BABSON EXECUTIVE EDUCATION · Kellogg School of Management · MIT PROFESSIONAL EDUCATION · Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education · CHICAGO BOOTH · BOSTON UNIVERSITY · SEMINARIUM® · center for UC Berkeley executive education · UNIVERSITY OF NOTRE DAME Mendoza College of Business Executive Education · Cornell University · William Davidson Institute · MICHIGAN

THE SEMINARIUM LETTER®

N°57 • Marzo - Mayo 2013

USA ▪ COLOMBIA ▪ COSTA RICA ▪ PARAGUAY ▪ URUGUAY ▪ PERÚ ▪ REP.DOMINICANA ▪ PANAMÁ ▪ ECUADOR ▪ BRASIL ▪ CHILE www.seminarium.com

EL CLIENTE
COMO BLANCO ESTRATÉGICO

El Cliente es mucho más que una persona o entidad que compra productos, bienes o servicios. Toda empresa que pretenda perdurar en el tiempo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial conocerlos, entenderlos, saber el porqué de sus decisiones de compra.

No basta con producir elementos que logren ser vendidos. Lo importante es la experiencia que vive el consumidor al realizar una compra, desde que fija su atención en el producto hasta que lo adquiere.

Comprende toda la relación emotiva y mental que hay detrás de una transacción y que la persona establece en el tiempo. Es algo intangible, que alude a emociones y sentimientos.

Seminarium presenta su primer Congreso del año, **Congreso Internacional de Marketing y Ventas 2013**. Cinco expertos y gurús de estas áreas funcionales en Chile por 2 días, donde el blanco estratégico será EL CLIENTE: cómo captarlos e influir en su proceso de compra para triunfar en el exigente mercado actual.

Abordar por qué la forma de llegar al consumidor no pasa hoy por cuánto se sabe del producto o lo extrovertido que pueda ser el vendedor, sino por el valor que se le adjudica a ese bien o servicio, qué preguntas hacerse o cómo llegar al comprador a través de la psicología, el famoso Neuromarketing.

Este año se contará con la participación de **Mohanbir Sawhney**, gurú y uno de los 25 personajes más influyentes del mundo en el área de e-business, según BusinessWeek.

El director del Centro para la Investigación en Tecnología e Innovación en Kellogg School of Management, presentará durante la mañana del primer día, **INNOVACIÓN Y MARKETING: Estrategias y Ejecución de Clase Mundial**, los fundamentos de la innovación de marketing a través del enfoque de procesos y la importancia de la evolución organizacional para abordar las nuevas realidades de marketing.

El miembro del Foro Económico Mundial además presentará estrategias de ejecución para implementar campañas integradas, medir y mejorar las operaciones y comunicaciones y diseñar campañas centradas en el cliente.

El experto en Neuromarketing, **Roger Dooley**, presenta **BRAINFLUENCE: Persuadir y Convencer a los Consumidores a través de Neuromarketing**, cómo medir las preferencias del consumidor, conocer sus reacciones y el porqué de sus decisiones, con el objetivo de desarrollar estrategias de marketing y publicidad más eficientes en términos de costos y a la vez atractivas.

Como tercer y último expositor del primer día del congreso dedicado al Marketing, **Luis Huete**, considerado uno de los principales gurús del management de España, expondrá **LIDERANDO EQUIPOS DE MARKETING: El Valor del Talento en la Era Digital**. Las claves para entender la forma de pensar y de vivir de una nueva generación llamada Generación Millennium o Generación Facebook, profesionales del marketing que proponen cambios en la gestión ejecutiva para conectarse con su manera de pensar y potenciar todo su talento en la organización.

El segundo día del congreso estará liderado por el Padre del SPIN® Selling y experto mundial en ventas estratégicas, **Neil Rackham**. El reconocido expositor y comunicador de ventas hablará sobre **RETHINKING SALES: Vendiendo para el Futuro**, cómo las fuerzas de ventas y el rol estratégico de las ventas ha tenido que adaptarse para mantener sus posiciones de liderazgo en el mercado. Expondrá la nueva dirección que ha tomado la profesión de ventas para que profesionales y gerentes se distingan y sobresalgan frente a sus competidores.

Por último, **Andrew Sobel**, reconocido experto en las áreas de relaciones con clientes y estrategias de fidelización nos deleitará con **POWER QUESTIONS: Relaciones y clientes para toda la vida**, cómo en las Ventas pueden aumentar la credibilidad, desarrollar relaciones de confianza, revelar los principales problemas y oportunidades de un cliente, enfocar las conversaciones en los temas más importantes, aprender de los demás y entender lo que les apasiona.

Llevando el marketing al siguiente nivel

Mohanbir Sawhney

Marketing nunca había sido tan importante en las empresas para competir y ganar. Sin embargo, el nivel del marketing en la mayoría de las empresas deja mucho que desear. En este artículo se presenta una hoja de ruta para directivos de marketing para llevar el marketing al siguiente nivel de influencia y efectividad en sus organizaciones.

El marketing ha fracasado en mantenerse a la altura de la destacada posición que Peter Drucker le dio hace más de tres décadas atrás, cuando declaró: “La empresa tiene dos funciones básicas: marketing e innovación. Marketing e innovación producen resultados, todo lo demás son costos”. Para reclamar la superioridad estratégica, marketing necesita reinventarse.

Aquí hay un plan paso a paso que los CMOs pueden implementar para llevar a marketing al siguiente nivel en sus organizaciones:

1. Olvídese del Mando y Control: El marketing tradicionalmente se ha apoyado en el estado “comando y control” - donde los vendedores tenían información asimétrica, las ofertas eran creadas por los vendedores y promovidos a través de los medios de comunicación y los clientes jugaban un papel pasivo. Sin embargo, ahora estamos entrando en una era de democracia de la información. Los clientes están tomando el control de los intercambios comerciales. Como Alan Lafley, el ex-CEO de P&G, señaló - “el consumidor es el jefe”. Los clientes tienen información en la punta de sus dedos y están exigiendo un papel más activo en marketing. A través de los medios interactivos, dispositivos móviles, redes sociales y nuevas herramientas como los blogs, los clientes se pueden auto-informar , auto-evaluar, auto-segmentar, auto-producir, auto-apoyar, etc.

Los vendedores pueden ver la democracia de la información como una amenaza, o pueden verla como una oportunidad de evolucionar hacia una mentalidad de “conectar y colaborar” donde el valor es co-creado con los clientes y las empresas hacen partícipe a los clientes colaborando en actividades de marketing.

La mentalidad de “conectar y colaborar” requiere que los vendedores traten a los clientes como ciudadanos en una democracia y reconozcan que deben abandonar la ilusión de que ellos controlan las percepciones, conductas y actitudes de los clientes.

Continúa en pág. 6

Editorial

UN AÑO DE **NUEVOS DESAFÍOS**

Comienza el 2013, y con él nuevos programas de educación ejecutiva, In-Campus, congresos, junto a los grandes nombres y personajes que siempre los han impartido.

Seminarium Chile presentará una amplia variedad de programas que buscan cubrir las necesidades de altos ejecutivos provenientes de todas las áreas funcionales de empresas, continuando con programas que entregan lo más actual en educación ejecutiva, como para sectores o áreas en particular, como son los congresos de Marketing y Ventas, o los HR, CEOs o Finance Conference.

Y porque no seríamos Seminarium si no trajéramos a Latinoamérica a los Grandes Personajes y gurús del management mundial para presentar sus últimas investigaciones y exposiciones; para el 6 de Mayo esperamos el regreso a Chile de Deepak Chopra, reconocido profeta-poeta de la medicina alternativa, conferencista motivacional y profesor adjunto en Kellogg School of Management.

No podemos ocultar nuestro orgullo de contar por tercer año consecutiva con el programa de MIT, Lean Enterprise, un Advanced Management Program de Seminarium, que se desarrollará los días 9, 10 y 11 de Abril.

