

Aurelio Vélez Vélez
¿Cómo blindar el patrimonio?

Los secretos del **Líder de Ventas**

Servicio al cliente
Cómo ser un líder del servicio

En la Pyme
El concepto del Servicio Siglo XXI

Emprendedores
El marketing del Siglo XXI

Lo dice La Salle
Muestra de Proyectos Empresariales



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.*

¿Cuánto vale la imaginación?

“Es que a mí no me pagan para pensar y tampoco me dejan”. Esta frase de un empleado me valió para indisponerme con un cliente del sector de las artes gráficas a quien le estaba prestando una consultoría. Fue ese mismo quien delante de mí le dijo a uno de sus colaboradores: “yo no sé para qué te estoy pagando si vos no servís para nada” y ese día lo dejé. Mi tragedia después de todos los años que han pasado es corroborar que ese señor es simplemente el reflejo de la mentalidad empresarial de nuestra región y es un mundo que les invito a abandonar.

Hoy en día las variables competitivas de las naciones están cambiando, bueno, un poco, y cada vez más se pone de manifiesto que los países que sobresaldrán no serán los que tienen la mano de obra barata sino los que aplican estrategias para incrementar su nivel de inteligencia.

En estos últimos años como creativo comercial - Imaginador de negocios, puedo visualizar cómo los ciclos de tiempo se han comprimido y estamos en un momento de fuertes cambios de todo tipo, disruptivos, trascendentales y que reconstruirán el mundo de otra manera, por lo que me lleva a exhortarlos a que en sus procesos de selección de personal privilegien la imaginación como una competencia central. Frente a ella, todo lo demás palidece.

Son los empleados imaginativos quienes se empoderan y resuelven problemas. Son los empleados imaginativos quienes saben retener a los clientes. Son los empleados imaginativos quienes encuentran la manera de obtener resultados.

Y con ese mismo criterio, invito a los gerentes a que dentro de la rigurosidad científica empresarial, empiecen a entrenar su imaginación.

Es la imaginación la que es capaz de interpretar la información del análisis de comportamiento del consumidor y a partir de allí, diseñar productos y servicio. Lo sé porque esa es mi vida, es lo que mejor sé hacer y es lo que me apasiona.

Si sumamos todos los aportes que nos brinda la imaginación, ¿hay justificación para contratar y mantener personal “sin piensa”, sometido a un marco funcional y dedicado exclusivamente a cumplir instrucciones? Es cierto que algunos gerentes prefieren tener autómatas por empleados, sin embargo, esto en la práctica es demasiado costoso.

Cada día más, las organizaciones que prevalecerán serán aquellas que puedan incorporar la imaginación como un estilo de comportamiento corporativo. El problema está en que se necesitan directivos con imaginación para hacerlo. Todavía así, tengo fe en que nuestro gen latinoamericano y nuestra alegría será capaz de llenar nuestras organizaciones con imaginación. Que sepan cómo usarla, será otro cuento.

G. M. Wilson
Director

Únete a la Campaña #AntiPitillo

Un pitillo se fabrica en un minuto, lo usas durante una hora, y tarda en descomponerse al rededor de 1000 años, y ¿si usas sólo el vaso?



Evita
usar
Pitillo

En la Corporación Fenalco Solidario Colombia queremos que todos hagamos conciencia e impulsemos el no uso del pitillo; y con ésto veremos que modificar un pequeño hábito puede hacer grandes e incalculables cambios en el mundo en el que vivimos y tenemos que cuidar.

Lo invitamos a unirse a esta campaña con el hashtag #AntiPitillo y a publicar nuestras imágenes; que estarán disponibles para descargar en nuestra página web y serán editables para que incluya su logo y lo promueva en su organización.

Sigue los siguientes pasos:

1. Descarga los archivos editables **aquí**.
2. Agrega el logo de tu organización en el espacio en blanco.
3. Comparte las imágenes en las redes sociales mencionando a la Corporación Fenalco Solidario Colombia y usando el hashtag #Antipitillo.

Nuestras Redes Sociales:

 Corporación Fenalco Solidario Colombia

 @F_Solidario

 fenalco_solidario

Universidad de La Salle, sede Norte se convierte en escenario de avistamiento de aves

Estudiante Lasallista descubre hogar de aves Con más de 30 especies en el norte de la capital



Con 18 años John Francisco Ávila es un joven estudiante de medicina veterinaria con una profunda pasión por el avistamiento de aves. Desde hace años, Ávila dedica su tiempo libre a observarlas de manera que cuando ingreso a la Universidad de La Salle, su sensibilidad le permitió detectar que su alma mater es hogar de docenas de aves maravillosas.

Estudiante de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y miembro de la Asociación Bogotana de Ornitología, a su corta edad, Ávila puede decir que ha logrado identificar y diferenciar 35 especies diferentes de aves. Una información tan sonora como desconocida por miles de transeúntes quienes a pesar de caminar a diario en compañía del canto de docenas de aves, jamás se detuvieron como Ávila a contemplarlos.

“Lo que permite que estas bellas especies lleguen a la Universidad de La Salle, es la caracterización ecológica del terreno, la ubicación geográfica y la riqueza en fauna y flora de esta zona que lo ha convertido en un sitio para

el avistamiento de aves endémicas, migratorias, nativas, exóticas y domésticas. Estas especies han convertido este lugar en un escenario natural para preservar “el canto entendido como el mejor símbolo de vida” asegura John Francisco Ávila.

Para Ávila, la universidad se ha convertido es su lugar favorito porque puede disfrutar de la biodiversidad en un amplio espacio abierto y trabajar en la clasificación de aves. No sólo identificándolas, sino determinando cuáles van de paso, cuáles residen y no sólo eso, sino de qué tamaño promedio es la población.

Tabla 1. Aves Campus Universidad de la Salle Sede Norte

	Nombre común	Nombre científico	Situación	En la Universidad
1	Copetón común	Zonotrichia capensis	Residente	Abundante
2	Mirla	Turdus fuscater	Residente	Abundante
3	Torcaza	Zenaida auriculata	Residente	Abundante
4	Paloma domestica	Columba livia	Residente	Abundante
5	Pinchaflor negro	Diglossa humeralis	Residente	Común
6	Colibrí chillón	Colibri coruscans	Residente	Abundante
7	Golondrina plumiza	Orochelidon murina	Residente	Abundante
8	Golondrina ribereña	Riparia riparia	Migratorio	Poco común
9	Garza blanca	Ardea alba	Residente	Común
10	Gavilán aliancho	Buteo platypterus	Migratorio	Escaso
11	Gavilán bailarín	Elanus leucurus	Residente	Común
12	Toche	Icterus chrysater	Residente	Poco común
13	Chamón	Molothrus bonariensis	Residente	Abundante
14	Reinita cabecidorada	Pronotaria citrea	Migratorio	Poco común
15	Reinita gorginaranja	Setophaga fusca	Migratorio	Poco común
16	Reinita amarilla	Setophaga petechia	Migratorio	Poco común
17	Tangara veranera	Piranga rubra	Migratorio	Poco común

18	Azulejo	Thraupis episcopus	Residente	Poco común
19	Verdecejo	Thraupis palmarum	Residente	Común
20	Chirlobirlo	Sturnella magna	Residente	Común
21	Jilguero menor	Spinus psaltria	Residente	Común
22	Jilguero andino	Sporagra spinscens	Residente	Común
23	Canario azafranado	Sicalis flaveola	Residente	Poco común
24	Sirirí	Tyrannus melancholicus	Residente	Abundante
25	Mosqueritoguardarios	Serpophaga cinerea	Residente	Poco común
26	Cucarachero común	Troglodytes aedon	Residente	Abundante
27	Pato Real - criollo	Cairina mostacha	Nativo/Doméstico	Común
28	Atrapamoscas cuidapuentes	Sayornis nigricans	Residente	Abundante
29	Alcaravan	Vanellus chilensis	Residente	Común
30	Garcita bueyera	Bubulcus ibis	Residente	Común
31	Zorzal buchipecoso	Catharus ustulatus	Migratorio	Poco común
32	Mosqueritogorgiblanco	Mecocerculus leucophrys	Residente	Poco común
33	Búho Negruzco	Asio stygius	Residente	Escaso
34	Sinsonte	Mimus gilvus	Residente	Poco común
35	Cuclillo americano	Coccyzus americanus	Migratorio	Poco común

Emprendimiento con sello 100% Lasallista

5 productos innovadores que se destacan en la XXVII Muestra de Proyectos Empresariales de La Salle

- Según Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Colombia está en el puesto 35 en el escalafón que mide a nivel internacional que tanto motiva el sistema educativo la creación de negocios. Y en la región ocupa el 4to lugar.
- Colombia es el 4to país más innovador según el Foro Económico Mundial que evaluó en 44 países las condiciones para ser emprendedor. El país supera a Francia, Alemania y Eslovenia y es el segundo de la región después de Chile.
- Colombia ocupa el puesto número 1 en la intención de creación de empresa por parte de la población, según el Global Entrepreneurship Monitor 2011(GEM) que mide este tema en 54 países.
- **Bicicleta-silla de ruedas en un solo vehículo:** este proyecto además de facilitar el transporte de la población con alguna lesión o discapacidad se convierte en un medio esparcimiento, deporte y compañía.
- **Sistema de etiquetas con lenguaje braille para prendas de vestir:** desarrollado para personas en condiciones de discapacidad visual quienes al tocar la etiqueta podrán identificar información general de la prenda como el color, recomendaciones de uso, material, talla, entre otros.
- **Calzado deportivo con luces led secuenciales:** el objetivo principal es hacer visibles a los ciclistas en las vías, particularmente en las noches, evitando posibles accidentes.

