

Michael T. Rodríguez  
eMerge Americas

# Análisis del entorno en el marketing Internacional

**Cómo debe estar estructurado  
un programa de formación  
en emprendimiento**

**Mapa del Servicio**  
Cómo ponerlo  
en marcha

**Lo vimos en la red**  
Mitos perjudiciales  
de los vendedores

**Lo dice La Salle**  
Jóvenes campesinos  
Innovadores

**Lo dice La Salle**  
Una revolucionaria  
Casa Solar



Mireya Bernal Mayorga  
**Editora**

G. M. Wilson  
**Director**

**Producción:**  
www.estilogerencial.com

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

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

*Las opiniones expresadas  
son responsabilidad de sus  
autores.*

### Es el momento del esfuerzo

El fenómeno del dólar fuerte continuará por mucho tiempo y nos afectará a todos. Por muy sutil que sea la Reserva Federal de Estados Unidos, sus tasas de interés subirán con las consecuencias derivadas que esto tiene en el mundo de papel que son las economías y los movimientos bursátiles, y es la gente de la calle la que sufrirá.

Aunque ya se siente el impacto de la subida del dólar en la canasta familiar, todavía falta un trecho por recorrer y veremos nuestras monedas nacionales devaluarse todavía más, entre un doce y un quince por ciento en el 2016, encareciendo los productos y haciendo que muchas familias empiecen, de nuevo, a aguantar hambre en un franco retroceso de los objetivos del milenio, que de por sí ya habíamos incumplido.

No hay medidas fáciles para tomar, pues por un lado está el atraso tan significativo en el nivel tecnológico y por el otro está el alto grado de incultura en el comportamiento social y empresarial que maneja nuestra gente, en todos los sentidos.

Sin embargo, parte de alivianar un poco el problema de que a la población sí le alcance para mercar está en mirar otra vez hacia adentro, y aunque no es un esquema tal como “sustitución de importaciones”, sí debemos fortalecer la producción interna. No se trata de la balanza comercial, se trata de “aguantar” la calidad de vida y protegerla del deterioro que viene.

Nuestro modelo empresarial de enfoque en la comercialización hace que las rentabilidades y los recursos se vayan para el exterior. Cuando fortalecemos la producción interna se crea un círculo económico que puede ser sostenible, pues los consumidores del uno son los empleados del otro y el dinero se queda aquí.

También implica que debemos privilegiar y apoyar el tejido industrial, manufacturero y agrícola, tanto de las empresas que ya existen como de los nuevos emprendimientos. En esto es el gobierno el que debe estar al frente con hechos, no con discursos, que no digan “vamos a hacer” sino “hicimos”. Y los empresarios tenemos un papel decisivo: aun si las rentabilidades no son las deseadas, debemos elegir lo nacional, por su puesto, presionando para que también sea competitivo.

Van a ser días duros pero los podremos soportar si tomamos las decisiones correctas. Le invito a llevar un indicador de que las cosas van mal, contando el número de marchas y huelgas, diferentes a las tradicionales, que empezaremos a tener en el transcurso del año. Por eso, por ahora la alternativa es una: fortalecer y consumir lo de nuestro propio territorio.

**G. M. Wilson**  
Director

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

# Si realmente cree que sabe sobre comunicación, mercadeo y publicidad usted debe leer este libro:



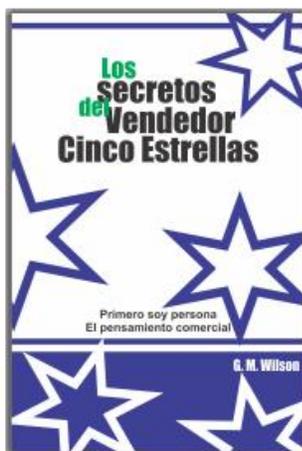
**Mercadeo en las sombras**  
Un acercamiento  
al psicomarketing

**Libro en CD \$35.000**

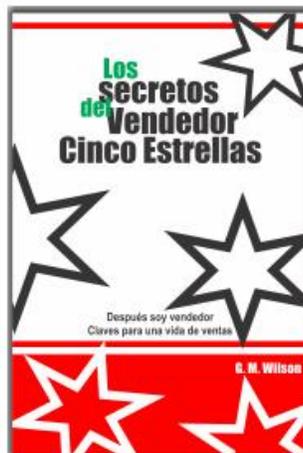
**Pídalos en el correo**  
**estilogerencial@une.net.co**

**Consignaciones en**  
**Cuenta de ahorros Bancolombia**  
**60912641204**  
**a nombre de G.M. Wilson**  
**C.C. 14892091**

## Otros libros



**Primero soy persona**  
**Libro en CD \$18.000**



**Técnica de ventas**  
**Libro en CD \$25.000**

**Separe desde ya los próximos dos libros:**

**Gestión del Servicio Perfecto en la Pyme**  
**Libro en CD \$35.000**

**¿Por qué no nos compran los clientes?**  
**Libro en Cd \$55.000**

**Edición en febrero de 2016**



GLOBAL IDEA  
EXCHANGE  
+ INNOVATION  
LAUNCH PAD



CONNECTING: LATIN AMERICA | NORTH AMERICA | EUROPE

**e**Merge Americas es una plataforma de avance tecnológico, un foro de intercambio de ideas y un acelerador de innovación que conecta a América Latina, Norteamérica y Europa. Con una visión clara de establecer a Miami como el centro tecnológico de las Américas, eMerge Americas no se ha demorado en dejar su impronta en el ambiente tecnológico. Una vez concebida la idea, se creó la Technology Foundation of the Americas con el objetivo de contribuir al avance del ecosistema tecnológico. Ya en su tercer año consecutivo, la conferencia sobre tecnología de Miami está traccionando fuerte, llamando la atención mundial y conectando a inversionistas con innovadores.

## Michael T. Rodríguez



El Líder de eMerge Americas, el más importante evento de tecnología que se realizará en Miami el 18 y 19 de abril.

Por Nancy Dahlberg

[ndahlberg@MiamiHerald.com](mailto:ndahlberg@MiamiHerald.com)

Michael T. Rodríguez, el ex vicepresidente y gerente general de WLTV y WAMI, estaciones emblemáticas de Univision en el sur de Florida, ha sido nombrado director ejecutivo.

También anunciaron: Las fechas de 2016 de la conferencia de tecnología de Miami serán 18 de abril y 19 - tres semanas antes de la fecha de mayo de los dos primeros años, dijo Xavier González, director ejecutivo. Las fechas fueron trasladados hasta acomodar mejor los horarios universitarios y para complementar, pero no entrar en conflicto con otros eventos de tecnología global, dijo.

Participaron más de 10.000 asistentes de más de 50 países en eMerge Américas 2015 en el Centro de Convenciones de Miami Beach 04 de mayo y 5, que incluye transmisiones en vivo de NBCUniversal y en línea como parte de una asociación de medios de tres años. La segunda conferencia anual atrajo a

más de 500 empresas participantes, incluyendo 125 nuevas empresas y más de 200 oradores, incluido el autor Deepak Chopra, secretaria de Estado de Vivienda y Desarrollo Urbano de Julián Castro, ejecutivo de tecnología Martine Rothblatt y Pitbull. eMerge Américas publicará videos de los 2015 altavoces en [www.emergeamericas.org](http://www.emergeamericas.org).

Incluyendo un hackathon, el campamento y los partidos de arranque de inicio en los días previos a la feria principal, la edición 2015 de eMerge Américas generó más de 7.500 hoteles noches de habitación, dijo Rodríguez.

Como en años anteriores, la conferencia de 2016 incluirá eventos en los días previos a la feria principal.

"EMerge Américas 2015 superó nuestras expectativas más optimistas en su segundo año y ha puesto una vez más un alto nivel en los próximos años", dijo Manuel D. Medina, fundador y presidente de eMerge Américas, en un comunicado. "Tengo la máxima confianza en la capacidad de Mike para dirigir y propulsión eMerge en un nuevo capítulo emocionante de éxito. Él es un líder consumado con un historial comprobado de impulsar el crecimiento a través de las ventas, la organización y la gestión financiera".

Rodríguez, un veterano de la industria de los medios de 20 años, se ha desempeñado en diversos puestos de liderazgo en la CBS, NBC Universal y, más recientemente, Univision Communications, donde ayudó a impulsar los ingresos, las calificaciones y el crecimiento de la línea de fondo para WLTV y WAMI. Rodríguez dijo que ve similitudes con el aumento que vio en el lenguaje de televisión española, que floreció en Miami, y lo que está pasando ahora en la tecnología.

