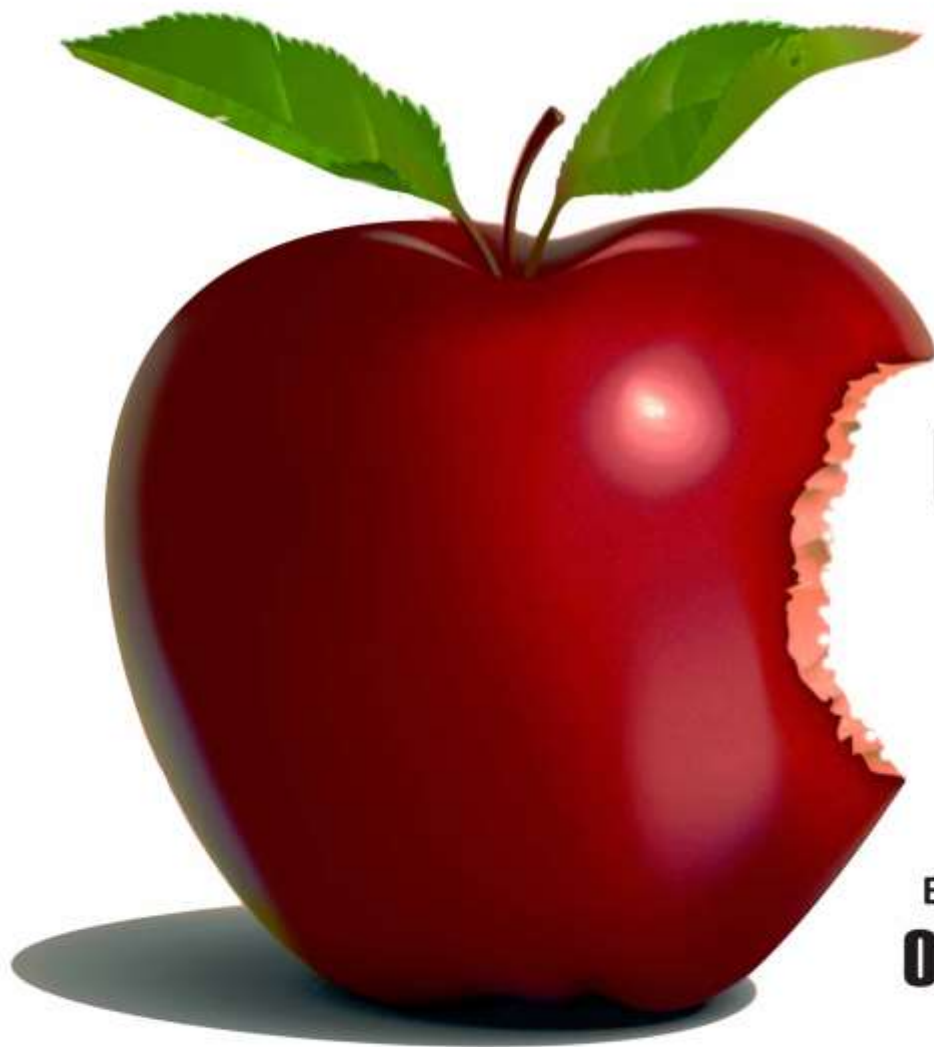


Para discutir  
**Cómo saber si  
usted está “quemao”**

En el ambiente laboral  
**La inteligencia del stress**  
para que juegue a su favor



Tema central  
**Cómo crear  
una Marca  
de Culto**

En sistemas: malo conocido  
**o escoba nueva 3**

**Para hacer:**  
Cómo se forma un  
Estrategia Comercial

**Mujeres de Alto Desempeño:**  
A su alrededor hay  
Mujeres de otra especie

**Para emprendedores:**  
Método para encontrar  
oportunidades de negocios



Mireya Bernal Mayorga  
**Editora**

Garzón M. Wilson  
**Director**

Sergio Hernández Chalarca  
**Director de Operaciones y Servicios**

María del Pilar Montoya García  
**RRPP Internacionales**

Norman Velásquez Álvarez  
**Proyectos**

**Producción:**  
Adviser

www.comunicacioncorporativa.com.co  
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.**

## Editorial

### ¡Urgente! Se necesita gerente

El entorno económico que estamos viviendo, sobre todo cuando pensamos en los tratados de libre comercio, está poniendo cada vez más altos los requerimientos para ser el líder de una organización. Ya no basta con ser administrador o ingeniero, es necesario convertirse en verdaderos estrategas de resultados.