Jóvenes Lasallistas son los creadores de una amplia variedad de productos con los que buscan apostarle al emprendimiento desde su primer semestre de universidad. Algunas de las novedades presentadas por los estudiantes son:

Capítulo aparte merece una **máquina que recibe botellas y a través de la lectura del código de barras genera saldo para las tarjetas utilizadas en el transporte masivo SITP.**

Aunque aún es un prototipo está inspirado en la situación real de su creador quien consciente de la huella de contaminación que produce el uso excesivo de plásticos y como usuario del sistema considero que un estímulo económico se puede convertir en una forma exitosa de motivar el reciclaje.

Una idea que el estudiante quisiera presentarle al alcalde, Enrique Peñalosa.

Según el plan de comercialización del producto, “cada botella entregada por el usuario equivaldría a \$100 de manera que con sólo depositar la botella y acercar la tarjeta del sistema el valor sería abonado automáticamente y para que el ejercicio sea sostenible en toda la cadena, el objetivo es que la administración del Sitp reporte trimestralmente el número de botellas recolectadas y el impacto ambiental de la gestión” explica Omar Andrés Sierra Morales, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables y creador de la Muestra de Proyectos Empresariales.

“Como egresado y docente siempre pensé en motivar el emprendimiento en los estudiantes desde el primer

semestre, así que hace 14 años empezamos a realizar la Muestra de Proyectos Empresariales de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle, nuestro eslogan es “Creando empresa desde la academia”, y el resultado ha sido maravilloso, pues ya contamos con más de 30 proyectos creados por los estudiantes y a los que les realizamos procesos de acompañamiento y seguimiento” agrega Sierra.

Con casi 15 años de existencia, la Muestra de Proyectos Empresariales es ejemplo perfecto de teoría y práctica, del mundo académico y el empresarial, “como decimos en La Salle de aprender haciendo y enseñar demostrando”, señala Sierra.

Creatividad e innovación son las características de todos los proyectos que han pasado por la Muestra de Proyectos Empresariales.

En su mayoría tienen un fuerte componente de responsabilidad social, ya que los estudiantes privilegian aquellos esfuerzos que favorecen a la población en condición de discapacidad y al medio ambiente.

Las 5 tarjetas rojas más frecuentes al pensar en colectivo

Lecciones de las canchas de fútbol llevadas a la docencia universitaria

Uno de los ejemplos, por excelencia, del resultado que puede lograrse con el trabajo en equipo son los equipos de fútbol. La organización estratégica a cargo del director técnico, la plena identificación de habilidades individuales y grupales, la ubicación en las posiciones concretas en el campo de juego, terminan convirtiéndose en factores que generan una fuerza poderosa para ganar, no sólo el partido, sino la liga.

Tomando, entre otros asuntos, lo mejor del apasionante mundo de los goles y los resultados en equipo, Libardo Pérez Díaz, Jefe de Coordinación de Currículo de La Universidad de La Salle, editó el libro, ‘Pensar en Escuelas de Pensamiento, Colectivos interdisciplinarios en construcción’ de Ediciones UniSalle.

“La noción de equipo nos transporta de inmediato al mundo del deporte, no porque sea el único ámbito en el que se materializa tal expresión colectiva, sino por la popularidad y el efecto mediático que tienen algunos de

ellos, especialmente el fútbol. Acudir al sentido de equipo en este caso tiene que ver con la importancia de construir y desplegar al máximo la sinergia en favor de un propósito común que en este caso es pensar”, explica Libardo Pérez Díaz, Jefe de la Coordinación de Currículo de La Universidad de La Salle y editor del libro Pensar en Escuelas de Pensamiento. Colectivos interdisciplinarios en construcción, de Ediciones UniSalle.

Pensar en Escuelas de Pensamiento II es un libro que presenta varias reflexiones e invita a trabajar en equipo a la hora de adelantar proyectos en torno al pensar. El punto de partida



es aceptar el conocimiento del otro, darle la posibilidad a todos los miembros de resaltar, enseñar al líder a ver en las ideas ajenas el potencial que se detecta fácilmente en las propias. En general es un libro para motivar el ejercicio del pensar en colectivo, lejos del prototipo que alimentamos por muchos años respecto a que el conocimiento se genera mejor en completa soledad y aislamiento. Bien podría afirmarse que esto ha contribuido especialmente al desarrollo de personas egoístas e individualistas, y el mundo de hoy necesita profesionales con un estilo colaborativo, afirma Pérez.

El camino de la educación, especialmente el de la educación superior, está en constante evolución y se hace necesario entender y asumir que el trabajo colaborativo puede generar mejores resultados y lleva consigo el fortalecimiento de valores adicionales como la humildad, la solidaridad, y la generosidad para perfeccionar las ideas de manera solidaria.

Las 5 tarjetas rojas más frecuentes al trabajar en equipo

1. **Trabajar en equipo no es lo mismo que trabajar en grupo:** Un grupo de personas reunidas trabajando en la misma causa no es obligatoriamente un equipo, es más, en la mayoría de las ocasiones sólo es un grupo porque en lugar de sumar talentos para multiplicar el potencial, divide las tareas en partes pequeñas que se distribuyen entre los integrantes.
2. **Querer llevarse solo todos los créditos:** Así como los deportistas juegan en pro del equipo y cada uno participa sin importar ser o no el crack del juego, al pensar en equipo es necesario creer en el poder del trabajo colaborativo para que todos se lleven el trofeo de los campeones. Y para los líderes del equipo una consigna especial será estar abiertos a corregir el camino sin importar si la recomendación viene de un docente con 1 año de experiencia o con 20.
3. **Yo sé más que usted:** Esta época, más que ninguna otra de la historia, requiere altas dosis de humildad para aceptar que por encima del número de doctorados que alguien tenga o la cantidad de artículos publicados, un colega con

menor formación académica puede ser el artífice de esa pieza que hace falta para completar el rompecabezas.

4. **Ser receptivo a nuevas formas e ideas:** Aferrarse a una forma única y considerarse el dueño de la verdad, no solo retrasa los resultados planeados sino que pone en riesgo los resultados generales del equipo. En ese sentido, los mayores son los primeros en valorar la habilidad de las jóvenes generaciones en un amplio espectro de áreas.
5. **Segregar por la especialidad:** Este es justamente una de los grandes problemas que existe en la academia, ya que durante décadas desde las disciplinas se promovió el trabajo en grupos integrados por profesionales de un solo campo. Pero cada día es más indispensable aprender a escuchar miradas y formas posibles desde otras disciplinas.

Así pues, *Pensar en Escuelas de Pensamiento; Colectivos interdisciplinarios en construcción*, de Ediciones UniSalle, es un texto producto de una apuesta colaborativa que muestra la realización de una partida del pensar, sin tarjetas rojas.

Sobre el editor, Libardo Pérez Díaz

Licenciado en ciencias de la educación con especialidad en Biología y Química de la Universidad del Atlántico. Magister en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad del Norte, con estudios en Maestría en Investigación Social interdisciplinaria de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Ha construido una interesante experiencia a nivel directivo en educación básica, media y superior, asumiendo responsabilidades como coordinador académico, secretario académico, decano y coordinador de currículo entre otras. Actualmente es jefe de la Coordinación de Currículo de la Universidad de La Salle.

Constanza Triana
Diana Rojas
Laura Chaves
 GJ Comunicaciones



Sello de excelencia en el servicio



Las empresas que completen nuestro esquema de formación de 20 horas de entrenamiento en servicio al cliente, presenciales, virtuales o mixtas, recibirán nuestro sello declarativo de que en esa empresa se preocupan por atender bien a sus clientes.