"Como nativo del sur de Florida, estoy muy orgulloso de lo que estamos haciendo con eMerge en ayudar a hacer crecer la economía del sur de la Florida y haciendo de esta una cama caliente de la tecnología en el sureste de los Estados Unidos y en América Latina", dijo Rodríguez.

Rodríguez ha pasado los últimos meses ayudando con eMerge Américas 2015 y conocer la organización y la comunidad. "Francamente, me enamoré de la empresa. Así que cuando Manny y yo empezamos a hablar de esta oportunidad, por supuesto que me lancé a ello, no sólo porque creo que es una gran cosa para la comunidad y lo que está haciendo Manny, sino también porque es un gran equipo aquí liderado por Xavier. "

Dijo que el equipo de liderazgo ya está trabajando para mejorar diversos elementos para el evento 2016. "Pensé que 2015 fue un gran éxito, pero al igual que cualquier otra cosa, el próximo año los asistentes van a querer más y más grandes y mejores cosas", dijo.

Él no dio a conocer los detalles, pero dijo WIT (Mujeres, Innovación y Tecnología), una pista nueva cumbre de este año, continuarían. "Nunca en nuestros sueños más salvajes hicieron esperamos WIT sea tan exitoso como lo fue. El rumor que sale de la conferencia relativa a WIT ha sido fenomenal".

"Al final del día... la medida que habla del éxito en mi libro es la calidad del contenido, y que se traduce simplemente fácilmente en eMerge - los altavoces, los patrocinadores, las experiencias", dijo Rodríguez. "Es muy emocionante para mí ser capaz de mantener una pierna en el mundo del espectáculo, pero al mismo tiempo de salto en este mundo de la tecnología."



MODA INNOVADORA



HACKATHON



ECITY

## Lo dice La Salle

Prestigioso concurso Solar Decathlon que por primera vez será en Colombia llega a etapa final

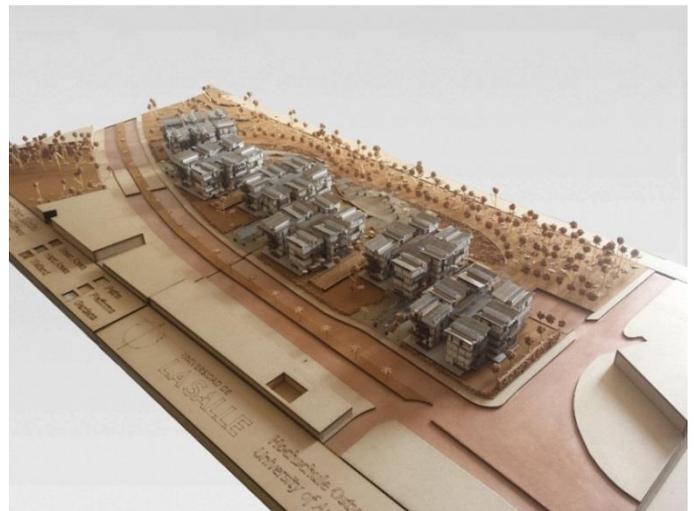
# A paso fuerte avanza modelo de casa solar de la Universidad de La Salle para comunidades en condición de vulnerabilidad

- De acuerdo con el censo poblacional realizado en el 2005 por el DANE, el déficit habitacional del país lo componen 3.8 millones de hogares que enfrentan algún tipo de problema con su vivienda, ya sea de tipo cualitativo o que carecen de la misma.
- Según el diagnóstico geográfico de los problemas habitacionales en las diferentes regiones del país, realizado por el DANE, se puede concluir que cuatro departamentos (Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico) concentran más de 50% de la necesidad habitacional total y 42% de la demanda prioritaria por vivienda.

**C**on cifras como las anteriores en su cabeza y un alto compromiso social, comenzaron a trabajar en un modelo de casa 100% solar el grupo de docentes y estudiantes que representan a la Universidad de La Salle en el prestigioso concurso internacional Solar Decathlon, al que se presentaron 36 instituciones del mundo de las cuales clasificaron 16.

“El Solar Decathlon es un concurso internacional de arquitectura e ingeniería creado por el Departamento de Energía de los Estados Unidos y el Laboratorio Nacional de Energías Renovables (NREL) en el que las universidades participantes deben diseñar, construir y poner en operación una casa que funcione con energía solar y que resulte rentable, energéticamente eficiente y atractiva en cuanto a diseño y distribución”, explica el Profesor Carlos Alberto Nader Manrique de la Universidad de La Salle.

“En países como Colombia las ciudades crecen en desorden y afectando el medio ambiente. Antes pensar en construir una vivienda era simplemente tomar materiales y habitar. Hoy este concepto incluye el cuidado del entorno y de los recursos naturales. Ese fue uno de los puntos de partida de este trabajo”, Laura Montoya, miembro del grupo de estudiantes de décimo semestre de Arquitectura, Ingeniería Ambiental e Ingeniería Civil de la Universidad de La Salle (Colombia), quienes en colaboración con estudiantes de último año de la Universidad de Ciencias Aplicadas Hochschule Ostwestfalen - Lippe (Alemania) están compitiendo en el concurso.



Desde finales del año pasado comenzó la competencia que de forma gradual evalúa aspectos como diseño, funcionalidad, eficiencia energética, seguridad, sostenibilidad. En este momento el concurso se acerca a su etapa final, el ganador se conocerá el 13 de diciembre de este año.

## La casa solar colombiana

El proyecto llamado Habitaculum diseñado por el Habitec Team es la propuesta creada por La Salle para esta competencia internacional en la que compiten universidades especializadas en ingeniería, arquitectura, diseño urbano sostenible, energías renovables y carreras afines.

El grupo Habitec Team significa; Hábitat + Tecnología y pretende intervenir el borde del área prevista para



**HABITEC**  
 TEAM

expansión de vivienda de la ciudad, sobre la vía interregional Simón Bolívar cuyos costados están destinados a la realización de actividades generadoras de empleo, tales como el comercio y los servicios empresariales. El objetivo es ofrecer 130 viviendas localizadas en la zona de bajamar del sector sur de la Isla de Cascajal, considerada por el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) de Buenaventura como parte del plan de mejoramiento integral.

Un aspecto destacado del trabajo del Habitec Team de Habitec es que incluye la relación entre vivienda y

empleo con el fin de disminuir los trayectos y traslados de una población flotante considerable lo que genera dinámicas urbanas en la zona. El diseño urbano comprende una implantación de 6 torres de 4 pisos, con los cuales se alcanza una densidad de 144 viviendas con un índice de ocupación del 20%.

“Mediante una mirada integral, la aproximación a las necesidades de los pobladores y su ambiente natural asumimos el reto con idoneidad, humildad y pertinencia. Realizamos un constante ejercicio investigativo acerca de soluciones técnico – constructivas para la vivienda en comunidades de escasos recursos o en condiciones de vulnerabilidad, este es un campo en el que tenemos cierta experiencia e incluso varios premios durante los últimos años en el Concurso Convive y en las Anuales de Estudiantes de Arquitectura, entre otros, lo anterior en alguna medida nos ha dado las herramientas para participar en un evento de talla mundial y dejar en alto la excelente condición de los profesionales Lasallistas”, explica el Profesor Carlos Alberto Nader Manrique de la Universidad de La Salle al hablar sobre las fortalezas del equipo.

Para conocer en detalle a cada uno de estos creativos universitarios colombianos, las razones que los llevaron a participar y su aporte personal al proyecto, hemos creado una síntesis con sus perfiles.

**El equipo que compite**



Habitec team está conformado por un grupo interdisciplinar de estudiantes de tres programas de la

UNIVERSIDAD DE **LASALLE**  
**SOLAR DECATHLON**  
 Participantes



Universidad de La Salle (Arquitectura, Ingeniería Ambiental e Ingeniería Civil), así como por un grupo de estudiantes de Ostwestfalen-Lippe University of Applied Sciences en Detmold Alemania, los cuales cursan programas como: tecnología en envolventes, Planeamiento Urbano y diseño de interiores.

El grupo de 30 estudiantes fue cuidadosamente seleccionado entre más de 50 aspirantes, no sólo por sus cualidades académicas, las cuales muchos de ellos han demostrado a lo largo de su vida universitaria, sino por su participación exitosa en concursos anteriores, calidades personales y capacidad de trabajar en equipo.