Vivimos en tiempos de cambios constantes y rápidos. Las comunicaciones nos ayudan a estar informados y en contacto unos con otros en todo momento. A su vez, las investigaciones en todos los ámbitos y disciplinas han creado avances y mejoras significativas en cómo llevamos nuestras vidas y cómo nos desempeñamos en nuestros lugares de trabajo.

Con esto, han surgido nuevas prácticas, metodologías y áreas funcionales dentro de las organizaciones y para ello, las actualizaciones en todo ámbito ejecutivo han debido estar a la orden del día.

Cómo desarrollar habilidades de negocio, diseñar planes estratégicos que fomenten la creatividad e innovación, cómo aplicar nuevos enfoques en marketing estratégico, desarrollar una metodología de construcción de marca, gestionar una cartera de cuentas rentables, aplicar herramientas y técnicas Lean de calidad…

Es la misión de Seminarium estar al tanto de las últimas tendencias y actualizaciones ejecutivas y poder, con la ayuda de las mejores escuelas de negocio del mundo, mejorar el desempeño de gerentes generales, subgerentes, presidentes, directores y sus equipos de trabajo.

El mundo está cada día más mirando hacia Latinoamérica, y Chile, hace ya unos años, ha comenzado a llamar la atención de países de Norteamérica, Europa e incluso Asia. Basta ver las noticias sobre nuevas inversiones, acuerdos comerciales, proyectos Start Up, oportunidades laborales para extranjeros que se han ido generando en el último tiempo, para darse cuenta que somos un país capaz de alcanzar los avances y el desarrollo al que aspiramos, como también destacar e influir en un mundo cada vez más complejo y competitivo. ¿De qué depende poder seguir en este camino? Creemos que mucho va por la capacitación de nuestros profesionales. Nuestro "Core Business". Es en lo que nos queremos enfocar éste y muchos años más.

María Laura Piñeiro
Subdirectora General
Seminarium Chile

Columna Seminarium In Company

La Mejora Continua, la Gestión del Riesgo y los esfuerzos para innovar en Marketing

Esta frase con la que comenzamos esta columna se está volviendo una frase llena de lugares comunes, ¡pero es tan difícil dejar de usarla!... Así es que la ocuparemos una vez más:

"Clientes y consumidores serán cada vez más exigentes y experimentarán cambios de mayor complejidad en forma menos previsible". Estamos sumamente consientes de que esto es así y que no hay vuelta atrás.

Deberíamos buscar alternativas súper creativas para poder abordar esta situación, sin embargo en esta ocasión nos atrevemos a decir que las respuestas están más cerca de lo cotidiano y de lo razonable y lo conocido, pues finalmente los clientes buscamos un producto o servicio acorde con nuestras expectativas.

Queremos escribir de Marketing, porque es lo que rápidamente viene a nuestra cabeza como una de las principales vías de llegar a los consumidores esquivos e infieles. Por esta razón existe un importante desarrollo en torno a esta disciplina, universidades, académicos, consultoras, departamentos de marketing al interior de las empresas, mucho conocimiento y mucha experiencia sobre marketing, que evoluciona casi con la misma rapidez con que se modifica el comportamiento de nuestros clientes.

Sin embargo el esfuerzo que hacemos en términos de marketing se pone en Riesgo. Cada vez que tenemos un cliente insatisfecho. ¿Debemos hacer algo antes?

¡Definitivamente sí!…Debemos hacer algo antes, preocuparnos de gestionar los riesgos propios de nuestro entorno, riesgo a mejorar la probabilidad de que algo peligroso o no deseable ocurra, gestionar el riesgo es evitar que algo no deseable ocurra y llegue a los oídos u ojos de nuestros clientes o afecte las finanzas o el prestigio de nuestra organización.

El éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran medida que sus líderes cuenten con una "visión de negocios", es decir, que identifiquen oportunidades y riesgos y los gestionen adecuadamente para crear valor sustentable para sus clientes.

Muchas empresas han alcanzado sus resultados en forma intuitiva, sin una metodología ni estándares preestablecidos. La gestión de riesgos permite sistematizar prácticas bajo estándares internacionales y dotar a los líderes de las organizaciones de las competencias necesarias para alcanzar el éxito esperado.

La apropiada Gestión del Riesgo nos permite detectar brechas y a través de nuestros propios procesos de Mejora Continua, disminuirlas o eliminarlas para entregar productos y servicios acorde con las demandas de nuestros clientes y poder así finalmente validar nuestros esfuerzos en desarrollar estrategias de marketing.

Marketing, la Gestión del Riesgo y la Mejora Continua operan en ámbitos diferentes, sin embargo en una organización saludable y próspera se encadenan y una favorece el buen desempeño de la otra, agregando valor a su compañía.

MIT Massachusetts Institute of Technology, tendrá su primera oficina internacional en Chile

Santiago fue elegida como la ciudad sede para que la prestigiosa universidad genere alianzas con Latinoamérica.

La destacada escuela de negocios de Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Estados Unidos, abrirá su primera oficina internacional en Latinoamérica y eligió a Chile como sede.

MIT es una de las instituciones educacionales con más prestigio en el mundo, figurando en los primeros lugares de importantes rankings educacionales, tales como el Business Schools Ranking y el QS World University Ranking, donde fue seleccionada como la mejor escuela para realizar un MBA.

Su infraestructura, calidad de sus académicos, biblioteca y publicaciones, hacen que sus egresados sean profesionales muy requeridos en el mundo laboral con excelentes remuneraciones.

Reconocida por su exigente proceso de postulación, MIT es catalogada como uno de los institutos más selectivos a nivel internacional. Pero su rigurosidad no es en vano, ya que desde su fundación, en 1861, tiene a su haber - entre alumnos y profesores - 78 premios Nobel.

Si bien en la sede que se ubicará en Santiago no se impartirán clases, el objetivo de la oficina es lograr una comunicación directa con la escuela en Estados Unidos y facilitar así una relación e intercambio académico entre los países, incentivando a los profesionales chilenos a postular a MIT y motivar a los estudiantes norteamericanos a que desarrollen sus carreras en Chile. Actualmente 51 chilenos están cursando algún programa de la universidad norteamericana, pero con la llegada de la oficina a la capital chilena, se pretende aumentar este número.

Además se espera que tanto las universidades nacionales como las empresas latinoamericanas colaboren con MIT en el diseño y ejecución de nuevos programas que se ajusten a la realidad y necesidades de la región.

MIT, parte de las alianzas internacionales de Seminarium presentará por tercer año consecutivo el Advanced Management Program (AMP) LEAN Enterprise, que se llevará a cabo en Chile el 9, 10 y 11 de abril próximo.

Breves

Contar una buena historia, el desafío del marketing actual

En tiempos de globalización, es una obligación para los encargados del área de marketing ser creativos e innovadores y así captar la atención del cliente, quien en la actualidad se enfrenta diariamente a una variada gama de ofertas.

Marketing es una de las áreas fundamentales de toda empresa, su principal misión es ser el puente entre los consumidores, proveedores y la compañía, lo que implica un gran desafío ya que se deben lograr acuerdos que sean beneficiosos para todas las partes involucradas.

Existen diversas estrategias de ventas que se utilizan para que un producto o servicio sea exitoso, pero sin duda la mejor de todas es la de contar una gran historia. ¿La razón?, un relato que apele a las emociones y hechos verídicos provoca en los clientes un sentido de identificación que los hace elegir el producto ofrecido para satisfacer sus propias necesidades.

Pero cuidado, no se trata de contar una historia cualquiera, hay ciertos elementos claves que no deben faltar. Lo principal es que los hechos sean verídicos y que se demuestre que gracias al servicio o producto de la empresa, el protagonista logra resolver problemas o suplir necesidades. Además debe incorporar un punto de quiebre, que marque un antes y un después en la rutina personal o profesional – según sea el caso - del cliente. Esto aumenta la confianza hacia la compañía y a la calidad de sus producciones.