Los clientes le amarán

Contenido:

- Habilidades avanzadas de servicio al cliente
- Comprensión avanzada de los clientes
- Calidez en el servicio
- Método N.E.T.O. en las ventas y el servicio
- Protocolos de atención al cliente
- Ejercicios y clínicas de aplicación

Inversión: Usd\$1669

- Grupo hasta de 30 personas.
- Este valor no incluye ningún tipo de retenciones.
- No incluye costos de desplazamiento a lugares fuera de las Áreas Metropolitanas de Medellín y el Oriente Cercano y Bogotá en Colombia.
- Para otras ciudades o países se agregan los costos de viaje.
- Régimen simplificado.

Blindar el patrimonio...

Un acto visionario y responsable

Las empresas de familia y las familias empresarias se encuentran en el ojo del huracán cuando surgen separaciones matrimoniales de hijos o familiares accionistas. El blindaje del patrimonio, parte de un ejercicio responsable de Planeación Patrimonial Familiar, el cual debe ser un proceso constante y tan dinámico, como las familias mismas. No se concibe la Planeación Patrimonial Familiar, sin considerar posibilidades como las Capitulaciones y los Fideicomisos.

El blindaje patrimonial permite serenidad ante el futuro individual, familiar y de la empresa, así como conservar y fortalecer las relaciones familiares.

Las familias empresarias, hoy más que ayer, se enfrentan a las separaciones matrimoniales de sus integrantes, poseedores de participación accionaria de las organizaciones y en muchos casos con débiles y frías relaciones con los cónyuges. Surgen naturales inquietudes frente al impacto que tendría el hecho a nivel patrimonial, en muchos casos los miembros de la familia no desean que los cónyuges continúen como accionistas de la empresa familiar.

Desafortunadamente cuando la separación es inminente, es imposible blindar el patrimonio porque al liquidar la sociedad conyugal, la esposa tiene derecho al 50% del patrimonio de su esposo y viceversa, con lo cual la única opción es llegar a una negociación, para lo cual es necesario valorar la empresa y pagarle a la esposa proporcionalmente en efectivo el porcentaje de las acciones que le corresponden.

Esta es complejo, porque en muchas ocasiones los familiares políticos pertenecen a la Junta Directiva y se genera posiblemente una división al interior de los órganos de gobierno.

En Colombia, de acuerdo con la legislación existen varias formas de blindar el patrimonio:

- Las capitulaciones matrimoniales,
- La disolución de la sociedad conyugal
- Los fideicomisos.

Las capitulaciones se definen en el Código Civil Colombiano como un contrato que celebra la pareja antes de contraer matrimonio, en el cual se consigna que ambas partes, quien solicita la capitulación y su pareja, desean incorporar o excluir de la sociedad conyugal los bienes que poseen antes de contraer matrimonio.

Las capitulaciones también son un instrumento válido en los casos en que la pareja no decida contraer matrimonio, sino convivir formando una Unión Marital de Hecho, una Sociedad Patrimonial Entre Compañeros Permanentes, “son

convenciones que celebran los esposos antes de contraer matrimonio, relativas a los bienes que aportan a él, y a las donaciones y concesiones que se quieran hacer el uno al otro, de presente o futuro.” Las concesiones que se hacen los miembros de la pareja pueden ser no solo a presente sino a futuro.

Las Capitulaciones permiten que los miembros de la pareja convengan que un bien que en principio es un bien común, como lo pueden ser las cuotas u acciones de una sociedad familiar, no lo sea, que sean consideradas un bien propio, y que no haga parte del activo a contabilizar y repartir en caso de una disolución de la sociedad conyugal, por lo cual las acciones familiares no se verían afectadas en principio por los gananciales de la sociedad conyugal, en caso de disolución. En algunos casos esto no se logra por errores en la elaboración de las capitulaciones, que pueden generar nulidad; o por situaciones posteriores, como el hacer capitalizaciones, con recursos comunes, de la Sociedad Conyugal o la Sociedad Patrimonial entre Compañeros Permanentes, a la sociedad de carácter familiar que se dan luego de firmadas las capitulaciones y que no estaban previstas en las mismas, o la compra posterior de más acciones de la misma sociedad a otros accionistas.

Como ilustración: por medio de las capitulaciones se realiza una concesión sobre 200 acciones de la sociedad familiar, las cuales no formaran parte de los activos a repartir en caso de una disolución y posterior liquidación de la Sociedad Conyugal, consideración normal y entendible. Pero, durante la vigencia del matrimonio, la sociedad se capitalizó y el cónyuge o compañero permanente adquirió, con recursos de la Sociedad Conyugal o la Sociedad Patrimonial Entre Compañeros Permanentes, otras cien acciones en el momento de la capitalización, o por la compra a otro socio, entonces tendríamos que el miembro de la pareja tiene 300 acciones de las cuales 200 son propias y 100 hacen parte de los activos sociales que deben ser objeto de repartición en caso de una disolución y liquidación de la Sociedad Conyugal o la Sociedad Patrimonial entre Compañeros Permanentes.

Las capitulaciones, se deben definitivamente generar antes del matrimonio para no generar inconvenientes, naturales susceptibilidades y suspicacias. Es común que los estatutos de

las empresas y protocolos familiares sean ligeros e insuficientes en el tratamiento del tema.

Es importante tener en cuenta que las capitulaciones no contemplan lo que se denomina los gananciales, es decir la valorización de los activos de esa persona a partir de la sociedad conyugal, todos los incrementos patrimoniales hacen parte de ésta. Por ejemplo, si Carlos tiene acciones de una empresa que costaban 20 pesos antes de casarse, si estas tienen un incremento patrimonial de 10 pesos adicionales, éste aumento pertenece a la sociedad conyugal, ante una separación, cada miembro tendría derecho a esos 5 pesos gananciales.

Si la decisión de la familia empresaria al establecer las capitulaciones es que ni siquiera los gananciales pertenezcan a la sociedad conyugal, lo que usualmente recomiendan es la disolución de la sociedad conyugal. En esa situación no queda ninguna parte del patrimonio familiar de la empresa vinculado a ese matrimonio. Esta figura, aun cuando es clara, genera conflictos.

El otro tipo de blindaje son los fideicomisos patrimoniales en donde los pioneros colocan todo el patrimonio de la familia en un fideicomiso y por lo tanto los beneficiarios de éste no figuran como dueños de ese patrimonio.

De esta manera, QUEDA BLINDADO EL PATRIMONIO FAMILIAR, por tanto si un hijo o hija del pionero se separa, no se verá afectado el patrimonio familiar porque este no aparece en la declaración de la renta de los hijos por ser un patrimonio autónomo.

Cuando las compañías ofrecen a sus funcionarios de primera línea una participación accionaria, es importante blindar el patrimonio:

¿Qué puede pasar si ese funcionario es despedido o se separa?
¿Cómo evitar que las acciones terminen en un tema de conflicto dentro de la familia de ese funcionario?

Se debe colocar en los estatutos la obligación de que el funcionario constituya capitulaciones patrimoniales, para que en caso de una separación, la empresa pueda recuperar estas acciones a través de un PACTO DE RECOMPRA a un valor preestablecido.

Esto no es sencillo, el funcionario puede aducir que esto le genera “ruido” con su esposa, que se molestó y le parecía un irrespeto que después de una “vida” en común tuviera que realizara unas capitulaciones con el fin de que a su esposo se

le otorgara participación accionaria en la empresa, lo que debilita la relación de pareja.

Si esta complejidad se presenta con un externo, en el ámbito familiar puede ser la “tercera guerra mundial”.

Hoy en día se presentan índices de separaciones matrimoniales muy altos, “lo anormal” son las relaciones estables, situación menos común en las anteriores generaciones, hoy algunos matrimonios se interesan más en el patrimonio que en el amor, otros prima el amor, se debe blindar el patrimonio, sin destruir o generar desconfianza en las familias.

Los fideicomisos patrimoniales son una gran opción, porque éstos son racionales, técnicos y no emotivos. Tristemente, cuando dos miembros de familias acomodadas se casan, no hay problema porque cada uno está protegiendo su patrimonio, no tiene mayores impactos, cada quien tiene lo suyo, es fácil distribuir el dinero de cada uno y el capital de la pareja. Lo usual en las familias empresarias es que algunos hijos se casen con personas que no tienen el mismo nivel económico que ellos, por tanto unas capitulaciones se pueden ver como una desconfianza y como algo negativo.

El fideicomiso patrimonial es una estructura en el cual un fundador coloca sus bienes en un fideicomiso y registra en una carta de instrucciones cómo serán distribuidos esos bienes.

El blindaje patrimonial no se puede entender como una forma de defraudar a los acreedores incluidos el cónyuge o compañero permanente.

El riesgo patrimonial es tanto de los hijos como de los padres quienes tengan que disolver y luego liquidar su Sociedad Conyugal.