“Crear un proyecto innovador, funcional y estratégico que pueda ser una solución a los problemas de vivienda social me interesa mucho. Quiero aportar ideas para diseñar la vivienda más sostenible de América Latina, y dejar el nombre de la Universidad de La Salle muy en alto para que futuras generaciones se animen a ser parte del cambio y actores del desarrollo de nuestro país”, asegura Angie Paola Aguilera Ortiz, estudiante de noveno semestre de arquitectura y participante del Solar Decathlon Latin America & Caribbean 2015.

Conozca más de Habitec en [www.habitecteam.com](http://www.habitecteam.com)

Sobre el Solar Decathlon Latin America & Caribbean 2015

Es el concurso más importante y prestigioso del mundo en materia de Sostenibilidad y Energía Solar, auspiciado por el Departamento de Energía de Estados Unidos, el cual se ha desarrollado en sus versiones anteriores en

EEUU, España, Francia y China. Por primera vez estará en nuestro continente, específicamente en Cali, Colombia. Esta versión se ha enfocado en el diseño y construcción sostenible de una solución de vivienda social "innovadora" de 60 a 80 m2 construidos, que se abastezca en su totalidad con energía solar y que represente un modelo innovador de densificación urbana con alturas máximas de 8 pisos y 120 unidades por hectárea.

El concurso entrega US\$80.000 para financiar el año de investigación y diseño del proyecto. En la última etapa del concurso son estos dos meses de noviembre y diciembre del 2015, todos los concursantes construirán su modelo a escala "real".

Los prototipos diseñados por los equipos participantes estarán en la Ciudad Universitaria de la Universidad del Valle (Melendez) donde quedará la "La Villa solar". En este lugar el público en general podrá conocer las casas y aprender sobre las oportunidades de ahorro de recursos económicos y naturales, y por supuesto sobre los beneficios para el medio ambiente que traen estos diseños que utilizan energías limpias, promoviendo la generación masiva de viviendas auto-sostenibles y energéticamente eficientes, desarrolladas específicamente para las condiciones climáticas, económicas y sociales de la región de América Latina y el Caribe.

Constanza Triana  
Diana Carolina Rojas  
GJ Comunicaciones

UNIVERSIDAD DE  
LASALLE

## Lo dice La Salle

Jóvenes campesinos pasan de ser víctimas del conflicto armado a creadores de productos innovadores

### Arequipe de yuca, cupcakes de banano y hasta un biofertilizante encabezan el listado de novedades ecoamigables, sustentables y sostenibles

*A 13 kilómetros de la zona urbana de Yopal, Casanare esta Utopía. El Campus de la Universidad de La Salle que se ha convertido en el hogar de docenas de jóvenes campesinos quienes pasaron de ser víctimas del conflicto armado a creadores de productos innovadores, aplicando los conocimientos que han adquirido en el proceso de convertirse en ingenieros agrónomos.*

Los estudiantes que son hombres y mujeres de los 19 a 21 años, presentaron más de 45 productos agrícolas procesados. En el listado se destacan, el arequipe de yuca; un biofertilizante a base de microorganismos reproducidos y alimentados usando melaza, yogurt y agua; cupcakes de banano; yogurt de soya; mermelada a base de maracuyá, badea y cholupa, entre otros. Productos que responden al 100% al interés de los estudiantes por innovar generando ideas de transformación agrícola que dan valor agregado al producto obtenido en el campo.



“Los proyectos tiene una preparación de más de dos meses, ya que los estudiantes agrupados por líneas productivas y con el apoyo de los docentes, diseñan, prueban y elaboran diferentes productos apostando a la transformación de la materia prima y dando espacio a la creatividad del estudiante, teniendo como norte maximizar el uso de los recursos disponibles en sus cultivos. Es una forma de conectarlos aún más con nuestra metodología de *aprender haciendo y enseñar demostrando*”, afirma Ricardo Bueno, Director del Programa de Ingeniería Agronómica de Utopía.

#### **Jóvenes Utopienses innovadores 2015**

Desde Utopía el primero y único campus universitario rural de Colombia, creado por la Universidad de La Salle, los estudiantes presentan sus productos.

#### **Arequipe de Yuca**

“Nuestro producto en la línea de raíces y tubérculos es el arequipe de yuca. Es elaborado a partir de almidón de yuca, bicarbonato de sodio y leche. Para mi este producto es muy importante porque compruebo que la transformación de la materia prima es importante porque como campesinos se nos da muy fácil la siembra, pero quien en realidad está sacando la ganancia es el transformador, es decir, el intermediario, por eso el reto es apostar por la transformación”, explica Luis Gonzáles.



#### **Biofertilizante a base de microorganismos reproducidos y alimentados con melaza, yogurt y agua**

“El objetivo es estimular la flora bacteriana que hay en el suelo, para favorecer el rizoma de la planta, es natural y no contiene ningún producto químico. Se utiliza para las plantas que tenemos para aclimatación, como cacao y maderables. Es un producto muy bueno, que no solo he aprendido a utilizar, sino también a multiplicar. He comprobado que es una idea muy económica para establecer una planta y debería pertenecer a la formación de un agro-ecosistema”, narra Fredy Urbina.

### Cupcakes de banano

“En muchos momentos del año tenemos producción de banano, así que pensamos que el reto era hacer algo diferente a lo que se hace con los bananos tradicionalmente. En ese proceso conocí los cupcake por televisión y viendo que están tan de moda y que a la mayoría de la gente le gustan, pensé en que ese sería mi producto”, cuenta Diana Carolina Castaño.

### Yogurt de Soya

“Es muy usual escuchar que la gente tiene intolerancia a la lactosa. Entonces pensamos en hacer un yogurt saludable para los consumidores. Empezamos a hacer las pruebas y llegamos a un sabor exquisito trabajando con la soya y todas sus ventajas nutricionales”, afirma Nelson Solano.

### Mermelada de la pasión.

“La mermelada de la pasión surge como idea de aprovechar tres frutas que pertenecen a la familia de las pasifloráceas: maracuyá, badea y cholupa. Normalmente en el mercado se encuentra la mermelada de maracuyá, pero nada más. Justamente pensando en esto, se me ocurrió fusionar las tres frutas y buscar un nombre muy atractivo. En mi zona de origen no tuve contacto con el cultivo de estas frutas, pero aquí en Utopía las conocí y pude desarrollar esta idea”, señala Edgar Calderón.

### Chocorange

“Es un producto que consiste en naranja con un baño de chocolate. Para comenzar, cortamos las naranjas en rodajas muy delgadas, luego se realiza el proceso de caramelización para quitarle el ácido, posterior se hace el baño en chocolate. El sabor es especial por el ácido de la naranja y el dulce del chocolate. En mi región se produce el cacao y esta fue una de las motivaciones para estar en esta línea productiva”, afirma Oscar Burbano.

### Líneas productivas elegidas por los estudiantes

1. Sistema agroforestal de cacao
2. Línea productiva de cereales y leguminosas
3. Fruticultura
4. Vivero
5. Raíces y tubérculos
6. Musáceas
7. Aromáticas
8. Investigación SIAT
9. Agroindustria

Constanza Triana  
Diana Carolina Rojas  
GJ Comunicaciones



# MAPA ESTRATÉGICO EN SERVICIO

## Cómo construirlo y ponerlo en marcha

*La gestión estratégica del servicio requiere de unas etapas previas para la definición de propósitos e intenciones en función del concepto que se tiene del cliente y en función de lo que hemos llamado el ADN de la compañía en materia de servicio.*

**P**recisamente hay un instrumento muy utilizado desde hace años en la administración moderna: el mapa estratégico. Si bien lo hemos entendido como la graficación visual de la cadena de valor de la compañía mediante un esquema, se trata paralelamente de un ejercicio de diagnóstico que nos permite analizar a la compañía desde cuatro perspectivas: las finanzas, los procesos, los clientes y los factores de crecimiento que la llevan a ser competitiva en el mercado.

Construir y presentar en forma conjunta el mapa estratégico es un ejercicio sano para repensar las actividades de la compañía. Ayuda a establecer una disciplina que involucra al equipo ejecutivo y le da más claridad y compromiso con la estrategia, aporta al seguimiento directivo frente a aquellos aspectos de la estrategia que se están cumpliendo a cabalidad y cuáles no, y permite comprobar si las bases que constituyen la estrategia son válidas en términos de la asertividad en el servicio que la compañía brinda a sus sectores de interés.

Sin embargo, la adaptación del mapa estratégico al sistema de servicio en las compañías de hoy se convierte en un asunto complejo dadas las particularidades en la prestación y los escenarios altamente diversos que conforman el famoso “pasillo” del cliente, concepto que hoy en día se constituye en la esencia del marketing experiencial.