Generar una buena relación con los clientes y alianzas estratégicas es primordial, sobre todo en tiempos de globalización, donde existen más opciones en el mercado con ofertas similares y gracias a las nuevas tecnologías el acceso a ellas es mucho más simple y directo. Por esto, diseñar planes de marketing novedosos que involucren una promoción que apele a la sensibilidad y realidad del público objetivo marcará la diferencia entre una compañía exitosa y que perdurará en el tiempo y una que fracase en el intento.

Desarrollar una buena historia puede conquistar a potenciales clientes, recuperar a consumidores, dar seguridad a los proveedores y cerrar grandes acuerdos, todo en base a la realidad y el interés que genere los sucesos contados.

Artículo In-Campus

Seminarium Internacional

Presenta dos exclusivos Programas

Con el fin de mantener a los altos ejecutivos actualizados en las últimas tendencias del management, Seminarium Internacional, en conjunto con dos de sus alianzas internacionales, han diseñado dos programas In-Campus catalogados como exclusivos, debido a que se realizan una vez cada dos años.

• CEOs II: THE NEXT STEP IN STRATEGIC MANAGEMENT

Para que una empresa sea exitosa, todos sus departamentos deben estar en orden y realizar labores efectivas, ya sea en el área de Recursos Humanos, Ventas, Operaciones, Finanzas, etc. y la persona encargada de mantener todo en regla y supervisar cada detalle es el Gerente General o CEO en sus siglas en inglés.

El rol del CEO es primordial ya que no sólo debe mantener a la compañía con números azules, sino también preocuparse de que el ambiente laboral sea grato para todos los trabajadores, que el cliente esté satisfecho con la atención otorgada y continuar con una comunicación constante y directa con socios y proveedores.

Con el objetivo de reforzar los conocimientos adquiridos por los gerentes generales a lo largo de sus carreras, Seminarium presenta el Programa internacional CEOs II: The Next Step in Strategic Management.

En este In-Campus, que se realizará del 27 al 30 de Mayo en el James Allen Center de Kellogg School of Management en Illinois, EE.UU., se entregarán las últimas tendencias en temas de liderazgo, trabajo en equipo, negociación y marketing, temas de suma importancia para diseñar gestiones empresariales que logren superar a la competencia.

Los asistentes a CEOs II volverán a sus trabajos con herramientas probadas en organizaciones con presencia mundial, todo a través del destacado cuerpo académico

de una de las mejores escuelas de negocio a nivel mundial como lo es Kellogg School of Management.

• STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM

Un rubro que ha crecido enormemente en el último tiempo es el de la Industria de la Hospitalidad. No sólo porque la cantidad de personas que viajan a otros países ha aumentado, sino también a que grandes empresas deciden abrir sucursales en el extranjero, cerrar acuerdos con socios internacionales o se trasladan para realizar cursos de postgrado, lo que lleva a sus ejecutivos a hospedarse y utilizar empresas de servicios.

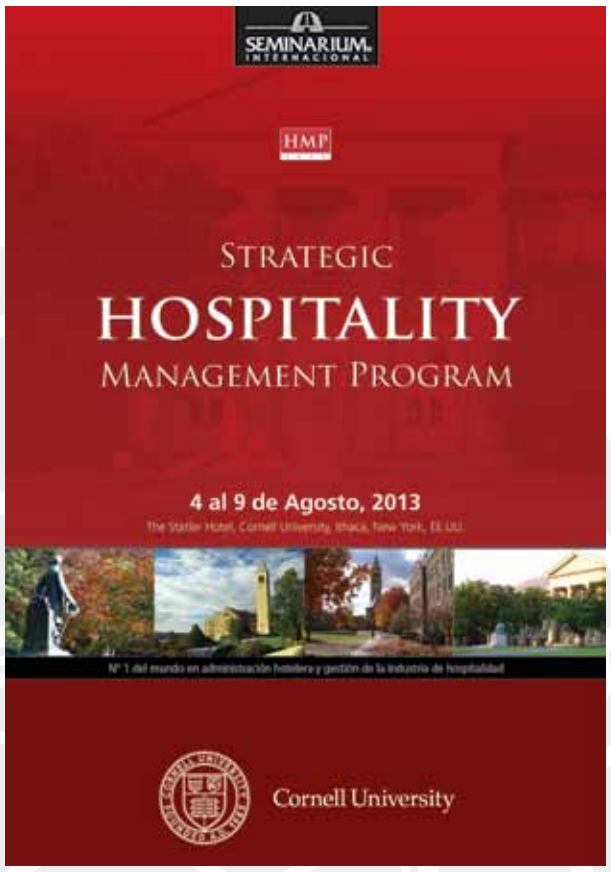
Dicha situación hace que la forma de trabajar de estas organizaciones sea única, ya que sus clientes son en su mayoría esporádicos, por lo que sólo se tiene una oportunidad para impresionarlos.

Este escenario obliga a hoteles, compañías de cruceros, casinos y empresas ligadas a la hospitalidad, a mantener sus políticas de funcionamiento actualizadas, teniendo en cuenta la importancia de los avances tecnológicos y la atención al cliente, quien es mucho más exigente, buscar en estos lugares la máxima comodidad y que sus requerimientos sean respondidos inmediatamente.

Seminarium Internacional y Cornell University se han unido para presentar el In-Campus Strategic Hospitality Management Program, diseñado exclusivamente para la alta dirección y ejecutivos del sector de la hospitalidad y entretención de Latinoamérica y España.

El Programa Internacional se llevará a cabo del 4 al 9 de Agosto en The School of Hotel Administration, Cornell University, New York, EE.UU. y profundizará en lo fundamental que es diseñar planes de trabajo que generen un valor agregado a las empresas, lo que es fundamental en tiempos donde hay gran competencia.

Mejorar la experiencia del cliente, detectar las debilidades de los pares y utilizarlas como oportunidades, son algunos de los beneficios que los asistentes podrán adquirir durante este In-Campus, además de ser alumnos durante seis días en la universidad N°1 del mundo en gestión hotelera.



Artículo Kellogg

NORTHWESTERN UNIVERSITY

Kellogg School of Management

¡Deje mi marca en paz!

¿Qué ocurre cuando las marcas que favorecemos son atacadas?

Basado en la investigación de Monika Lisjak, Angela Y. Lee y Wendi L. Gardner

Ustedes han oído la historia antes: practica la explotación laboral, vierte metales pesados en los ríos, sus productos están siendo retirados. Pero a pesar de la evidencia, ya sean jeans, tecnología personal o café, eventualmente comenzará a escuchar a clientes defendiendo a la empresa. En las redes sociales y blogs, declararán que la empresa no sabía de los problemas, o bien, si alguien en el camino cometió un error, el producto está básicamente bueno.

Relájense, dicen. Déjenlos en paz, escriben. Usted no sabe toda la historia.

Tiene sentido cuando la gente defiende rápidamente a familiares cercanos o incluso lugares u objetos específicos que tienen un significado especial – piensen en la casa en que se criaron o la cama que han tenido desde la infancia. Pero ¿por qué la gente se apresura en defender a las marcas?

Puede ser que pensemos en ellos como parte de nosotros mismos. Psicólogos y sociólogos han estudiado durante mucho tiempo nuestra tendencia humana de incorporar a otras personas y objetos en nuestro concepto del yo. Varios experimentos han demostrado que las personas reaccionan ante amenazas hacia la familia, por ejemplo, como si ellos mismos estuviesen siendo amenazados. Pero las marcas no son hogares de nuestra infancia o hermanas pequeñas: Son conceptos abstractos, comerciales. Sin embargo, ¿podríamos identificarnos suficientemente con ellos como para defenderlos?

Para probar la naturaleza de esta unión entre marca y consumidor, Angela Y. Lee, profesora de marketing en Kellogg School of Management, Monika Lisjak, candidata a Doctorado en Kellogg School of Management, y Wendi L. Gardner, profesora asociada de psicología en Northwestern University, prepararon una serie de cuatro experimentos donde los participantes entregaron su punto de vista sobre un par de marcas que han visto su cuota de controversia: Facebook y Starbucks.