Hoy día ya no puede un gerente “enredarse” administrando una organización ni resolviendo las problemáticas del día a día. Debe concentrarse en desarrollar y fortalecer tres de las principales sensibilidades de un directivo: la visión global, la visión financiera y la visión comercial, y no preocuparse de nada más.

¿Y el resto? Es indudable que esto pone en desventaja a quienes empiezan con proyectos de emprendimiento en los cuales al emprendedor le toca prácticamente hacerlo todo. Pero ahora se trata de competir y para eso debemos ser competitivos; esto es, que quienes lideran una organización deben contar con estándares internacionales en su formación, no importa el tamaño de la organización, pues en esta realidad de los mercados ninguna empresa queda exenta.

Me preguntaron sobre cuál debería ser el perfil académico de un gerente, sin importar el tamaño de la empresa; después de pensarlo un rato respondí que deberá tener una maestría en mercadeo, una especialización en finanzas y una especialización en alta gerencia, complementándolas con uno o dos idiomas y conocimientos técnicos en comercio internacional. La razón es muy simple, aunque usted sólo esté pensando en montar una panadería, el primer criterio se llama “densidad poblacional del nicho” y con las condiciones actuales del comercio, eso puede ser en cualquier lugar del mundo.

No es un perfil fácil, pero si queremos un país competitivo con empresas competitivas, debemos empezar, al menos en lo académico, por tener directivos competitivos. Yo mismo estoy interesado en este momento en la maestría en mercadeo, pues preveo lo que se viene.

Cordialmente,

**Garzón M. Wilson**  
Director

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

Para discutir:

# “Cómo saber si usted está quemado”

## Balance entre calidad de vida y estrés laboral: el Burn-Out: el trabajador quemado

**E**l síndrome de Burn-Out o estrés laboral se considera como una respuesta al estrés laboral crónico generado a partir del contacto directo y excesivo con otros seres humanos, particularmente cuando ellos están preocupados, con problemas o requieren cuidados especiales. Fue descrito en la década de 1970 por Freudenberg en personal del área de la salud.

En la actualidad se ha descrito este síndrome, no sólo en personal del área de la salud, sino también en cuidadores, familiares, educadores y personal de servicios públicos.

Según la Organización Mundial de la Salud el estrés laboral es uno de los diez problemas principales de salud relacionados con el trabajo y para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la enfermedad del siglo.

Paradójicamente el síndrome de Burn-Out o estrés laboral, se presenta en una época donde se cuenta con muchos recursos tecnológicos y en la cual las empresas hacen manifiesto su compromiso con la responsabilidad social; sin embargo, el estrés laboral ha aumentado su incidencia y se constituye en una importante causa de ausentismo, propicia la toma de decisiones incorrectas, juicios erróneos y afecta de manera importante la salud y la calidad de vida de los trabajadores.

El síndrome de Burn-Out, se caracteriza por agotamiento emocional, despersonalización, disminución del logro personal asociado a trastornos físicos, conductuales e interpersonales.

Las personas más vulnerables son las personas que:

- Tienen contacto directo, intenso y duradero con otros seres humanos, a los cuales les prestan algún tipo de servicio o atención.
- Los jóvenes que recién ingresan a los entornos laborales.
- Las mujeres con carga laboral y doméstica.
- Las personas con gran competitividad acompañada de impaciencia y deseo extremo de logros laborales y económicos.
- Personas con Inadecuada formación profesional para el cargo en el cual se desempeñan.
- La precariedad de las condiciones del entorno laboral.
- Las situaciones laborales difíciles.
- Cuidadores que no tienen momentos de descanso u ocio.

