todos los países de la región.

Una encuesta realizada recientemente por el Ministerio Colombiano de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, reveló que la participación de las mujeres en la industria tecnológica actualmente en el país es del 31%, y menos de un dígito de ese porcentaje ocupan cargos directivos. La misma encuesta también muestra que mundialmente solo el 15% de las mujeres tienen participación en posiciones de liderazgo en la misma industria. Claramente se han dado pasos para cerrar la brecha, pero continúa siendo una tarea constante que involucra a empresas, universidades y gremios.

El papel más importante en esta situación la tenemos las mismas mujeres, quienes debemos tomar una acción más definitiva y decidida para llegar a las posiciones que queremos alcanzar. Dell es una compañía que abraza el tema de la inclusión, y aunque aún es difícil en algunos mercados, al interior de nuestra compañía hemos avanzado positivamente en contar con la visión de muchas mujeres, quienes sin duda, alimentan y enriquecen la perspectiva del negocio.

A continuación, presentamos algunos consejos para las mujeres que quieren entrar y ascender en la industria tecnológica.

Reconocer las capacidades y prepararse.

Cualquier cargo en una compañía requiere conocimiento, esfuerzo, dedicación y un óptimo desempeño, para lograrlo, es importante reconocer las capacidades y habilidades con las que se cuenta, y encontrar una posición en la que mejor pueda aprovecharlas. En esta y en cualquier industria hay que estar en constante preparación y en modo aprendizaje. Siempre

habrá barreras, pero, más importante que los obstáculos, está el empeño en hacer siempre bien el trabajo. Una de las habilidades más importantes en cargos de liderazgo es la base financiera, es importante trabajar en ello con prioridad.

Paso decisivo con una visión clara.

Es primordial enfocarse en alcanzar el objetivo, una vez se haya establecido el punto al que se quiere llegar profesionalmente, hay que enfocarse en sortear los retos del camino y siempre con el norte bien marcado. Es importante entender que en el proceso es necesario apoyarse en un ecosistema que acompañe tanto en el trabajo como en la vida personal. En esta definición del objetivo priman los intereses particulares de cada persona, y cómo desea llevar su vida. No significa que haya que dejar de ser madres, casarse o tener una familia para ser un profesional exitoso, sino definir y lograr el balance que cada una construye de acuerdo a sus necesidades y realidad.

Emplear una comunicación asertiva.

La comunicación es parte fundamental en todos los aspectos de la vida humana y aún más en el mundo laboral. En las áreas comerciales su necesidad es mayor. Se trata de la capacidad de llevar un mensaje claro, contundente y respetuoso al interlocutor y sobre todo que genere valor. La

comunicación asertiva va más allá de las palabras, por lo que es importante tener presente que todo de nuestra actitud comunica y, en el fondo de la comunicación, está el conocimiento que se tiene acerca del tema particular que se trata y de cómo este va a llegar al receptor.

Dar relevancia a la inclusión y diversidad.

La inclusión de la mujer en la sociedad se ha convertido en un movimiento que toma cada vez más fuerza en el mundo. Más allá de la tendencia o estudios, es evidente que la diversidad en los equipos de trabajo aumenta la comunicación y calidad de resultados, así como también propicia la innovación. De allí que la inclusión sea un imperativo de todos los negocios, ya que las mujeres traemos una visión diferente que aporta al desarrollo de nuevas soluciones para el mercado y contribuimos a un análisis de alternativas y, por ende, en la toma de decisiones acertadas.

Valorar y agradecer por las lecciones aprendidas.

Las lecciones aprendidas, sean positivas o negativas, son una herramienta de aprendizaje esencial para los líderes. Cada experiencia laboral y personal termina por ser uno de los pilares más fuertes de nuestro conocimiento y aprendizaje para el siguiente paso.

Acerca de Dell EMC

[Dell EMC](#), que forma parte de [Dell Technologies](#), permite a las organizaciones modernizar, automatizar y transformar sus centros de datos utilizando tecnologías de infraestructura convergente, servidores, almacenamiento y protección de datos líderes del sector. Esto ofrece una base de confianza para que los negocios transformen la TI mediante la creación de una nube híbrida y transformen sus negocios mediante la creación de aplicaciones nativas de la nube y soluciones de big data. Dell EMC ofrece servicios en 180 países, incluido el 99 % de la lista Fortune 500, con el portafolio más integral e innovador del sector, del edge al core y a la nube.

Alertan sobre altas concentraciones de contaminantes en TransMilenio

Expertos miden calidad de aire que respiran usuarios del sistema

- Durante 11 meses un grupo de investigadores de las Universidades de La Salle y Los Andes midió la calidad del aire que respiran los usuarios de TM, tanto al interior de los buses como en las estaciones encontrando altas concentraciones de partículas finas PM2.5, carbono negro más conocido como hollín y monóxido de carbono (CO) que tienen efectos muy perjudiciales en la salud humana.
- Las partículas finas llamadas PM2.5 son aquellas que resultan de la mezcla de emisiones de los vehículos diésel, metales pesados, compuestos orgánicos, cenizas, hollín, entre otras. Reciben su nombre porque tienen menos de 2.5 micras de diámetro y no pueden verse o medirse sin usar instrumentos sofisticados. Son tan pequeñas como nocivas por su gran capacidad de penetración en las vías respiratorias.
- Según el estudio, el aire que respiran los usuarios durante 140 minutos en un viaje de ida y vuelta contribuye al 60% de la dosis diaria que reciben de contaminación de PM2.5 en la ciudad, es decir, que para un usuario promedio, la contaminación del aire que respira en el sistema es la que mayor impacto tiene en su vida diaria.
- Las concentraciones dentro de los buses viejos (Euro II o III) son dos veces más grandes que en buses nuevos (Euro IV o V). La anunciada renovación de la flota puede reducir en gran parte la exposición de los usuarios.

El sistema Transmilenio es mundialmente conocido. Hoy día permite que 2.5 millones de personas vayan a sus actividades diarias y vuelvan a sus casas, de manera rápida. Sin embargo, en los últimos años, han quedado en evidencia las dificultades técnico-mecánicas de muchos buses como consecuencia de su prolongado uso, su edad y deficiente mantenimiento. Lo anterior, también ha causado altos niveles de contaminación del aire para los usuarios del sistema.

“Encontramos que un viaje de ida y vuelta un usuario de Transmilenio recibe el 60% de la dosis diaria de PM2.5 y además entre el 79 y el 90% de la dosis diaria carbono negro (hollín). Esta dosis de sustancias tóxicas recibida durante un desplazamiento que en total suma 2 horas y 20 minutos es 1.2 veces mayor que la dosis que una persona debería respirar a lo largo de 24 horas, según los niveles de concentración recomendados por la Organización Mundial de la Salud”, explica Boris Galvis, docente investigador de la

Universidad de La Salle y Phd en Ingeniería Ambiental.

Las concentraciones promedio de hollín en 52 de los 180 buses analizados, exceden los $100 \mu\text{g}/\text{m}^3$, esto es, 100 microgramos (millonésima de gramo) por metro cúbico. Según los expertos, estos niveles no han sido detectados en ningún otro de los sistemas de transporte del mundo donde se han realizado estudios de este tipo. Este contaminante no tiene una norma, pero está asociado con humos derivados de la combustión de diésel, que son reconocidos cancerígenos.

“En promedio, los niveles de contaminación partículas finas dentro de los buses son 8 veces más grandes que los medidos por la red de calidad del aire de la ciudad. Los de monóxido de carbono son 4 veces más grandes y son aún más altos, aproximadamente 11 veces para material particulado fino y 7 veces para monóxido de carbono en los buses más viejos (Euro II y Euro III)”, añade Galvis.