El primer experimento investigó si los participantes del estudio que estaban preparados para enfrentar amenazas a ellos mismos, defenderían una marca amada tal como se defenderían a ellos mismo. Primero, los participantes se sometieron a exámenes estándar diseñados para revelar indirectamente su nivel de autoestima – Un test, por ejemplo, pidió a los participantes calificar lo mucho que le gustaba su nombre. Esto fue clave, porque las personas con baja autoestima tienden a responder con más fuerza ante amenazas a sí mismos. Si los participantes que tienen una baja autoestima eran más propensos a defender una marca que los participantes con una autoestima más alta, esto implicaría que los participantes han incorporado la marca a su sentido del yo.

Después que a los participantes se les pidiera que calificaran su actitud hacia Starbucks en una escala desde "no gusta mucho" a "me gusta mucho", hicieron una tarea diseñada para inducir la auto-reflexión: tenían que decir tres características de su personalidad. Ya que la autoconciencia tiende a hacer que las personas reaccionen con más fuerza ante las amenazas a sí mismos, este fue otro estudio para ver si Starbucks podría ser defendido en la misma forma que se defiende la imagen de uno mismo.

Luego, los participantes leyeron una editorial crítica de Starbucks, que incluía frases como "Starbucks ha capitalizado los males de nuestra sociedad moderna, atractiva para nuestros egos más que para nuestras papilas gustativas." Se les pidió que indicaran cómo su opinión de Starbucks había cambiado en una escala desde "me gusta mucho menos" a "me gusta mucho más." Esta pregunta es relevante porque cuando un aspecto del ser propio de una persona se ve amenazado, el individuo tiende a aferrarse a este aspecto con más fuerza que nunca.

"Si cree que una marca es parte de usted y lee algo negativo de esa marca, ¿cómo va a reaccionar?" pregunta Lee. "¿Va a dejar de usarla o la usará aún más?" Efectivamente, Lee y sus colegas encontraron que sujetos inseguros y con baja autoestima que inicialmente dijeron que les gustaba Starbucks, calificaron la compañía de café aún más positiva tras haber leído la editorial.

Lee y sus colegas pusieron a diferentes grupos de participantes a través de dos estudios adicionales para determinar si el efecto se mantendría cuando se extiende a diferentes metodologías para la evaluación de la autoestima y la inducción de la inseguridad, así como a otra marca, Facebook. Arrojó que los efectos persisten: Las personas que fueron preparadas para estar a la defensiva y quienes se sienten muy identificados con la marca, o no se afectaron en lo absoluto por la editorial negativa, o incluso mejoraron sus opiniones acerca de la marca después de leer la crítica.

Finalmente, Lee y sus colegas querían ver si la compensación por un ataque a su ser afectaría la medida en la que las marcas son defendidas. Cuando algún aspecto de cualquier aspecto del ser de las personas se ve amenazado, tienden a defender ese aspecto con menos fuerza si se les da la oportunidad de protegerse en otro lugar. "Si Starbucks es parte de ti y lees algo negativo acerca de la marca, te sientes atacado", explica Lee. "Pero ahora se le dará otra manera de sentirse bien consigo mismo. Luego, una vez que la necesidad está siendo satisfecha, puede que no sienta que tiene que defender Starbucks nunca más".

Entonces en el estudio final, antes que los participantes midieran si sus opiniones acerca de Starbucks habían cambiado, se les dio la oportunidad de, en esencia, reafirmarse a sí mismos siendo parte de una multitud. A los participantes, que eran todos estudiantes de Northwestern, se les pidió que midieran a los estudiantes y profesores de la misma universidad como también a estudiantes y profesores de otra universidad, en rangos como la inteligencia y la probabilidad de éxito.

Esta vez, cuando dieron sus opiniones de Starbucks, sus sentimientos no eran tan favorables, a pesar de que todos los demás aspectos del experimento eran iguales. Al expresar una opinión más favorable de los estudiantes y profesores de su propia universidad en comparación con los de otros lugares, los individuos inseguros o con baja autoestima, parecían haber recuperado su equilibrio y ya no defendieron la marca.

Estos estudios proporcionan evidencia de que las marcas son de hecho consideradas como parte de uno mismo. Sin embargo, quedan muchas preguntas. ¿Qué se necesita para que una marca ocupe un lugar en el yo? ¿Cuántas marcas, por no mencionar otras personas y objetos queridos, llevamos como parte de nosotros mismos, y qué se necesita para sacarlos? "Una marca es muy intangible, en cierto modo, la marca va más allá del producto en sí o el objeto real", dice Lee. "Así que, desde el punto de vista psicológico, es interesante considerar la relación dinámica entre el consumidor y las marcas que consumen." S

Viene de la portada...

Artículo Principal

Llevando el marketing al **siguiente nivel**

2. Administrar los tres horizontes del Marketing:

Para demostrar el valor de marketing, los CMOs primero necesitan aclarar qué es lo que el marketing realmente hace, y cómo su valor debe ser medido. Para lograr un mejor equilibrio entre las iniciativas de marketing a corto y largo plazo, es importante entender que las actividades de marketing tienen diferentes objetivos y diferentes marcos de tiempo sobre los que actúan. Para lograr un mejor equilibrio entre el corto y largo plazo, es útil pensar en el portafolio de actividades de marketing en términos de tres horizontes del marketing. El primer horizonte del marketing es el **marketing de generación de demanda.** Incluye todas las actividades y las inversiones destinadas a impulsar los ingresos y la cuota de mercado para los productos de la empresa en el corto plazo. El desempeño del marketing en este horizonte debe ser evaluado en términos de resultados de comportamiento - logrando que los clientes levanten la mano y compren los productos de la empresa. El segundo horizonte del marketing es el **marketing de cambio de percepción** – inversiones e iniciativas de marketing para construir marcas y relaciones con los clientes en el mediano plazo. El segundo Horizonte de marketing debe ser evaluado en términos de resultados de percepción - cambiar las percepciones y actitudes de los clientes y futuros clientes, hacia los productos de la empresa, marcas, y la compañía en sí. Y, por último, el tercer horizonte del marketing es el mercado creando marketing - Actividades de pensamiento de liderazgo destinados a lograr la creación de mercados y ecosistemas totalmente nuevos, a menudo lejos del futuro. En este horizonte, el desempeño de marketing debe ser evaluado en términos de liderazgo de pensamiento - la capacidad de articular una visión del futuro de un nuevo escenario del mercado y moldear la evolución del nuevo escenario en beneficio de la empresa.

3. Piense en términos de proceso:

Las actividades de marketing han sido tradicionalmente conceptualizadas en términos de la infames cuatro P: Product (producto), Price (precio), Promotion (promoción) y Place (lugar). Esta es una visión funcional de las actividades de marketing y fomenta la errónea impresión de que las funciones de marketing son campos independientes. En cambio, las actividades de marketing deben ser conceptualizadas como un conjunto de procesos adaptados para crear, entregar y compartir valor. En lugar de organizar actividades de marketing en cubos funcionales como marketing de producto, canal de marketing o comunicaciones de marketing, las organizaciones de marketing deben pensar en términos de los procesos de marketing relacionados lógicamente con entradas, salidas y flujos de trabajo. Estos procesos de creación de valor incluyen los procesos para la detección de valor, definición de valor, comprendiendo el valor, entrega de valor, valor compartido, comunicar el valor y mantenimiento de valor. Cada proceso tiene un conjunto de actividades y entregas, y estos procesos juntos constituyen el nuevo trabajo de marketeros.