El estrés implica una respuesta fisiológica global de un individuo, que involucra procesos bioneuropsicológicos, ante un estímulo externo o interno, biológico, químico, físico o psicológico real o imaginario. Cuando dicho estímulo persiste en el tiempo y supera por su intensidad y/o duración la capacidad personal y actual de adaptación al mismo, da como resultado un proceso de enfermedad.

Existen diferentes tipos de estrés:

“EUSTRÉS”, estrés agudo o de corto plazo, donde la persona responde ante un estímulo, controlando su respuesta adaptativa, volviendo a valores normales rápidamente; este tipo de estrés es vital ya que lo necesitamos para activarnos y responder en nuestras actividades del diario vivir, es importante para el logro de metas y objetivos en la vida de las personas.

“DISTRÉS”, estrés crónico o de largo plazo, en donde las personas pierden la capacidad de controlar sus efectos por su persistencia y no se logra la homeostasis, generando síntomas como el dolor de cabeza, síndromes gripales a repetición, aumento en el colesterol, hiperglucemias, tensión muscular, espasmo musculares, inflamación del colon, Incremento en el consumo de sustancias como el alcohol, nicotina, cafeína, utilización indiscriminada de psicotrópicos, Incremento de la irritabilidad y las emociones negativas entre muchas otras manifestaciones.

Anteriormente el hombre se veía expuesto a un estrés que provenía de la naturaleza; hoy en día, nos

vemos enfrentados también a un estrés de nuestro mundo artificial que no estamos logrando controlar generando procesos de enfermedad.

Para nuestro cerebro el reconocimiento de los peligros que provienen de la naturaleza es identificable y nuestro cuerpo genera una acción inmediata para evitar este peligro; no obstante, en el medio artificial que hemos creado, nuestro organismo tiene poco reconocimiento de los peligros y por esto podemos ser más susceptibles a tener incidentes y/o enfermedades.

El reconocimiento de los estresores de nuestro medio es de vital importancia para identificar cuando se está en riesgo o se es víctima de estrés de origen laboral, y así, poder enfrentar dicha situación con compromiso personal y apoyo de profesionales idóneos para resolver esta enfermedad y salir victorioso.

Finalmente, la construcción de entornos saludables de trabajo permite que la felicidad de quienes laboran en ellos se convierta en un referente para el bienestar y la productividad.

#### **Dr. Diego Fernando Hurtado Guzmán**

Médico Universidad Pontificia Bolivariana y especialista en gerencia de la salud laboral Universidad CES



# ACPNIE

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE PSICONEUROINMUNOENDOCRINOLOGÍA

www.pniecolombia.org  
info@pniecolombia.org  
Móvil 301 3473432  
Código postal 050015  
Calle 49 No. 50-21 Of. 1703  
Edificio del Café  
Medellín - Colombia

## Continuación

# La inteligencia del stress para que juegue a su favor

## Gestión integral del estrés: Hacia el desarrollo de un poder transformacional personal

**S**egún la organización internacional del trabajo (OIT) el estrés es la enfermedad del siglo XXI y para la Organización Mundial de la Salud (OMS) el estrés laboral es uno de los diez problemas principales de salud relacionados con el trabajo en el presente milenio.

Para el año 2020 se estima que las enfermedades derivadas o relacionadas con el estrés serán la segunda causa de discapacidad en el mundo o incluso causa de muerte, según el informe de salud mundial de 2001 de la OMS (1).

La OIT, define el estrés laboral como: “enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo”, que perjudica la producción al afectar la salud física y mental de los trabajadores (2).

Desde la disciplina científica de la psiconeuroinmunoendocrinología (PNIE) se ha profundizado en el estudio del estrés, lo cual brinda las condiciones de oportunidad para establecer un conocimiento científico que permita construir una cultura integral del estrés que brinde herramientas adecuadas de adaptación, apropiación e implementación en la sociedad actual.

La palabra estrés no viene de la medicina sino que viene de la física y la ingeniería, significa carga o tensión sobre una estructura, una estructura tiene

una determinada capacidad de carga o tensión que no puede sobrepasarse a riesgo de que la estructura se dañe, de igual forma, cuando los estímulos estresantes persisten en el tiempo y superan por su intensidad y/o duración la capacidad personal y actual de adaptación al mismo, daría como resultado un proceso de enfermedad (3).