Otra opción que no recomiendo, es constituir una fundación de interés privado con personería jurídica, la cual es dueña de ese patrimonio, de esta manera los miembros de la familia no figuran como dueños, es legal, pero la considero en el límite...

Otro mecanismo de protección o blindaje patrimonial es la de colocar en los estatutos el derecho de preferencia, este tipo de blindajes permite determinar un valor preestablecido de las acciones y un fondo de reserva que tiene como objeto único su compra.

Aurelio Vélez Vélez

Empresas de Familia y Desarrollo Gerencial

+57 3105056163

aureliov@une.net.co



www.impregon.com

Visión desde la PYME

Hacia dónde va el marketing del siglo XXI.

Los elementos fundamentales del marketing evolucionan en la medida en la que el ser humano cambia la visión que tiene de su realidad y la manera como esta se presenta e interactúa con las expectativas que el individuo tenga frente al futuro por llegar.

El marketing es una ciencia humanística y poco exacta con un alto componente de subjetividad que se hace evidente en cada decisión tomada por los consumidores de cara a las ofertas que ofrece el mercado.

La gran cantidad de alternativas de ofertas a las que se enfrentan los consumidores generan incertidumbre en medio de la cual, se asoman vestigios de tendencias que no son fáciles de leer.

Por lo general, las grandes compañías se encuentran a la vanguardia de la lectura de estas orientaciones lo que le da la oportunidad, a estas, de sacar el mejor provecho posible de los espacios que deja ver la mente del consumidor para que las marcas lleguen hasta el corazón de los clientes.

Las PYMES, generalmente, no tienen acceso a investigaciones de primera mano que les permitan conocer las tendencias y evolución de los hábitos de compra y consumo o de las tendencias que apenas se asoman en las diferentes comunidades en las que estas tienen su radio de acción.

La venta de artículos en puntos de venta está afrontando cambios radicales en todo el mundo que ya se empiezan a hacer evidentes en nuestro país. Estas tendencias empiezan a asomar y a mostrar sus primeras señales en los almacenes de Colombia.

El mayor impulsor de estos cambios se asocia a la alta complejidad que nuestras ciudades empiezan a mostrar. Alto tráfico, complejas aglomeraciones y grandes distancias han cambiado la manera como los colombianos hacemos o esperamos hacer nuestras compras.

Los clientes esperan no tener que recorrer grandes distancias para hacer sus compras; esto ha despertado las primeras tendencias a la que la PYME debe adaptarse y en la que lleva ventaja contra la gran industria. He aquí algunos ejemplos:

1. Las tiendas se empiezan a cercar a los clientes en sus lugares de residencia o trabajo. Empezamos a observar camiones que llegan a los barrios ofreciéndose como veterinarias y spa para mascotas. Realizan anuncios previos de

ubicación en el barrio y durante unas horas al día atienden a las mascotas que son llevadas por sus dueños a un baño especial y a una atención veterinaria sin necesidad de desplazarse más que unos metros. El cliente no va a las tiendas, estas van a visitar a los clientes.

2. Las ventas a domicilio siempre han sido una de las grandes fortalezas de las tiendas de barrio en cualquier de nuestras aglomeradas y congestionadas ciudades. A pesar de esto, este mecanismo generalmente está vetado para algunos productos como los helados que llegan a sus consumidores en condiciones poco apetitosas debido al deshielo de los mismos. Empezamos a observar marcas de paletas que se venden a domicilio usando mecanismos simples de refrigeración que aseguran la disponibilidad de los mismos en condiciones ideales, luego de varias horas de ser despachados. Casi cualquier producto puede ser despachado a domicilio.

3. El fácil y económico acceso a las plataformas virtuales ha permitido la elaboración de catálogos virtuales que entregan a los clientes la posibilidad de observar la oferta de productos en espacios de alto impacto debido a que los comerciantes pueden hallar herramientas económicas para tal fin en la red. Los métodos tradicionales de merchandising son costosos y de manejo dispendioso. Los catálogos virtuales se pueden desarrollar en línea a precios muy cómodos y se muestran como una alternativa cómoda y económica.

4. Colombia pasa en este momento por un momento social histórico que tiene a sus ciudadanos en un grado máximo de sensibilidad en el que las tiendas pueden encontrar un espacio para llevar a cabo actividades altruistas de cara a los procesos que vive la comunidad. Esta sabrá recompensar a aquellos que lo hagan de manera honesta y desinteresada.

Las PYME tienen la posibilidad de reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno pero no siempre logran ver a tiempo los giros que da el mercado. Entender claramente las tendencias, le da a la PYME la posibilidad de construir su futuro en línea con la visión futurista de la comunidad

Rubén Baena Peña. PhD, MBA
<https://www.facebook.com/Runningbusinesses>



La evolución del concepto de servicio en la PYME del siglo XXI

Sin importar el tamaño de las compañías, estas siempre han entendido que el servicio, como herramienta; es una autopista pavimentada con puerto final en escenarios prósperos de competitividad y éxito. No hay un solo ejecutivo que se atreva, sin riesgo de ser tildado como un loco, a debatir esta tesis. Es necesario prestar un buen servicio. Mejor aún, un buen servicio, no es suficiente. Debemos prestar un excelente servicio.

Si todos estamos de acuerdo en este punto, ¿dónde está el problema? la brecha entre empresas se genera desde la concepción que cada una tenga de lo que significa el concepto de servicio.

Existe un sin número de formas de entender lo que es prestar un buen servicio al cliente al tiempo que se dan no menos maneras de hacer efectivo o ejecutarlo de cara al mercado.

Aunque parezca insólito, aún existen líderes que piensan que los compradores (no son vistos como clientes) deben llenar una serie de requisitos para que sean dignos de ser atendidos por sus compañías.

Este pensamiento es típico en compañías medianas (nada pequeñas) que han vivido épocas de opulencia y éxito durante las que han podido amasar fortunas que les hacen sentir que los tiempos no han de cambiar para ellos.

Les tenemos una noticia...cambiarán.

Para bien de la industria, no son muchas las empresas que llevan esa línea de pensamiento de manera consciente aunque son muchas las que lo hacen sin darse cuenta.

Centrémonos en aquellas compañías que han reflexionado y que están convencidas de que deben trabajar en función de sus clientes.

El concepto de servicio ha tenido una evolución vertiginosa en los últimos veinte años.

Podemos identificar esta ruta en función de cuatro estadios básicos de ese andar:

1. Disponibilidad.

Este es el primer paso del servicio. Las compañías que están en este momento de su madurez, entienden que la clave para dar un buen servicio “está en tener de todo”.

Según este concepto, al cliente nunca se le puede decir NO y este, SIEMPRE tiene la razón.

Esta es una etapa básica del servicio que causa alegrías y satisfacciones en los clientes pero que no genera fidelidad de parte de estos pues los compradores estarán con el proveedor mientras este tenga lo que él quieren o les dé la razón en todo. Los clientes, en este punto, tienen la tendencia a tornarse tiranos con el proveedor sin valorar los esfuerzos de este por generar satisfacción.

Este es el esquema usado generalmente por las tiendas de barrios, donde la tenencia del cliente, obedece únicamente a la conveniencia de este. También podemos observar en pequeños proveedores industriales o institucionales que son literalmente “exprimidos” por sus clientes

2. El segundo paso en la maduración de los conceptos de servicio se da cuando los proveedores empiezan a desarrollar acciones para hacer que sus empleados sonrían de manera automatizada frente la presencia de sus clientes.

Esto es lo que llamamos marketing de sonrisas.

El proveedor centra su valor en la relación con su cliente; en algunos casos se busca generar amistades con estos.

Se contratan vendedores que logran llevar relaciones cercanas o que son recomendados por los clientes mismos. Una manera de identificar si nuestra compañía está en este escenario, es identificar si sus asesores comerciales les piden favores a los clientes para lograr un pedido. No hay favor que no se deba pagar.

La gran mayoría de las compañías se encuentran en este estadio de evolución.

Es necesario que nuestra gente sea amable, pero no es suficiente. La oferta de valor debe cumplirse. De nada

sirve que les digamos amablemente a nuestros clientes, que no vamos a poder cumplir con lo que hemos prometido

3. Generación de experiencia.

Llegar a este punto es un gran paso. Ser capaces de lograr que nuestros clientes vivan un gran momento cada vez que se acercan a nuestra oferta, es un paso que no es fácil de dar.

Poder llegar a este punto, significa conocer muy bien la naturaleza de los clientes y sus motivaciones. Todos regresamos a ese sitio donde vivimos una buena experiencia pues la adrenalina del placer es adictiva.

Generar y construir experiencias no es nada fácil. Se puede caer en lo superfluo e irrelevante, sin embargo, lograr entregar una vivencia especial; genera las fidelidades más sólidas.

4. Transcendencia.

Solución de problemas para el cliente aun cuando este no sabe que los tiene o que los va a tener.