4. Crear una cultura de medición:

Marketing debe cumplir con el dicho: "Si no se puede medir, no se puede gestionar". CMOs necesitan promover una mentalidad de retorno de la inversión que debiera estar presente en todas las iniciativas de marketing. Los vendedores deben definir hacia dónde quieren ir (objetivos), cómo van a llegar (estrategia), lo que se necesita para llegar allí (los recursos), y cómo saben si llegan ahí (métricas). Crear una cultura de medición no significa que cada iniciativa de marketing tenga que ser cuantificada en términos de mayores ingresos. Los vendedores pueden confiar en los indicadores intermedios que siguen los clientes a través de la "jerarquía de los efectos"- desde la creación de conciencia hasta cambiar percepciones, desde la creación de la demanda, hasta aumentar la lealtad y retención. Un subproducto muy importante de una cultura de medición es el establecimiento de benchmark metrics o parámetros de referencia que pueden ser usados a través del tiempo para hacer un seguimiento a las campañas de marketing en relación con el rendimiento histórico.

5. Comercializar el Departamento de Marketing:

Marketing no puede comunicar el valor de las ofertas y marcas de la empresa a los clientes si las personas dentro de la compañía no aprecian el valor de las marcas y la importancia del marketing. Los departamentos de marketing hacen un trabajo pobre de marketing interno de ellos mismos a otros departamentos, así como al equipo de liderazgo. Varios CMOs me han confidenciado que la dirección ejecutiva en sus empresas no "entiende" el valor del marketing. ¿De quién es la culpa?

El marketing no es un departamento. Es un modo de pensar que debe impregnarse en la organización desde la parte superior a la parte inferior y en todas las áreas funcionales. Cada empleado debe "vivir los valores de la marca" y servir como embajador de la marca. Creo que es responsabilidad de los CMOs articular claramente y con firmeza la importancia de marketing y las formas en que añade valor a la línea superior e inferior de la empresa. Y es de su responsabilidad evangelizar con la mentalidad centrada en el cliente en cada oportunidad que se tenga y a través de toda la organización.

Creo que el marketing tiene una oportunidad histórica de liderar el crecimiento y el éxito de las empresas en un mundo de negocios competitivo y conectado. Sin embargo, el marketing tendrá que reinventarse, estar a la altura del reto.

MOHANBIR SAWHNEY

Gurú y autoridad mundial en marketing, innovación y e-business.

Es director del Centro para la Investigación en Tecnología e Innovación en Kellogg School of Management, Northwestern University e investigador de marketing en la era digital, marketing centrado en los procesos, marketing colaborativo, el diseño de organizaciones centradas en el cliente, el crecimiento orgánico y la innovación en las grandes compañías.

Consultor y expositor para empresas Global 2000 alrededor del mundo estará presentando Innovación y Marketing el día 22 de Abril como parte del Congreso Internacional de Marketing y Ventas, realizado en Santiago de Chile.

LAS OPINIONES TIENEN UN PUNTO DE PARTIDA

LATERCERA

PIENSASINLIMITES

Los Mitos de las Ventas

La verdad de cómo vender hoy, se convertirá en los mitos del mañana

NEIL RACKHAM

¿Cuáles de estas afirmaciones son verdaderas?

- **Vender tiene relación con la persuasión.**
- **El trabajo de los vendedores es mostrarle a los clientes cómo y por qué sus productos y servicios son mejores que los de la competencia.**
- **Los mejores vendedores son seres extrovertidos, sociables y que disfrutan de interactuar con personas.**
- **Si observas una llamada de ventas, es fácil distinguir quién está vendiendo y quién está comprando.**
- **Los vendedores nacen, no se hacen.**

La respuesta, este 2013, es que ninguna de estas cinco declaraciones son ciertas. Aun así, en varias oportunidades en los últimos 50 años, cada una de ellas ha sido cierta y altamente aceptada. Es una medida de cómo las ventas han cambiado que las verdades de ayer se hayan vuelto obsoletas y una carga para nuestro pensamiento.

Por ejemplo "los vendedores nacen, no se hacen". Antes de tener modelos de ventas validados, entrenamientos de ventas efectivos y procesos decentes de ventas, toda la evidencia sugería que las personas no podían aprender a vender. Ahora que sabemos cómo desarrollar vendedores competentes, reconocemos que la mayoría de las personas pueden aprender las herramientas y estrategias que las ventas de hoy requieren.

¿Y qué pasa con la imagen de vendedores sociales y extrovertidos? En 1950, un estudio mostró que el 92% de los vendedores estaban bajo el promedio en términos de ser extrovertidos. En aquellos años, se pensaba que necesitabas ser extrovertido para poder vender, por lo que reclutadores buscaban a personas con esa característica. Ahora sabemos que eso era un estereotipo, una profecía satisfactoria. Muchos de los mejores vendedores del mundo – al menos en altos niveles de ventas – son introvertidos.

Esas ideas han sido ya desacreditadas hace un tiempo. Ahora veamos algunas ideas que aún son altamente aceptadas. Quizás la peor es que vender tiene relación con la persuasión. Tal vez eso fue así en algún momento, pero ciertamente no es así hoy. Cuando recluto vendedores busco creatividad, entendimiento de negocios y habilidad para escuchar.

La persuasión, al menos en su significado literal, de tratar de de cambiar creencias a través de la presentación de argumentos, difícilmente cabe dentro de lo que necesita un cliente hoy. Sin embargo, a juzgar por antiguos libros acerca del cómo vender, la persuasión fue una herramienta clave. Lo que ha cambiado es el cliente. Preparado con más información, el cliente de hoy no quiere ni necesita ser persuadido. Ellos esperan que los vendedores generen valor a través de la habilidad de solucionar problemas. Buscan por pares de negocios con quienes poder mantener una conversación objetiva.

Es por esto que he notado un curioso cambio cuando observo llamadas de ventas. Hace 10 años atrás podía distinguir en pocos segundos quién estaba vendiendo y quién estaba comprando. Hoy no puedo. Lo que estoy viendo hoy no es la clásica venta de "productos" o siquiera "soluciones". Es una discusión de negocios donde los roles de venta y compra están borrosos. Los vendedores que ven su rol como el que deben demostrarles a sus clientes por qué sus productos son mejores que los de su competencia, están fracasando.

¿Por qué? En parte es a causa del incremento de la competencia y la disminución de la diferenciación, lo que hace que sus productos no sean muy distintos a los otros. En parte es porque los clientes ya saben todo acerca de lo que está ofreciendo.

Entonces, ¿cómo serán las ventas en el futuro? Lo que sabemos con certeza es que cambiarán de forma más rápida. La verdad de cómo vender hoy, pronto se convertirá en los antiguos mitos del mañana.

NEIL RACKHAM

• Padre del SPIN® Selling, la base de toda Venta Consultiva.

• Experto mundial en ventas estratégicas.

• Autor de numerosos best-sellers del New York Times traducidos a más de 50 idiomas, entre ellos SPIN® Selling, el libro de negocios más vendido en la historia de McGraw-Hill.

Reconocido expositor y pensador influyente en temas de ventas y marketing y consultor para empresas Fortune 100 de Estados Unidos y más de la mitad de las empresas Fortune 500, Rackham se presentará en Santiago de Chile el 23 de Abril como parte del Congreso Internacional Marketing y Ventas 2013, y el 24 de Abril para el Sales Conference que se realizará en Bogotá, Colombia.

SEMINARIUM®

Advanced Management Program

LEAN Enterprise

Optimización de los Procesos de Operaciones, Logística y Producción.

9-11 ABRIL, 2013 Santiago Chile

MIT PROFESSIONAL EDUCATION

Massachusetts Institute of Technology

Artículos

Con ustedes, **¡tres íconos del Marketing y Ventas!**

El Congreso Internacional de Marketing y Ventas 2013 trae a Chile a tres expertos internacionales que, juntos a los Keynote Speakers, Mohanbir Sawhney y Neil Rackham, presentarán los temas más relevantes para las áreas de Marketing y Ventas, siempre orientados al cliente: Roger Dooley, experto en Neuromarketing; Luis Huete, considerado uno de los principales gurús del management de España; y Andrew Sobel, experto en estrategias de fidelización.

Profesionales con marca propia

Luis Huete

En el futuro no habrá trabajo en el sentido clásico para casi nadie. El mundo en el que a uno lo contrataba una determinada empresa, para todo el día y para el resto de su vida, se va a acabar.