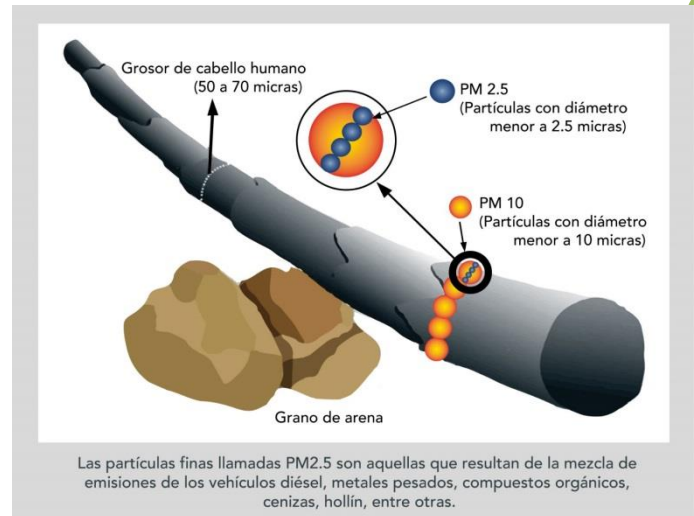
Estos resultados coinciden con lo señalado recientemente por expertos de la universidad de La Salle y otras reconocidas universidades del país quienes también señalan que el material derivado de fuentes de emisión como camiones, camionetas, buses y volquetas, que usan combustible diésel son los grandes contaminantes del aire de la capital.

Según el tipo de bus aumenta o disminuye la contaminación

Los resultados del estudio, cuando se midieron concentraciones en la estación subterránea del Museo Nacional y dentro del único bus eléctrico del sistema, sugieren que

las emisiones de combustible diésel que vienen de cada bus y de los demás buses que viajan adelante, al lado o atrás quedan atrapadas dentro de los buses y las estaciones, lo cual explica porque son tan altas las concentraciones de contaminantes.

Comparación gráfica para entender las PM2.5 y las PM10



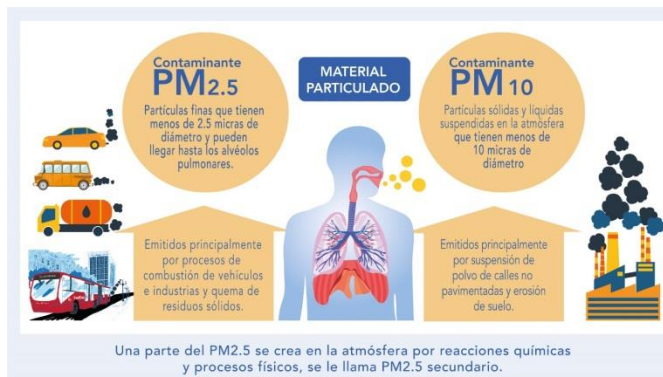
El impacto de estos contaminantes es significativamente menor en buses más nuevos, con mejores tecnologías como los Euro IV o V. La inminente renovación de la flota de Transmilenio puede reducir significativamente la exposición de todos los usuarios del sistema a contaminantes del aire y es una oportunidad irreplicable para medir las reducciones reales en las concentraciones dentro de los buses y las estaciones demostrando avances en este tema.

Efectos en la salud más allá de lo respiratorio

Estudios internacionales de comprobada veracidad señalan que los efectos que las minúsculas partículas causan en la salud humana están relacionados con enfermedades de tipo respiratorio como la bronquitis y en problemas cardiovasculares.

En los niños favorecen el desarrollo de asma y alergias.

“En el caso del PM2.5, por su tamaño son 100% respirables y llegan a los pulmones, luego a los alvéolos y pueden incluso llegar al torrente sanguíneo. Toda la evidencia científica revela que las partículas PM2.5 tienen efectos serios sobre la salud. En buena parte porque son muy ligeras, permanecen más tiempo en el aire, prolongando sus efectos tóxicos y viajando grandes distancias gracias al viento”, explica Ricardo Morales-Betancourt, docente investigador de la Universidad de Los Andes.



Datos técnicos del estudio

Tiempo de recolección de muestras : 136 horas de medición dentro de los buses, 802.2 km recorridos.

Tiempo total del estudio: 11 meses

Total de buses analizados: 180

Estaciones analizadas: 39 (Algunas fueron: Museo Nacional, Portal Norte, Portal Suba, Portal Usme)

Número de investigadores: 6 investigadores y más de 10 estudiantes

Sistema de análisis: monitores portátiles de partículas (TSI, Dusttrack), de carbono negro (Miroaeth Labs, AE51), y de monóxido de carbono (DeltaOhm) .

Los resultados de esta investigación han sido publicados en la prestigiosa Revista Científica Atmospheric Environment donde fueron sometidos a una minuciosa revisión de pares científicos. Información disponible en: <https://authors.elsevier.com/c/1YSXF4pTZHZgQ2>

Además han sido presentados en varios eventos académicos internacionales, el siguiente será el 4th CMAS South America Air Pollution Conference, Belo Horizonte en Brasil del 22 al 24 de Julio del presente año.



Alejandra Mesa - Amparo Navas







COSESAM
Corporación Colombiana de Secretarios
Municipales y Distritales de Salud

XVI
CONGRESO
GOBERNAR
SALUD 2019

PACTO POR
COLOMBIA,
PACTO POR
LA EQUIDAD

 **Cartagena de Indias**

Centro de Convenciones Hotel Radisson
16 y 17 de mayo de 2019.

3ER. FORO
AMBIENTE
Y SALUD

15 de mayo de 2019

 **FUNDASUPERIOR**
Integral Group S.A.S.

Apoya:  **FIU**
FLORIDA
INTERNATIONAL
UNIVERSITY

 **INESFLY**
Colombia.

 **4OL**
CUARTA OPORTUNIDAD LOCAL

 **JR**
S.A.S.
RINCON &
ASOCIADOS



XVII **CONGRESO ACCIÓN**
por la SALUD
de Todos

BARRANQUILLA
Agosto 8 y 9 de 2019

 **DANN**
CARLTON
HOTEL
LA VIDA ES UN LUJO

 **ACESI**
Asociación Colombiana de Empresas de Salud Integral

 **FUNDASUPERIOR**
Integral Group S.A.S.

Estas son las 11 habilidades que debes desarrollar para ser un líder de transformación digital

En muchas empresas se privilegia esta visión parcial y limitada, en lugar de priorizar la transformación. Lo que reduce sus posibilidades

Por Marco Antonio Serrato García*

En el nuevo contexto de mercados volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés), los ejecutivos y líderes de organizaciones se enfrentan a situaciones desconocidas que generan gran confusión. La complejidad aumenta si, ante este contexto, reaccionan abruptamente utilizando estrategias, habilidades y métodos conocidos pero obsoletos, que buscan obtener resultados de corto plazo y ponen en riesgo la sobrevivencia de la propia organización.

En muchas empresas se privilegia esta visión parcial y limitada, en lugar de priorizar la transformación que tanto líderes como organizaciones deben emprender para mantenerse competitivos ante el entorno digital.

En una reciente reunión de Unicon sobre el futuro de la formación de directivos, se apuntó al desarrollo ejecutivo como motor de un liderazgo efectivo en toda organización. A pesar de ser éste un axioma elemental desde los albores de la administración, se debe reconocer que utilizar métodos tradicionales ya no funciona en el mundo actual.