Este es, quizá el punto más alto de la evolución del servicio.

Significa pensar por el cliente, estar atento no solo a sus necesidades de hoy y de mañana, sino a los problemas que él debe o deberá solucionar en el futuro.

¿Qué pensaríamos de una ferretería o depósito de materiales que le vende una bolsa de cemento a un ama de casa que hará una reparación en su hogar y le ofrece el servicio de limpiarle todo el polvo que este material le generará?

¿Los almacenes de ventas de colchones, han pensado que debe hacer un cliente con el artículo al momento de deshacerse de él?

¿Sería posible, al momento de vender un colchón ofrecer el servicio de recogerlo cuando el usuario quiera desecharlo?

Algunos talleres de servicio ya están ofreciendo la posibilidad de recoger y retornar los vehículos con grúas en los días de pico y placa para que los usuarios no usen los pocos días activos que les permite la legislación para usar su carro, llevando estos a un taller.

Este cuarto estadio es realmente la evolución al día de hoy. No es necesario que estos verdaderos valores agregados se den manera gratuita. En cada uno de los ejemplos expuestos, los clientes estarían dispuestos a pagar algo por ese valor adicional recibido

¿En qué etapa esta nuestra compañía?

Rubén Baena Peña. PhD, MBA

<https://www.facebook.com/Runningbusinesses>



www.escueladegerentes.com

¿Cómo ser un líder de servicio?

Hágase cargo de los detalles

Durante años hemos discutido sobre la importancia del factor humano en el servicio, versus la capacidad instalada y los recursos disponibles que posee la organización para ofrecer soluciones a los clientes. ¿Qué es más importante? Todo, porque el servicio es un concepto sistémico fruto de la combinación de variables estratégicas y operativas. Pero es pertinente decir que el servicio, así suene obvio, implica una alta connotación humana porque son las personas las que posibilitan la implementación de experiencias satisfactorias y gratificantes.

Si bien hemos insistido en el hecho de que los consumidores contemporáneos han aumentado su nivel de información y exigencia sobre la oferta de bienes y servicios, están cada vez más atentos acerca de la promesa de venta de las marcas, están desarrollando habilidades para el manejo de la tecnología, privilegian la recomendación como factor influyente en la acción de compra y son más sensibles a elementos que les generen valor para su vida diaria; no menos cierto es que estamos regresando a la valoración del *face to face* como criterio para establecer relaciones comerciales duraderas con los fabricantes.

Es fácil escuchar a clientes que toman la decisión de romper relaciones comerciales con sus proveedores simplemente por el hecho de que fueron ignorados por la persona de recepción, porque el funcionario no los miraba a los ojos, porque fueron tratados como delincuentes por el personal de seguridad simplemente por su apariencia física, porque recibieron muy tarde una cotización de servicios, porque se quedaron escuchando la música del sistema de call center o porque no los llamaron por su nombre.

Hace algunos años, mientras pasaba vacaciones en una isla del Caribe colombiano, asistí a un restaurante famoso por su comida de mar.

Noté que había un waiter que atendía la mayoría de las mesas, pero no se acercaba a la mía. Di a conocer la situación a otro waiter del restaurante y él me dijo al respecto: “Es que él mira caras”.

Pensé entonces algo como esto: ¿Será que mi dinero no vale? Jamás regresé a ese lugar y no lo haré en el futuro.

Ese detalle fue el detonante para que tomara la decisión de no volver nunca a ese sitio a pesar de la calidad de sus platos.

Esa sensibilidad hacia los factores intangibles de la experiencia por parte de los consumidores está obligando al sector empresarial a tomar medidas para cualificar a su personal de servicio.

En otras palabras, necesitamos especialistas en el tema.

Necesitamos líderes en servicio que sepan resolver situaciones retadoras en la prestación y que tengan la habilidad para traducir la información que el cliente les envía en forma implícita.

Condiciones del líder de servicio

El líder de servicios maneja un algo sentido de pertenencia hacia la organización porque se identifica con su causa y la hace suya.

Es capaz de sintonizarse con las metas y anhelos de los accionistas y de su jefe. Se involucra con los proyectos estratégicos de la compañía y hace lo posible para intervenir positivamente en ellos.

Desde esa perspectiva, un buen líder de servicio trasciende la esfera de los elementos visibles observables, orientados hacia consideraciones operativas y de tareas.

Lo que hace es aportar a la definición de los modelos de influencia y poder, emite sus opiniones personales sobre las competencias individuales y organizacionales que aportan a la cadena de valor de la compañía, apoya los modelos de relaciones interpersonales de grupo, da apoyo a la definición de normas y sentimientos del grupo de trabajo (percepciones de unión, confianza, apertura y conductas de riesgos) y propicia relaciones afectivas entre el jefe y sus subordinados.

Dimensiones del líder de servicio

En tal virtud, nos atrevemos a plantear algunas dimensiones sobre las que los líderes deben fundamentar su trabajo.

En primera instancia el líder servidor se despoja de su éxito laboral y educativo así lo posea.

Es decir, no se considera a sí mismo por encima de aquellos que lidera o con los cuales comparte escenarios de trabajo.

Al contrario, asume que puede aprender o enseñar en forma permanente porque siente que todos los días pueden mejorar su capacidad de gestión.

Del líder se destaca su capacidad para formar equipos.

Aprovecha las fortalezas de sus compañeros y estimula el escenario para que cada quien haga lo que mejor sabe hacer.

Diríamos que un buen líder es capaz de aceptar que los demás tengan luz propia.

En un segundo escenario, el líder de servicio usa su poder con transparencia.

Ve su liderazgo como un instrumento para alcanzar el bien general y el bien corporativo, no como un fin de beneficio personal.

La diferencia entre un buen líder de servicio y otro que no lo es, es que en el segundo caso el funcionario entra en una zona de confort creyendo que ese poder que

recibe de su compañía lo hace infalible e inmune a las dificultades de los negocios y los mercados.

La tercera consideración nos lleva a asumir que líder de servicio es capaz de entender que la experiencia se construye sobre los detalles del día a día: los discursos personales, las relaciones cara a cara, y hacerse cargo de los pequeños detalles de la cotidianidad.

Entiende cuán volátiles y dispersos son los consumidores y lo difícil que es retenerlos ante la competencia.

Una cuarta dimensión concibe al líder de servicio como un constructor de ambientes propicios para la retroalimentación permanente.

Debe desarrollar la disciplina de la escucha, debe buscar que sus colaboradores expresen opiniones e ideas.

Finalmente, el líder de servicio tiene una alta capacidad de adaptación a los retos del mundo de los negocios.

Sabe medir los alcances de la situación y está en capacidad de delegar funciones cuando así se requiera.

Un buen líder de servicio sabrá entender en qué momentos no está en capacidad de intervenir y asumirá que puede recibir ayuda de expertos con mayor conocimiento.

Sergio A. Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá

Especialista en marketing estratégico

Docente de la Fundación Universitaria del Área Andina

@SHConsultoria

escueladelservicio@gmail.com

¿Le gustaría manejar toda su empresa desde una Tablet?



Soluciones de clase mundial para la Pyme

www.sysconfig.com.co

Los secretos del líder de alta calidad en ventas.

Un día de pago, la quincena del mes, un centro comercial abarrotado de gente y este almacén de marca vacío. Lo mismo sucede con un par de restaurantes reconocidos. Mientras en el uno hay cola para entrar, el otro simplemente está vacío. ¿Qué puede estar pasando? ¿Es muy costoso? ¿Los productos no les interesan a los clientes? ¿Está en el lugar equivocado? Sin embargo, hay una interrogante más grande: ¿qué tan competente es su líder de ventas?

Son varios los ítems que debemos analizar. Su liderazgo, su estrategia, su gestión, entre otros. Empecemos por el liderazgo y su gestión de personal. Como ya hemos dicho en otras ocasiones, el ocupar un cargo, aunque la nomenclatura sea de “líder de...” eso no convierte a la persona automáticamente en un líder. Se define a un líder porque tiene seguidores.

No son subalternos, no son colaboradores, son seguidores convencidos de que siguiendo a esta persona su vida va a ser mejor y van a obtener resultados que les satisfacen.

Es por eso que se sigue a un líder, por su capacidad de involucrar personas en una visión y en una pasión.

Y definitivamente, las personas estarán dispuestas a hacer lo necesario por su líder, en especial cuando se requieren sacrificios.

Pregúntese: ¿qué estaría dispuesto a hacer su personal por usted y que les represente un sacrificio?

Un conocido, gerente de ventas, se atrevió a decirle a su personal que no le parecía determinada política de la empresa y les dijo a todos que renunciaran, y que levantarán la mano los que lo harían.

Afortunadamente para él todos levantaron la mano, lo que lo conmovió profundamente.