La regla será sencilla. Quien genere más "valor", a través de su empleo, tendrá más "liquidez". Más opciones para elegir. Mejores precios. Mejores clientes.

Como no hay activo sin pasivo, lo contrario también será cierto.

Si crea propio empleo, usted organiza las horas que quiere trabajar, el precio al que quiere vender, los temas a los que se quieres dedicar, las vacaciones que quiere tener. Le va a tocar ser emprendedor e innovador, sí o sí.

No será la inteligencia innata el factor determinante de lo bien o mal que le vaya con su empleo. Lo que de verdad marcará la diferencia serán las ganas de aprender, el cultivo de las buenas ideas, el afán de ir a más, la construcción de una personalidad centrada, la profesionalidad como principio irrenunciable, el cultivo de las redes de amistades, el deseo de hacer contribuciones y, sobre todo, la habilidad de venderse bien.

Habrá que saber venderse creando una marca prestigiosa. Necesitará tener marca propia para dejar de ser un "nombre" o un "precio" en el mercado de los servicios profesionales.

Las habilidades necesarias para desarrollar su marca personal serán el rigor de su trabajo y el sentido comercial con el que elige a lo que se dedica y el cómo se hace notar en el mercado. No tendrá más remedio que generar credibilidad y ser auténtico.

Recuerde que una marca es la socialización de un prestigio. Tendrá que construir su marca. Primero haciendo cosas que le aporten prestigio porque estén hechas con la calidad que le gusta a sus clientes. Cosas que sean valiosas y escasas para el mercado.

Tendrá que hacer marca también socializando su prestigio. Haciendo que más gente sepa que usted es bueno en lo que hace. Tendrá también que moverse con soltura en las redes sociales. Y tener conocidos, muchos conocidos. Gente que lo aprecie. Que lo recomiende. Que sepa quién es y a lo que se dedica.

Para que su marca personal tenga valor, tendrá que crear una buena historia sobre su trabajo, tendrá que aprender a tener una buena puesta en escena, tendrá que construir un buen listado de referencias y será fundamental el que se convierta en un nodo que emite conocimiento en las redes sociales.

Para crear su "empleo", tendrá que conquistar las oportunidades que constantemente le van a pedir cita. El homenaje a las muchísimas oportunidades del futuro es preparase para ellas. Cree su empleo. El que más le guste.

Una Imagen Vale Más que Mil Palabras

Roger Dooley

En algunos casos una imagen puede valer más que mil palabras. Un nuevo estudio demostró que un texto es más creíble cuando se acompaña de fotografías, incluso cuando aquellas fotos no son compatibles con el objetivo del texto.

Investigadores de la Universidad Victoria de Wellington en Nueva Zelanda, demostraron que declaraciones sobre una celebridad viva o muerta fueron juzgadas como ciertas más a menudo cuando eran acompañadas de fotos de la celebridad en cuestión.

Otro experimento sustituyó descripciones verbales por fotografías, y éstas también produjeron una sensación de ser verdad. Incluso afirmaciones de conocimiento general fueron realzadas por fotos. La declaración: "Las tortugas son sordas", fue juzgada como verdadera más a menudo cuando se acompañaba de una foto de una tortuga pero de ninguna manera demostraba su capacidad o incapacidad auditiva.

Un caso especializado de este fenómeno se puso de manifiesto hace varios años cuando investigaciones demostraron que los neurocientíficos eran más creíbles cuando se acompañaban de un escáner de resonancias magnéticas funcional del cerebro, a pesar de que las imágenes no estaban relacionadas con la conclusión del trabajo.

Si la información especializada como la investigación en neurociencias, se hace más creíble, incluso con imágenes irrelevantes, no es una sorpresa que los investigadores de Nueva Zelanda encontraran que era cierto en contenidos más generales.

La lección de Neuromarketing de este estudio es que si usted quiere ser creíble, debe acompañar sus declaraciones con fotografías y tal vez con un texto descriptivo. Claramente, si la imaginación apoya directamente sus declaraciones, tanto mejor. Pero, incluso si esas fotos no existen, debe incluir de todas formas imágenes relevantes. Por ejemplo, la afirmación "fácil de usar" sería difícil de probar directamente con una foto, pero una imagen de una persona utilizando el producto (presumiblemente no haciendo muecas o mirando perplejo) podría hacer la afirmación más creíble.

¿El texto también? Mientras personas dedicadas al marketing siempre deben tener cuidado de no añadir textos no esenciales a la publicidad o sitios web, la investigación también muestra que el texto descriptivo hace una afirmación más creíble aún cuando el texto apoya directamente la declaración. Por lo tanto, es posible que agregando un párrafo de texto que describa el proceso que se utiliza para fabricar el producto, podría hacer la afirmación "fácil de usar" más creíble.

No utilice fotos al azar que sólo se relacionen vagamente al mensaje que está tratando de transmitir. Y, como siempre, no añada fotos o textos de cualquier manera, suponiendo que aumentará la credibilidad y la conversión- ponga ambos o cualquiera a prueba en un control.

Utilizando Preguntas Potentes para crear Clientes para toda la Vida

Andrew Sobel

Una buena pregunta potente lo ayuda a descubrir las necesidades más urgentes de un cliente potencial. Lo lleva al corazón del asunto. Ayuda a replantear el problema y prepara el camino a su solución. Son una herramienta clave para crear clientes de por vida.

Al ayudar a personas llegar a sus propias respuestas, usted alcanza un mayor compromiso. Puede utilizar preguntas potentes para ganarse a un nuevo cliente y después profundizar en su relación con aquel individuo en cosa de tiempo.

La mejor manera es hacer preguntas constructivas y creíbles. Estas son preguntas que demuestran implícitamente su experiencia mientras fomenta al cliente que hable de sus asuntos.

Requiere directamente de investigación y planeación. La pregunta variará según su cliente e industria, pero debieran ser algo así: "¿Cómo está reaccionando ante los nuevos requisitos de información (por ejemplo a una nueva tendencia o regulación)?" o "Su discurso gerencial dejó en claro sus aspiraciones de crecimiento… ¿Cómo impactará esto a su propia área?"

Un segundo objetivo esencial con un cliente consiste en entender los problemas de los clientes. Me gusta llamar esto su agenda.

Dependiendo de cuánto sabe de su cliente, existen muchos tipos de preguntas establecidas para la agenda. Una de las más directas es, "¿Cómo será evaluado su liderazgo al final del año? La respuesta le dirá en qué cosas está más enfocado. Existen otras como: "Usted ha recortado sustancialmente los costos, ¿de dónde cree que vendrán las futuras mejoras en rendimiento?" O "Si tuviera recursos adicionales, ¿en qué oportunidades o áreas las invertiría?"

Una vez que ha adquirido un nuevo cliente, el siguiente reto es crear una conexión personal y profundizar en la relación. Me gusta realizar las que yo llamo preguntas pasionales o preguntas profundas.

Las preguntas pasionales lo ayudan a entender sobre qué cosas de la vida está entusiasmada la otra persona. Por ejemplo, "¿Por qué hace lo que hace?" es una excelente pregunta pasional. Es simple pero profunda.

Preguntas profundas son preguntas que lo ayudan conocer más sobre la otra persona. La pregunta profunda más simple es, "¿Me podría comentar más?" o "¿Cómo fue que comenzó?"

Utilice preguntas de agenda y que construyan credibilidad de forma temprana en su relación. Después haga preguntas pasionales y profundas para conectarse de forma personal.

Artículo en inglés

THE CONSCIOUS LIFESTYLE: A LEADER MUST LOOK AND LISTEN

Deepak Chopra

In the past, when leaders were more authoritarian, the people who were expected to listen - and obey - were the followers. Leaders had a monopoly on giving orders, laying down plans, and making all the crucial decisions.

To some extent this imbalance is built into the system. But leadership has shifted dramatically, because leaders and followers create each other. Followers have needs that leaders fulfill. “Look and listen” comes first in the list of skills needed by a successful leader, since only by looking and listening can he keep with an ever-shifting situation.