Sin embargo, debe tenerse presente que se requiere de ciertos niveles de estrés para ser activos y productivos, por lo tanto el estrés es parte de nuestro diario vivir y es imposible eliminarlo por completo, se precisa desarrollar y estructurar una inteligencia del estrés como un compromiso ineludible a interiorizarse.

Es importante tener en cuenta que los efectos del estrés sobre la salud dependen de cómo cada persona perciba e identifique las situaciones que le causan estrés y de cómo reacciona ante ellas; por ello, cuando los niveles de estrés desbordan nuestras capacidades para afrontarlo o incluso cuando presentamos respuestas exageradas frente a éste, nuestra integridad y nuestra productividad personal puede verse comprometida.

Ver tabla Efectos del estrés sobre las personas y las organizaciones. Los efectos del estrés tanto en las personas como en las organizaciones se relacionan en el siguiente cuadro:

Efectos sobre las personas	Efectos sobre las organizaciones
Afecciones fisiológicas y psicológicas	Costos asociados con un creciente ausentismo por enfermedad y rotación de personal.
Compromiso de los procesos cognitivos y de las conductas del trabajador.	Reducción en el desempeño y productividad
Ausencias por enfermedad debidas a: problemas de salud mental, músculo esqueléticos (tensión y dolor de espalda), cardiovasculares (hipertensión, palpitaciones), dolores de cabeza, trastornos del sueño y gastrointestinales.	Aumento en las prácticas laborales inseguras y en las tasas de accidentes.
Disminución del a autoestima	Aumento en las quejas de clientes
Incremento en el consumo de sustancias como el alcohol, nicotina, cafeína, utilización indiscriminada de psicotrópicos.	Aumento en la sustitución de trabajadores ausentes.
Incremento de la irritabilidad y las emociones negativas.	Aumento en el adiestramiento de trabajadores sustitutos.
	Cultura del incremento de horas laborales y de la sobrecarga de actividades supernumerarias
	Reducción de la moral y la lealtad del personal
	Incremento de la hostilidad

(Adaptado de (4) y (5))

La mayoría de las personas aceptan y consideran al estrés como parte de su vida pero hacen poco por interactuar conscientemente con el estrés; sin embargo, si identificamos las situaciones que nos provocan estrés, si aprendemos a apreciar cómo nuestro cuerpo reacciona física y emocionalmente ante dichas presiones estaremos en capacidad de gestionar nuestro estrés de una manera más efectiva.

No se trata de aprender cómo evitar o escapar de las presiones y turbulencias de la vida moderna, se trata de aprender a desarrollar habilidades que nos permitan potenciar nuestro ajuste corporal, mental y espiritual ante el estrés, se trata de aprender sobre la conexión cerebro-cuerpo-ambiente y el grado en el cual cada uno de nosotros podremos controlar las situaciones estresantes en pro del bienestar y la salud, en síntesis esto es lo que se denomina la inteligencia del estrés.

Las personas suelen sentirse impotentes al enfrentarse al estrés en la cotidianeidad. Este entrenamiento presenta unas condiciones de posibilidad, actos de potencia, que permiten nuevas rutas neuronales (neuroplasticidad) y de adaptación,

mediante un aprendizaje significativo de la interfaz mente – cuerpo- ambiente, que ayuda a la persona a interactuar de manera efectiva en su vida diaria con las situaciones interpretadas como estresantes.

## REFERENCIAS

1. Organization WH. Mental Health: New Understanding, New Hope: World Health Organization; 2001.
2. OIT. FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACION. In: Stellman JM, editor. ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. 4a ed. Madrid: Oficina Internacional del Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España; 2001. p. 34.1-.87.
3. Cooper CL, Dewe P. Stress: A brief history. Oxford: Blackwell Publishing.; 2004. 160 p.
4. Palmer S, Cooper C, Thomas K. A model of work stress: To underpin the Health and Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*. 2004; Winter: 2-5.
5. OIT. SOLVE: integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo: guía del formador. 2 ed. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT; 2012.