### Mapa estratégico del servicio

La estructura básica de un mapa estratégico orientado al área de servicio consta de dos pilares esenciales: 1. El cliente como principal objeto de beneficio de todas las operaciones de la compañía y 2. Aquellos procesos (tanto primarios como secundarios) de la cadena de valor que impactan directamente en el mismo.

En el primer componente, proponemos incluir un enunciado con una estructura semejante a la misión empresarial pero con alto enfoque visional, es decir, se tienen en cuenta elementos como el posicionamiento a mediano y largo plazo que la compañía desea alcanzar entre sus grupos de interés, el alcance de su gestión, la

generación de valor y los objetivos institucionales definidos por la alta gerencia y el equipo directivo.

Se complementa este componente con la presentación de unos objetivos de carácter estratégico. Al respecto recomendamos hacer especial énfasis en la generación de valor financiero para la compañía mediante estrategias y acciones tendientes al ofrecimiento de costos competitivos para los clientes y estrategias efectivas en la prestación de los servicios, el aseguramiento de una gestión integral por procesos y alcanzar niveles óptimos de posicionamiento entre los diferentes segmentos de clientes.

Planteamos como segundo componente del mapa estratégico, el desarrollo y mejoramiento de los procesos que impactan en los clientes luego de la implementación de metodologías para determinar cuáles de ellos se constituyen en “factores claves de éxito”, según las matrices correspondientes a cadena de valor que encontramos en el mercado.

### Excelencia operativa

En esta etapa se hace necesaria la definición de criterios de excelencia operativa en la prestación de los servicios y la definición de estándares internacionales como resultado del análisis de mejores prácticas en servicio. Posteriormente se debe implementar una estrategia para la cualificación de todo el personal relacionado con servicio, tanto en forma indirecta como directa. Se recomiendan actividades de formación y entrenamiento para el desarrollo de competencias y capacidades que estén en sintonía con criterios como la motivación interna, la innovación permanente del servicio y la implementación de indicadores y métricas de alto desempeño.

Cierra la propuesta un cuadrante destinado a la gestión de relaciones con los clientes y usuarios de la compañía. Aquí nace una estrategia general de relacionamiento eficaz y asertivo que comienza con actividades de segmentación tanto para usuarios finales como para las cuentas claves de la compañía. Se aplican matrices de

análisis de valor de clientes empresariales destinadas a identificar su percepción sobre el portafolio ofrecido y sobre la empresa en general. Dichos análisis deberán ser insumo para una estrategia de asesoría y venta consultiva que tendrá que ser implementada in situ por un grupo de representantes comerciales.

Luego se incluye una orientación con respecto a las plataformas que darán soporte al sistema general del servicio en la compañía: gestión con los proveedores, el software adecuado de business intelligence para la minería de datos, la administración de la data emanada de los casos de PQRS, la gestión del escalamiento y trazabilidad de la información y la tecnología dura que se requiere.

En la figura siguiente planteamos una graficación hipotética sobre un mapa estratégico orientado al servicio. Advertimos que puede ser tan complejo o tan sencillo como sean sus relaciones con clientes internos y usuarios particulares y en especial, como complejo sea el

portafolio de soluciones que la compañía brinda a sus clientes.

Adicional a las perspectivas de procesos internos y clientes, se plantea la necesidad de consolidar y poner en marcha el concepto de cultura del servicio mediante la implementación de estrategias y actividades tendientes a afianzar conceptos como el empoderamiento en la toma de decisiones, procesos de alineamiento de personal para estandarizar sistemas de creencias y actitudes corporativas, y la implantación de metodologías para el trabajo en equipo y generar sinergias entre los diferentes departamentos de la compañía.

**Sergio A. Hernández Chalarca**

Consultor empresarial con sede en Bogotá  
Especialista en marketing estratégico  
Docente de la Fundación Universitaria del Área Andina  
Twitter: @SHConsultoria  
Email: [escueladelservicio@gmail.com](mailto:escueladelservicio@gmail.com)



[www.impregon.com](http://www.impregon.com)

Lo vimos en la red:

## Averigüe si su fuerza de ventas tiene estos mitos perjudiciales

Por: **José Ignacio Tobón L**  
 Director de **José I. Tobón Consultores**  
[director@joseitobon.com](mailto:director@joseitobon.com)

Los entornos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geopolíticos han cambiado, y como lo corroboran muchos estudios, la mayor parte de las empresas continúan vendiendo en forma semejante a como lo venían haciendo hace unas décadas. Insisten en forma indebida en los cierres, en el manejo de las objeciones, en solucionar todos los problemas con descuentos y otros factores que es necesario cambiar.

Nosotros como entrenadores y consultores de negociadores comerciales sugerimos a nuestros clientes que cambien la forma de vender. En nuestro libro “Value Selling: Escápese de las negociaciones de precio y proteja sus utilidades”, presentamos una serie de mitos perjudiciales de los cuales hay que alejarse y queremos compartirlos con usted. Dichos mitos los clasificamos en: 1) mitos de proceso; 2) mitos del comprador y 3) mitos del vendedor.

Mitos perjudiciales de los vendedores	
Mitos de proceso	Realidades
<b>Lo más importante es el cierre</b>	<b>No es cierto.</b> Un estudiante que no estudia en todo el año, no debe esperar ganar en el examen final. <b>El cierre es sólo una consecuencia</b> de un proceso coherente. El vendedor más efectivo <b>usa menos técnicas de cierre</b> que el vendedor promedio; es menos agresivo en sus cierres.
<b>Hay que dejar que salgan objeciones del cliente</b>	<b>No es cierto.</b> Lo importante es seguir un proceso para <b>disminuir la aparición de objeciones</b> y entregar información para <b>anticiparse a dichas objeciones</b> .
<b>La clave es pasar de características a beneficios</b>	<b>No es cierto.</b> Esa es sólo una parte del proceso. Lo importante es <b>pasar de beneficios a utilidades</b> . El enorme desafío es <b>saber monetizar los beneficios</b> .
<b>El objetivo del vendedor es vender más</b>	<b>No es cierto.</b> El objetivo del vendedor y de la empresa debe ser <b>aumentar la utilidad total</b> . Muchas empresas eliminan cuentas, <b>venden menos y tienen unas mayores utilidades</b> .
Mitos del comprador	Realidades
<b>A los clientes sólo les importa el precio</b>	<b>No es cierto.</b> El precio es <b>sólo una de las variables</b> en la toma de decisión del comprador. Está demostrado que <b>el más preocupado por el precio es el vendedor</b> . El precio sólo es importante al comparar productos idénticos. Diferencie su producto.
<b>El cliente no tiene tiempo para el vendedor</b>	<b>No es cierto.</b> En realidad el <b>cliente no tiene tiempo para perder</b> , pero sí tiene tiempo para recibir a aquellos que le hagan propuestas rentables.

Se acabó la lealtad del cliente	<b>No es cierto.</b> En realidad el cliente será <b>fiel y leal hasta el infinito a las propias utilidades de él.</b> Hay que presentar al cliente propuestas rentables. Si usted no le es rentable, lo cambiará usted.
<b>Mitos del vendedor</b>	<b>Realidades</b>
Hay que hacerse amigo del cliente	<b>No es cierto.</b> El cliente no le compra a los amigos, sino a <b>aquellos vendedores que le generan valor y utilidad.</b> Los amigos son los más crueles en los negocios.
La persistencia es la clave	<b>No es cierto.</b> Si el vendedor no ha seleccionado la cuenta correcta y el contacto correcto, la persistencia será solo pérdida de energía. Primero el foco y después la masa (principio militar).
La motivación es la clave	<b>No es cierto.</b> Es claro que <b>si las personas están haciendo lo que les apasiona no necesitan motivación.</b> Si no les gusta lo que hacen, hay que motivarlas. Es mejor invertir ese esfuerzo en <b>seleccionar personas apasionadas</b> y ayudarles a <b>desarrollar sus habilidades</b>
La experiencia del vendedor es fundamental	<b>No es cierto.</b> Muchas veces hay que cambiar la forma de vender, así que la experiencia pasada se puede convertir en un <b>lastre.</b> Necesitamos <b>personas nuevas o personas flexibles al cambio</b>
Un buen vendedor vende lo que sea	<b>No es cierto.</b> Cada día se requiere ser más experto y especializado en lo que se está vendiendo. El vendedor debe ser un <b>gran conocedor de su campo.</b> No se trata de vendedores universales y genéricos. El conocimiento es fuente de respeto.