The greatest leaders are visionaries, but no vision is created in a vacuum. It emerges from the situation at hand. The situation can be a crisis or a routine project, a management problem or a financial emergency – anything that requires a leader to offer guidance. The leader is someone who can assess the situation by looking and listening at the deepest level possible.

When you are a conscious leader, you look and listen to the situation around you, but you also look and listen inside. Four steps are involved:

Impartial observation – Look and listen with your senses

Analysis – Look and listen with your mind

Feeling – Look and listen with your heart

Incubation – Look and listen with your soul

As a potential leader, you must develop your awareness on all four levels long before you win your right to lead. Imagine three people, partners in a start-up company, seated on a couch in an outer office. The office belongs to a venture capitalist who has agreed to give them half an hour to present a proposal for a start-up company. Success or failure depends upon this meeting; their whole future might ride on it. Who among the three will emerge as the leader of the group, the one with the best chance of persuading the venture capitalist?

The first person feels so nervous his palms are sweaty. He tries to make casual conversation but realizes that he’s babbling, so he grows quiet. He closes his eyes, repeating one last time the speech he is going to make. He got very little sleep the night before, because he spent hours perfecting every word of his speech. He keeps thinking one thing: “Now or never. It’s do or die.”

The second person looks much calmer. He’s quite confident, in fact. He believes in their idea; he’s certain their new business will succeed once they find a backer. Tall and clear-eyed, he’s used to being looked up to. In the back of his mind, he wonders if he can talk the venture capitalist into going out for a round of golf or a pickup basketball game. One-on-one has always been his best mode of persuasion.

The third person is scanning the room with open curiosity. She notices the rich Oriental rug and fresh flowers on the reception desk, but she’s more interested in the employees going in and out of the venture capitalist’s inner office. They’re dressed in jeans and shirt, not suits. They come out looking more focused and intent than when they went in, but they don’t look stressed. Their talk is excited; they seem to be discussing things with real focus. Checking inside, the third person feels expectant but not stressed. Whatever happens, she’s open to the outcome. She can be one of those excited people she sees emerging from the office. Once she sets eyes on the venture capitalist, she’ll know what kind of personality she’s dealing with.

Of these three people, the first one isn’t perceiving anything outside his own mood, which is tense and closed off. He’s not responding to his environment. With his eyes he may notice the expensive room with its trappings of success, but even that registers very little. The second man is more comfortable and is beginning to see from the heart. He assesses people and situations by how they feel. The third person goes a step farther, however. She is entirely open to her surroundings and keeps picking up clues wherever she can find them. From these clues, which involve looking and listening, she begins to build a scenario. She can envision herself in the scenario, and as it unfolds, she will adapt. If it turns out that she doesn’t fit in, she won’t make the mistake of taking the venture capitalist’s money – the compatibility isn’t there.

An everyday situation, yet you can see that the potential leader is the one who can look and listen from the deepest level. Leadership requires a sound basis inside yourself. If you can arrive at the point where looking and listening comes from your entire being, you are likely to be the leader in any situation, because you have set the groundwork even before you had the first follower.

Deepak Chopra, reconocido autor y conferencista, presenta de forma exclusiva su programa The Soul of Leadership: Unlocking Your Potential for Greatness, los días 6 de Mayo en Santiago de Chile; 8 de Mayo en Bogotá, Colombia y el 9 de Mayo en Medellín, Colombia.

Artículo

¿Por qué los **CEOs** no tienen presencia activa en las **redes sociales**?

Las empresas han reconocido la importancia que hoy tienen las redes sociales. Se han integrado activamente a estas plataformas digitales, creando sus perfiles en Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. Sin embargo, los gerentes generales o CEOs de las compañías aún están reacios ante la idea de ingresar a través de cuentas personales a este nuevo escenario de las comunicaciones.

¿La razón? Si bien en este mundo conectado los medios digitales son la herramienta que permite una comunicación más directa con los clientes, conocer sus gustos, preferencias y satisfacer sus inquietudes; para los CEOs el estar expuesto presenta un riesgo para la alta gerencia de la compañía que representan, ya que sus opiniones o imágenes personales pueden ser interpretadas como parte del discurso corporativo de la organización.

Según un informe del sitio web CEO.com y la firma de análisis Domo, sólo tres de 10 presidentes ejecutivos de Estados Unidos son parte de las redes sociales y además sus publicaciones son –la mayoría de las veces- revisadas por el encargado de comunicaciones de la empresa.

Muchos se excusan diciendo que no tienen tiempo para actualizar sus cuentas o ser parte de conversaciones en la red, pero reconocen que estas herramientas sirven para humanizar el rol del CEO, haciéndolo más cercano y accesible.

¿Cómo manejar los 140 caracteres?

Para los CEOs que deciden ser parte del mundo conectado, Twitter es su plataforma preferida, ya que no es necesario desarrollar textos muy largos, lo que es ideal para ellos debido a su ocupada agenda. Sin embargo, en los 140 caracteres que permite cada tuit, el alto ejecutivo debe seguir ciertos parámetros para proteger la reputación de la compañía a la que pertenece.

Por ejemplo, nunca debe hablar de temas polarizantes que logren una sensación de aversión por parte de los seguidores; Deben conservar códigos corporativos para no perder la conexión con la organización y mantener una comunicación constante y fluida, es decir, tuitear por lo menos una vez al día.

Otro ítem importante es el de los seguidores. Se debe tener especial atención no sólo a quiénes sigue el CEO, sino quiénes son sus followers, ya que estos pueden ser potenciales alianzas o clientes de la organización.

El uso de los medios digitales es un tema que implica estrategias a largo plazo y que cada vez irá tomando más relevancia a la hora de hacer negocios, razón por la que se recomienda que los altos ejecutivos se unan a las redes sociales y transmitan su visión de negocios de manera más pluralista.

Scott Berkun, autor del libro *Los Mitos de la Innovación*, de 2007, que advierte sobre la disolución de la palabra, afirma que lo que la mayoría de la gente llama innovación suele ser sólo un “muy buen producto”.

Berkun prefiere reservar la palabra para invenciones que cambian la civilización como la electricidad, la imprenta y el teléfono, y, más recientemente, tal vez el iPhone. Berkun, un consultor en innovación, les recomienda a los clientes prohibir la palabra en sus empresas. “Es una palabra camaleónica para ocultar la falta de sustancia”, observa.

Berkun dice que la popularidad de la palabra innovación se remonta a los años 90, en medio de la burbuja puntocom y el lanzamiento de ciertos libros.

El término les gusta a las grandes empresas porque tiene connotaciones de ser ágil y “divertido”, sostiene.

Las compañías de tecnología no son necesariamente las que más abusan del concepto. Apple Inc. y Google Inc. mencionaron innovación 22 veces y 14 veces, respectivamente, en sus reportes anuales más recientes. Pero fueron igualados por Procter & Gamble Co. (22 veces), Scotts Miracle-Gro Co. (21 veces) y Campbell Soup Co. (18 veces).

La tendencia de la innovación dio lugar a una industria de consultoría relacionada. Las 100 mayores empresas de EE.UU., según el ránking de la revista Fortune, les pagan a consultores en innovación entre US$300.000 y US$1 millón para que trabajen en un proyecto, lo que puede ascender a entre US$1 millón y US$10 millones al año, estima Alex Kandybin, consultor de estrategias de innovación de Booz & Co.