## En sistemas:

# ¿Malo conocido o escoba nueva?

**E**n la pasada entrega dimos consejos para mantener una relación de amigos con el departamento de soporte de su proveedor de software, sin embargo, esto no lo exonera de fallas en el sistema que no puedan ser solucionadas por los asesores de soporte y que requieran correcciones al sistema, unas veces sencillas, otras veces complejas.

Hoy traemos otra colección de consejos que ojalá y no tuviera que usar, pero que al momento de aparecer los problemas, le ayudarán a conseguir una solución en menor tiempo por parte de su proveedor.

### 1. Dirijase a la persona correcta

Aún los productores de software más desorganizados tienen una persona encargada de identificar las fallas de sus aplicaciones y seleccionar las que serán corregidas (si bien uno esperaría que las corrijan todas, en la práctica no puede hacerse). Aunque recibe diferentes nombres, para efectos prácticos aquí lo denominaremos el “Solucionador”.

Uno quisiera que el “Solucionador” fuera el mismo asesor de soporte que atiende a su empresa, pero casi nunca es así; en el mejor de los casos ellos tienen

la facultad de reportarle los problemas al Solucionador para corregirlos.

Se creería que el Solucionador es el programador que escribe el código de la aplicación, pero tampoco suele ser él quien tome las decisiones, más aun, el Solucionador generalmente ni siquiera conoce el código de la aplicación.

En la práctica, el Solucionador suele ser el encargado de calidad (si existe), el jefe del departamento de desarrollo, o en algunos casos es el dueño de la compañía.

Lo importante es que lo identifique, preguntando a los asesores de soporte, y reportarle a él su problema, consultar con él cuando puede tener una solución y recibirla cuando la tenga.

### 2. Use el medio correcto

A menos que su proveedor tenga otro sistema implementado, el correo electrónico es definitivamente el medio más práctico para reportar una falla en el software. Hoy en día todos lo tienen, llega inmediatamente, deja registro de lo que se dice y de cuando se dice.

A veces no es posible obtener la dirección de email del Solucionador, en este caso la alternativa es el correo tradicional y reportarle el problema mediante una carta.

En todo caso, nunca se confíe de conversaciones, personales o telefónicas, como medio oficial para reportar fallas a su proveedor de software (aún si la conversación la sostuvo directamente con el “Solucionador”).

Recuerde este principio: “la más débil de las tintas, es mejor que la más fuerte de las memorias”.

Si usa el correo electrónico evite caer en la tentación de copiarle a la mayor cantidad posible de destinatarios.

Usted podrá pensar que entre más personas reciban el correo, mayores posibilidades tiene de que alguien le conteste.

Pero en la realidad, lo que va a suceder es que cada uno de los que lo vea, pensara que el correo es responsabilidad de otro de los destinatarios.

Asegúrese de poner como destinatario del mensaje solamente a una persona (el Solucionador) y si realmente es importante para otras personas estar enteradas del tema, inclúyalas en el campo CC.

### 3. Use la forma correcta

Encontrar una falla en el sistema por el cuál su compañía pagó un precio considerable no es precisamente motivo de alegría; y si a eso le suma atrasos en la entrega, compromisos incumplidos y problemas en la operación de su empresa por causa del software, seguramente usted querrá descargar su ira al reportar el problema. Nuestro consejo es: tome aire y piense bien lo que va a escribir.

Y aquí viene el secreto: la mayoría de productores de software no corrigen las fallas en sus productos porque sus clientes no los reportan correctamente, acto seguido su departamento de desarrollo ignora el problema porque simplemente no lo entiende o no lo puede reproducir y el asunto queda para ellos en

el olvido. El cliente aprende a vivir con el defecto o se cambia a otro software más adelante.

Aparte de escribir en un ataque de ira, hay otros errores comunes que cometen los clientes al reportar un problema y que los condenan a quedarse sin solucionar, veamos algunas de esas frases típicas:

- “El programa no funciona” (¿Todo? ¿O alguna opción en particular?)
- “Otra vez nos apareció el mismo problema” (¿Cuál es el mismo problema? ¿Qué hizo para que apareciera nuevamente?)
- “Lo que ustedes hicieron no funcionó” (¿Por qué no funcionó? ¿Está apareciendo un problema nuevo? ¿O sigue apareciendo el mismo problema de antes?)
- “Nos está arrojando información equivocada” (¿cuál es el dato equivocado? ¿Y cuál debería ser el correcto?).