**Programas de formación  
empresarial especializada**

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

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

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



[www.escueladelservicio.com](http://www.escueladelservicio.com)

# Cómo debe estar estructurado un programa de formación en emprendimiento

*Un programa de emprendimiento debe estar orientado a proveer las herramientas básicas para garantizar que un emprendedor sepa qué es lo que está haciendo, sepa cómo lo debe hacer y sepa cómo tener éxito en eso que hace.*

**E**l emprendimiento a nivel mundial es una tendencia que cada vez se hace más fuerte pues le posibilita a los individuos hacerse dueños de su propio destino a la vez que solidifica sus posibilidades económicas necesarias para desarrollar un proyecto personal con una buena calidad de vida; bueno, eso es lo que se piensa. La realidad es que los programas de emprendimiento que ahora se encuentran en el mercado, de una manera bien intencionada, están llenos de filosofía que posiblemente los desvían de lo que debiera ser su objetivo principal: orientar sobre cómo se desarrolla una idea y se pone en marcha garantizando que genere resultados económicos, sociales, ambientales e incluso espirituales.

El emprendimiento tiene que ver con el autoestima de las personas, con sus sueños, con su presente y con su futuro; sin embargo, el ideal le pide a los sujetos que aprendan a desarrollarse empresarialmente a partir de aquello que les apasiona y lo cierto es que sólo en casos muy contados, las personas han identificado qué es lo que de verdad los mueve, es decir, la gran mayoría de las personas no saben que es aquello que los apasiona, mucho menos para, a partir de allí, iniciar un emprendimiento.

Por esa misma razón, los programas de emprendimiento deben estar exentos de filosofía y concentrarse en el saber técnico de tal manera que la salida del proceso sea una inmersión en el empresarismo. No tiene sentido un programa de emprendimiento cuyo resultado no sea la implementación de una empresa, aún si lo que se pretende es sólo culturizar, la expectativa del emprendedor es tener su propia compañía.

Teniendo esto en cuenta y a partir del análisis de las necesidades de conocimiento de cientos de emprendedores que nos hemos encontrado en el camino, y a riesgo de enunciar una verdad de Perogrullo, diseñamos un programa con siete enfoques temáticos, que debieran trabajarse en un programa de emprendimiento, en el orden que se requiere y con la intensidad que se requiere. Pero antes unos criterios:

## **Primero el marco metodológico.**

Un modelo constructivista de educación, sumado a una estructura de gamificación del aprendizaje. Desde hace un par de años se viene trabajando la Educación Experiencial

Experimental, la cual implica que la aplicación del modelo se realice en una especie de “serious games” en vivo, es decir, aprender jugando pero no sobre ejercicios ficticios sino sobre ejercicios reales y de generación de dinero, en un paso a paso de conceptualización basada en el “thinking design” y terminando con una elaboración teórica por parte del participante, finalmente analizada y retroalimentada por el instructor. En ese orden de ideas, es un poco lo que últimamente le ha dado por llamarse la “educación dual”.

De segundo, el grado de complejidad. Es cierto que todo es esta vida se puede desglosar y volverla muy digerible para las otras personas, pero esto tiene dos riesgos, el primero es que se toma mucho tiempo y el segundo que aleja al aprendiz de la realidad, pues el ejercicio empresarial es muy complejo. Si la gente supiera lo que en la práctica significa sacar adelante una empresa, quizá serían menos quienes se meterían a emprendedores. Es complejo y es difícil y es para lo complejo para lo que se les debe preparar.

Tercero, el emprendedor debe generar riqueza con su emprendimiento, no sólo vivir de él. Ya dijimos que es duro y es complejo y por el concepto de “costo de oportunidad” no nos debemos meter en un esfuerzo tan grande como este sólo para poder mercar. Ahora, como ya dijimos antes, la idea de riqueza es expandida a generar resultados económicos, sociales, ambientales e incluso, espirituales.

Cuarto, se debe incluir la Rigurosidad Científica Empresarial. El esfuerzo y la disciplina son sólo parte de la ecuación y por sí solos no son suficientes. El saber cada paso de cómo se debe diseñar, estructurar y gerenciar las áreas funcionales de una organización y sus diversas relaciones, es esencial para la sostenibilidad en el tiempo de la misma, de lo contrario, por cualquier eslabón de la cadena se puede fallar.

Y por último, quinto: a los participantes de estos programas se les debe perfilar para que en realidad tengan “intención de emprendimiento”. Este es un esfuerzo muy grande y no todas las personas están dispuestas a pagar el precio que implica dedicar sus vidas a sacar adelante sus ideas de negocios, por lo que se debe crear un filtro y, por ejemplo, pedirles que antes de iniciar lleven un plan de empresa

desarrollado o que ya haya dado algunos pasos para la materialización de su empresa.

Teniendo esto en mente construimos las temáticas del programa, como ya dijimos con un orden que nos parece coherente y necesario.

El primer tema es la “gerencia de la innovación disruptiva y la tecnología”. Por supuesto, este es un tema transversal y que definitivamente se debe tocar desde el principio. Por favor, no más empresas de postres, empanadas o de jabones. Si nos vamos a meter en el problema de gerenciar una organización que sea por cosas que de verdad valgan la pena y generen verdadera riqueza. En este caso es necesario el aprendizaje sobre el pensamiento disruptivo y la generación de productos y servicios que rompan con los esquemas tradicionales, que sean interesantes y que sean rentables. Sin embargo, llegar a esto sin una metodología para pensar por fuera de la caja, es difícil.

El segundo tema es la “gerencia de procesos y operaciones”. Es la cuarta principal razón por la cual se quiebran los emprendimientos. Lo cierto es que tener una muy buena idea, dentro de lo complicado que es, es relativamente fácil. ¡Póngala a funcionar! Los emprendedores continuamente obvian lo que significa materializar los paso a paso de poner la empresa en marcha; desde las operaciones back office: locaciones, escogencia de proveedores, compra y almacenamiento de materias primas, registro y control de inventarios, el procesamiento y la producción, el registro y almacenamiento de producto terminado y el transporte; hasta las operaciones front office, desde la adecuaciones de punto de venta, hasta la estructuración de cómo le va a poner el producto en la mano al cliente, cómo le va a cobrar e incluso, en algunas ocasiones, de cómo se va a disponer de los residuos. El emprendedor en este tema deberá a aprender a manejar desde la cadena de valor hasta la logística de operaciones.

El tercer tema es la “gerencia de costos”. Es la segunda principal razón por la cual se quiebran los emprendimientos. La gestión de costos influye directamente en la competitividad de las organizaciones y sobre su rentabilidad, sin embargo, en la mayoría de las ocasiones los emprendedores no saben estructurar sus costos y tampoco saben identificar una cantidad de costos ocultos generando una falsa ilusión de beneficio económico, es decir, les parece que están vendiendo y que están ganando dinero, pero este dinero no se ve.

El cuarto tema es la “gerencia comercial”. Es la principal razón por la cual se quiebran los emprendimientos. La esencia del mundo empresarial es la venta, pero para llegar a esta son necesarios varios pasos previos. Es obligatorio

aprender a desarrollar un método que se conoce como “ingeniería inversa desde la mente del cliente”, es decir, se debe empezar por el conocimiento del comportamiento del consumidor. El segundo paso es el diseño para esa estructura mental y el tercer paso son las estrategias de mercadeo sensorial y las estrategias corporativas de servicio al cliente, para finalizar con los actos de venta y los actos de atención en el servicio. En su conjunto la gerencia comercial empieza en el psicomarketing, continua por el mercadeo estratégico, las comunicaciones de mercadeo, el visual marketing y el visual merchandising, mercadeo sensorial y termina con la venta, lo que implica que también hace énfasis en las habilidades personales comerciales y de atención al cliente. Este tema dura el doble del tiempo que los demás.

El quinto tema es la “gerencia financiera y contable”. No importa el tipo de empresa o negocio que se tenga, todos son ejercicios financieros en los cuales por una parte del sistema entran recursos y por el otro lado deben salir ganancias, aunque estas no siempre son en dinero. El saber reconocer el valor del dinero, el manejo de tasas de interés tanto en la colocación, con las ventas a crédito, como en la captación con los créditos que hacemos. La gestión del dinero por fuera de la empresa, ya sea con créditos o inversiones, son las finanzas y la gestión del dinero dentro de la empresa incluyendo la relación con el Estado es la contabilidad y su esencia es saber cobrar y saber pagar estratégicamente, lo que es algo muy etéreo para los emprendedores y por eso se quiebran. Es la tercera principal razón por la cual se quiebran los emprendimientos.