El entorno VUCA que enfrentan la mayoría de mercados e industrias presenta retos nuevos y desconocidos para los directivos y sus organizaciones; particularmente ante el nuevo contexto digital en el que la velocidad

de transformación requerida, en individuos y organizaciones, se incrementa exponencialmente.

De acuerdo con un estudio de International Data Corporation (IDC), la inversión en dichas transformaciones digitales crecerá de forma sostenida por encima del 17 %, hasta superar los 321 mil millones de dólares en 2021. Tecnologías como cloud computing, la inteligencia artificial (IA), machine learning o el internet de las cosas (IoT), entre otras, marcarán el paso.

Entre las competencias, se pueden destacar: inteligencia contextual; inteligencia estratégica; agilidad de aprendizaje y adaptabilidad; sensemaking y visioning; storytelling; inteligencia emocional y social; autenticidad; capital psicológico; pensamiento creativo e innovación; perspectiva global e inteligencia cultural; y liderazgo colectivo.

1.-Inteligencia contextual: asociada a entender el entorno particular de la organización. Cuenta con tres componentes fundamentales: comprensión retrospectiva, que implica aprovechar y poner en valor aquello que se ha aprendido del pasado y que aún es de utilidad; previsión, relacionada con la capacidad de articular aquello que se desea obtener y las acciones a ejecutar para lograrlo; y convergencia, que permite la

integración adecuada de los dos puntos anteriores, para identificar y definir el futuro deseado.

2.-Inteligencia estratégica: la capacidad de anticipar tendencias y cambios en el mercado y cadena de valor de la propia organización. Esta competencia provee un sistema conceptual para facilitar y dirigir la transformación requerida.

3.-Agilidad de aprendizaje y adaptabilidad: se refiere a la capacidad de aprender en forma rápida y efectiva a partir de las experiencias vividas, incluyendo la aplicación inmediata de dicho aprendizaje a nuevos contextos enfrentados en forma individual y en la organización. Esta capacidad y agilidad de aprendizaje permiten fortalecer la tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre que se enfrentan en la actualidad.

4.-Sensemaking y Visioning: asociados con el proceso de encontrar el sentido adecuado en la realidad actual y con la posibilidad de crear un mapa del futuro, acompañándolo de un collage de diversas posibilidades, respectivamente. Dicho sentido y visión permiten, conjuntamente, generar y transmitir la claridad y motivación necesarios en los miembros de la organización.

5.-Storytelling: competencia estratégica y uno de los activos individuales más importantes, para crear y fortalecer relaciones y empatías entre miembros de un grupo u organización. Una característica asociada a ello es la oratoria, pues tanto el fondo como la forma son fundamentales para lograr el objetivo deseado.

6.-Inteligencia emocional y social: se relaciona con cuatro dominios: conocimiento

personal; autogestión; sensibilidad social; y gestión de las relaciones interpersonales. Contribuye a la capacidad relacional del individuo, fortaleciendo su networking y capital social dentro y fuera de la organización.

7.-Autenticidad: implica el ser y mantenerse fiel a su propia identidad y experiencias, incluyendo los valores, creencias, emociones, necesidades y anhelos que caracterizan al líder o ejecutivo. Ejercer un liderazgo auténtico implica operar en el día a día siendo coherente con nuestra propia identidad. Lograrlo requiere un alto conocimiento personal y transparencia, estableciendo altos estándares de ética, moral y conducta.

8.-Capital psicológico: se relaciona con el nivel de desarrollo del individuo, que influye en su satisfacción y desempeño personal. Está conformado por cuatro estados psicológicos, representados por el acrónimo HERO por sus siglas en inglés: esperanza (hope), asociada con el deseo y ambición necesarios para perseverar en el logro de las metas establecidas; eficacia (efficacy), que influye en la capacidad de lograr dichos objetivos ante contextos dinámicos y no previstos; resiliencia (resilience), que permite afrontar dichas adversidades resistiendo a dichos cambios e incertidumbre en el entorno; y optimismo (optimism), asociado con la capacidad de asociar eventos positivos con los integrantes del equipo, decisiones y acciones desarrolladas, y los eventos negativos como aprendizajes, situaciones temporales y asociadas a aspectos específicos en la dinámica del equipo y la organización.

9.-Pensamiento creativo e innovación: de acuerdo con el World Economic Forum, la creatividad es una de las habilidades fundamentales hacia el 2020. Desde una perspectiva estratégica, el liderazgo debe posicionarse como un motor de innovación en dos sentidos: estableciendo un ambiente de trabajo enfocado en la creatividad y subsecuente innovación asociada a ella; y como medio para alcanzar la competitividad requerida en la organización ante los cambios y entorno enfrentados.

10.-Perspectiva global e inteligencia cultural: la habilidad para ejercer un liderazgo global, independiente de la cultura o entorno que se enfrente, es crítico para el éxito de la organización. Para lograrlo, la inteligencia cultural es fundamental. Ambos elementos permiten promover y gestionar la diversidad e inclusión requeridos en la organización.

11.-Liderazgo colectivo: ser incluyente e involucrar a los colaboradores en el análisis y toma de decisiones permite generar empatía, compromiso y motivación para alcanzar el éxito en la organización. El liderazgo requerido en la actualidad no puede ser autoritario ni asociado al poder o posición ejercida; debe estar enfocado en facilitar y empoderar a los colaboradores en todos niveles. Esta capacidad permite promover una toma de decisiones descentralizada, promoviendo altos niveles de colaboración y

un sentimiento de objetivos compartidos por el equipo.

Cultivar estas habilidades permite construir una ruta para el liderazgo efectivo requerido en la organización. De igual forma, y para salir adelante ante esta nueva normalidad, se requiere desarrollar y poner en valor estas habilidades y competencias, empujando a través de ellas tres pilares fundamentales para generar el impacto y transformación requeridos en la organización: el enfoque en las personas; definir e implementar los procesos requeridos y establecer el marco de referencia (framework).

El mundo actual nos presenta un escenario en que la incertidumbre será mayor, más compleja ambigua y dinámica, acompañada además de diversos elementos asociados a la era digital. Aquellos ejecutivos y organizaciones que logren desarrollar las habilidades, competencias e iniciativas para adelantarse y destacar en forma efectiva, privilegiando una visión estratégica por encima de una operativa o de corto plazo, serán las que destaquen ante los retos que enfrentan ambas partes en el futuro inmediato.

*El Dr. Marco Antonio Serrato García es profesor de EGADE Business School y director de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey

Si usted presta servicios de consultoría, invierta en generar conocimiento para sus clientes.

Ayudará a que el mercado, su mercado mejore.

Entre más cualificados sean los empresarios y gerentes mayor entendimiento habrá de lo que es el trabajo de un consultor.

Despertar de un letargo al compás de la energía creativa

Colombia avanza con la activación de la Economía Creativa.

Voy a realizar una consideración sobre las industrias creativas y su realidad en el contexto de las apropiaciones tecnológicas en productos como el videoclip, usos y aplicaciones de internet y la economía de datos, y una entrevista al Director del Teatro Colonial, del barrio Robledo de Medellín, con el objeto de adquirir diferentes perspectivas que permitan construir una opinión acerca de lo que se está promoviendo como "Industrias Creativas".

13

Es importante recordar que todo en el universo se mueve debido a la energía existente del cosmos y que hoy estamos en una nueva apertura donde se avanza a pasos agigantados por las nuevas tecnologías, por las nuevas incorporaciones, por el desarrollo de la economía mundial y porque nos enfrentamos a nuevos conocimientos. Incorporar la cultura como motor de ese desarrollo es primordial para Colombia, puesto que ocupa un destacado incremento en el Producto Interno Bruto del país.