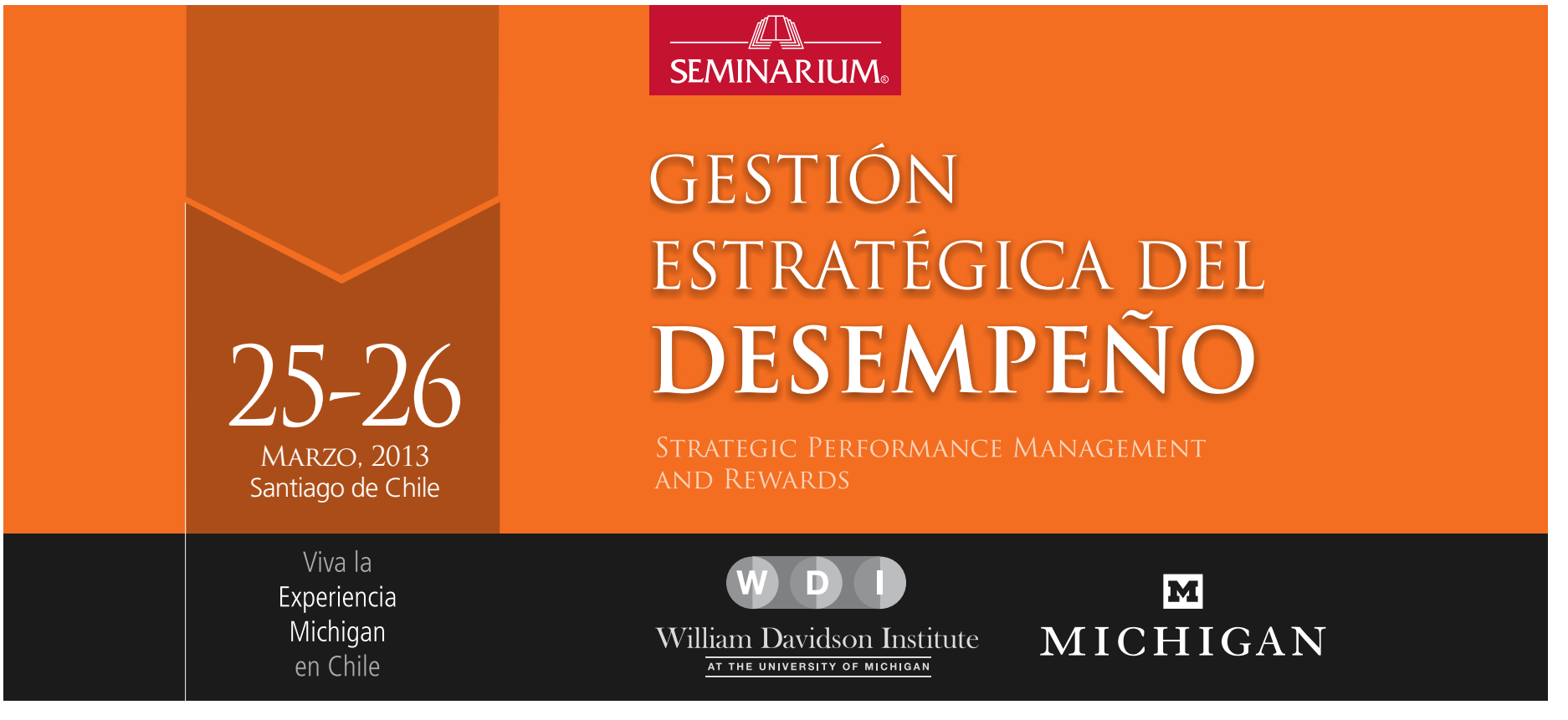
Además, cuatro de 10 ejecutivos afirman que su empresa ahora tiene un director general de innovación, según un estudio reciente del fenómeno.

Los hallazgos, basados en una encuesta en línea entre 260 ejecutivos globales y 25 entrevistas en profundidad, sugieren que esos cargos podrían buscar principalmente proyectar “apariencias”.

La mayoría de los ejecutivos reconocieron que sus empresas aún no tienen una estrategia de innovación clara para apoyar el rol. Jeff Semenchuk, quien fue nombrado en agosto como primer director jefe de innovación de Hyatt Hotels Corp. afirma que no hay “nada pomposo” relacionado al trabajo. La cadena de hoteles hace poco entrevistó a cientos de huéspedes y concluyó que “todos nos hemos quedado un poco en el pasado”, afirma.

El ejecutivo supervisa iniciativas experimentales en ocho hoteles designados como “laboratorio” alrededor del mundo. Entre sus proyectos está un nuevo proceso que tiene un conserje con un iPad y quien recibe a los huéspedes en el aeropuerto para registrarlos en el hotel.

La innovación no es un término nuevo. La palabra, que deriva del sustantivo latino innovatus, que significa renovación o cambio, apareció impresa ya en el siglo XV, según el lingüista Robert Leonard.



La pelea digital: Libros vs Cine

Es simple. Perdón. Suena simple. Y no lo es. Una industria establecida se ve amenazada por una nueva tecnología. Algunos actores se (re) convierten y sobreviven. Otros se aferran al pasado. Y desaparecen. En otros casos, sin importar lo que pase, la industria desaparece (casi) por completo.

La maduración de Internet, la irrupción de las redes y la conversación sin parar y el cambio de hábito del consumidor ahora hacen que varias industrias se sientan amenazadas. Que vivan a la defensiva (resistiéndose) o que intenten negar que la transformación y el cambio sean inevitables. Kodak y Blockbuster fueron líderes. Y se declararon en quiebra.

En un caso más sorprendente RIM (fabricante de Blackberry) pasó de reinar en el mundo de los smartphones a una caída libre que sigue sin detenerse. Pero hay dos industrias, parecidas, que se enfrentaron a esta amenaza digital y tomaron caminos distintos.

Por un lado está el mundo del celuloide. Por el otro, el de las editoriales. Los primeros se han dedicado a reconvertir su negocio. Incorporando / mejorando la oferta desde un punto de vista tecnológico suena lo más reconocible (3D, tecnología en las salas de cine).

Pero su fuerza ha estado en utilizar los medios de promoción digital para crear expectativas antes de un estreno (sinopsis en canales oficiales en Youtube, sitios de la película, algo en redes sociales, juegos interactivos, regalos y anticipos (como la banda sonora de The Dark Knight Returns, que se abrió al público antes del estreno) para generar más conversación a nivel de redes sociales (de hecho hay un estudio que midió el efecto de las conversaciones en Twitter antes de un estreno y las películas más habladas eran efectivamente las que generaban mayor recaudación de taquilla).

Eso en una vereda. Al frente (o al lado) está la de las editoriales. Que salvo Amazon (fabricante del Kindle y cada vez más cercano a ser una editorial) y algunas honorables excepciones, parece vivir abrazada a la esperanza de que los libros no van a morir. De que la forma de leer no va a cambiar. De que el hábito va a perdurar (por la nostalgia). Hay cifras que ya empiezan a

mostrar un cambio de tendencia. Las ventas de ebooks en Estados Unidos subieron de un 6% en 2010 a 15% el 2011.

Al mismo tiempo, las ventas del mercado de libros (físicos) en EE.UU. cayó 2,5%. Claro, todavía es muy pronto. Falta esperar que la masificación de ebook readers y tablets se dispare. Pero en vez de preparar un plan más agresivo en lo digital de cara al futuro, parecen esperar el momento fatídico en el que, por la masificación de ebooks y tablets, no les queda otra opción que entrar de frentón a la trinchera digital. El punto es que podrían hacerlo desde antes.

No se trata sólo de estar (o no) en redes sociales. Eso es un factor más de la ecuación. Se trata de aprovechar las ventajas del digital para promover la obra (adelantos, contenido multimedia y acercamiento a autores o detalles no explorados de la obra) y preparar y marketear la oferta de sus libros / ebooks en el formato digital. Eso no parece estar ocurriendo. Ambas ligadas al arte. Una encuentra la salvación en lo digital. La otra parece hundirse. Ojalá puedan revertirlo.

Por: Manu Chatlani
Fundador y Director Ejecutivo de Jelly, boutique digital

Fuente: El Dínamo

SEMINARIUM®

DEEPAK CHOPRA

ON LEADERSHIP

PRESENTACIÓN ÚNICA · 6 DE MAYO, 2013 · SANTIAGO, CHILE

contacto@seminarium.com • (562) 2430 6888 • www.seminarium.com