El sexto tema es la “gerencia de personal”. También es la quinta razón por la cual se quiebran los emprendedores. Se hace tanto esfuerzo físico, intelectual y económico para que los clientes se fijen en nosotros, sepan que existimos y deseen comprarnos, solo para encontrar que ese esfuerzo se pierde en la cara de un empleado negligente quien no hace lo que debe porque no está bien entrenado, independiente del área a la cual pertenezca; si es del back office, malo y si es del front office, peor. Determinar las necesidades funcionales en términos de talento que requerimos del personal es lo que debemos hacer antes de anunciar una vacante, pero esto no es fácil y terminamos buscando en un manual de funciones en lugar de fijarnos en cuál es el talento requerido para tener éxito en la tarea y le anticipo que esto no tiene nada que ver con la experiencia. Convocar, seleccionar, contratar, formar, entrenar, capacitar, motivar, disciplinar, mantener el clima laboral, la salud ocupacional, la nómina y los parafiscales y cumplir con la ley. Todas estas son cosas que terminan enredando a los emprendedores y por eso debemos dedicarle tiempo a su aprendizaje.

El séptimo tema es el de la gerencia de las comunicaciones. Por supuesto, está relacionado con la gerencia comercial, cuando hablamos de las comunicaciones hacia afuera y con la gerencia de personal cuando hablamos de las comunicaciones hacia adentro, pero la razón por la cual es un tema aparte es porque en este mundo todo se mueve a partir de las percepciones y es necesario aprender a construir estrategias específicas de posicionamiento ideológico comercial e institucional que construyan un mapa de creencias acerca de la relación entre la organización y sus públicos. Esto es más allá de la publicidad, es propaganda, es responsabilidad social y ambiental, es amor por la camiseta, es sentido de pertenencia y es fidelización. Como este tema es el más complejo de todos, regularmente los programas de emprendimiento no lo tienen o no lo manejan como se debe y este conocimiento marca la diferencia entre existir en el tiempo o morir pronto empresarialmente hablando.

Un programa de este tipo debiera durar cerca de cien horas, sin incluir los ejercicios prácticos externos. Ahora, si usted es el emprendedor y va a participar de un programa de estos, fíjese en qué es lo que le están enseñando pues usted no tiene tiempo para perder; siempre su vida es la que está en juego.

#### **Implementación del marco metodológico**

Cada situación es particular y los objetivos organizacionales de quienes realizan el programa son diferentes, todavía así le puedo referir lo que yo mismo realicé con respecto al tema del emprendimiento. Durante algunos meses estuve compartiendo mi experiencia empresarial con algunos grupos, unos más difíciles que otros, sin embargo, todos significaron un desafío para mí como instructor. Como suele decirse, en realidad aprendí más de lo que enseñé. El programa duró sesenta horas, sí, muy apretado, y desde lo teórico abarcamos todos los temas, al menos yo lo hice, pero lo que le quiero mostrar fue la ejecución práctica, teniendo en cuenta mi vocación comercial:

#### **Situación encontrada**

En nuestro caso específico, contamos con cuatro tipos de públicos: Jóvenes de colegio, grupos de señoras con bajo nivel académico, jóvenes universitarios y emprendimientos en marcha.

Los jóvenes de colegio participan de este tipo de programas porque dentro de su formación académica el emprendimiento es una asignatura más, por lo que ellos no llegan sino que los llevan, es decir, de entrada no hay un verdadero espíritu emprendedor. Las señoras cuentan con el deseo, pero se dificulta la transferencia de conocimientos que son complejos; los jóvenes universitarios pueden dispersarse un poco y no enfocarse en el desarrollo empresarial pues además encuentran que el ser empresario

es una profesión en sí misma; y los emprendedores en marcha están tan metidos en sus negocios que el sólo convocarlos ya es una proeza, ni que decir de que trabajen juntos.

Dentro de los encuentros con los emprendedores se volvieron evidentes varios paradigmas que dificultan el proceso emprendedor, entre ellos, podemos destacar el paradigma del “plante”, es decir, que sin una inversión inicial no se puede empezar un negocio; otro paradigma es el de “mejor sólo que mal acompañado”, el cual dificulta el trabajo en equipo y es un fuerte generador de conflicto; e identificamos un par de vacíos generados por la falta de práctica y es la ausencia de una verdadera “creatividad comercial” y de “habilidades comerciales”. La pregunta es entonces: en el poco tiempo del que se dispone ¿Cómo realizar una actividad que cubra todos estos aspectos y genere una verdadera transformación? No debemos olvidar que la esencia del proceso comercial es “convertir ideas en dinero”.

#### **Objetivo:**

- Desarrollar en los participantes habilidades de estrategia comercial.

#### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar en los participantes pensamiento estratégico comercial.
- Desarrollar en los participantes creatividad de desarrollo de productos y/o servicios.
- Desarrollar en los participantes capacidad de materialización de las ideas.
- Desarrollar en los participantes habilidades de comunicación.
- Desarrollar en los participantes habilidades de venta.
- Desarrollar en los participantes habilidades de trabajo en equipo.

#### **Procedimiento para todos los grupos:**

Varias cosas son comunes a todos los seres humanos, entre ellas están que “todos nos creemos bellos, buenas personas, que tenemos la razón y queremos ser socialmente aceptados”; aunque esta transversalidad no es matemática y se encuentra en el nivel del inconsciente, genera comportamientos defensivos que dificultan los métodos de transformación: a nadie le gusta que le digan que su manera de pensar podría estarle manteniendo en un bajo nivel de vida o simplemente que tiene una idea “equivocada” sobre algo. Es por eso que, dentro de la diplomacia requerida, debemos precipitar crisis de impactos y de quiebres que sacudan a estas personas y generen apertura mental hacia nuevas posibilidades. Es un

momento muy crítico pues si no se hace bien el grupo literalmente “huirá”.

Utilizando como método la programación neurolingüística, el coaching ontológico, y la mayéutica en la oratoria, esto es, que mediante preguntas poderosas y retadoras que les hacemos, el sujeto descubre “verdades” sobre sí mismo y su realidad, realizamos el proceso en cuatro pasos,

- **Terapia de shock:** consiste en confrontar al emprendedor con su propia realidad y sus posibilidades.

Se trata hacer visibles los miedos y los deseos de los emprendedores y, literalmente “hacer explotar” su estructura emocional que pasa por la incertidumbre, el enojo, el llanto y la risa. Es un momento de quiebre donde el emprendedor comprende que debe superarse a sí mismo para que sacar su idea de negocios adelante sea una realidad. ¿Quién soy? ¿Cuál es mi realidad? ¿Por qué no soy suficiente? ¿Cuáles son mis paradigmas ancla? ¿En qué estoy fallando?

- **Terapia de sueños:** consiste en aprender a planear el cómo sí se pueden desarrollar sus objetivos dentro del contexto real.

Se trata de demostrar que como seres humanos tenemos la capacidad creativa de resolver cualquier situación social que se nos presente y que mediante la acción podemos transformar nuestra realidad y la de nuestro entorno. El mensaje que debemos instalar aquí es el de la “fe en uno mismo” y el de la esperanza de que sí es posible lograr los cambios necesarios para tener una vida mejor.

- **Terapia de confrontación y comunicación:** se trata de que el emprendedor sea capaz de comunicarle su idea a “otros”, entiéndase: sus clientes, su competencia y a posibles inversionistas.

Se trata de poner a un emprendedor en una situación en la cual no tenga más remedio que conseguir un resultado inmediato presentando su idea de negocio. En este caso usamos la técnica de Discovery Channel de “negociando con tiburones”. El mensaje es que si el emprendedor es capaz de enfrentarse a un “cara a cara” en público, su emprendimiento tiene mayores posibilidades de llevarse a cabo.

- **Terapia de materialización:** consiste en hacer que mediante actividades reales el emprendedor desarrolle habilidades empresariales y comerciales en la práctica. En este punto también se debe incluir el desarrollo físico del producto o servicio, es decir prototipación en el caso del producto o maquetación en el caso del servicio.

Dentro del esquema constructivista, primero les pedimos a los integrantes del grupo que realicen actividades y posteriormente se efectúa una reflexión teórica de tal manera que se afiance el aprendizaje. Una de las maneras de realizar un procedimiento así es mediante el establecimiento de retos que impliquen y obliguen la puesta en práctica de habilidades personales y profesionales.

Es importante que el instructor abandone el concepto de la lúdica por la lúdica, es decir, no se trata de que “jueguen” o de hacer dinámicas para mantenerlos entretenidos y consumir el tiempo. Se trata de “divertirse” con el desarrollo de ejercicios retadores que eviten el campo de lo ficticio y que sus resultados se evidencien en lo económico.