Esa fue una muestra de lo que significa ser realmente un líder. Por supuesto, esa política se discutió con la junta directiva y finalmente se desactivó.

No basta con ser un líder, se debe saber el funcionamiento de su cargo en cuanto a su personal se refiere. Se define porque reconoce el proceso de administrar a su personal. Sólo la mejor gente construye

una mejor empresa. Es la razón por la que este es el segundo punto.

Usted puede tener las mejores estrategias, pero si su gente no está al nivel de competencia requerido para hacer que esa estrategia fluya como debe ser, todo el esfuerzo se perderá.

Seleccione bien su personal

NO importa la edad. NO importa la raza. NO importa el género. NO importa la experiencia. NO importa la apariencia. Sólo importa el talento.

De nada nos sirve una persona que ha pasado por cincuenta empresas con cien años de experiencia si esta no representa una ejecución sobresaliente.

Es por eso, que cuando contrato vendedores, no me fijo si conocen o no del producto o si tienen trayectoria en determinado mercado; me fijo en que sepan vender... y muy bien que lo demás se aprende.

Y quiero agregar que es mejor tener vendedores provenientes de otras áreas comerciales para quienes la entrada en la empresa sea una mejora.

Conózcalo

Cada persona es una historia. Aunque se reconoce que en empresas muy grandes es complejo conocerlos a todos, sí es tarea de cada jefe inmediato saber quién es esa persona que tiene a cargo y el líder de ventas se debe asegurar de eso.

Conocer la historia de vida es una herramienta imprescindible para encontrar los “ganchos psicológicos” que harán que esa persona logre cada vez mayores objetivos. Y no son tan obvios como parecieran. En una compañía de ventas de ropa, contratando mujeres madres de hogar, se pensaba que los hijos eran el mayor

disparador de sacrificio y después de nuestra intervención encontramos que esa idea sólo aplicaba al veinte por ciento del personal.

Aunque los hijos eran importantes para todas, existían otras variables que encendían el disparador de sacrificio, tales como los padres, la carrera profesional o el simple dinero, entre otros.

Así que no son cosas que podamos dar por hecho según el perfil, debemos averiguarlo de fondo.

Entrénelo

No arroje a su personal a la guerra. Si usted quiere tener “campeones” deben entrenar como los campeones.

En especial, pertenecer al área comercial es como ser un atleta de alto rendimiento que piensa en ganar una medalla de oro en los juegos olímpicos.

Piense en un corredor de cien metros planos, se entrena durante cuatro años o más sólo para correr nueve segundos.

En ese sentido, la mayoría de las compañías son demasiado laxas. Esto sucede en parte por una de esas paradojas que a mí me parecen increíbles del mundo comercial.

Cada vez se quiere tener empleados más baratos lo que trae como es obvio, resultados baratos.

La única alternativa es el entrenamiento permanente.

Cada acto de venta, en cualquier escenario comercial es como realizar una cirugía de cerebro.

Usted no dejaría que un zapatero lo operara, pero si deja que personal no competente atienda a sus clientes que son la razón de existir de la empresa.

Usted debe lograr que su personal tenga un alto nivel de experticia para el momento de verdad con cada cliente o sino el paciente se muere y la ganancia potencial se escurrirá por la puerta o colgará el teléfono.

Desarróllelo como persona

Me parece a mí que este es el aspecto más desatendido y el que mayores pérdidas genera en las organizaciones.

El problema es que los empleados son como los hijos: difícilmente hacen lo que se les dice pero están prestos a hacer lo que ven.

El sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa no nacen silvestres.

Es necesario tener una estrategia educativa que implique los valores corporativos y esté soportada en la evolución personal basa en el ser.

Las personas que se estancan en una función operacional que no implica ningún tipo de crecimiento, por la entropía de la personalidad, siempre tenderá al conformismo y a la mediocridad.

Si su empresa no los puede hacer crecer vía estructura, debe preocuparse en hacerlos crecer vía educación. Es de insistir en que sólo mejores personas hacen mejores empresas.

No está por demás aclarar nuestra nomenclatura de cómo debemos proceder en la evolución del personal: entrenamiento se basa en el hacer, formación se basa en el ser y capacitación se basa en el saber.

Cualquier estrategia de desarrollo de personal que planteemos debe tener estos tres componentes y le garantizo que no se soluciona con una conferencia. Se requiere una estrategia corporativa.

Hágale un seguimiento a su calidad de vida

El valor de una canasta familiar para un grupo familiar formal, es decir: padre, madre, hijo, puede llegar hasta los ocho salarios mínimos.

¿Cómo cree usted que viven cuando su empresa sólo paga el mínimo?

La mayoría de los directivos, no todos, por supuesto, nunca han sentido la desesperación de un padre que trabaja todos los días desde que amanece hasta que anochece y aun así su familia aguanta hambre.

Lo normal es que los directivos vivan en una burbuja abstraídos de la realidad de vida de su personal.

Sin que lo justifique, ni más faltaba, sin embargo, después nos quejamos de que haya empleados mediocres, de que roben o se dejen llevar por la corrupción.

Claro, este es un punto de un intenso debate pues las empresas no le pueden solucionar el problema. Las estructuras organizacionales en todo el mundo solamente le pueden dar sostenibilidad a la miseria, no la pueden desaparecer, sobre todo porque la

competitividad, incluso de las naciones, está medida, erróneamente pienso yo, por el costo de la mano de obra directa y no por el desarrollo de su inteligencia.

Esto implica que permanentemente, para sobrevivir en los mercados, los empresario debemos buscar reducir costos y en ese razonamiento pagar menores salarios, “por eso tendemos a contratar a más mujeres, se les paga menos”.

Que conste que esta frase no es de mi autoría, se la escuché a un gerente.

Si vía salario no es posible solucionar el problema de los bajos recursos de nuestro personal, debemos buscar alternativas, de ahí que las Cajas de Compensación Familiar son una grandiosa alternativa, lástima que no falta el miope del gobierno que las quiera acabar junto a otros incompetentes que las manejan mal sin respetar su filosofía.

Se preguntará usted como líder de ventas ¿qué puede hacer? Pues si algo tiene el área comercial es que permite, vía comisiones, que las personas se pongan su propio salario.

Si su producto o servicio es competitivo y su gente es competente, es la fórmula para el éxito.

Permita que ganen comisiones, permita que tengan buenos resultados, incluso, permita que mediante un trabajo excelente ganen más que usted. Págueles bien.

La buena calidad de vida también se debe dar en el ámbito laboral. Este punto lo desarrollaremos en otra oportunidad, aquí sólo le doy una frase: “si de todas maneras los vas a explotar, por lo menos no los maltrates”.

Una buena calidad de vida es como la gasolina de un carro, si esta se acaba, el motor no funciona y es lo mismo para las personas. Y la gente es el motor de su empresa. ¿Cómo está andando su organización.

Dele las herramientas para su trabajo

No es la primera vez que encuentro que las organizaciones mandan a su personal a la guerra. La empresa de seguros de vida que por base de datos les entrega el directorio telefónico de la ciudad. ¡Qué vergüenza!

En el área comercial, no importa el tipo de ventas que sea, la primera herramienta es una buena segmentación.

Es decir que si el mercadeo es bueno las ventas son efectivas, de lo contrario será un quemadero para todos, incluyendo al líder de ventas.

La segunda herramienta en un buen entrenamiento en protocolos. Cuando el personal comercial sabe específicamente lo que tiene que hacer su trabajo se facilita y medir su desempeño también se facilita.

Y ahí sí, lo que entendemos por herramientas, el equipamiento.

Tanto la tecnología adecuada que si no existe la debemos desarrollar, lo catálogos y las comunicaciones, son vitales para el proceso comercial.

En las ventas BXB, por ejemplo, la posibilidad de cotizar en la cara del cliente es importante.

En la venta de mostrador, en especial de almacén, la posibilidad de reconocer a los clientes en el acto es un súper truco, y en ambos casos, estar actualizado en línea con un dispositivo móvil sobre la situación de los inventarios, multiplica muchas veces la agilidad, un factor que los clientes aprecian.

De nada sirve tener a la mejor gente si no les posibilitamos las herramientas para ser más efectivos.

Saber distribuir la carga de responsabilidades

¿Cuántos clientes debe atender un vendedor externo? ¿Cuántos clientes debe atender un vendedor de mostrador? ¿Quién se encarga de la caja? ¿Quién se encarga de la limpieza? ¿Los vendedores deben cobrar? ¿Quién determina si a un cliente se le puede vender o no? ¿Le parecen preguntas irrisorias? Pues claro que no lo son.

¿Una zona de ventas grande debe tener mayores resultados económicos? No necesariamente.

