

Ideas para implementar su programa de servicio

**Relaciones Públicas
para las ventas**

El marketing social
No es sólo
para la gran empresa

Transformando
el proceso de
selección

Emprendedores
Las herramientas
de Google

Empresarios
El Susto de la
Insolvencia 1



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.*

Únase a nuestra Red de Gerentes

Como usted ya sabe, el esfuerzo de la revista Estilo Gerencial es aportar al fortalecimiento de los cuerpos directivos de las compañías en Latinoamérica y parte de esa labor es nuestro proyecto reddegerentes.com.

Nuestra idea es construir comunidad. No está fácil y fue una discusión que dimos en nuestro grupo de trabajo. Si un problema tenemos en Hispanoamérica es que siempre nos ha costado juntarnos. Es por eso que nuestros deportistas son tan buenos en individuales y mediocres como equipos. Es parte de una mentalidad que, estaremos en acuerdo, debemos erradicar.

Por eso, queremos promover ese “juntarnos” mediante esta comunidad. Reddegerentes.com, inicialmente, tendrá tres espacios para construir. Una zona de grupos, en la que queremos conformar una especie de Clúster para los sectores empresariales; una zona de negocios, con la que pretendemos que hayan subastas directas e inversas, sin ningún costo de intermediación; y una zona de vacantes, con la que esperamos se publiquen las vacantes específicas para cuerpos directivos.

No es una red para cualquiera. Esperamos que sea exclusiva para directivos. Si usted está leyendo esta revista, significa que está suscrito y que se puede inscribirse sin ningún costo, de lo contrario, deberá pagar Usd \$89.

Apenas estamos empezando, por eso le invitamos a que sea de los primeros, entre y llene su perfil, eso ayudará a que cumplamos nuestro objetivo. Poco a poco, iremos habilitando los servicios. Anímese. Pocas veces tendremos la oportunidad de participar de una red como esta, en la que podremos compartir con nuestros colegas y posibles aliados.

G. M. Wilson
Director

PUBLICACIONES Semana

Estamos más cerca de ti..., PUBLICACIONES SEMANA, por ser suscriptor a la revista Estilo Gerencial o participante en los cursos y talleres de Escuela del Servicio, le ofrece ahorros de hasta el 28% para su suscripción impresa o digital a las revistas líderes en Colombia: Revista Semana, Dinero, Soho, Fucsia, Jet Set, Cocina, Arcadia y 4 patas. Llama a la línea 018000527362 o en Medellín al 3117755 Ext. 108 para más información.

SUSCRIPCIONES IMPRESAS		
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO
SEMANA	ANUAL	\$ 220.580
DINERO	ANUAL	\$ 115.600
JET SET	ANUAL	\$ 104.550
SOHO	ANUAL	\$ 98.600
FUCSIA	ANUAL	\$ 95.200
COCINA	ANUAL	\$ 87.550
ARCADIA	ANUAL	\$ 49.000
4 PATAS	ANUAL	\$ 38.000

NOTA: La suscripción impresa solo aplica dentro del territorio colombiano y red de cubrimiento de Publicaciones Semana

SUSCRIPCIONES DIGITALES			
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO	OBSERVACION
SEMANA	ANUAL	\$ 155.000	Solo Version Iphone y Ipad
DINERO	ANUAL	\$ 78.000	Solo Version Iphone y Ipad
JET SET	ANUAL	\$ 68.000	Versiones IOs y Android
SOHO	ANUAL	\$ 65.000	Versiones IOs y Android, con algunas restricciones en IOs por politicas apple
FUCSIA	ANUAL	\$ 62.000	Versiones IOs y Android
COCINA	ANUAL	\$ 56.000	Versiones IOs y Android
ARCADIA	ANUAL	\$ 28.000	Versiones IOs y Android

NOTA: Estamos pensando en ti, y desde ahora podrás obtener nuestra revista digital desde el país en que te encuentres. Suscríbete y disfruta su instalación en dos dispositivos móviles adicionales

El Susto de la Insolvencia I

Si es de Ley ¿Por qué me asusto?

Una de las principales razones que dificulta el éxito en un **Proceso de Insolvencia** es la **extemporaneidad** con la que el deudor toma esta decisión. Muchas veces en ese momento ya la relación con proveedores está deteriorada, seguramente mal apalancado con Impuestos, desatendiendo la oportunidad de pagos de nómina, con acreedores financieros también **“indebidamente”** atendidos y posiblemente con varios procesos jurídicos avanzando, los cuales seguramente amenazan fuertemente la caja y patrimonio del deudor. Esto no quiere decir que no haya solución, seguramente sí, aunque esto será motivo de otro análisis posterior.

¿Por qué el **Susto** de tomar la decisión de **Reestructurarse**? He encontrado muchas razones para ello desde la **Vanidad** hasta el **Temor** infundado por algunos acreedores cuando el empresario habla de **Insolvencia**. Por ahora me concentraré en este último aspecto. Primero que todo hay que entender que el **Régimen de Insolvencia** en Colombia se reglamenta mediante la **Ley 1116 de 2006** y sus múltiples Decretos. Esto en principio no nos dice nada hasta que logramos entender que la **Insolvencia Empresarial** es un mecanismo que nos da la **Ley** para protegernos y reorganizarnos dentro de principios de **Igualdad, Eficiencia y Universalidad** entre otros. Así las cosas, si es un mecanismo de **Ley ¿Por qué no acceder?**

Analicémoslo así: **Justicia** que viene del término **“iustitia”** hace referencia a un conjunto de reglas y normas que tiene una Sociedad en determinada época. Se convierte en un **Valor Común** para esa sociedad cuyo cumplimiento permitirá mantener una armonía entre sí. En este orden de ideas el factor tiempo y espacio juegan concretamente con lo que es o no **Justo**. Así las cosas, lo que hace un tiempo se catalogó legal o justo, hoy podríamos conceptuarlo como violatorio, ilegal o injusto. Un ejemplo clarísimo de esta circunstancia era el otrora **Derecho Concursal** de la Antigua Roma donde el **Acreedor** estaba autorizado para vender al **Deudor** como esclavo o inclusive darle muerte. Cuando eran varios **Acreedores** la **Ley de las XII Tablas** (451–449 a.C) hablaba del enigmático **“partes secanto”**¹ que se interpretó como la división del cuerpo en trozos para dar satisfacción a todos los acreedores².

Esto nos lleva a analizar el tema culturalmente desde el punto de vista de **“aceptación social”** de lo que creemos que es **“bueno”** o **“malo”**; también influye el **“aspecto formal”** que corresponde básicamente a las reglas de juego escritas que buscan equilibrio respecto a lo que el individuo debe o no debe hacer (**Leyes**).

Lo dijo el Profesor **Antonio Fuentes Mendiola** cuando afirmo que los juicios humanos suelen ser imperfectos. Particularmente ocurre cuando en estos procesos de reestructuración cada **Actor** quiere hacer valer su posición particular sin importar la masa general de acreedores (**los demás**), de ahí la importancia y vigencia de la existencia del **Proceso Concursal** (*Escenario donde concurren de **todos** los actores*).

Así las cosas es también importante entender en estos **Procesos Concursales** que además de una mayoría calificada se requiere **pluralidad de Acreedores**. Por ello es vital inferir qué rol juega cada clase de **Acreedor** en este proceso y cuáles deberían ser sus expectativas en el desarrollo exitoso de la **Reestructuración**:

Laborales: Precisamente su estado de indefensión y normalmente minoría dentro del **Acuerdo** llevo a que el legislador buscará un equilibrio en la **Ley** otorgándole total prelación de pago. Este es un principio importantísimo dentro de nuestra **Constitución** cuando se habla de **Igualdad**.

¹Aulo Gelio, *Noctes Atticae* 20,1,46

² María de los Ángeles Soza Ried – Universidad de Los Andes – Revista de Estudios Histórico-Jurídicos No. 20 Valparaíso 1998

Igualdad **Constitucionalmente** no quiere decir que seamos iguales, es precisamente todo lo contrario; es que debe el **Estado** procurar establecer todos y cada uno de los mecanismos necesarios para que por medio de la **Ley** al “desigual” le brinden beneficios adicionales que los coloque en igual condiciones que los “más” favorecidos. Esto hizo la **Ley** con este grupo de acreedores. Teniendo prelación de **Ley** y **viabilizando** la **Unidad Empresarial**, el principal interés de ellos debería ser garantizar su pago y mantener su empleo, razón por la cual correspondería a ellos apoyar y **Votar** positivamente el Acuerdo.

Entidades del Estado: En este grupo participan básicamente la DIAN y Secretarías de Hacienda Municipales. Este grupo después de los **Laborales** y claramente definido por la **Ley** también tienen una prelación de pago.

El **Estado** por un lado promulga **Ley** de salvamiento empresarial por ello no haría sentido que por otro lado sus Organismos voten negativamente entre otras cosas porque una **Unidad Empresarial activa** y **Viable** es generadora de tributos y de empleo, factores sustanciales de cualquier Gobierno. Difícilmente apoya con voto positivo, pero no interfiere negativamente.

Proveedores: En el actual **Régimen de Insolvencia** este grupo de acreedores permite ser catalogado como “estratégico” y ciertamente lo es, pues si ellos dejan de suministrar materia prima e insumos abocarían la liquidación de la **Unidad Empresarial**. Así las cosas tienen beneficios de pago en plazo y preferencia para amortización de la obligación reestructurada (*otorgando crédito*). Su **Voto** debería ser positivo, pues su interés es seguir facturando y **recuperar** lo refinanciado.