Si miramos nuestra realidad, como es bien sabido, vivimos en un mundo de constantes cambios, transformaciones y de movimientos debidos a esa fuerza de gravitación con un núcleo en el centro de la tierra que está llena de energía, la cual gira sobre sí misma y alrededor del Sol.

Esta energía se halla presente en todas las facetas de la vida. Es aquella magnitud física por la que los cuerpos tienen la capacidad para transformarse y transformar a otros seres. Todo movimiento de un ser vivo implica activación de energía, por el simple hecho de desplazarse, moverse, comer,

hablar, reírse e inclusive estar sentado y reposar sobre sí mismo. De esta forma se está generando una energía, que sin darnos ni siquiera cuenta estamos produciendo y al mismo tiempo consumiendo, pero, si también miramos a nuestro alrededor, vemos que las plantas a pesar de estar, entre comillas, inermes, también desarrollan su propia energía para poder crecer, respirar, alimentarse y así, mantenerse vivas.

Debido a esta energía que todos los seres vivos desarrollamos o que tenemos, es que pienso y evalúo, que la llamada Economía Creativa o Economía Naranja, la que ahora está en boga en nuestra amada patria Colombia y la cual hace parte de un programa bandera del Gobierno Nacional, necesita una mayor explicación y consciencia, por lo que me he sumergido en este desarrollo desde que se encontraba inerte y sin padrinos en este constante movimiento del mundo desde sus diferentes ángulos energéticos y hace parte de lo que hoy le llaman cultura.

Desde que el Inglés John Hawkins, acuñó el concepto de Industrias Creativas, se pensó que estaba supeditado al desarrollo

empresarial a partir del ingenio de diseñadores y publicistas, no obstante quedó abarcando mucho más, pues el ser humano tiene cuatro componentes que le son vitales, estos son el consumo, la comunicación, la convivencia y la creatividad. Si se le quita uno de ellos, se pondría en entre dicho la condición humana.

No obstante, la idea de creatividad es demasiado abarcante, para unirse al concepto de industrial, el cual tiene sus limitantes debido a que su funcionamiento depende de las dinámicas de los mercados, de oferta y de demanda. Estas dinámicas hacen que sólo aquello que cumpla con requerimientos de atractividad sea bien recibido y se mantenga en el tiempo. Todavía así, la idea de cultura creativa y en específico, la idea de cultura, la cual no podría manifestarse sin la creatividad, no necesariamente, está supeditada a los parámetros que exigen los mercados y por ende no son vendibles. Esta situación hace que no sobreviva una interrelación entre la idea de cultura, de creatividad y la idea de industria como objeto comercial.

Lo que hoy se está llamando cultura, en otros tiempos, estaba mejor delimitado con nomenclaturas como "Art Deco" y "Cultura POP". Es innegable que la intervención de la tecnología ha vuelto difuso el concepto, que incluso viene desde la ONU y el Banco Mundial, y se aplica a cualquier escenario en donde se encuentren manifestaciones de expresión oral o gráfica, en muchos casos sin la debida protección de los derechos de autor.

Un ejemplo de lo que la cultura creativa está haciendo y padeciendo en su proceso de transformación del mundo, está en el uso

intensivo del videoclip, por lo que es pertinente introducir una opinión al respecto.

En "la dictadura del videoclip" (2015), de Jon E. Illescas, el autor acude a una manifestación cultural híbrida, el videoclip (debido al carácter dicotómico de su lenguaje, es decir, la combinación de imagen y sonido), con el fin de analizar su anatomía ideológica y su carga política. Se centra, sobre todo, en revisar la influencia de éste en la cultura hegemónica, aterrizar sobre el concepto de "mainstream", efectuar una lectura de la intervención del mercado y la economía en su gestación, así como en examinar la conciencia que exhiben las masas, con relación a la aceptación de éste como relato que aspira a restituir la cohesión de una teórica comunidad perdida.

Tenemos dos premisas. Una buena y otra no tan buena. Es así, como podemos ver y vivenciar en tiempo real lo que está pasando y que nos posibilita conocer otros países y otros escenarios por medio del internet. Lo que hoy tenemos en la práctica, significa unos avances demasiado agigantados. Por ejemplo, puedo lograr, sin salir de mi casa, estar visitando y tomando parte de un sin número de actividades en diferentes lugares de este mundo globalizado. Otro ejemplo, es el mundo de la economía y el aprovechamiento del cambio de la moneda, para de esta forma obtener ganancias de compra y venta en cualquier mercado bursátil. Por otro lado, me atrevo a pensar que este era el gran temor del genio Albert Einstein, quien fue capaz de prever el impacto del avance de la tecnología y el consecuente comportamiento de las personas. Quizá por eso no fue más allá con sus aportes a la ciencia. No quería ver un

mundo de personas ensimismadas viviendo en la irrealidad.

La sociedad actual se nos presenta como un conglomerado polifónico que parece avanzar hacia la indefinición. La identidad, el contexto, la historia, así como las dinámicas políticas, económicas, sociales y culturales asumen como natural el relato fragmentario que se escribe sobre ellas. "Lo inmediato" se convierte en un imperativo ineludible, casi biológico, y en la búsqueda de los afectos que experimenta, de forma paralela, un viraje acusado. La continua actualización del presente y la dificultad de dar cuenta de que éste se proyecta sobre determinados formatos culturales. El sujeto entra en contacto con productos culturales o artísticos prefabricados en pos de restituir, a través de estos, un sentido de comunidad, ciertamente artificioso.

¿Cómo definir este fenómeno que implica ocupación de un espacio y la apropiación de recursos?

Colonización quiere decir, expansión e incluso dominación del colonizador sobre el colonizado. Hoy es diferente. Se trata de la expansión del modelo industrial en vigor en la Silicon Valley. La llamada 'economía de datos', basada en la aparición de eventos tecnológicos capitales como: la masificación indiscriminada de objetos conectados -la difusión de sensores sobre todas las superficies de la realidad, el machine learning- y la inteligencia artificial. Lo que induce a una visión cada vez más integral de la realidad y con ello una monetización de nuestros comportamientos. Hoy en día, esa economía de datos es considerada prácticamente por todas las grandes democracias, como el horizonte económico

insuperable de nuestro tiempo, un modelo ineludible que es necesario aplicar a cualquier precio. Sin aprehender las consecuencias, es decir la mercantilización integral de la vida, la organización algorítmica automatizada de sectores de la sociedad y sobre todo, sin imaginar otro modelo posible. Estamos frente una especie de "*Doxa Siliconiana*" difundida en el mundo, en nombre de los efectos que no son tomados en consideración, por una especie de ceguera podríamos decir, globalizada.

Según Ramón J. Moles, profesor universitario y autor de Derecho y control en Internet, lo grave del actual modelo de negocio basado en la explotación de datos de usuarios de redes, es la opacidad de la "economía de datos" por la dejación de funciones de los poderes públicos partidarios de la desregulación, por un lado, y de la codicia desaforada de algunos "emprendedores digitales", por el otro. Emprendedores con principios parecidos a los del egocentrismo de un colono sin piedad y sin ley. La economía de datos no puede pretender ser confiable sin retribuir a quienes les facilitan su materia prima -los datos-. En palabras de un directivo alemán: "en cualquier negocio en el que el producto es gratis, el producto eres tú".

En este sentido, la economía de datos es hoy a la vez un expolio y un oligopolio. Expolio por cuanto dispone de algo ajeno sin contraprestación ni autorización consciente por parte de aquellos que actúan como indígenas que entregan sus tierras a los colonos a cambio de cuatro cachivaches. Oligopolio porque quienes controlan el cotarro de verdad son muy pocos: los dueños de las Redes, que imponen sus normas sin someterse a control alguno.