Desde saber distribuir las zonas de ventas o las carteras de clientes activos hasta saber distribuir las responsabilidades del punto de venta, incide en los resultados comerciales.

Debemos estar atentos a que estas distribuciones sumen y no resten en términos de la capacidad operacional del personal de ventas y de servicio.

Una mala distribución es sinónimo de la no competencia del líder de ventas y es fácil verlo en la manera cómo son presentados los informes de resultados.

¿Para qué nos pagan?

Le invito a que le haga esta pregunta a su líder de ventas. Si la respuesta que le da es que le pagan para vender o para lograr que sus vendedores vendan más, mejor despídalo de ipso facto. Ese líder de ventas no sabe lo que está haciendo y seguramente le hará quebrar su compañía. Sí, ya sé que la respuesta parece lógica y no es así.

A un líder comercial se le paga para convertir ideas en dinero y el dinero en más dinero. No necesariamente vender más significa mejores resultados.

Cuando se vende a presión, por las malas, como si todos fuésemos vendedores de seguros, tarjetas de crédito o de televentas, lo único que se logra es el malestar de cliente, es una garantía de la no recompra y esa es la fórmula del fracaso; cada vez requieren más cobertura pues no pueden mantener a los clientes.

Es una de las tantas razones por la cual los clientes no son fieles, por el vendedor fastidioso que le quiere meter el producto o servicio por todos los orificios: ojos, oídos, boca...

No somos vendedores, somos servidores. Si nuestro cliente es una empresa, nuestro producto o servicio debe ayudarlo a ser mejor su gestión y a obtener una mayor rentabilidad, no estamos tratando de “venderle” estamos ayudándole para que sea más competitivo y gane.

Si nuestro cliente es un sujeto, no quiere que le vendamos, quiere que le ayudemos a ser feliz, a sentirse mejor consigo mismo.

De nuevo no nos pagan para vender, nos pagan por realizar un ejercicio financiero que produce una rentabilidad; el producto o servicio son sólo un accidente en el camino, claro, parte de la estrategia, pero que si no dan el resultado buscado se debe reemplazar, con todas las consideraciones del know how de la empresa lo que me hace pensar: hasta donde la organización es capaz de identificar realmente los deseos y necesidades de los clientes, ¿Lo hacen o sólo producen porque sólo eso saben producir?

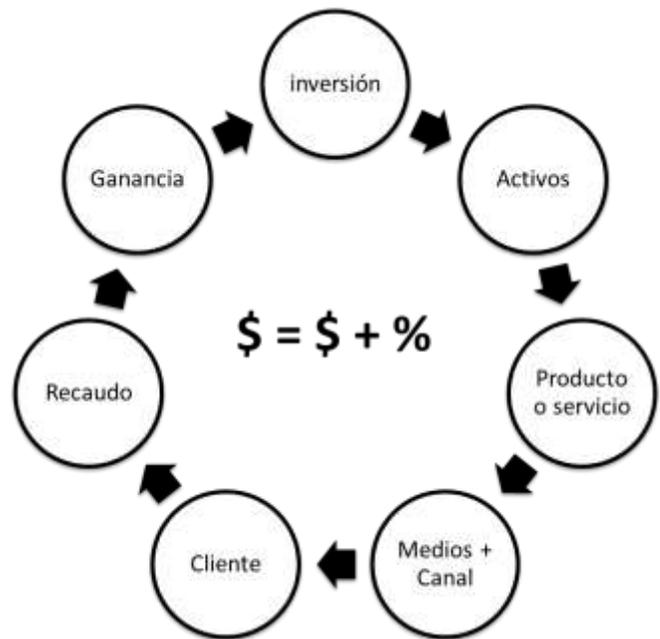
Me recuerda a un conocido que tiene una empresa de equipos de organización de colas, o turneros como los llama una amiga.

No estoy diciendo que se deba abandonar eso que le da característica a la empresa, aun así, los mercados

cambian y evolucionan, lo decía Theodore Levitt cuando hablo de la miopía del mercadeo y como tal las empresas debemos seguir el ritmo y si debemos realizar una investigación de comportamiento del consumidor y desarrollar nuevos productos o servicios, es esto lo que le da el cumplimiento de los objetivos básicos: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Cuando se entiende que su labor no es vender y que todo ejercicio comercial es financiero, las perspectivas son otras. Insisto en que a un líder comercial se le paga para convertir ideas en dinero y el dinero en más dinero y eso lo logrará mediante una idea que es tan intangible como compleja de manejar: mantener a los clientes felices y comprando.

No, otra vez no, a un líder comercial no se le paga para vender, se le paga para que los cliente compren y hay un océano de diferencia entre una cosa y al otra y si usted no entiende esta idea, estamos en problemas.



Se debe tener clara la estrategia

Pienso otra vez en el almacén y en el restaurante y eso que yo soy cliente de ese restaurante, sin embargo, en esas circunstancias: día de paga, centro comercial lleno, el restaurante de al lado lleno y este vacío, tanto que ese día tampoco quise entrar me fui para el que estaba lleno, eso es parte de la naturaleza humana.

Es un restaurante conocido, como el almacén, su posicionamiento de marca es bueno y los productos son buenos y todavía así, no había clientes. Esto me da vueltas en la cabeza y hasta me causa dolor. ¿Cuál es el problema?

Para esto, regularmente tengo una respuesta: “no existen los malos mercados, existen las malas estrategias y la falta de espíritu”. Hay una razón fundamental por la cual los miles de clientes se le pasan por el frente y no entran y es la desconexión con una estrategia que provenga del conocimiento del comportamiento del consumidor.

Dentro del proceso al que me gusta llamar “ingeniería inversa desde la mente del cliente”, los productos y servicios se debe construir como objetos del deseo de un segmento específico de clientes y dentro de ese marco conceptual se debe construir la estrategia.

Si este proceso no se da, se producen estos resultados. Claro que esto también tiene otro origen y es una mala selección del líder comercial. No cualquiera es competente para ocupar este cargo.

Aunque regularmente no reseño marcas en mis escritos, sí quiero resaltar el trabajo que está haciendo las empresas de mensajería en nuestro país, específicamente Coordinadora Mercantil y Servientrega, aunque tengo mis reservas sobre la calidad y calidez de su servicio, son unas pequeñas manchas, me quito el sombrero ante sus estrategias.

Cuando el líder de ventas tiene clara su estrategia comercial, la cosa debe funcionar. No estoy diciendo que sea infalible y que no se equivoque. Estoy diciendo que tiene muchas más posibilidades una organización que tiene a un verdadero líder comercial con buena una estrategia que aquella compañía que sólo piensa en vender a costa de lo que sea.

Una vez clara la estrategia, viene lo que llamo los “diez mandamientos del líder comercial”:

1. Asegúrese de conocer al cliente

No importa si le parece que con este punto soy muy reiterativo.

He encontrado que en el discurso muchas compañías dicen conocer al cliente, sin embargo sus acciones revelan que no tienen ni idea de lo que es el comportamiento del consumidor y mucho menos tienen idea del uso de las nuevas tecnologías de neuromarketing, o sea que es sólo palabrería y así es una apuesta en la que una de cada cien estrategias puede que tenga éxito, de resto es un quemadero de personal y la regla es simple, entre mejor es el mercadeo, mejor son los resultados financieros, el mercadeo se trata de

conocer al cliente; ahora piense por qué en América Latina estamos como estamos.

El verdadero mercadeo es casi inexistente y pareciera ser un privilegio de las grandes empresas cuando en realidad es un asunto de inteligencia.

Si no conoces al cliente, cómo le vas a dar lo que desea y luego nos quejamos de los clientes infieles. Todavía hay gerentes que no tienen ni idea de lo mucho que han cambiado los clientes en los últimos cinco años.

Le voy a dar una frase para que la piense: “Es el mercadeo el que vende, los vendedores sólo cierran el ciclo”.

El entendimiento del cliente es tarea del mercadeo, la tarea de ventas es materializar las estrategias y en el proceso comercial clasificar y calificar clientes, esta tarea permite ahorrar dos cosas de las que casi no disponemos, tiempo y dinero y hacer que nuestro personal vaya más a la fija.

2. Asegúrese de tener el producto o servicio adecuado

Lo que me lleva al siguiente mandamiento. El producto o servicio debe estar diseñado para la estructura mental, emocional y sensorial del segmento de mercado. Todavía me encuentro a gerentes que no entienden esta idea. Producen lo que saben producir y luego buscan al mago que les venda esa vaina.

3. Asegúrese de tener la producción adecuada

Existen las herramientas de pronóstico de la demanda, aunque he encontrado que la mayoría de las micro y pequeña empresa no las usan.

Saber cuánto producir es tan importante como saber qué producir y qué decir de saber cómo producir.