Un buen reporte de fallas debería contener al menos estos elementos:

- En dónde sucedió: opción del programa a la que ingresó para que se produjera el error
- Qué sucedió: descripción clara del problema, indicando cuál debería ser el comportamiento correcto del sistema y cuál es el que está apareciendo)
- Cómo sucedió: Indique los pasos detallados que siguió dentro del programa para que apareciera el problema.
- Cuándo sucedió: Indique si la opción antes funcionaba bien o si el problema comenzó a aparecer luego de alguna actualización o algún cambio en el entorno (nuevos equipos, cambios en la red, actualizaciones al sistema operativo, etc.)
- Cuándo sucede: El problema sucedió una sola vez, se produce constante o aparece intermitentemente y bajo qué condiciones.
- A quién le sucede: indique si el problema lo tienen todos los usuarios o solamente algunos. En todos los computadores, o sólo en alguno en particular, identificando cuáles y que características particulares tienen.



- Adicionalmente, si puede adjuntar datos de prueba junto con su reporte, facilitará mucho el trabajo del Solucionador y su equipo de trabajo, y usted obtendrá una solución en menos tiempo.

#### 4. Haga el seguimiento correcto.

Reportar el problema, no garantiza que pueda recibir una solución, necesitará estar en contacto con su proveedor para hacer seguimiento a la solución de su problema.

Dos consejos a este respecto son:

- Utilice el correo para preguntar el avance de su solicitud, pero si no obtiene respuesta, no insista con el correo, utilice el teléfono en su lugar.

Posiblemente el Solucionador esté muy ocupado para escribir un correo, pero podrá darle una respuesta telefónica que no le quite mucho tiempo.

No cometa el error de comenzar a bombardear con correos y CC a los jefes, lo que conseguirá son excusas bien elaboradas, pero no soluciones.

- No sea “intenso” con el seguimiento, posiblemente conseguirá que le den una respuesta para salir de usted rápidamente, pero tampoco se descuide del todo, el Solucionador puede restarle prioridad a su

solicitud si ve que usted no muestra interés. Encontrar la dosis correcta es un arte y depende mucho de la cultura organizacional de su proveedor.

#### 5. Guarde la historia correcta

Ya sea que su problema sea resuelto por el departamento de soporte, por el Solucionador o que no haya sido resuelto, conserve un registro escrito que podrá ser consultado posteriormente.

Cuando aparezca un problema o vuelva a aparecer después de una actualización, o aparezca uno similar por otra circunstancia, tendrá información que le permitirá encontrar la solución o reportar el problema con más información de soporte.

¿Y si definitivamente los problemas son demasiados? Pues también documéntelos. Esa información podrá serle útil si algún día decide cambiarse a otro sistema y podrá verificar que el nuevo que vaya a adquirir no tenga esas mismas fallas.

#### 6. Tenga el Plan B correcto

Aun siguiendo todos estos consejos, podría suceder que su problema no sea solucionado o que la solución se tarde. En ese caso, asegúrese de tener un Plan de Contingencia que le permita a su empresa seguir operando. El Plan deberá ponerlo por escrito e incluirlo con la documentación del problema para que cuando llegue personal nuevo a la empresa, reciba esta información dentro de su inducción a la empresa.



## Mujeres de Alto Desempeño

# Mujeres



## de otra especie

**N**o es sólo porque es el día de la mujer, pues hasta eso ya es un absurdo: todos los días son de ellas. Es porque gracias a las mujeres este mundo tiene esperanza.


Al hecho de que son hermosas, dulces, inteligentes y talentosas, súmele ahora que son imparables. El mundo de la mujer en los últimos cincuenta años del siglo XX cambió, en los primeros diez años del siglo XXI se proyectó y pasados otros cuatro años, este cambio se aceleró.