Se tuvo una grata experiencia al visitar el Teatro Colonial de Robledo, en donde se entrevistó al Director José Gabriel Álvarez Villegas.

El señor Álvarez Villegas, Matemático e Ingeniero Civil, nos cuenta:

“Pues hombre, yo he pensado que con el tiempo esa parte cultural es algo hereditaria. Mi padre era un hombre muy dedicado a la música, a la fabricación de instrumentos de cuerda, fabricación de guitarras y toda la vida desde que tengo memoria tuve contacto con la música. Entonces, pienso que de ahí se pudo haber heredado eso.

La Corporación Teatro Colonial de Robledo nació hace 19 años. Es una entidad dedicada al tema de la parte artística de la comuna 7 de Robledo, en eventos de formación académica, de programación artística, y de proyección de grupos musicales fundamentalmente. Desde aquí convocamos a todos los artistas de la ciudad, especialmente a los de la comuna 7, ya que es una comuna un poco relegada en temas culturales. Con este material humano tratamos de sacar adelante este proyecto, además de grupos de amigos y de vecinos que se animan a hacer parte de este trabajo. Fundamentalmente es con grupos emergentes que no tienen sala o esos espacios que no tienen para mostrar sus trabajos.

Es importante que en una sociedad se permitan estos espacios. La Ley general de Cultura dice que el estado debe garantizar el acceso a la población a bienes y servicios culturales a servicios culturales, en la medida en que estos espacios estén vigentes y estén abiertos es muy importante para que la

comunidad encuentre nuevos espacios, nuevas salidas a tantos inconvenientes que tenemos en la vida diaria, en la medida de que la comunidad tenga la posibilidad de acercarse al arte, pues tendremos sociedades más viables.

Según comentarios que la gente va manifestando y a través de unas encuestas de opinión que se hacen frecuentemente, considero que el aporte es muy importante. La gente realmente se siente agradecida y necesita estos espacios y estos lugares, más en una zona de la ciudad como esta, la cual es un poco carente de estas posibilidades, en ese sentido considero que la gente valora y aprecia este servicio que ofrecemos aquí en este sector y se sienten muy agradecidos. Noto que les aporta un elemento muy importante para sus vidas, para encontrar nuevas formas de ver el mundo, nuevas salidas a sus vidas.

Nosotros hacemos un trabajo muy importante en el tema del tango y que como bien sabes es un patrimonio cultural de la ciudad, declarado por el Honorable Concejo del año 2000 como patrimonio cultural de la ciudad.

Este espacio efectivamente contribuye a que mantengamos vigente este legado nuestro y además con la posibilidad de que otras actividades y a que otras disciplinas circulen por nuestra sala, fortaleciendo de alguna manera la posibilidad cultural de la ciudad.

Estos espacios realmente deben ser rentables. En la medida que estos no generen ingresos, ni sostenibilidad económica van a cerrar, y de ahí la importancia de que el gobierno nacional y del municipio de Medellín desde la Secretaría de Participación

ciudadana realicen aportes de una forma muy constante. Sería igualmente también muy interesante que la entidad privada se comprometiera un poco más con estos espacios, que los fortaleciera, que los apoyara, para que económicamente fueran viables.

La sociedad requiere de estos espacios; si estos espacios no son viables ni rentables, definitivamente tendrán que cerrar sus puertas y considero que sería nefasto para la entidad.

Frente a una entidad de estas debe haber una administración o un gerente que tenga esa visión cultural y artística, que sienta en su piel el arte, pero también, debe ser consciente del tema económico, si sólo me centro y enfoco mis energías y todo mi entusiasmo y todo mi ánimo en el tema artístico, pues se descuida la parte de los ingresos y entonces iríamos camino al precipicio, al fracaso y la idea es como tratar de equiparar y equilibrar esos dos componentes tan importantes, estar empapados del tema artístico, en la sensibilidad del artista, conocer un poco de todas estas disciplinas y de toda estas posibilidades que nos ofrece la diversidad cultural de la ciudad, pero también ser conscientes de que necesitamos un poco del tema administrativo para generar recursos.

En la actualidad tenemos un aporte importante desde la empresa oficial con el Ministerio de Cultura y sus programas nacionales de concertación cultural y salas concertadas que nos apoyan cada año con unos aportes importantes para el tema de la circulación de los artistas, para el tema de la inclusión, para el tema de la promoción, para

varias áreas inherentes a nuestro cabal desempeño.

También desde el municipio de Medellín hay una apuesta importante a través del programa salas abiertas de la Secretaría de Cultura, que permite que un buen número importante de salas en la ciudad tenga sus puertas abiertas durante todo el año y, también desde el tema de la gestión de los recursos propios que tratamos de obtener con las funciones aquí en la sala, la circulación de nuestra orquesta, del elenco de danzas, de la venta de servicios a la empresa privada, que nos permiten ir allegando recursos que van un poco fortaleciendo todos nuestros procesos.

A través de estar un poco en el tema de la gestión, como decía, de estar mirando las prioridades económicas, encuentro que el estado y el municipio de Medellín en particular. El presupuesto del municipio de Medellín es más grande que todo el presupuesto del Ministerio de Cultura a nivel nacional, es una cosa muy importante de resaltar. El municipio de Medellín tiene una gran apuesta por estos temas culturales. La empresa privada está un poco quedada en esos asuntos o rezagada, la empresa mira lo que le es más rentable para ellos y apoyan más el deporte porque les es más beneficioso para ellos económicamente a nivel de publicidad.

Todo lo que sea cultura, es de reconocimiento a nivel internacional en países desarrollados. En el tema particular nuestro, el asunto del tango, por lo cual me he enterado después de estos 19 años, que es muy reconocido y consumido en el mundo, Medellín es reconocida como la segunda capital del tango, es un producto

muy importante por el cual nos solicitan permanentemente, por la agencias de viaje, de turismo, de grupos de turista que llegan a la ciudad en busca del tango, pienso que las entidades que venden la ciudad a nivel turístico e internacional, han descuidado mucho las posibilidades que generan el tango para la ciudad, no son conscientes porque no están en el medio. Yo aquí recibo turistas y me llaman de los hoteles y me dicen: "José Gabriel tengo aquí unos turistas que quieren buscar tango". Estas agencias de viaje no tienen esas herramientas o estrategias para ubicar a esta gente bien, para que en la ciudad haya permanentemente esa oferta importante, pienso que el tango y el hecho de haber fallecido aquí Carlos Gardel, nos da unos elementos importantes para que la ciudad fuera más interesante a nivel turístico".

Estamos en un país de una inmensa riqueza cultural, en donde esa cultura está representada, en muchos casos, en personas que no saben leer ni escribir, no tienen acceso a la educación y mucho menos a la tecnología. Y en un país con una muy alta penetración de la tecnología móvil, y que no sabe cómo se usa.

Existen noventa y nueve millones de líneas de celular, con un ochenta por ciento de aparatos inteligentes, en manos de personas que no han pasado por la primaria o definitivamente no saben cómo usar un dispositivo. Estamos en un país en el cual se

consume, a través de los medios, la cultura importada y no la cultura local. La creatividad se encuentra en cada calle, pero de allí, a pensar que esto potenciará las industrias creativas hay mucho trecho.

Por: Emilio Brand Rivera

Bibliografía

Hawkins, John. Las industrias culturales y creativas. Una historia crítica.(1993)

Illescas, Jon E. La dictadura del videoclip" (2015)

Silicon Valley. La llamada 'economía de datos' Moles J Ramón.Derecho y control en Internet, Álvarez, Villegas José Gabriel. Director Teatro Colonial de Robledo

Palabras de reseña:

Mainstream: Anglicismo que significa tendencia o moda dominante.