El tener en cuenta la cadena de valor y el índice de deseabilidad hace parte de una estrategia exitosa. Para quienes no saben qué es el índice de deseabilidad, es una medida que nos dice qué tanto un proceso le aporta a que el cliente desee comprar el producto o servicio, si no le aporta, debemos preguntar qué tan imprescindible es ese proceso y si no lo es, debemos desaparecerlo.

Debemos aprender a introducir criterios de *Lean Factory* a nuestro proceso de producción, no importa si se trata de producto o servicio, estos criterios de buenas prácticas empresariales y de producción y sus diversas herramientas, aplican. Y de lo que sí debemos sospechar

es de las certificaciones de gestión de la calidad, pues la experiencia ha demostrado que terminan estandarizando la mediocridad mientras que entorpecen el proceso comercial.

Esto es porque simplemente los copiamos sin entenderlos y siendo que podrían convertirse en una ventaja para la organización, lo que la mayoría logra es ponerla en números rojos.

4. Asegúrese de conocer el mercado

El mercado son clientes con deseo y dinero para comprar. Esa es la versión resumida, aunque la verdad es que el mercado está compuesto por múltiples jugadores que juegan con diferentes reglas en los diferentes campos de juego en los que nos movamos. Usted debe conocer perfectamente a sus competidores y debe conocer aún más sus territorios de ventas. Debemos saber cuándo estar en la modalidad *warketing* y cuándo estar en la modalidad *friendketing*; debemos reconocer el impacto de las “*fuerzas de Porter*”, aunque me parece que se queda corto en la descripción de los jugadores y que Nalebuff acierta un poco más cuando se refiere a quiénes intervienen en un mercado. Espero por su bien que sepa de lo que le estoy hablando o de verdad estamos en problemas pues hace parte de lo básico que debe saber un líder comercial.

5. Asegúrese de tener la logística óptima

Encontró sus ventajas comparativas, encontró sus ventajas competitivas, entendió el mercado, entendió al cliente, y entendió el canal, ahora ¿cómo les va a llevar su producto o servicio? ¿Con qué elementos va a ejecutar su estrategia? ¿Cómo le va a poner el producto en la mano al cliente? Todas las buenas intenciones no bastan si todas las modalidades de movilización y almacenaje no están resueltas.

Entender la logística, para alguien que no es logístico, no es fácil y nosotros somos comerciales. Cómo hemos descrito en otras ocasiones, la logística es una sola, aun así, para explicarla, apelamos a dividirla, aunque esto no sea ortodoxo.

Primero la dividimos en dos: *logística interna* y *logística externa*.

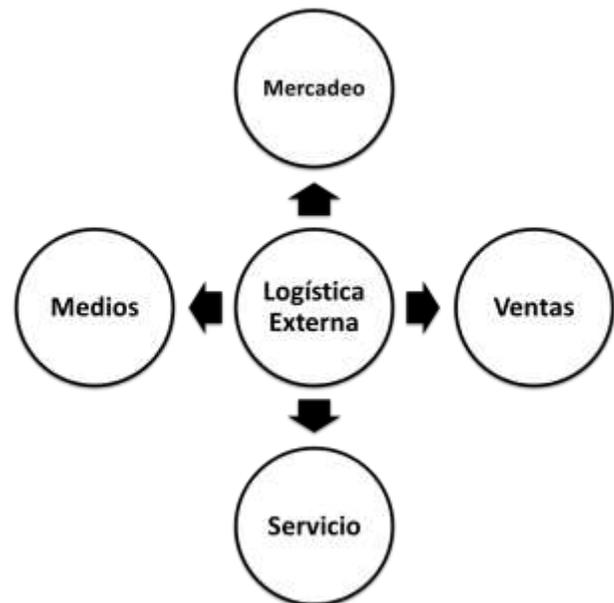
La logística interna está compuesta por la logística administrativa encargada de disponer todos los recursos y elementos para que la organización funcione, desde camiones hasta el papel del baño. La logística de producción es todo el movimiento, almacenamiento y apoyo a la transformación desde el proveedor hasta la

puerta de la bodega y la logística comercial, desde la puerta de la bodega hasta la mano del cliente.

Esta última, la logística comercial, es la que llamamos logística externa y se encarga de apoyar los procesos de mercadeo, la movilización para la promoción comercial que permitan hacer la campaña adecuada; sustentar la disposición en los puntos y procesos de venta y soportar la materialización del servicio.



Para darle a entender cómo es normalmente la relación entre el área comercial y la logística, con amor les suelto esta frase: “Si en los detalles está el demonio, la logística es el infierno”.



6. Asegúrese de conocer el canal

No sólo el producto o servicio debe ser adecuado para el cliente, también debe ser adecuado para el canal de comercialización, otro dolor de cabeza que incluso tiene más barreras de entrada que el mercado mismo.

No se olvide que los productos o servicios son irrelevantes en sí mismos, al canal sólo le interesa un vehículo que le permita tener una rentabilidad; ellos sí están convencidos de que su tarea es convertir un peso en dos, por lo que no importa lo beneficioso o social o bonito que sea nuestro producto o servicio, si no es capaz de generar tráfico y generar rentabilidad, no tendrá cabida en el canal, aun teniendo en cuenta que también el canal debe ser el adecuado para el producto o servicio.

7. Asegúrese de tener el personal idóneo

Nada existirá si quienes están encargados de materializar las estrategias no están preparados para ello. Por eso, el líder debe inmiscuirse y exigir con criterios y argumentos en la selección de su personal y entrenarlo y entrenarlo y por si las moscas... entrenarlo.

8. Asegúrese de tener el presupuesto adecuado

Cuando ocupé la primera vez el cargo de jefe de ventas, lo supe y luego el cargo de director de mercadeo y comunicaciones, lo padecí todavía más, tanto que me acostumbré a eso, pero no es lo ideal: en nuestro lenguaje local, “toca trabajar con las uñas”, o lo que es lo mismo: nos toca hacer milagros con el mínimo presupuesto, el dinero nunca alcanza.

Bueno esto nos sucede a nosotros en América Latina, pero no creo que sea diferente en el resto del mundo.

Yo sé que usted como yo, ha pensado alguna vez en lo que haría si tuviera el recurso; las maravillas que pondría en el mercado, sin embargo, cada día se estrelló con la realidad de su presupuesto y aun así, producimos resultados.

Es por eso que creo, en mi humilde opinión que quien es capaz de ejecutar una estrategia comercial en nuestra región y tener éxito, está al nivel de los mejores del mundo.

De todas maneras es un escenario poco deseable. Lo ideal es que si usted es capaz de vislumbrar la estrategia adecuada para lograr los objetivos, también tenga el presupuesto para hacerlo.

9. Asegúrese de tener los sistemas adecuados

Purifique su sistema de información comercial.

Si usted no sabe que está pasando en su organización y no sabe qué está pasando en el mercado, en realidad no hay manera de ser un buen líder comercial.

Existen diferentes tipos de sistemas en cuanto a procedimientos y sistemas en cuanto a software que ayudan a la gestión: desde diversos ERP, CRM, sistemas de facturación, incluso algunos se llaman directamente “sistemas de información comercial”.

Existen programas de inteligencia de mercado y simuladores de negocio, así que es importante que usted sepa cuál es el idóneo para la empresa y saberlo utilizar.

10. Asegúrese de estructurar muy bien sus estados de flujos de efectivo.

Y volvemos al principio, a un líder comercial se le paga para convertir ideas en dinero y el dinero en más dinero. Esto implica que debemos aprender a reconocer cómo se mueve el dinero en el mercado y cómo se mueve el dinero en nuestro negocio.

Establecer políticas, procesos y procedimientos que garanticen el flujo de caja.

Este es el mayor dolor de cabeza de los gerentes porque piensan que el flujo de caja se da en las ventas como sea y no es así, el flujo de caja se da cuando se logra mantener un proceso de recompra por parte del cliente y eso va mucho más allá que simplemente vender.

Y no podría faltar un onceavo mandamiento:

11. Asegúrese de ser coherente.

Sí, son demasiadas cosas para asegurarse, estar pendiente y buscar que se ejecuten como debe ser para obtener los resultados que deben ser.

En ocasiones puede ser agobiante, pero de nuevo, para eso nos pagan, sino, cualquiera podría ser un líder de alta calidad en ventas, un verdadero estratega comercial.

Todas las estrategias y tácticas deben estar en su cabeza, programadas y organizadas con criterios sólidos y bien argumentados que permitan mostrar un estilo de dirección y una línea de conducta que le haga sobre salir.

Mantener esta línea es lo que le da confianza a la gente y logran convertirlos de colaboradores a seguidores.

Por supuesto el tema no se agota aquí. La tarea del líder de ventas tiene otras complejidades que veremos en otra ocasión. 

Disponibles en Amazon Kindle