Acreedores Internos: Corresponde a los Asociados o Accionistas. Aquí simplemente asumiré que el interés de ellos en términos generales salvar la **Unidad Empresarial** y honrar la totalidad de sus acreencias.

Acreedores Financieros: Cualquier modificación en plazo, tasa, amortización o garantías que no esté dentro de su modelo inicial o ideal de rentabilidad, difícilmente será aprobada. El interés fundamental de este grupo de acreedores es pagarse de la mejor y más rentable forma posible así sea por encima de la subsistencia e interés de la **Unidad Empresarial**. Por ello difícilmente nacerá de este grupo de acreedores propuestas de ampliación de plazo, cesión de garantías, disminución de tasa, períodos muertos o rebajas de Acreencias. No solo no apoyan: **¡VOTAN NEGATIVO!**

Empezamos a entender cuál es actor de la economía que se encarga de **asustar** al **Deudor** explicándole las razones por las cuales la refinanciación vía **Ley de Insolvencia** no es conveniente. El **Régimen Concursal** actual le quitó al poderoso **Sector Financiero** el protagonismo de otras épocas donde ellos con su mayoría y fuerza decidían prácticamente solos afectando la masa general de acreedores y la subsistencia empresarial. Antes, el socio por más Patrimonio invertido que tuviera tenía **Voz** pero no **Voto** quedando expuesto a merced de los acreedores, especialmente del **Sector Financiero**.

Gloria a DIOS el **Derecho Concursal** ha evolucionado a pesar de que algunos acreedores desearían volver a los ordenamientos jurídicos de las XII Tablas de la Antigua Roma. No se **asuste**, tenga presente que Usted tiene Derechos que los **Puede** y **Debe** hacer valer, también recuerde que: *¡Entre más extemporáneo más difícil!*

RAFAEL POLO QUINTANA
Consultor
rafaelpolo@sumacosas.com

El marketing social no es sólo para la gran empresa.

¿Cómo participan las Pymes en los programas sociales en Colombia?

Es posible que el lector piense que las actividades de marketing social no aplican a la PYME en Colombia o que este tipo de acciones son costosas y solo la promueven aquellas empresas que tienen afán de figurar como entes públicos o que buscan algún otro fin de tipo altruista. También es probable que el empresario PYME entienda el marketing social como una actividad irrelevante que poco o nada aporta a su negocio. Posiblemente visualice esta rama del marketing como una manera más de gastar, o de despilfarrar el dinero.

Con el fin de desmitificar estos eventuales juicios previos, iniciemos por entender claramente de qué estamos hablando cuando nos referimos al mercadeo social. El marketing social está conformado por esa serie de acciones que la empresa desarrolla con el fin de influir en la comunidad para que esta se comporte o adopte de manera voluntaria, una serie de actitudes que repercutirán en beneficio de la sociedad misma.

Cientes o consumidores, comunidad y empresa son los entes que hacen parte de este círculo en el que podemos decir sin dudar que todos ganan. El marketing social vende ideas y proyectos que no se circunscriben únicamente a los que son generados o impulsados por las Organizaciones No Gubernamentales, El Estado o las entidades sin ánimo de lucro. Su compañía también puede hacer parte de este selecto triángulo virtuoso de ganadores en el que el interés primordial de los miembros del triángulo es el de contribuir al desarrollo, desarrollo y crecimiento social de las comunidades sin descuidar los intereses de lucro de la PYME, en este caso.

Los beneficios corporativos serán evidentes en la medida en la que la comunidad sea consciente del aporte que su empresa hace al bienestar social del grupo de influencia. Los clientes y proveedores, entonces, adoptarán ciertos comportamientos de consumo hacia su oferta con el fin de integrarse a su grupo social. Los comportamientos adoptados podrán ser de beneficio para su marca en términos de reconocimiento y compra siempre y cuando no se haga evidente que su único interés al aportar socialmente es el de lucrarse de manera directa.

La comunidad entenderá que su compañía deberá tener beneficios por su aporte social, pero este no debe ser visto como la razón de ser de sus contribuciones sociales.

Como entonces manejar esta ambigüedad? La manera más sencilla de llevarlo a cabo consiste en hacer evidente el desequilibrio entre el estado real y el esperado por parte de la comunidad. Los grupos sociales pueden acostumbrarse a las condiciones más adversas, por lo que es posible que no sean conscientes, aun, de la existencia de escenarios absolutamente malsanos para la comunidad. La recomendación entonces, es que su negocio sea la voz de su barrio; siempre en lenguaje positivo, haciendo ver lo que se puede lograr sin colocarse en posición quejumbrosa y triste. Solo en positivo. Si esto lo hace bien, con toda seguridad, generará la necesidad colectiva de pasar a un mejor estado de la necesidad insatisfecha. Si se equivoca, solo construirá rencor y rechazo hacia la situación actual de la comunidad y habrá contribuido a la desesperanza. Debe tener mucho cuidado pues este es un error fácil de cometer y en el que caen muchos líderes sociales.

Una vez haya generado este deseo colectivo de pasar a un mejor estado, no antes, su compañía tendrá dos alternativas. Intervenir directamente el estado no deseado y aportar a su solución sin temor a tomar los créditos por la solución o liderar la reunión de fuerzas que contribuyan a llevar la comunidad a ese punto de desarrollo del que ya se generó el deseo de alcanzar. Si este es el caso, deberá construir un frente colectivo de ayuda social del que todos se beneficiarán.

No es necesario que lidere empresas inalcanzables. Las comunidades reconocen las pequeñas grandes obras, pues se entiende que fueron hechas de corazón.

Las acciones que tienen impacto sobre los niños de una comunidad siempre son bien recibidas por los miembros de los diferentes grupos sociales. Ejemplos de acciones al alcance de las empresas pueden ser las adopciones de parques, celebración de fechas especiales para la comunidad, organización de eventos sociales o deportivos de participación activa de los distintos grupos de edad, etc.

En fin, no espere a que sea El Estado quien haga acción sobre su grupo social. Tome la iniciativa. No dude que la comunidad sabrá reconocerlo si lo hace bien

Rubén Baena. MBA. PhD

rdbaena@hotmail.com

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



Sello de excelencia en el servicio



Las empresas que completen nuestro esquema de formación de 20 horas de entrenamiento virtual en servicio al cliente, 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\$969

Emprendedores: Cómo internacionalizar su negocio

Cuando se decide emprender con una nueva idea o negocio, uno de los principales objetivos, metas o sueños de sus fundadores es llegar a un lugar legendario y conocido a nivel mundial, la meca de los grandes emprendedores y los gigantes de los negocios: Silicon Valley.



Santiago Ospina, Director Comercial de Pragma, cuenta con más de 14 años de experiencia en el desarrollo de negocios internacionales para empresas cuyo core sea la tecnología.

Ha trabajado desde Silicon Valley impulsando este tipo de empresas. De igual forma a estructurado ciertos parámetros para lograr construir una estrategia correcta para internacionalizar un negocio.

Ospina afirma que, “internacionalizar una compañía no es tarea fácil, y no se trata solo de exportar, va más allá de eso. Requiere de una estrategia bien fundamentada y

mucha investigación del mercado al que se quiere llegar. Por esta razón Pragma ejecuta sus procesos de internacionalización de transformación digital bajo estrictos parámetros de conocimiento del mercado a donde se va llegar. Hoy en día la empresa hace presencia en Costa Rica, Panamá, México, Ecuador, entre otros”.

Para poder internacionalizarse de manera correcta, es indispensable tener claros los motivos que impulsan a una empresa para hacerlo, hay que saber si estos son Proactivos; es una decisión estratégica de la empresa emprender camino en otro países. De ser así es necesario evaluar:

- **Ventajas de Rentabilidad:** posibilidad de obtener mayores y mejores ingresos contando con negocios en otros países del mundo.
- **Productos/Servicios Únicos:** la posibilidad de ofrecerle al cliente exclusividad, algo que no encuentren con facilidad en su localización geográfica. Dándole esto no solo un plus a la compañía sino también al consumidor.
- **Ventajas Tecnológicas:** luego de haber analizado el mercado al que se quiere llegar, es posible saber si se cuenta con alguna ventaja de este tipo frente a empresas que se puedan considerar “competencia” para poder llegar con una gran fortaleza a ese lugar.
- **Información Exclusiva:** estar seguros que al lugar al que llegue la empresa, brinde información exclusiva al público al que se busca atraer.
- **Beneficios Tributarios:** esta es una de las razones que de mayor peso a la hora de internacionalizar una compañía, investigar y saber cómo se manejan los impuestos y si la empresa se puede ven beneficiada por esto, significa que existe la posibilidad de tener

Si por el contrario sus razones son Reactivas; se buscan nuevos caminos por obligación debido a los cambios que genera la competencia. Entonces es necesario tener en cuenta:

- Revisar minuciosamente las necesidades y objetivos de la compañía, estos deben guiar los planes de internacionalización.
- La necesidad estratégica de expandir los servicios a otros mercados, teniendo en cuenta la rentabilidad y la posibilidad de ofrecer servicios únicos, que le permitan a la empresa tener una ventaja tecnológica o información exclusiva para ese mercado específico al que se quiere llegar, los beneficios tributarios en otros países.
- Como respuesta a cambios de diferente índole en el entorno de los negocios.
- Por presiones competitivas.
- Como estrategia competitiva, con el fin de perseguir a los clientes que quieren para su negocio.