### **Procedimientos específicos**

Con los jóvenes de colegio, para la transferencia de conocimiento de aprender haciendo, partimos desde una mirada interior: ellos desde la reflexión personal de quién es cada uno empezaron a trazar estrategias para intervenir su presente inmediato y no dar espera a ver qué trae el futuro. El resultado fue la instalación de la idea de que el futuro es lo que cada uno hace de él.

Con estos estudiantes de colegio las actividades deben realizarse de forma inmediata. Por ejemplo, les dimos cincuenta mil pesos, más o menos 20 dólares, con la tarea específica de multiplicarlos en menos de 24 horas. La única orientación que se les da es que no pueden poner dinero de sus propios bolsillos y que la actividad debe ser comercial. En este caso los grupos fueron de diez personas. Este ejercicio los obligó a juntarse para definir qué hacer, organizarse, dividirse las tareas y ejecutar; localizar un mercado meta, convocarlo y venderle. Es decir, con sólo esta actividad cubrimos la totalidad de los objetivos. Por supuesto, el dinero de base lo deben devolver y demostrar las ganancias al final de la actividad. De este ejercicio lo que no es fácil de registrar en un informe es el rostro de los muchachos con el dinero en las manos. Fue una especie de despertar hacia el “sí es posible lograr las cosas”.

Con las señoras de bajo nivel académico los ejercicios manuales ayudaron mucho pues algunas de ellas poco leen ni escriben y hablarles de temas empresariales resultaba inapropiado, por lo que mediante ejemplos y discusiones de lo cotidiano como la planeación para hacer un sancocho, nos permitió hacer una transferencia de conocimiento de los conceptos básicos.

Con ellas el reto consistió en recolectar en una semana dos millones de pesos, más o menos mil dólares, y el requisito fue que debían utilizar lo que tuvieran en el entorno; de nuevo las condiciones principales fueron que no podían poner dinero de sus propios bolsillos y que la actividad

fuera comercial. Lo que al principio no fue tan obvio, ahora lo es, fue que las señoras sacaron las cosas de su cocina y de sus propios mercados, lo que puede generar una duda sobre el procedimiento; sin embargo, el resultado fue el esperado en términos de la consecución de los objetivos y de la transformación personal de cada una, de hecho, es el grupo más susceptible de cambio y que tiene más hacia donde crecer.

Con los jóvenes universitarios el reto, además de conseguir los dos millones, de no poner dinero de sus bolsillos y que la actividad fuese comercial, consistió en que debían generar algún tipo de impacto social, es decir, hacerse notar como grupo en la comunidad y comprometer a esa comunidad en la realización del ejercicio. Esto obligó a que además debieran poner en el juego su capacidad de gestión frente a los grupos sociales de su entorno.

Con los empresarios: la ventaja de trabajar con empresas en marcha es que los emprendedores están ávidos de recibir la teoría para salir a aplicarla inmediatamente. Cuando se trabaja a partir de cada realidad particular el interés se incrementa y las sesiones se vuelven conversatorios de construcción colectiva lo que permite el aprovechamiento de las experiencias y el encuadre al deber ser de la rigurosidad científica empresarial. Aun así, por la tendencia del ser humano de siempre creerse en lo correcto, es necesario un proceso de reflexión y de confrontación con su propia realidad e incluso de redefinición de modelos de vida.

Sumado a todo lo anterior, el reto consistió en reunir diez millones en un mes. En este caso ellos sí podían poner dinero de sus propios bolsillos, con la obligación de que se viera el retorno de la inversión. Es decir, los diez millones debían contarse después de la recuperación de costos. En este caso, el verdadero desafío consistió en hacerlos trabajar juntos en una actividad que nada tenía que ver con sus propios negocios, que debía ser comercial, generar impacto en la comunidad y producir ganancias en un lapso de tiempo definido. Por esa misma razón es el reto más difícil de cumplir.

#### Resultados:

Con cada actividad se realizó la consiguiente fundamentación teórica y la conceptualización de los pasos necesarios para lograr los objetivos. Esta manera

de transferir el conocimiento permitió constatar que el principal aprendizaje se da por fuera de las presencialidades y en la ejecución de las ideas. Es decir, desde la academia se puede ejecutar un aprendizaje en la práctica. Los grupos pusieron en juego competencias de planeación estratégica y operacional, sensibilidad por los costos y por el alcance de los objetivos; afinaron especialmente sus habilidades comerciales y la capacidad de realizar una presentación de sus proyectos ante diferentes públicos, y en el camino fueron capaces de convertir “ideas en dinero”.

#### Una experiencia adicional

También empecé a implementar estos aprendizajes con mis estudiantes de la universidad, teniendo en cuenta que con ellos estamos todo un semestre. En este caso, con grupos de cinco personas y con las mismas reglas de no poner nada de su bolsillo y que la actividad fuese comercial, el enunciado fue así: consigan 50 mil pesos. En dos días convierta esos 50 mil en 150 mil. En los dos días siguientes convierta esos 150 mil en 600 mil. En las dos semanas siguientes, convierta esos 600 mil en 400 elementos para venderlos en promedio en 60 mil pesos cada uno en el lapso de un mes. En los tres meses siguientes comercialice dos mil unidades (yo había pedido cinco mil). Sólo uno de los grupos lo logró y la mayoría se quedaron en la mitad y un par de grupos no hicieron nada. La ganancia después de los costos no fue significativa aunque sí suficiente para vacacionar, según unos y para pagar el siguiente semestre según otros, pero eso no es lo importante; lo realmente interesante es que tenemos profesionales realmente ejecutivos y emprendedores.

Finalmente, queda la pregunta de para qué es el emprendimiento. Seguro que no es como me dijo un participante que “el emprendimiento es para tapar lo que el Estado no puede hacer en términos de proveer oportunidades”. Definitivamente no. Todavía teniendo en cuenta las altas tasas de desempleo de América Latina, es mucho más fácil ser empleado que tener un emprendimiento. El emprendimiento es para crear empresa y, cómo mínimo, para que el emprendedor sea dueño de su propio destino y cambiar al mundo, y no es fácil. ¿Se le mide? 



# Análisis del entorno en el Marketing Internacional

*Cualquier entorno de competencia presenta unos factores controlables y unos no controlables por parte del oferente. Los factores controlables del mercado doméstico son los que están asociados al diseño del propio plan de mercadeo del producto. Los básicos. Los fundamentales. Los que están marcados por el Marketing Mix en las variables mínimas de mercadeo.*

**S**erá controlable por el oferente la decisión de qué tipo de bien o servicio quiera ofrecer al margen de los resultados que esto le arroje. El productor podrá decidir el tamaño, la forma, los colores las cantidades a producir. En fin. Todo lo relacionado con el componente de producto del que también decidirá el precio al que quiere ofrecerlo.

Para definir el precio de entrada, optará por las diferentes posiciones relativas de entrada a un nuevo escenario. Lo podrá hacer de manera colaborativa con el mercado o de manera no colaborativa con el mismo.

En el primer caso, entrará sin afectar los precios promedio de la zona para la categoría de bienes o servicios en los que desea incurrir. Es decir, se colocará en valores razonablemente cercanos a los que maneja esa categoría en esa región y competirá usando los atributos de valor y de diferenciación que pueda ofrecer.

En el esquema no colaborativo, como ya podemos predecir, el oferente entra al mercado por fuera de los precios. Por lo general, lo hará por debajo de estos precios destruyendo valor en la categoría. Los usuarios lo verán como el salvador de sus bolsillos y en muchos casos, lograrán entrar con relativa facilidad.

Entrar no es sostenerse y en este caso, deberá enfrentar con mucha fuerza la respuesta de los locales y además, romper con la incertidumbre que representa llegar a menores precios de los que están acostumbrados los clientes y que tendrán dudas acerca del desempeño de lo ofrecido.

Será decisión del productor o gestor del servicio definir cuáles son los espacios de competencia en los que decide jugarse la batalla. Es decir, decidirá la plaza de lucha. Decidirá, bajo criterios estratégicos a cual región o

país, querrá entrar y con qué o cuales herramientas de comunicación lo hará. No son pocos los profesionales que piensan que las diferencias culturales sólo deben tenerse en cuenta a la hora de definir las herramientas de comunicación. Es decir, sólo para hacer un buen comercial de televisión. Gran error.

En el mercado doméstico también hay factores no controlables. Entre estos se encuentran los efectos generados por las decisiones políticas que en nuestra región, no son pocas.

El mercado internacional está lleno de factores no controlables la política es quizá, uno de los más determinantes. El comercio entre Colombia y Venezuela ha estado en los últimos años al vaivén de las relaciones políticas entre estos dos países.