Albert Einstein: Físico Alemán de origen Judío, La Teoría de la Relatividad:

Machine learning: El aprendizaje automático o aprendizaje automatizado o aprendizaje de máquinas.

Economía de datos: Conjunto de iniciativas, actividades y/o proyectos cuyo modelo de negocio se basa en la exploración y explotación de las estructuras de bases de datos.

Doxa Siliconiana: Distinguir la -vía de la verdad- de la -vía de la opinión-, o un conocimiento obtenido a partir de la experiencia.

¿Aceptaría usted el reto de ser feliz?

Por la boca muere el pez

Una de las características de una persona que ha aprendido a tener un alto nivel gerencial, es la manera como le habla a los demás. Puede ser el presidente de una compañía, pero si no tiene un protocolo de comunicación interpersonal, no está al nivel de una alta gerencia.

Poco a poco empecé a percibir que las personas, incluso quienes llevaban menos de un mes en la empresa, estaban buscando excusas para retirarse. A uno le resultó otro empleo, otra quería estudiar, a otro le ofrecieron más en otro lado, otro se enfermó y otros más, estaban ya alistando maleta para no volver. Todas son personas que necesitan trabajar para comer, entonces por qué razón buscar una excusa para irse.

Poco a poco lo fui recordando. Cuando asistí a mi primera clase de especialización en Alta Gerencia, el docente nos lo dijo de muchas maneras, unas más ortodoxas y otras medio en broma, pero quería hacer mucho énfasis en la manera como nos comunicamos. "En su casa – nos decía – deben procurar mantener buenas relaciones con la señora del servicio, sobre todo si es ella la que sirve la comida... una cocinera enojada te escupe en la sopa y no te das cuenta". En un principio me pareció un comentario muy grotesco, no obstante empecé a entender su sentido.

Más adelante en otra jornada de clase, nos dijo: "En nuestro sistema económico se necesita que haya gente que trabaje por muy poco salario. Los trabajadores de salario mínimo son más de lo que uno se imagina y a los directivos nos toca vivir con eso, so pena de comprometer la rentabilidad de la empresa. Es casi una explotación... pero si los haz de explotar, no los maltrates. Trátalos

bien y haz que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, a pesar de que ganen muy poco salario".

Estas ideas, para mí se han vuelto un estilo gerencial. El buen trato y el respeto a nuestros equipos de trabajo, incluso en circunstancias adversas y de conflicto, es una característica de las importantes de un alto directivo.

Debemos recordar que los resultados de nuestros equipos de trabajo finalmente son nuestros resultados y no hay nada peor que cuando un equipo le coge animadversión a su jefe inmediato.

Este fue el caso que me encontré viviendo. Una directora administrativa, con muchos conocimientos contables, pero cero en empatía y capaz de hacer que un equipo de trabajo, con esfuerzo reclutado, se desvaneciera, al punto que yo mismo renuncié. Lo que me apena es que personas como esta abundan en los cuerpos directivos. Totalmente patronistas, sin sentido humano, sin consideración por las personas, apegada a la norma y a las reglas sin tener en cuenta la situación de cada sujeto y totalmente explotadora como capataz de pueblo.

Desde mi perspectiva, las organizaciones no son los muros, las organizaciones son las personas y las organizaciones triunfan en la medida en que las personas asumen su labor

como una misión de vida y se esfuerzan por ser exitosas.

Una funcionaria como esta creo que serviría para una plantación de esclavos o en una empresa china de confecciones, no para una empresa moderna y menos una de este tipo dedicada a los servicios intangibles.

Bueno, como aprendizaje me queda que las personas son proyectos de vida y marcan líneas que se entrecruzan en los caminos.

Debemos ser afectuosos con el trato pues no sabemos más adelante dónde nos los vamos a encontrar. Quizá yo sea el pez por decir estas cosas, pero me sostengo en que la vida es demasiado corta como para vivirla en conflicto por maltratar a los demás.

Debemos recordar que un líder es aquella persona a la cual las demás la siguen por convicción. Se puede ser un jefe o como este caso, Directora Administrativa, pero sin el afecto de las personas, no es un líder, le falta nivel directivo, es simplemente otro tirano más.

Regla 1

Individualiza: trate a cada uno como una persona, no como un número, un agente o como la pieza de un engranaje, no son máquinas, son seres humanos.

Regla 2

Se coherente y establece objetivos claros desde el principio. Lo peor para un colaborador es que temprano le digan otra cosa y luego sobre la marcha le cambien las condiciones del juego.

Si es necesario hacerlo, que sea de manera prudente y respetuosa.

Regla 3

Exige con cariño. El dicho de mano de hierro con guante de seda es literal, entre más se deba apretar, más suave debe ser el guante.

Regla 4

Entiende cada historia. Las personas dan lo que tienen cuando se les trata con afecto. Y eso que tienen es lo que han construido en el transcurso de sus vidas, si se valora sus experiencias, serán capaces de encontrar respuestas que ni siquiera nos imaginamos. Practica la escucha activa. No importa el nivel que sea, todos quieren decir algo y merecen ser escuchados.

Regla 5

Dirige desde la estructura emocional de cada individuo. Si bien esta es una técnica compleja que implica muchos aprendizajes y desaprendizajes, es posible desarrollar metodologías para llegarle al “corazón” de cada individuo. Recordemos esto es sólo la manera como manejamos nuestro discurso, nuestras técnicas de comunicación interpersonal. Cuando se orienta desde y para el corazón, es cuando aflora el verdadero liderazgo.

Es indudable que ser un directivo de alto nivel tiene muchos requerimientos, desde lo técnico y estratégico, hasta lo táctico operacional. Un directivo se distingue, más que por sus resultados, por la calidad de sus resultados, y esto sólo será posible si su equipo de trabajo está dispuesto a entregar su vida por él. Esto nunca va a suceder con los “capataces administrativos” que hoy tenemos. 

Estrategia Comercial:

Volver a lo básico

Como tantas veces ha sucedido, una empresa me llama para reentrenar a sus vendedores pues no están vendiendo, pero cuando analizo lo que sucede puedo entrever que el problema es de una mala comprensión de la estrategia, si es que la hay.

¿Qué es lo que pasa? Me preguntó un directivo comercial que estoy entrenando. “Los vendedores vienen y se están unos días y luego salen y se van, algunos sin siquiera despedirse. Eso cuando logro reclutar a alguno”.

Pues las respuestas pueden ser múltiples. Los malos salarios son una causa muy probable, pero en general es que quien ha estado en ventas se da cuenta cuando algo está bien planeado, bien diseñado, es estratégico y es vendible. Algunos se arriesgan a probar, pero ante metodologías de empujar y presionar la venta, la mayoría de las veces terminan desertando. A un vendedor no le asusta trabajar por un básico mínimo, si percibe que realmente hay negocio, que la empresa, sus productos y servicios tienen un propósito más allá de enriquecer al dueño y si el estilo de dirección es confiable y coherente y no de “látigo”.

En cuanto a lo primero, es lo más difícil, pues nuestro empresariado no es el más creativo. Se la pasan copiando y “fusilando” productos y servicios. Montan la empresa o el local sin tener realmente una estrategia. De ahí, que se considere que en nuestro país, sólo las empresas grandes saben qué cosa es el mercadeo. Por eso son grandes. La pequeña y mediana empresa viven en la agonía de la venta diaria, de empujar y

presionar para que sus “vendedores” “vendan”. Algunos son muy buenos y venden y siempre habrá el cliente incauto que les compre... una vez. Pero de allí a que su estacionalidad de ventas sea sostenible, hay mucho trecho.