Luego de esto se debe evaluar qué se quiere lograr con este gran paso. Usualmente los objetivos de los emprendedores al decidir internacionalizar su negocio son:

- Exportar plataformas
- Expandir el mercado
- Diversificación del Mercado: permite reducir los riesgos. Da la posibilidad de llegar con nuevos productos o servicios que no existían o abrir las fronteras de la empresa a otros públicos.
- Eficiencia de Costo: producir en otras partes del mundo puede reducir significativamente los costos de operación de una empresa.
- Seguir a los competidores estratégicos: evitar que las empresas que se consideran competencia en el mercado se expandan

Luego del proceso para aterrizar correctamente las ideas y de tener claros los objetivos del negocio para hacer esta transición, es necesario analizar los pasos a seguir para comenzar a actuar de manera correcta, llegar al mercado que debe ser y dirigirse al público que le

funciona a la marca. Para poder hacer esto correctamente es necesario:

- Revisar en dónde están los clientes
- Saber qué necesita tener la empresa de acuerdo a sus objetivos estratégicos.
- Escoger el mercado al que se va a llegar
- Revisar las tendencias de consumo en el lugar escogido y saber cómo se mueve el mercado a nivel mundial.
- Tener en cuenta el clima político y social del cada país
- Informarse sobre las legislaciones tributarias del país. Saber si existen tratados de libre comercio o de doble tributación.
- Investigar las posibilidades de obtener beneficios por parte de otros gobiernos por el hecho de llevar negocios, productos o servicios e invertir en su país.
- Compatibilidad con la cultura del país de origen con la de otros, este factor puede ser vital en caso

“Lo más importante es llevar un proceso juicioso, tener claros todos los puntos para no dudar a la hora de llegar a otro país.

Conocer muy bien el entorno es vital y otro de los grandes pilares para lograr internacionalizar con éxito un negocio es tener claro que decir a la hora de convencer a inversores o posibles socios.

Construir un ‘Elevator Pitch’ o discurso de venta, resumido, conciso y claro que en pocas palabras describa el producto o servicio, los clientes y mercado, quién está detrás de la compañía, qué problemas resuelve, cuál es su diferencial y su valor agregado.

Debe ser tan corto como lo que duraría un viaje normal en un ascensor de un piso al otro, siempre teniendo en cuenta que las personas de negocios no cuentan con demasiado tiempo para escuchar a alguien” asegura Ospina.

Pragma



Emprendedores: Google tiene estas herramientas para hacer más efectivo su trabajo

- Son más de 30 productos orientados a las necesidades de cada compañía
- Se estima que más de 5.000.000 de empresas de todo el mundo utilizan sus aplicaciones
- Varias de ellas se pueden utilizar de forma gratuita y en versión pro con mayores beneficios

Google es el buscador web más popular en el mundo. Hoy en día ofrece una variedad de herramientas tanto para personas como para empresas.

Son más de 30 plataformas con diferentes usos y dirigidas a empresas, personas, medios de comunicación, hogares, etc. La mayor parte de estas herramientas fueron lanzadas en 2006.

A mediados de 2015 las acciones de Google subieron 14.5% [1] gracias al crecimiento de YouTube, la plataforma de video. Youtube permite ver y compartir videos de todo tipo y es una de las plataformas más usadas y conocidas del mundo. Cuenta con más de mil millones de usuarios (casi un tercio de las personas conectadas a Internet). [2] Allí se pueden encontrar los famosos 'Youtubers' hasta los más complejos tutoriales de matemáticas, maquillaje, física, mecánica, etc.

Gmail, es la plataforma de correo electrónico más utilizada en el mundo. En febrero de 2016 el CEO de Google, anunció que su servicio de correo electrónico ya superó los mil millones de usuarios y se ha popularizado por su facilidad de uso, capacidad de personalizar los correos con los nombres de las empresas, la conexión con las demás plataformas es sencilla y la posibilidad de comunicación ágil que brinda al poseer un chat interno.

Paula Gaviria, Vicepresidente de activación de marca de Pragma, asegura que "Google ha sido una compañía no solo innovadora, sino que ha sido ágil para crear herramientas acordes a las necesidades y avances tecnológicos que se han ido presentando, generan necesidades en los usuarios, interconectan sus plataformas para facilitar su uso y con el fin de generar acciones en cadena que terminen en la descarga y uso de varias de ellas simultáneamente. Es por esto que son

importantes para las organizaciones, prácticamente lo tienen todo, en un solo lugar."

Además, existen otras herramientas gratuitas y complementarias a las mencionadas anteriormente, como Drive, que permite construir, compartir y editar en conjunto (desde cualquier lugar del mundo) presentaciones, documentos, hojas de Excel y formularios para encuestas.

Calendar, permite organizar la agenda diaria, reservar fechas, momentos importante y programar eventos. También puede invitar a otros a participar y reservar espacios en sus agendas diarias y generar notificaciones para no olvidar ninguna cita.

Translate es el sistema de traducción de textos, imágenes, audios y páginas web al idioma que sea necesario. Según Google, esta plataforma puede llegar a realizar hasta mil millones de traducciones al día.

News, consolida las noticias del mundo y las presenta por países o categorías específicas dependiendo de lo que el usuario requiera. Esto permite a los empresarios estar enterados de lo que sucede alrededor del mundo en un solo click y estar pendientes de los temas que son de su interés.

Plus, Maps y Blogger se encuentran entre los más usados [3] debido a su facilidad para compartir contenido en un blog y luego en esta red social permite conectar a los usuarios de Google.

Maps permite a los usuarios ver los mapas de regiones, saber cómo llegar de un lugar a otro en cualquier medio de transporte y cuánto tiempo puede tardar en realizar este viaje. En caso de ir a pie, se muestra una 'brújula' que les permitirá guiarse.

“Además, las plataformas de Google como AdWords o Analytics son completamente indispensables para las todas las empresas, permiten medir y evaluar el tráfico de sus sitios web y de esta forma saber si es necesario crear nuevas estrategias entorno a los anuncios que se utilizan, si es más conveniente que sean pagos para aparecer primero en las páginas de resultados relevantes de búsqueda de Google o si por el contrario todo ha funcionado para poder aparecer en los primeros lugares de forma orgánica”, expresa Paula Gaviria, Vicepresidente de Pragma.

AdMob es la plataforma clave para todos los emprendedores cuyo negocio es una aplicación. Es la app publicitaria que más utilizan los programadores de aplicaciones móviles debido a que permite monetizar [4]. Es compatible con todos los softwares de celulares.

AdMob permite saber en tiempo real de dónde se descarga la aplicación, cuáles son las funciones más utilizadas, cuántos usuarios navegan por la app, qué ruta siguen antes de generar conversiones, entre muchas otras ventajas que le permitirán a las empresas conocer el uso que le dan sus clientes a su desarrollo y de esta forma poder analizar en qué se puede mejorar para maximizar el margen de ingresos que pueden obtener.

Según las mismas estadísticas de AdMob, ya hay más de 650.000 aplicaciones de empresas que se han unido a esta creación de Google. Un emprendedor no se puede quedar sin usar esta aplicación.

Hangouts permite a los usuarios enviar mensajes de texto o realizar llamadas desde o hacia computadores o celulares que tengan instalada la aplicación. Además de enviar y recibir archivos de cualquier tamaño. Esta herramienta es útil para realizar video llamadas con clientes, tiene un chat que permita hablar en conferencia o de manera independiente con un usuario específico.

Google posee otras herramientas que un usuario de internet no puede ignorar y que realmente pueden ser

de gran utilidad. Como son Books, para buscar libros para aquellos que prefieren leer desde una pantalla. Academics se especializa en buscar textos académicos, Alerts permite recibir notificaciones de la web en cuanto a las menciones de palabras clave o frases específicas del interés del usuario. Shopping, para realizar compras online por medio de un sistema de pago universal de manera segura, cobrando un porcentaje a los comerciantes por transacción de venta.

El expertis de Pragma ha comprobado que conocer las herramientas que ofrece Google es indispensable para las empresas y crear estrategias para utilizarlas en beneficio de las organizaciones es vital para sacar todo el provecho posible de cada una de ellas. Cubren todas las necesidades que puedan llegar a tener, permite compartir documentos de manera segura, brinda estadísticas que permiten el fácil análisis del negocio y se preocupan por cada uno de sus usuarios, permitiéndoles encontrar todo en un solo lugar y con la posibilidad de conectar todas estas app para generar mejores análisis y jornadas laborales más efectivas.

Acerca de Pragma

20 años de experiencia han convertido a Pragma S.A. en el mejor aliado para el posicionamiento, automatización y activación de marcas de las organizaciones más importantes de Colombia a través de estrategias transversales en el campo digital tanto en activación como en automatización de procesos. Un sólido y asimétrico equipo de profesionales entre creativos, estrategas, filólogos, antropólogos e ingenieros fortalecen los trabajos digitales en CRM, Software, Marketing, optimización de portales web, investigación, Integración, Arquitectura de Software y automatización de procesos. Empresas del Grupo Familia, Nosotras, Pequeñín, Grupo Coomeva, Corpbanca, Banco de Bogotá, Bancolombia Colsubsidio, Corficolombiana, Almaviva, Protección S.A, Kawasaki, Kymco, KTM, Pulsar, SURA, Auteco, han fortalecido su presencia en Internet en el desarrollo de nuevas tecnologías. Actualmente Pragma S.A, tiene presencia en Cali, Medellín y Bogotá.