Las diferencias que puedan darse en la legislación que cada país define a la luz de eventos similares, pueden jugar una mala pasada a la hora de plantear escenarios de competencia.

Algunos países son muy estrictos en las regulaciones relacionadas con el comercio, especialmente de medicamentos y alimentos. Por ejemplo, si se desea enviar leche a México, las plantas ubicadas en el país de origen deberán cumplir con la normatividad que en México se tiene para las fábricas productoras de lácteos en ese país.

Esto significa que el fabricante deberá cumplir con normas que no son vigentes en su propio país.

La competencia siempre será un factor no controlable, aun en el escenario doméstico. Lo será mucho más en la distancia. Los jugadores locales tienen la tendencia a defenderse con mucha agresividad de los intrusos conquistadores de su territorio.

La Globalidad es el fenómeno que elimina las fronteras dentro del mundo de los negocios y enfrenta a las empresas “grandes o establecidas” con aquellas “retadoras o que están arrancando el camino con mucho éxito”, a ganar cada vez un mercado más dispuesto y obtener mejores condiciones de aquellos que puedan comprender mejor sus necesidades, acordes a sus condiciones culturales. La globalidad afectará a todos sin excepciones, sin importar en qué continente esté, ni qué producto o servicio quiera ofrecer.

Las empresas retadoras cada vez cobran más importancia en el mundo global. Son empresas con un hambre de éxito y de reconocimiento. Son empresas que se han caracterizado por pertenecer a países de rápido desarrollo y que a lo largo de los años han pasado de ser proveedoras de empresas establecidas a ser empresas competitivas, gracias al aprovechamiento de sus recursos naturales, estrategias de marketing, un gran talento humano, un excelente manejo en la administración de la cadena de abastecimiento y una gran destreza para la innovación, que les ha permitido no sólo tener éxito sino también tener reconocimiento internacional.

A lo largo de los años se han podido observar varios eventos sociales y económicos a nivel mundial, que han generado que grandes países que no pertenecían a las potencias económicas generaran una posición retadora con empresas que buscaban tener éxito. Estas empresas que en sus inicios eran proveedoras de las empresas establecidas, fueron adquiriendo confianza, destreza y mejoraron sus capacidades; de esta manera, fueron creando marca, crecieron en economías en desarrollo y poco a poco se convirtieron en empresas retadoras globales.

Las empresas retadoras ha aprovechado la disponibilidad de aprendizaje global, para adquirir una mejor capacitación intelectual, tanto así que las universidades de países desarrollados hoy en día cuentan con un buen porcentaje de estudiantes internacionales. También se les ha facilitado el acceso a mercados internacionales gracias a la caída de barreras comerciales y a los acuerdos internacionales.

Estas empresas se han caracterizado por tener un bajo costo en mano de obra, han centrado estrategias de innovación, han hecho una excelente administración del talento humano, se han preocupado por generar departamentos de investigación y desarrollo dentro de sus empresas, en algunos casos tienen grandes ventajas de proximidad que le permiten administrar mejor sus

relaciones, disminuir costos al producto, y tener un mejor conocimiento del cliente y sus mercados y han aprovechado al máximo el manejo de sus recursos naturales.

Muy seguramente estas empresas afianzaran de mejor manera el éxito que hasta hoy han tendido y buscarán alianzas, fusiones y adquisiciones para tomar más fuerza. Es por esto que hoy en día podemos hablar de un Tsunami económico y social por los grandes cambios y el éxito que han tenido y la permanencia que se está dando en estas economías de rápido desarrollo

Este tsunami económico y social no se hubiera dado sin la ventaja tan evidente en los bajos costos que ofrecen las empresas retadoras frente a las empresas establecidas.

Estas empresas han logrado optimizar los costos de mano de obra que existe en sus países, han sacado provecho a trabajar bajo agrupamientos, han desarrollado una gran capacidad para crear productos a gran escala y logran entender de tal manera el mercado que ofrecen productos con características justas y simples frente a otros más elaborados ofrecidos por empresas establecidas. Todas estas ventajas han dado lugar a la brecha tan importante que se presenta en costos entre una empresa y otra.

En cuanto a mano de obra las empresas retadoras no tienen temor a tener mayores volúmenes de empleados, ya que tienen un sistema de contratación y administración de personal que les permite manejar mejores costos e igualar la calidad frente a sus competidores. Son empresas que sacan provecho a las habilidades y conocimientos de las personas y tratan de cultivar a sus empleados por su experiencia.

El agrupamiento es otro factor que le ha permitido a las empresas retadoras tener un diferencial de costos frente a las empresas establecidas.

Esto lo realizan mediante la asociación con empresas relacionadas e interdependientes dentro de la industria; se tercerizan pedidos cuando no alcanzan a manejarlos internamente, a fin de no perder el cliente o generarle retrasos; realizan compras conjuntas para maximizar los costos sin sacrificar su independencia, disminuyendo costos en transporte; facilita el intercambio de información, que redunde en cultivar relaciones que genere un ambiente de alta confianza; el gobierno también es parte fundamental de estas ventajas de

agrupamiento, ya que sus políticas pueden llegar a ser la columna vertebral de esta colaboración.

Las empresas retadoras han aprendido a crear productos a gran escala, aunque la inversión sea mayor, pero algunas pueden llegar a disminuir sus costos con otros aspectos y de esta manera aumentar la escala en mayores volúmenes permitiendo generar grandes cantidades de productos a bajo costo y alta calidad.

Por otro lado, las empresas establecidas se han ubicado en las ciudades principales de los países, que por lo general son más costosas y no optimizan sus actividades para aprovechar la mano de obra. Se conforman con un conocimiento vago de sus costumbres locales mediante visitas superficiales y cortas o a través de informes escritos.

Hoy en día tanto para las empresas establecidas como para las empresas retadoras el talento humano es un asunto de estrategia. Las empresas retadoras especialmente, han visto la importancia y la necesidad de ejercer acciones que le permitan cultivar a las personas, generando compromiso de ellas hacia la empresa y creciendo profesionalmente junto a ellas.

Las empresas retadoras dado su éxito han expandido su actividad y han generado una gran oferta laboral, lo que ha permitido que los habitantes también se preocupen por estar mejor preparados académicamente para ocupar los cargos vacantes en dichas empresas.

Sin embargo, los países no estaban preparados para ofrecer el nivel académico que muchos de los cargos requieren; por esta razón se da un gran número de inmigrantes a ciudades de países desarrollados para lograr los estudios que se requieren.

A su vez, este fenómeno ha generado que los países de rápido desarrollo hayan creado varias instituciones académicas para poder afrontar esta necesidad educativa y han logrado un buen nivel, tanto que muchas de ellas están incluidas dentro de las mejores

universidades de Educación Superior según el The Times de Londres.

Debido a que la demanda de talento se ha vuelto tan alta y la oferta puede llegar a ser tan variable, las empresas retadoras se han preocupado por entrenar, educar y desarrollar habilidades en empleados recién contratados para desarrollar sus habilidades y no pretender encontrarlos con ellas ya desarrolladas.

Para ello varias empresas han desarrollado programas especiales de entrenamiento o en algunos casos los promueven para que adelanten estudios de postgrado en universidades de los Estados Unidos y se entrenen en empresas establecidas, para que a su regreso puedan tener una buena combinación de una educación y experiencia occidental, con una visión local.

Estos esfuerzos hacen que las personas se sientan comprometidas con la empresa, se sientan valoradas y puedan desarrollar mejor sus habilidades y disminuyen la alta rotación y poca lealtad de sus empleados. Sin embargo, dado los altos niveles que han logrado desarrollar estas personas también son objeto permanente de acoso de ofertas laborales.

Las empresas retadoras también han generado una estrategia de potencializar las habilidades de sus empleados a través de la integración de las mismas a diferentes proyectos dentro de la empresa, lo que ha redundado en poder promover y ocupar las vacantes de manera más rápida.

Son personas constructoras, de toma de decisiones rápidas y arriesgadas, con una gran capacidad de liderazgo capaz de comprender las variaciones culturales y complejas del mercado, con gran capacidad de comunicación y LIDERAZGO.

**Rubén Baena Peña**  
MBA, Candidato a PhD  
@RubenBaena  
rdbaena@hotmail.com

# ¿Sabe usted qué es un business solver?

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

**G. M. Wilson**  
Creativo Comercial

(+ 57) 3105102373 - [consejero@une.net.co](mailto:consejero@une.net.co)  
[www.consejero.com](http://www.consejero.com)