¿Y qué debo hacer? Continuó el directivo comercial.

Me parece que no importa si se es una empresa con cien años en el mercado o se es un emprendedor que apenas inicia, siempre se puede empezar volviendo a lo básico, revisando la estrategia comercial, en unos pasos simples:

Paso 1

Establecer con claridad una hipótesis de mercado. Lo mismo que en emprendimiento se le llama idea de negocio, cuando somos una empresa en marcha y con antigüedad en el mercado, le llamamos “hipótesis”. Es decir, iniciar desde lo que somos, tenemos y queremos para saber cuál es el escenario en el que nos vamos a desenvolver. Si soy un panadero y mi sueño es tener una panadería, no es tan factible que monte un almacén de repuestos. Se puede hacer, pero no es lo ideal. Esto no significa que debemos encasillarnos para crear nuestra hipótesis. Lo importante aquí es la elección de ese mercado al cual queremos llegarle con una

oferta de valor, aunque todavía no debamos concretar esa oferta de valor.

Paso 2

Identificar un segmento de mercado. Este paso es simultáneo con la creación de la hipótesis de mercado y proviene de la misma. Es decir, cuando digo que quiero montar una panadería, de inmediato implica que existe una población que come pan. Sin esta condición no hay negocio.

Este segmento se debe analizar a fondo hasta el más mínimo de sus detalles. Debemos encontrar cosas como:

¿Existe un problema o deseo en ese mercado que yo pueda resolver? No siempre los problemas o deseos son explícitos. En ocasiones es el ojo del estratega comercial que logra preverlos y para eso se apoya en todos los instrumentos de investigación que estén a su alcance, teniendo en cuenta que no es el instrumento ni la información que arroja sino la capacidad de entendimiento sobre el comportamiento del consumidor la que prima. Ese problema o deseo debe ser real y no una suposición, pues es el iniciador del proceso y en ocasiones es la compañía la que debe poner la chispa.

¿Cuál es su densidad poblacional de nicho? Sabiendo cuál es el segmento, los siguientes pasos son, establecer un perfil psicográfico y conseguir toda la información demográfica posible. ¿Cuántos son? ¿Dónde están? ¿Cuáles son sus rituales de comunicación? ¿Cuáles son sus rituales de compra? y, ¿Cuáles son sus rituales de consumo? Sin esta información no existe el negocio.

Una pregunta que me hizo el directivo comercial, fue que ese era el caso de las empresas BXC, es decir, empresas que le venden al comprador final, que cómo sería en el caso de las BXB, es decir, empresas que le venden a otras empresas. Mi respuesta fue que las preguntas son las mismas y que el proceso que realiza un agente comercial es, en todos los casos, convertir la información en datos y los datos en contactos.

Paso 3

Identificar de qué formas está ese segmento actualmente resolviendo el problema o deseo. Por una parte se trata de entender muy bien las Fuerzas de Porter, la matriz de Ansoff y el BCG, estas son las herramientas básicas de un Directivo Comercial y, permanentemente, las debe estar confrontando con su matriz DOFA. Esto es lo más básico y si la persona que está a cargo de lo comercial de la compañía no las conoce, no es apta para el cargo, por muy buen vendedor que sea. Por otra parte, es necesario estar atento al pulso del mercado, la vida y las interrelaciones entre los diferentes públicos de ese mercado. ¿Qué cosas nuevas se están haciendo? ¿Cuál es la promesa de valor de la competencia? ¿De qué otras formas el segmento resuelve su problema o deseo?

Siempre habrá empresas, productos y servicios, más grandes y más pequeños que los nuestros. Nuestra tarea es convertir nuestra oferta de valor en un objeto del deseo. Es aquí en donde se requiere de las habilidades de un estratega comercial. Si este punto no se resuelve, los resultados de ventas siempre serán de miseria.

Paso 4

Hacer evidente el dolor causado por el problema o deseo. No es un mito, es cierto, muchos de nuestros clientes no sabían lo mucho que deseaban algo, hasta que se los mostramos. Pero este no es un proceso que se dé de buenas a primeras. Se requiere de los pasos anteriores y se requiere que construyamos un instrumento comunicacional implícito denominado “portafolio de dolores”. Es una herramienta de lo que los estrategas comerciales llamamos “posicionamiento ideológico comercial” y que no es otra cosa que afectar las estructuras de creencia del segmento de mercado, para que “inconscientemente” se entere de que tiene un problema o deseo y que nosotros se lo podemos suplir. Lo delicado de esto es que ese problema, deseo o dolor, debe existir en la realidad y nunca debemos caer en la tentación de crearlo. Lo que hacemos en ponerlo en evidencia.

Paso 5

Verificar que existe el interés y el deseo de resolver ese problema o deseo. Sí, ya vi que se repite la palabra “deseo”. Lo hago para resaltar la importancia del concepto. En este paso y a nivel ideológico y macro, se aplica la antiquísima metodología de AIDDA: Atención, Interés, Deseo, Decisión, Acción.

Se dará cuenta de que una persona puede saber que tiene un problema o deseo, pero en su realidad inmediata no tener interés en resolverlo. Allí no hay negocio. A la señorita le gusta la hamburguesa, le gusta la pizza y la comida china, tiene hambre, mucha hambre, pero pasa al frente de estos locales y no entra, no quiere dañar su dieta. Por mucho que le guste, que se

derrita por un plato de estos, que desee fervientemente comerse uno, ella no lo va a hacer.

De ahí, que no baste con identificar el nicho, el problema y el deseo y el hacer latente ese deseo. Debemos verificar que ese nicho sí va a dar el paso para solucionar su problema y satisfacer ese deseo. Sin este requisito no hay negocio. En este punto se utilizan lo que denominamos “disparadores de compra” o herramientas de ajuste de comportamiento del consumidor. Es algo que la compañía hace, no los vendedores, y que facilita profundamente la labor de ventas.

Paso 6

Ajustar la nuestra oferta de valor para diferenciarla. Cuando a los ojos del cliente, un pan se parece a otro pan, las decisiones de compra siempre son por precio. Ya cuando hablamos de oferta de valor, existe un principio de diferenciación, pero esa oferta de valor por sí sola no implica que seamos tan únicos en el mercado que el cliente no tenga más remedio que elegirnos. En un mundo en el cual las percepciones son tomadas como si fuesen la realidad. La diferenciación debe ser estructural y debe ser perceptual. En ese sentido se debe tener cuidado. Cuando un pasajero se sube a un taxi, solo piensa en llegar a su lugar de destino de la manera más cómoda posible, poco le interesa la marca o la empresa propietaria del taxi. Por bonito que este sea, si es un taxi moderno, se parecerá a cualquier otro taxi moderno y al cliente poco le importará. Sucede lo mismo con las marcas, productos y servicios. Se configura lo que llamo la “diferenciación commodity”. A la señora poco o nada le importa de dónde vengan

las fresas que le venden en el supermercado, le importa que sean sanas, bonitas y que las pueda pagar. Deben existir otros factores diferenciadores que rayan en lo psicológico para que, más allá del beneficio que obtiene, el cliente se decida a matricularse con nuestra marca, productos y servicios.