¿Le gustaría manejar toda su empresa desde una Tablet?



Transformando el proceso de selección

A este familiar mío, quien no ha ido a la universidad, le sobran los puestos de trabajo. Es un ingeniero empírico en mantenimiento de maquinaria industrial. Es muy joven y en su proceso autodidacta ha aprendido lo habido y por haber en ese campo, tanto, que las empresas han desistido siquiera de pedirle una hoja de vida. Él va y viene a su antojo por el mundo, realizando un trabajo técnico que le gusta y por el que le pagan muy bien, A él no le preocupan ni la estabilidad ni la jubilación. Sólo quiere ser feliz. Y yo, que tengo dos especializaciones y muchos diplomados, lucho cada mes para pagar mis cuentas. Sin embargo, he sido yo quien no ha estado al día, pues los procesos de selección se están transformando.

Por supuesto, que esto ya ni siquiera es una tendencia, es sólo que estamos demasiado atrasados con nuestro proceso de selección.

Solamente para habilidades muy complejas es necesario presentar una acreditación académica. Usted no quiere que la cirugía de cerebro se la realice alguien que no haya estudiado a fondo el tema. Algunas otras profesiones hacen parte del juego gubernamental, es decir, los contadores y abogados. De ahí en adelante, ni siquiera para trabajar en la bolsa de valores, es necesario, en realidad, un cartón. Es necesaria la habilidad de tener el resultado deseado.

Por ejemplo, de qué le sirve a una compañía tener un director comercial o financiero, que haya pasado por cincuenta empresas durante todos los años de experiencia si en el momento de sentarlo en el cargo no cumple con el objetivo del puesto. No es el cartón el que trabaja. Y no con esto quiero decir que no sea necesario ir a la universidad. Por el contrario, es necesario que la universidad se aplique a la formación de la habilidad. En otras palabras, debe, la universidad superar la etapa de la formación por competencias y entrar en la etapa de la formación por resultados, en la cual la formación por competencias es sólo una parte.

También en ese sentido, la legislación laboral en Latinoamérica deberá actualizarse, pues en términos de la competitividad, lo que se viene será facilitar la movilidad laboral. Es claro que la vida de la sociedad va siempre un paso delante de la ley. No obstante en este caso se deberá correr, pues el mercado laboral está tomando nuevas características, debido a las características de los nuevos empleados.

Lo mismo sucede con las empresas. A un compañero de la universidad, en una agencia publicitaria, lo reunieron con otras seis personas en un salón, cada uno con un respectivo equipo de computo. Estaban buscando a un diseñador multiplataforma y simplemente los pusieron a competir durante una semana. Mi compañero me cuenta que nunca le preguntaron de dónde venía ni siquiera ni dónde había estudiado. Lo único que interesaba era que al final del proceso de dos horas cada día, entregaran un producto en una de las plataformas, ya fuera video, gráfico para piezas impresas,

diseño de web, multimedia, entre las diferentes pruebas que tenían y al final de la semana escogieron a uno. Él trabajó dos años en esa agencia y ya se fue para otra, en dónde el proceso fue más o menos el mismo.

Es comprensible que no todas las compañías pueden realizar actividades de selección como estas y que la hoja de vida sirve como un filtro para escoger entre los cientos de candidatos que llegan. Sin embargo, la evidencia de la habilidad en la consecución del resultado, supera a cualquier prueba psicotécnica y le da una mayor confianza a la directiva contratante.

Una historia de éxito no garantiza un futuro de éxito. La eficiencia en los resultados no tiene edad, sexo, raza ni religión. Pero es necesario disponer de las condiciones para que la gente pueda demostrar que es buena en lo que hace.

Además, la matemática es muy simple. Usted contrata a un empleado para que trabaje cada día ocho horas, aunque su contrato será fijo y su salario será quincenal. ¿Cuánta cree que será la productividad de este empleado frente a su capacidad de producción real? Eso es lo que hoy estamos haciendo. Les estamos pagando a personas por un rango, real, entre el 42 y el 64 por ciento de su capacidad de producción. En otro modelo en el cual administramos por resultados y contratamos por resultados/hora, las personas entregan entre el 75 y el 93 por ciento de su capacidad de producción. Esto es con base en un análisis que hicimos para una empresa cliente, con sede en Colombia, Estados Unidos y en Europa. Tanto en Estados Unidos como en Europa, en donde existe la contratación por horas, la tasa de productividad era muy alta. Calcule usted, en cifras, el impacto positivo sobre los costos de producción. Frente a esto no hay discusión, debemos cambiar.

A los empresarios nos da miedo, por los riesgos que se pueden presentar en un proceso como éste. Sin embargo, o nos adaptamos o perdemos competitividad. Es necesario que el Estado permita que al empleado se le pague todo lo legal en cada hora trabajada. Mi recomendación es iniciar en las empresas de servicios, antes de pasar las empresas industriales, pero por Dios, empecemos antes de que sea más tarde. 

Relaciones Públicas para las Ventas

Las Relaciones Públicas Para el Servicio al Cliente Externo y el Consumidor.



Ariel Jiménez Gil

La percepción hacia producto total

Dentro de la gerencia de ventas encontramos un principio esencial a la hora de prestar un excelente servicio, es que los miembros de la organización sean conscientes que el jefe más importante no es quien están por encima en el organigrama, sino quienes son nuestros consumidores. Y no es más importante quien más gente mande; sino quien más clientes internos y externos tenga, pues la gestión obtiene mayor valor, entre mejor servicio se preste.

Para las relaciones públicas estos clientes internos, externos y consumidores son también algo más que eso: son públicos muy importantes para su labor y para el desarrollo empresarial de la organización.

El gestor de esto debe tener un amplio sentido de negocio y poseer un amplio compendio de competencias para su cargo; uno de ellos es la habilidad para estimular las relaciones públicas desde su posición o utilizando las posibilidades que le puede brindar su compañía desde áreas dedicadas y especializadas en este asunto. Eso sí, sin nunca olvidar que él es el director META, responsable del desempeño comercial de sus productos y debe liderar o co-liderar estos procesos y conocer todo su andamiaje.

“Él es el inicio del proceso, tiene que vivirlo, contagiar masivamente la organización en el servicio al cliente externo e interno [1]”; pues las áreas comerciales son interdependientes a otras para poder alcanzar sus objetivos de ventas. Es

evidente que éstas poseen muchos clientes y proveedores internos y externos.

Es bueno tener en cuenta, algunas de las recomendaciones que nos da el texto Dirección por Servicio, en la utilización de un nuevo lenguaje para lograr obtener un mejor servicio en las relaciones cliente-proveedor interno y que además se pueden aplicar para el cliente externo:

- El único capacitado para definir lo que es calidad es el cliente (Interno – Externo).
- Nos interesa la calidad percibida y el sentimiento de valor.
- Para satisfacer al cliente hay que conocer sus expectativas y retroalimentarnos de sus percepciones.
- Todo en la empresa es producto.
- El cliente está dispuesto a pagar el valor de la calidad, siempre y cuando perciba y reciba el valor agregado (servicio).
- En cada contacto con la empresa el cliente incrementa o disminuye su percepción de calidad.
- Todos en la empresa son parte del producto.
- Los clientes siempre quieren más y esto es lo que garantiza la permanencia del proceso de Calidad Total.
- Todo el mundo en la empresa tiene clientes y proveedores.
- Los productos de los clientes internos (también) tienen que venderse.

Es a partir de las relaciones cliente-proveedor interno que las necesidades del cliente externo se integran a los procesos de la empresa.

- Hay que invertir el organigrama.
- Hay que romper feudos.
- La empresa sin muros.
- Calidad Total es la acumulación de experiencias satisfactorias que recibe el cliente en su relación con la empresa.

Lo importante de este nuevo lenguaje es aproximar a la compañía a una nueva percepción de su papel real en la contribución al crecimiento del negocio. Pues una empresa con unos procesos de servicio al cliente interno garantiza en gran medida la gestión de ventas externas y la retroalimentación de ese proceso facilita su ajuste para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores del producto o el servicio.

Establecer canales relacionales reales dentro de la organización aproxima a los diferentes actores dentro del proceso empresarial, optimiza tiempos, mejora relaciones, estandariza algunas instancias de servicio. En últimas beneficia

al cliente externo; mejorado el concepto que tiene él de la organización y posiblemente garantizando que vuelva a consumir el producto o servicio.

Retroalimentación

Dentro de las funciones y aptitudes en relaciones públicas de los profesionales en las ventas encontramos que deben tener la capacidad y el entrenamiento para indagar diferentes ítems a los clientes y consumidores finales y realizar una retroalimentación eficaz. Con esto, el proceso adopta cualidades óptimas de comunicación, incrementando la capacidad de relación, mejoramiento del producto, el servicio y la relación misma. La fuerza de venta no solo debe ser parte de la estrategia comercial; sino también de la estrategia de comunicaciones y relaciones públicas. Esta parte la veremos con mayor profundidad más adelante.

Desde el Gerente de Ventas, hasta el vendedor que tiene relación directa con el consumidor debe realizar unos reportes de auditoría de clientes, quienes deben convertirse en actores activos en el mejoramiento del producto. Esto garantizará, a mediano plazo, una venta más efectiva de productos mucho más cercanos y confiables a los segmentos de consumidores, aumentando el conocimiento corporativo del cliente.

Asimismo cuando el consumidor perciba cambios a favor del servicio y el producto que necesita, posiblemente éste se fidelizará mucho más, permitiendo mejorar la opinión pública sobre el producto mismo y la empresa.

La fuerza de ventas, parte de la estrategia de Relaciones Públicas.

El cliente externo y el consumidor deben percibir la identidad corporativa de la empresa, pues ello produce confianza en él a la hora de comprar el producto o el servicio. El ser y el parecer ser es importante; la fuerza de ventas no debe estar desarticulada de la estrategia de Relaciones Públicas y Comunicación.

El momento de la venta es uno de los escenarios comunicativos más importante de la relación Empresa-Cliente y en él se deben transmitir todos los valores corporativos y la identidad empresarial. Ese debe ser un momento de intercambio, no sólo de productos o servicios por dinero; sino de conocimiento organizacional, pues éste facilita el negocio y optimizará una relación cercana a lo ideal. “Este es un aspecto de imagen; el consumidor tiene que recibir una información de la empresa lo más satisfactoria posible, tanto en cuanto a los beneficios o características del producto, como a la propia empresa (modernidad, crecimiento, empleados satisfechos, buenas relaciones, estabilidad, etc.”[2].

Para ser más precisos en el concepto de imagen pública, es necesario saber que “no es un objeto, una cosa física o un producto. Es un fenómeno mental. Y como todas las imágenes de la mente, un fenómeno ambiguo, enigmático, y como tal, poderoso” [3]. Esto se debe a un cúmulo de experiencias y recepciones de información acerca de determinada empresa;

que a la larga marcan en gran medida el concepto hacia una marca, industria, organización o persona. Para que esta imagen pública sea positiva, y su producto o servicio sea más atractivo, hay que usar las herramientas comerciales también como de Relaciones Públicas.

Pues esto hace que el momento del contacto con el representante comercial de la empresa con el cliente; sea una experiencia enriquecedora para la relación con esa persona o institución. Hay que resaltar, que en este caso las acciones de relaciones públicas deben ser “el vehículo de la estrategia de la confianza y aquellos que saben utilizarlos adecuadamente, pasan por delante de sus competidores menos hábiles en comunicación” [4].

Tenga en cuenta que la opinión pública se da por la suma social de la opinión individual. Y la estrategia global de Relaciones Públicas no solo debe tener en cuenta las acciones de impacto masivo directo o indirecto, sino también las de impacto individual directo, que repercuten indiscutiblemente en lo colectivo.

Necesidades y Relaciones entre Áreas Comerciales y de Comunicación o Relaciones Públicas.

Es muy importante que los equipos Comerciales y de Relaciones Públicas o Comunicaciones en cabeza de sus gerentes realicen una alianza estratégica para apoyar ambas estrategias y en últimas apalancar el acercamiento definitivo a los objetivos de la compañía.

El incluir a los actores comerciales en la estrategia de comunicación, relaciones públicas, identidad corporativa y servicio al cliente es fundamental para darle un tinte de identidad a las acciones realizadas desde esas áreas y que en últimas refuerzan los mensajes que se quieren transmitir a los públicos. Ésta iniciativa se debe dar, en todo caso, desde por lo menos una de las partes.

Este acercamiento del área comercial o de ventas es necesario en la mayoría de veces, pues “el departamento de relaciones públicas se encuentra normalmente en las oficinas principales, y sus empleados tan ocupados con los diferentes públicos – accionistas, empleados, legisladores, funcionarios de la ciudad, que las tareas de apoyo a los objetivos de la mercadotecnia del producto podrían ser pasados por alto. Además los gerentes de mercadotecnia y quienes se ocupan de las relaciones públicas no siempre hablan el mismo idioma” [5].

Los relacionistas públicos o los directores de comunicaciones deben ser conscientes que los vendedores son portadores de comunicación y se convierten en un medio de influencia directa.

Hay que tener en cuenta que en este primer acercamiento se está cumpliendo la primera tarea consciente de Relaciones Públicas. Es importante que se desarrolle una reunión o un escenario para presentar las inquietudes de inclusión a la

estrategia de comunicación y las estrategias comerciales que se quieren apoyar desde la comunicación. Hay que trazar metas conjuntas, acciones solidarias, objetivos, estrategias complementarias, capacitaciones, metodologías y cronogramas para ejecución, responsables y herramientas de evaluación.

Es primordial que estos gerentes reconozcan el contexto global y particular de la empresa y antes de emprender la planeación estratégica; evaluar la situación inicial y diagnosticarla. Este no es una labor a corto plazo, es un trabajo a mediano y largo plazo.

Posiblemente, además, sea muy atractivo para las relaciones públicas incluir a los vendedores en la estrategia de comunicación para manejo de crisis; pues son actores importantes por su contacto con el cliente externo. Esto les posibilitaría canalizar y suavizar rumores negativos y anestesiar momentos críticos de información nociva para la empresa y prevenir su desestabilización.

Relación global de las estrategias

Sin necesidad que haya un acercamiento como el anterior o una planeación, las acciones de relaciones públicas influyen en las ventas. Es necesario saber que una noticia publicada en un medio masivo, por un evento de la empresa realizado desde relaciones públicas, puede influir en el interés y decisión de compra de un consumidor.

Por eso es importante que este tipo de impactos sean medidos desde las áreas comerciales y de comunicaciones o relaciones públicas. Pues ello debe nacer de la planificación de dichas acciones para controlarlas y preparar el andamiaje empresarial ante estos hechos incentivados por una acción comunicativa intencional.

Un trabajo de Relaciones Públicas global prepara indiscutiblemente un terreno fértil para que los hábiles vendedores (capacitados, con conocimiento corporativo y con aptitudes de RRPP) puedan recolectar mejores frutos. "Las carismáticas charlas de Lee Iacocca (Ex – Presidente de Chrysler Corporation) ante grandes auditorios ayudaron a vender autos Chrysler a los consumidores y acciones a los inversionistas" [6]. Dentro de las acciones más comunes de RRPP para las ventas, encontramos lanzamientos de productos, conferencias de prensa, eventos por sectores, eventos sociales, y free press.

Relaciones Públicas, los ojos en sus públicos

Ya, en este momento es necesario empezar a identificar los públicos que puede tener una gerencia de ventas o área comercial de una compañía, en su cabeza visible. Sin duda, este es uno de los elementos más importantes: reconocer esos públicos claves para un gerente de este tipo.

Claro está, cada compañía tiene características muy particulares y pues el mapa de públicos puede cambiar y variar en su conformación; por eso abordaremos los públicos más

comunes y que evidentemente pueden tener una influencia en la gestión de la mercadotecnia.

Compradores y consumidores

Como decía en un principio, este segmento de público en el organigrama invertido, es jefe de toda la organización y su razón de ser. Y es claro que hay diferentes sub-segmentos en esta categoría.

Podemos identificar públicos muy definidos como:

- Distribuidores a gran escala
- Distribuidores a mediana escala
- Distribuidores a pequeña escala
- Consumidores en grandes puntos de venta
- Consumidores en pequeños puntos de venta
- Consumidores divididos por zonas geográficas
- Consumidores divididos por cultura
- Consumidores que no son compradores
- Compradores que no son consumidores
- Consumidores, distribuidores y compradores potenciales divididos por sus distintas características.

Este grupo es el que directamente, y en el presente de la empresa, está financiando su funcionamiento y se busca que el futuro lo siga haciendo. El andamiaje de las ventas "representa para la Empresa el medio que sobrepasa en importancia a todos los demás medios de comunicación con el gran público consumidor [7]"; pues tiene un contacto íntimo con el público consumidor y comprador, contacto que debe ser aprovechado por la Gerencia de Ventas y de Relaciones Públicas. Es fundamental recibir las percepciones de estos públicos y el vehículo de ello deben ser, en gran medida, los representantes de ventas; además del directivo encargado de esta área y el de Relaciones Públicas.

Cuando se aborden estas relaciones, es importante el ambiente de confianza que se genere en los representantes y que estén muy comprometidos con los objetivos que busca la empresa y no sean simples comisionistas que no miden vivamente la importancia de su gestión y la de la institución para él.

Este acercamiento debe ser una completa transmisión de confianza, compromiso social, satisfacción de necesidades y entendimiento por parte de la empresa, los vendedores, el cliente y el consumidor final. Casi se pudiera decir que la empresa entiende su cliente y lo satisface, beneficia al vendedor y él a su vez permite conocer toda esa escala de valores agregados, no solo del producto, sino de la compañía.

Vendedores

La fuerza de venta; sea ésta de planta y haga parte de la nómina o que sean comisionistas, son un elemento importante en la transmisión de mensajes adecuados a nuestro público anterior.

Pues en ambos casos el beneficio inicial, que es el económico, es para ambas partes.

Un vendedor insatisfecho, desanimado o deshonesto, transmite un mensaje inadecuado; el cliente lo recibe y posiblemente hasta deje de ver a la empresa de forma positiva.