Paso 7

Proponer una solución al problema o deseo. Una regla es básica: “la reputación del producto o servicio toca la puerta por el vendedor”. Cuando hablamos de proponer nos estamos refiriendo al acto de “comunicarnos”, de manera bidireccional con nuestro cliente potencial. Al analizar los “rituales de comunicación” propios del segmento, lo que estamos es sentando las bases para construir una “arquitectura comunicacional” de 360° grados alrededor del segmento. Esto implica que en las diferentes líneas: ATL, BTL, Canal Directo y Medios Digitales, debemos establecer cuál es en realidad la cultura de consumo que el segmento hace de estos medios. Insisto en que no importa si el segmento es BXC o BXB, la herramienta y el procedimiento de análisis es el mismo.

Paso 8

Mostrar evidencias de que hemos resuelto antes ese problema o deseo. Ahora, un paso es irreductible: la generación de confianza y para eso, si somos una empresa con cierta antigüedad, mostraremos lo que hemos hecho y si somos una empresa nueva, desarrollaremos conocimiento y lo exponremos. Esto hará que el cliente se sienta respaldado al contar con nosotros, pues más allá de enterarse de cuáles han sido nuestros clientes del pasado, lo otro

que quiere saber es si puede contar con nuestra experticia.

Paso 9

Realizar negociaciones claras. Se dará cuenta de que si cada paso de estos representa el 10 por ciento de la estrategia, el 80 por ciento corresponde a la estrategia comercial y sólo el 10 % corresponde el vendedor. Cuando los pasos anteriores no se dan, la labor de ventas se dificulta a tal grado que los vendedores terminan yéndose, es decir, desertando, y así no lo hagan, los resultados de ventas serán siempre pobres. No obstante, esta fase también es crucial y por eso, uno de los talleres que más me contratan es el de “habilidades para concretar negocios”. Este taller se justifica si la empresa ha realizado bien su tarea, de lo contrario, por más que se reentrene a los vendedores, las ventas no se incrementarán.

Todavía así, las ventas requieren de conocimientos específicos de la labor del vendedor. El ser vendedor es una tarea con procesos y procedimientos que no enseñan en ninguna parte, pero que la empresa los exige y se supone, de mala manera, que el sujeto los debe haber aprendido en la práctica, sin embargo, en un escenario de desconocimiento, es muy poco probable que una persona, así lleve toda su vida dedicada a las ventas, haya aprendido de manera empírica, las técnicas, procesos y procedimientos que requiere la tarea del agente comercial. Aspecto todavía más relevante si se trata de la venta consultiva. Se demora, literalmente, dos años formar un vendedor profesional. Yéndole muy bien, en año y medio. Con un tutor que realmente sepa y en una empresa con los procesos bien diseñados. Usted creería que

por ejemplo si tiene una empresa de químicos, la persona llamada a vender en un ingeniero químico y no es así. Errores como este generan un costo de oportunidad y un costo oculto que los empresarios no alcanzan siquiera a cuantificar. Para vender hay que saber.

Sobre todo, a la hora de negociar con el cliente. Un buen vendedor sabe exponer en la cabeza de su cliente, lo que llamamos nosotros “rutas neuronales de negociación” lo que no es otra cosa que el cliente vea la negociación de una manera tan clara que no le quede la menor duda de que nos debe elegir a nosotros y debe negociar con nosotros y que esta acción es para su beneficio.

Paso 10

Tener un flujo ágil de servicio. Y todavía así, si simultáneamente a la labor comunicacional y a la labor comercial no se trabaja en la materialización ideal del servicio, nada de lo anterior habrá servido y de todas maneras las ventas serán nulas. Es entendible que la administración requiere controlar y que contamos con sistemas de

gestión de la calidad, para garantizar que todo funcione bien, pero si ambas cosas entorpecen la agilidad del servicio, estaremos pronto fuera del mercado. Los procesos se deben diseñar desde la puerta del cliente hacia atrás, no desde la producción hacia el cliente. Es por eso que los flujogramas de prestación del servicio, de logística comercial o de producción, regularmente fallan y queda la imagen de la compañía en entredicho, de nuevo haciendo muy difícil la labor del vendedor.

Todos estos pasos no tienen consideraciones de tamaño de las organizaciones. Funcionan desde las empresas unipersonales hasta las grandes corporaciones. Es lo básico. Lo mínimo que debe saber hacer una empresa desde la gestión comercial. Si a usted le falta uno de ellos, es necesario empezar a repensar lo que está haciendo antes de que la falta de ventas “apague” la compañía y antes de que los vendedores sigan desapareciendo de su puerta. En estrategia comercial, vuelva a lo básico. 

Entrenamos a sus grupos directivos

Programa de Entrenamiento Integral de Directivos

Diplomado 120 horas

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| • Pensamiento estratégico gerencial | • Comunicación |
| • Pensamiento estratégico comercial | • Relaciones Públicas |
| • Liderazgo | • Mercadeo |
| • Innovación | • Publicidad |
| • Creatividad | • Ventas |
| • Diseño de Productos y Servicios | • Servicio al Cliente |



Escueladegerentes.com

Si su empresa lo desea, este servicio se presta bajo confidencialidad

Encontrar a Dostoievski y seguir sus pasos. Por: Iván Darío Muñoz Uribe.

La inquietud por la lectura puede surgir de maneras diferentes y atadas al destino de cada cual.

La soledad de alguien que encuentra una biblioteca llena de títulos llamativos o la compañía de personas con avidez intelectual, esos dos escenarios de la realidad, contrarios a simple vista, pueden conducir a un individuo al encuentro de autores que dejan huella, como el ruso Fédor Dostoievski.

Una brumosa memoria me lleva a la desaparecida Librería Continental, que quedaba en pleno centro de Medellín; de la billetera de un amigo, mayor que yo, salió el dinero, a manera de préstamo, para comprar Crimen y castigo, Los hermanos Karamazov y El sepulcro de los vivos.

Entrar en esa colección de letras es sentir el frío del invierno ruso, probar el té calentado en un samovar, llevarse a la boca una cucharada de sopa de pescado o comer las coles y los trozos de carne, que los “mujiks” consumían antes de acometer sus labores, que les daban para beber luego el vodka embrutecedor que los hacía fustigar a sus adoloridas mujeres.

El tiempo trajo a mí más títulos como El Idiota, El jugador, El doble, El eterno marido y algunos otros.

Su lectura me hizo casi sentir los ataques de epilepsia del príncipe Mishkine, su idiotez que era más una especie de santidad; el desenfreno lujurioso del libertino Teodoro Karamazov, padre de tres hijos legítimos y de un bastardo epiléptico, producto de la violación que él le hizo a una mujer pordiosera y retrasada mental, por la apuesta que había hecho con otros borrachos.

Conocer al genio ruso nos lleva a intimar con Rodión Romanovich Raskolnikov, nos emparenta con el hacha ensangrentada y con su corazón noble; el alma se estremece después con las angustias del jugador, que se mece entre cielo e infierno entrando y saliendo de los casinos alemanes, siendo amado y repudiado por una despótica mujer.

La histeria y el desdén que muestran algunas criaturas femeninas de Dostoievski, tiene origen en la deshonra, invariablemente esas mujeres bellas e irónicas, han surgido después de que son mancilladas por algún aristócrata que las ha corrompido cuando eran inocentes. Aunque los juicios son subjetivos, hago uno en este momento, el cual consiste en declarar a Nicolás Stavroguin, protagonista de Los Demonios, como el personaje cumbre del gran literato ruso, Stavroguin es como el dios Abraxas encarnado, es tan grande que no soporta su altura y se suicida. Dostoievski, en pocas palabras, es la vida misma y más allá.



Una visión diferente...

Un proceso paso a paso...

Una oportunidad para entender...

Y una oportunidad para cambiar su vida.

¡Actúe ahora!

Teretoaserfeliz.com