Esto definitivamente afecta la capacidad de crecimiento de cualquier persona, proyecto o firma. Pues la adhesión al mercado, no solo depende de tener buenos procesos y poder vender productos; sino que también necesitan de una adhesión macro dentro de la sociedad y a la cultura en que actúa.

Estas Relaciones Públicas, con todos los públicos “ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a tomar decisiones más efectivas por su contribución al mutuo entendimiento entre los públicos y las instituciones [8]”. Decisiones que también afectan el consumo.

El gerente de ventas y sus supervisores no solo deben medir los resultados en las ventas, también es importante la gestión total que realiza este representante, que puede ser medida en plazos más largos. Los vendedores tienen que sentir la cultura empresarial de la organización, su historia, su impacto social, el número de empleos que genera y los mensajes claves; además debe estar capacitado para transmitir todo eso.

Él puede ser un recolector y repartidor de pensamientos, percepciones e impactos ocasionados en los públicos que maneja.

Debe, además tener relación con sus superiores y sentir que hace parte de la empresa, porque en realidad es así.

Supervisores

Este debe ser un canal de total comunicación entre varios puntos de la organización y sus públicos. Ellos son la cara ante la fuerza comercial y éstos, por ese motivo, perciben a la empresa por estas personas.

Deben ser conscientes de la estrategia de comunicación y relaciones públicas y facilitar estos procesos. Además ellos deben transmitir el conocimiento empresarial necesario a los vendedores.

“...vienen quedando incorporados a la organización formal el gerente de ventas y los supervisores de la misma rama, quienes tienen la facultad de mando y decisión, pero al llegar a los subordinados se produce un fenómeno de que esos jefes de autoridad lineal dan órdenes a personas o vendedores que no son empleados de la empresa, sino más bien comisionistas [9]”.

Esta capacidad de los vendedores de recibir órdenes y de darlas por parte de los supervisores; además de la relación de poder entre estos, debe ser utilizada también en el engranaje de los comisionistas a la estructura relacional de la empresa.

El gerente debe tener con los supervisores total comunicación para ir monitoreando esta tarea de relaciones públicas, junto al departamento de Relaciones Públicas.

Proveedores de servicios internos

Es relevante que este público esté complementado a la fuerza comercial de ventas; pues de su rapidez de respuesta, de la calidad del servicio que presten y de la eficiencia en esta relación se puede atender mejor a los clientes externos y por ende, se puede transmitir una mejor imagen empresarial.

El paso del producto o servicio a los consumidores, la acción comunicativa más importante

Es indiscutiblemente necesario llegar a la conclusión de que un producto o servicio es el medio de comunicación y de conocimiento corporativo más importante para el consumidor final.

Para el cliente el producto es la definición misma de la empresa que nos está prestando un servicio o brindando un producto para solucionar una necesidad particular. Si se le soluciona completamente esa necesidad al cliente y se le brindan algunos valores agregados de diseño, de practicidad, de funcionalidad, de multifuncionalidad o cualquier otro; el cliente va a tener la mejor percepción de nuestra empresa.

Si esto pasa, este cliente va a volver a consumir y si es así, este mismo cliente será un agente de relaciones públicas, publicitario, de comunicación o de ventas; que generará en su círculo social particular un impacto positivo hacia la marca y posibilitando la llegada de nuevos clientes a las góndolas u oficinas de nuestra empresa.

[1] Joan Ginebra/ Rafael Arana. Dirección por Servicio. Pág. 101. Editorial.

[2] Pere Soler. Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Pág. 148.

[3] Joan Costa. La Imagen Pública: Una Ingeniería Social. Pág. 25

[4] Pere Soler. Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas. Pág. 149.

[5] Phil Kotler. Fundamentos de la Mercadotecnia. Pág. 472

[6] Phil Kotler. Fundamentos de la Mercadotecnia. Pág. 472.

[7] Fernando Rodarte Fernández, La Empresa y sus Relaciones Públicas. Editorial Limusa México. Pág. 178

[8] José Daniel Barquero. Manual de RRPP Empresariales. Pág. 223.

[9] Fernando Rodarte Fernández. La Empresa y sus Relaciones Públicas. Página 168.

Ariel Jiménez Gil

Consultor comunicación y gestión del cambio

Móvil: 310 6431883 - arieljimenezgil@gmail.com

<https://ar.linkedin.com/in/aji20>

Comunicador social, especialista en Mercadeo y

Master en Dirección de Comunicación Institucional

Relaciones Públicas Comerciales

Antes de que los puristas de las Relaciones Públicas se persiguen y suelten improperios acerca de lo apócrifo que resulta hablar sobre Relaciones Públicas Comerciales, debemos aclarar que el nombre es meramente coincidente y aunque en algunos apartados se entrelaza con el ejercicio de las Relaciones Públicas Corporativas, el objetivo último de las RPSCom hace que ambas sean totalmente diferentes. De todas maneras, sí existe un factor común entre las dos: esta es una actividad que sólo puede ser ejercida por profesionales de la Comunicación Social.

Las Relaciones Públicas Corporativas buscan el entendimiento entre la organización y sus públicos, en extensivo, mediante la gerencia de las estructuras de comunicación.

Un tema que hemos abordado varias veces y que en la práctica se desarrolla utilizando metodologías de posicionamiento ideológico institucional, con el objetivo de lograr un concepto público favorable, utilizando para ello la visibilidad, la construcción de reputación y realizando acciones de generación de confianza.

Las RPSCom, buscan una sola cosa: vender y que esa venta sea sostenible en el tiempo. En sentido de su función, este ejercicio se matricula como un componente de las Comunicaciones Integradas de Mercadeo y se aparta un poco de la Comunicación Institucional o Corporativa, aunque sí se debe mantener en sintonía con ellas. Las RPSCom, son la materialización práctica de las estrategias de mercadeo relacional y de CRM y se usan en especial, aunque no exclusivamente, en los mercados B2B. Es decir: Marketing Relacional es la estrategia, RPSCom es la táctica y son los comunicadores los sujetos que, en principio, la ejecutan.

La tarea de un profesional de la RPSCom, inicia desde lo macro, en la arquitectura de un posicionamiento ideológico comercial. Esto es, que en un escenario transmedia y con herramientas provenientes de la psicología, la antropología y la sociología, se realiza una construcción conjunta con el mercado meta de lo que este mercado meta cree, siente, piensa, dice y hace con respecto a la marca y al producto, y se involucra en la manera cómo esa marca y ese producto se vuelven parte de la cotidianidad de ese mercado meta. Aunque suene complejo y por cierto, sí lo es, esta tarea tiene muchos enamorados, sobre todo las agencias de publicidad, si bien poco o nada tiene que ver con la publicidad. De ahí, que en realidad, esto se haya convertido en un galimatías muy poco entendido.

En lo micro, que no es tan micro, las RPSCom hacen parte del conjunto de funciones que tiene un Key Account Manager, aunque debe ser ejercido por una persona distinta, específicamente un Comunicador Social, y *su tarea concreta es el mantenimiento, seguimiento y profundización de las relaciones de la compañía con los públicos implicados en la transacción, mediante la realización de actividades que generen valor para estos públicos.*

Incluso podemos afirmar a ciencia cierta que ningún ejercicio de Key Account Manager, está siendo realmente bien hecho sino se cuenta con un Relacionista Público Comercial. También podemos afirmar que una compañía puede no trabajar con la figura de KAM y todavía así, es imprescindible contar con un RPSCom.

Para que iniciemos, aclaremos primero que el ejercicio de la función de un RPSCom, en su dimensión micro, tiene de manera natural varios escenarios, cada uno con sus complejidades:

- Gestión de valor con los proveedores
- Gestión de valor con el canal
- Gestión de valor con los clientes
- Gestión de red de marketing

Una dificultad hemos tenido y es que siendo las Relaciones Públicas Comerciales un ejercicio obligatorio en la estrategia comercial de toda organización, y que en esencia sólo puede ser ejercida por un profesional de la Comunicación Social, y aunque se cuenta con las herramientas necesarias para ello, ninguna institución educativa, que conozca hasta este momento, los prepara para esta tarea, en especial en la dimensión micro. Por eso, nos concentraremos en este punto, *abordado desde la gestión de valor con los clientes*, pues las compañías más exitosas en el mundo lo hacen y es una práctica al alcance de todas las empresas. En especial, es extraordinariamente provechosa para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Un ejemplo de lo que queremos decir, es que en Coca-Cola, a esta figura se le denomina Gestor de Valor del Cliente y en PepsiCo, me parece que se le llama, literalmente, Relacionista Público Comercial, con tareas muy específicas y con la consciencia de que si bien no ejercen la actividad de venta pues ellos no son vendedores, su objetivo es que la compañía venda más. Esta es una claridad que se debe tener.

¿Por qué contar con un Relacionista Público Comercial?

La respuesta no es extensa. Todos sabemos lo costoso que es conseguir un cliente nuevo, frente a mantener a los que ya se tienen. Sin embargo, esta es una tarea que ni los vendedores, ni el gerente de ventas, ni ningún otro funcionario, está en condiciones de realizar, pues en esencia los distraería de su tarea principal que es vender. Repitiendo y adaptando un poco, digamos que la tarea del RPSCom, *es el mantenimiento, seguimiento y profundización de las relaciones de la compañía con los clientes, mediante la realización de actividades que generen valor para estos clientes.*

Si lo miramos, generalizando un poco, desde la perspectiva del Pareto, cuando el 20 por ciento de los clientes, representan el 80 por ciento de los ingresos de una compañía, es irresponsable no tener un RPSCom

Por eso quiero soltar esta frase con mucho énfasis para que suene muy categórica: “Todas las empresas, como factor crítico de éxito financiero, deben contar con, mínimo, un Comunicador Social que realice la función de Relacionista Público Comercial”.

¿Qué hace un Relacionista Público Comercial?

Cuando hablamos de mantener, hacer seguimiento y profundizar, necesariamente nos estamos refiriendo a la construcción de una relación, que podríamos llamar simbiótica entre la empresa del relacionista y la empresa del cliente, esto en el caso del B2B. En el caso del consumidor final, se buscan las estrategias para inmiscuirse como una solución de generación de emoción en los rituales de vida de este consumidor.

1. En ambos sentidos, el primer paso es la identificación del cliente. Ya hemos dicho que se trabaja con lo que el cliente cree, siente, piensa, dice y hace con respecto a la empresa, sus productos y servicios. No obstante, en la relación empresa a empresa, esto va más allá.
2. Las RPSCom, se le deben presentar al cliente como un programa. Lo que implica un primer esfuerzo persuasivo, pues al cliente se le debe

convencer de participar. El cliente debe saber con claridad cuál es el papel del RPSCom.

3. De allí en adelante inicia el proceso de intervención. No podemos olvidar que el objetivo del RPSCom es que el cliente compre más y para eso, debe:
 - a) Comprender el negocio del cliente. Es decir, que el RPSCom, debe conocer los pormenores de cómo se mueve el mercado del cliente; cómo se mueve el negocio del cliente; cómo se gana el dinero el cliente; cuáles son los factores claves de éxito y, sobre todo, debe conocer cómo funciona la empresa del cliente.
 - b) Comprender como nuestra empresa le aporta valor al negocio del cliente. Con una total transparencia en el sentido de que el RPSCom, siempre velará por el bienestar del cliente, su tarea es estrechar la relación entre ambas empresas mediante acciones que hagan que su cliente crezca y gane más, para que como consecuencia lógica, compre más.
 - c) Comprometerse con los momentos de vida del negocio del cliente. Entre los beneficios de esta relación está que las empresas desarrollan una mayor confianza y mutuamente pueden participar de los momentos de gran éxito, como también soportarse en los momentos difíciles. En la mayoría de los casos cuando no existe la labor de un RPSCom, un cliente empresarial simplemente cambiará de proveedor ante la más mínima falla.
 - d) Implementar los KPI's de su producto o servicio, en la compañía del cliente. Los *Key Performance Indicators*, *Kpi's*, o indicadores claves de desempeño, son mediciones cuantificables, acordadas de antemano, que reflejan los factores críticos de éxito de una organización. Son métricas que nos ayudan a medir y a cuantificar el rendimiento del progreso en función de unas metas y objetivos planteados para las distintas actividades que llevemos a cabo dentro de la empresa.

¿Cuál es el perfil de un Relacionista Público Comercial?

Construir estas relaciones no es fácil y manejar las herramientas y medios de comunicación que soporten esa relación, tampoco. Este es un proceso que se construye a partir de la capacidad de la empresa y del

RPCom de generar confianza ante el cliente y eso implica que no cualquiera está capacitado para ser un Relacionista Público Comercial.

Como dijimos antes, debe conocer muy bien el negocio del cliente y debe conocer muy bien el por qué su producto o servicio aporta valor para ese cliente. En ese proceso, el RPCom debe estar capacitado para ejercer las veces de consultoría para el cliente y hacerle recomendaciones para la mejora y el crecimiento, teniendo pleno conocimiento de cómo funciona la generación de ganancias.

Como hemos insistido desde el principio, debe ser un profesional de la Comunicación Social, experimentado en comunicación corporativa y en relaciones públicas. Debe tener conocimientos de costos y procesos, debe conocer de mercadeo y ventas, debe saber de negociación, aunque no es él quien negocia, y debe tener la capacidad de organizar escenarios de negociación entre las directivas de ambas compañías. Implica una estructuración ética a prueba de cualquier escenario, pues, seguramente no atenderá un solo cliente y

atenderá clientes empresariales que entre sí son competencia. Eso generará un celo que sólo puede ser sobrepasado con la confianza.

Con todas estas características, lo recomendable es que los RPCom, sean personas mayores, con más de quince o veinte años de ejercicio profesional y con una formación de múltiples variables, es decir que se haya desempeñado en más cosas, además de la comunicación y es deseable que tenga estudios complementarios de mercadeo y de gerencia. Podría creerse que un perfil así no es tan fácil de conseguir. No es así.

Piense. Si esta persona, va a encargarse de mantener y desarrollar el 20 por ciento de los clientes, que le generan el 80 por ciento de las utilidades, definitivamente no puede ser alguien sin la formación necesaria ni improvisado y definitivamente no querrá arriesgarse a poner un joven en esta tarea que es como una cirugía de cerebro.

Para el resto de los clientes usted ya cuenta con una estructura comercial. Para eso están los gerentes de ventas y los vendedores. 

Cursos Virtuales www.escueladelservicio.com



Ideas para implementar su programa de servicio

Después de discernir en forma separada sobre todos los elementos que involucra una adecuada estrategia de servicio al cliente en las compañías, llegamos a un punto esencial: diseñar y construir un programa de servicio al cliente.

¿Por qué hablamos de programa? Es simple, porque el servicio se configura mediante la gestión de múltiples detalles y depende de factores tan diversos que no se pueden evacuar en un solo momento, ni gestionar por unas pocas personas, ni ejecutarse mediante una sola solución tecnológica, ni materializarse en el montaje de un solo sistema estratégico. Implica una cadena de valor que en muchos casos resulta lo suficientemente compleja como para comprometer recursos cuantiosos para la compañía y que termina por disuadir a los empresarios en su implementación en muchos casos.

Pero si duda, la gestión eficiente de dicha cadena representa un factor clave de éxito a mediano plazo y por ende, mayores recursos para la compañía.

Es por ello que el primer paso es persuadir a la gerencia sobre las serias implicaciones del servicio para el éxito del negocio en caso de asumirlo o la afectación en sus estados financieros y la pérdida de participación en el mercado cuando éste no se presenta. Ambos escenarios fueron analizados en una edición anterior.

La siguiente etapa es establecer qué áreas de intervención conformarían la columna vertebral de dicho programa.

A continuación planteamos algunas ideas que creemos pueden ser útiles y cada lector deberá adaptarlas a las condiciones de su propio negocio.

No estamos descubriendo nada nuevo al aclarar que las fuerzas del mercado y la forma cómo se desarrollan las relaciones comerciales en cada sector productivo, al igual que el estilo gerencial y administrativo que adopta la compañía para enfrentar dichas fuerzas, repercute directamente en el diseño final del programa de servicio

para adaptarse a las características y necesidades de los diferentes segmentos que atiende la compañía.

Fortalecimiento institucional

Se trata de generar y propiciar las condiciones para definir una vocación empresarial orientada a la excelencia en el servicio al cliente. Esto quiere decir que la compañía no puede exclusivamente limitarse a la comercialización y venta de sus productos y/o servicios, obteniendo gracias a ello beneficios económicos, y por ende, mayor participación en el mercado.

La realidad indica que las necesidades de tipo social y las relaciones que la compañía va generando como fruto de su actividad, van complementando ese componente vocacional.

La vocación de la empresa requiere que ella se sincronice con los gustos, los intereses y las actitudes de sus sectores de interés. La vocación es una mezcla de elementos como visión, misión, valores, identidad y cultura empresarial.

Definimos como vocación a la “interna inclinación” que presenta un individuo hacia la adopción de un estado, profesión, carrera u oficio.

Por lo tanto, el concepto de vocación aplicado a la empresa nos remite a identificar a lo que se dedica, pero adquiere mayor alcance si se involucran elementos como identidad y cultura.

De ahí que en una primera intención comunicativa de la vocación empresarial, se establecen definiciones de su identidad y su cultura, que se componen, entre otros elementos, de visión, misión y valores con los que la empresa busca el compromiso de sus funcionarios y un mayor énfasis hacia el sentido de pertenencia.

La genética de la compañía: su ADN

El comienzo de un proceso de fortalecimiento institucional comienza por identificar lo que se conoce como el ADN. Es algo así como un concepto, idea, objetivo o hilo conductor que es común a cada una de las áreas que conforman la compañía. Su importancia radica en que repercute en los resultados financieros, ostenta un carácter de perdurabilidad y genera valor en el ambiente empresarial que lo adopta.

Adicionalmente constituye la esencia primaria de la compañía porque le impregna valor a sus marcas, a sus productos y a sus servicios frente a los clientes actuales y potenciales, proveedores, aliados y partners estratégicos de negocios, inversores, competidores y diversos sectores de interés (stakeholders) para los cuales la compañía es importante o aún más, aportante para su vida.

Los expertos coinciden en afirmar que el ADN es el nervio común de la cultura organizacional. Podríamos decir entonces que ese ideario se ve reflejado en las actuaciones de todos los empleados al interior de la compañía para construir, finalmente, un esquema colectivo de comportamientos que responde a unos objetivos institucionales previamente definidos por la alta gerencia.

El ADN podría ser la filosofía esencial de un proceso de alineamiento de personal cuyo objetivo es que los empleados y colaboradores pasen de un estado A a un estado B, siendo el primer literal aquellas conductas iniciales que traen los individuos a partir de experiencias laborales anteriores o de influencias procedentes de ambientes educativos, sociales, religiosos y familiares.

El estado B se configura con el cuadro de comportamientos deseados que la gerencia espera en sus equipos de trabajo.

Se supone que mediante ciertos estímulos lograríamos que los colaboradores adopten las actitudes esperadas en función de los objetivos institucionales en un primer nivel y en etapas posteriores lo ideal es que se trascienda de un esquema para asumir responsabilidades y compromisos, a un estado permanente de sentido de pertenencia que comporte elementos emocionales y afectivos en los empleados de todas las áreas.

Lo anterior daría respuesta a cierto principio del que muchos hablan: el mejor embajador de la marca es el empleado. Esto se explica porque cuando el empleado se involucra de una forma emocional con la compañía, ésta

termina siendo parte de su vida y sus anhelos. Es el mejor embajador de la marca porque termina proyectando y siento parte de su know how, aportando a toda su cadena de valor.

Ahora bien, relacionemos este concepto de ADN con el tema del servicio: la idea es (1) desarrollar una cultura del servicio, y (2) generar estrategias y actividades para aportar a un modelo de negocio innovador.

Desarrollar cultura del servicio

El primer escalón para desarrollar cultura es identificar las principales características del consumidor de la compañía. Hay varias herramientas útiles que aportan a este objetivo.

Una labor seria de segmentación nos ayuda a identificar no sólo uno, sino varios tipos de perfil que se relacionan con el portafolio de productos y servicios de la compañía. Hoy se habla de categorías de target y de multiplicidad de soluciones que responden a los intereses y necesidades de cada una.

Ahora bien, cuando hablamos de ADN en servicio lo que hacemos es confrontar a nuestros colaboradores frente a aquellas inquietudes presentadas por los clientes actuales y potenciales.

En momentos presenciales cualitativos lo que hacemos es presentar, mostrar, enumerar y exponer a los empleados algunas condiciones presentadas por el target o por cada categoría de target: factores demográficos, geográficos, conductuales, psicográficos, su cadena de valoración acerca de la compañía y el sector, y su clasificación como “clientes de precio” o “clientes de valor”.

Este procedimiento permitirá disminuir un gap considerable en cuanto a las expectativas de los usuarios frente al servicio, con respecto a la idea de servicio que presentan los colaboradores de la compañía.

Posteriormente se efectúa un diagnóstico en materia de servicio mediante discusiones sobre el pasado y el presente en la prestación del servicio a clientes y usuarios.

Mediante el estudio de mediciones cuantitativas anteriores y la aplicación de guías de discusión, se definen conclusiones importantes sobre el estado del arte en materia de servicio a todos los niveles. En este momento del ejercicio se tendrán los elementos para establecer una definición concertada en materia de

servicio. Puede ser una palabra o una frase que constituya el hilo conductor o ADN que guíe todas las operaciones en materia de servicio.

El paso siguiente es promover la definición de perfiles: coordinador de servicios, líderes de servicio y en general la definición de algunas habilidades que deben presentar aquellos funcionarios con responsabilidades en la estructura de servicio de la compañía. Es posible que en esta etapa salgan conclusiones frente a las necesidades de entrenamiento y capacitación que deberán resolverse en una etapa posterior.

Suelen surgir, como complemento al estudio de los perfiles, algunas inquietudes sobre el mapa o mapas de servicio. Nosotros en procesos de consultoría no hablamos de mapa sino de ciclos de servicio. Para ello implementamos algunas herramientas que nos permiten identificar los ciclos de servicio que conforman el “pasillo del cliente”. Son simplemente los momentos de contacto entre el usuario y la compañía y van más allá del esquema inherente al caso concreto que acerca al cliente con su proveedor. Es allí donde entra la evaluación de espacios ideales para el servicio y toda la capacidad instalada que se requiere para darle solución a sus necesidades en la forma más eficiente posible.

Un modelo de negocio innovador

Partimos de un concepto que denominamos modelo de negocio innovador basado en el servicio. Comienza con el estudio de mejores prácticas a nivel mundial sobre implementaciones de servicio que puedan ser adoptadas en la compañía. No se trata de copiar sino de ejercer un benchmarking asertivo, con una alta capacidad de adaptación a las condiciones de la compañía y de su sector. Los estudios de casos exitosos permiten abrir la mente a nuevas posibilidades no contempladas anteriormente, dan luces sobre experiencias novedosas, nuevos procedimientos, mejoras en los ciclos de servicio, manejo de la data, tecnologías de vanguardia, sistemas y soluciones que permitan mejorar los tiempos de respuesta.

El modelo de negocio innovador se materializa en la implementación de un laboratorio de servicio para identificar acciones innovadoras durante toda la cadena de valor. Los funcionarios en este momento deben aportar ideas que rompan paradigmas, que sorprendan a los usuarios y que ayuden a generar experiencias positivas. Mediante ejercicios orientados, se estudian los pilares de toda la cadena de valor a fin de detectar los factores clave de éxito frente a la competencia.

El modelo de negocio innovador comporta en un estadio final, el diseño de una arquitectura del servicio, es decir, la suma de múltiples momentos de verdad. Sin embargo, hoy en día no hablamos de momentos sino de experiencias memorables o recordables relacionadas con personas (presentación, actitud, atención, gestión, cierre), espacios (estructura, funcionalidad, equipamiento, decoración) y procesos (funciones, operaciones, guiones, formatos).

El programa

Dependiendo de las condiciones de cada compañía, las opciones en un programa de servicio se multiplican o se simplifican. Influyen factores como el músculo financiero, la capacidad instalada, la cobertura de servicios, los planes y proyectos de expansión, los segmentos atendidos, el portafolio de productos o servicios, entre otros.

Básicamente se proponen unos componentes que nunca deben faltar en un programa orientado al servicio: planeación estratégica, círculos de calidad, ejercicios estadísticos, facultamiento y liderazgo, gerencia de procesos, estandarización y normalización, plan de sugerencias, creación de cultura y trabajo con los proveedores.

Planeación: Buscamos una definición estratégica orientada al servicio, que puede fundamentarse en el ADN. Involucra un diagnóstico cualitativo de factores internos y externos de la compañía que afecten el servicio, los valores y los objetivos institucionales.

Círculos de calidad: Implementación de grupos primarios que facilitan la corrección de problemas críticos que afectan la operación de la empresa en términos de servicio a los clientes finales. Un esquema de trabajo para un círculo de calidad propone la identificación del problema, planteamiento de soluciones, presentación de propuestas, estudios y aprobaciones y planea de ejecución.

Adopción de herramientas estadísticas: Mediante sistemas de gestión de datos (minería) se puede bajar los niveles de riesgo en la prestación y mantener el ambiente controlado. Los informes de estas características presentan gráficas de barras, listas de verificación o diagramas de Pareto.

Liderazgo transformacional: componente que permite crear una visión compartida, la adopción de valores, la identificación y facultamiento de líderes de servicio, la incorporación de habilidades y destrezas en atención, la

definición de límites y reglas, crear equipos autodirigidos, administración del desempeño.

Facultamiento: en una estrategia de servicio es más importante fortalecer la relación con el cliente que dedicarse a vender lo que produce la empresa y la mejor forma es darle al empleado las herramientas para SOLUCIONAR directamente. Se busca la prontitud y la rapidez en la respuesta.

Gerencia de procesos: buscamos simplificar los procesos y pensarlos desde la perspectiva del cliente y no desde la gerencia. Implica el rediseño de procesos, identificar cuales procesos afectan al cliente, visualizarlos, jerarquizarlos según número de etapas, funciones de los cargos.

Trabajo con proveedores: la selección óptima de los mismos minimiza el riesgo a equivocarse. Se realizan jornadas con ellos (procesos de compra y venta, selección y actualización de productos, realización de inventarios) a fin de convertirlos en aliados estratégicos.

Plan de sugerencias: son métodos de gestión del conocimiento que facilitan el aporte de ideas. Se materializan en planes por áreas de trabajo que centralizan los aportes realizados y los llevan a un comité de análisis que estudia su implementación en términos de costos, recursos humanos y materiales.

Estandarización: busca el cumplimiento de tres objetivos: simplificación (reducción de modelos), unificación (adaptarse a estándares internacionales) y especificación (creación de un lenguaje claro para la elaboración del procedimiento). Aporta beneficios como el mejoramiento del funcionamiento, reducción de gastos, aumento en la reputación de la marca, aporta a la ventaja competitiva, incremento en los niveles de satisfacción y aumento de la inversión.

Sergio Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá

Especialista en marketing estratégico

Entrenador en comunicación y servicio al cliente

Docente de la Fundación Universitaria del Área Andina

y de Unipanamericana Fundación Universitaria

Twitter: @SHConsultoria

Email: escueladelservicio@gmail.com

Nuevo libro



Chip Dancer – Mafia, muerte y milagros

Un relato de ficción construido con historias reales, que nos pone de frente con la realidad y nos enseña cómo el verdadero amor no siempre es lo que parece.

Disponible en Amazon Kindle

Cómprelo en:
www.escueladelservicio.com