Un aspecto interesante es que las voces feministas luchando por una reivindicación proletaria se han cambiado por voces progresistas. Si antes luchaban por la igualdad con el género masculino (cosa que aún deben hacer en lugares poco evolucionados) y que en cierto sentido las deformaba, hoy en día luchan por su identidad, en la cual con creces demuestran que son muy capaces de mantener el rol que la sociedad supone de las mujeres y además superar el rol que el escenario empresarial y capitalista les había impuesto. Son empresarias, científicas, deportistas, militares, políticas, líderes y defensoras planetarias. Lo hacen todo con suficiencia, rigurosidad, profesionalismo y todavía tienen tiempo para ser madres y mantenerse hermosas y aunque esto es muy cansado, lo hacen,

no porque nadie se los exija o porque no tengan ayuda, sino porque es su naturaleza.

Esa increíble capacidad es la herencia de todas las que quedaron atrás, de las que lucharon de diferentes formas y en diferentes espacios, de las que se sacrificaron. Ellas hoy no buscan la igualdad. Hace tiempo que eso dejó de importar pues en muchos aspectos en realidad son superiores sin que eso tampoco importe mucho.

Ellas hoy piensan y actúan diferente. Dejaron de ser las de atrás o las de apoyo, hoy son las socias, las colegas, las emprendedoras y cuando quieren ser las malas del paseo también lo hacen muy bien. En cualquier calle u oficina de cualquier ciudad del mundo occidental se encuentran la artista, la profesional y la pandillera, construyendo el mundo de ellas, se lo han ganado.

Todavía hay mucho por hacer. Todavía sufren de discriminación salarial, sufren de desencuentros sociales, de abuso, de violencia, machismo y de falta de oportunidades, eso sí, en el planeta entero; pero ellas hoy son mujeres de otra especie, son diferentes sus pensamientos y sus actuaciones muestran que no sólo nos han superado a todos sino que de ellas es el futuro. 

## Para hacer:



# ¿Cómo se forma un estrategia comercial?

*Todavía hay quien piensa que un gerente o director comercial se debe dedicar a vender cuando su función es mucho más importante y estratégica para la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de una compañía.*

**A**já y si un gerente comercial no vende ¿entonces? ¿Para qué sirve? ...

Esencialmente su tarea está definida así: “Encontrar respuestas, convertir esas respuestas en ideas, esas ideas en estrategias y las estrategias en dinero”. Cualquier otra cosa adicional le estorba y le distrae de su función.

Para encontrar respuestas y convertirlas en ideas, el conocimiento académico se debe complementar con la capacidad de visualizar, desde los mercados en general hasta los clientes en particular. Para eso, su formación es muy específica: debe comprender de fondo la dinámica comercial, las sutilezas de las fuerzas del mercado y de la generación de demanda. Como principal fortaleza, sobre todas las demás, deberá estar su comprensión de la psicología del consumidor, este aspecto es en exceso fundamental. Y debe desarrollar metodologías de análisis y creatividad que lo orienten hacia las posibilidades de innovación y desarrollo.

Para convertir las ideas en estrategias deberá estar formado en las diferentes técnicas de planeación estratégica que abarquen los procesos, los costos y la comercialización. Implica una capacidad de ver el detalle y de prever, lo más posible, los acontecimientos de tal manera de que estos ocurran

como se predeterminan. La matemática financiera y los simuladores se convierten en herramientas que ayudan a poner las estrategias en números.

Y para convertir las estrategias en dinero deberá conocer los detalles operacionales desde la concepción de los productos y servicios y la estructuración de la empresa y sus productos y servicios como objetos del deseo de los clientes, (esto se hace mediante la comunicación) hasta la ejecución de los procesos en los actos de venta y de servicio. Aquí es donde regularmente surge el error. El estrategia comercial no debe distraerse con la ejecución de la operacionalidad y menos con las ventas.

En realidad es un juego: si usted no tiene un buen estrategia comercial necesitará muchos y buenos vendedores y estos son difíciles de conseguir; y si cuenta con él, es un profesional muy costoso, pero no requerirá de vendedores sino de una estructura de servicio. La dificultad radica en conseguir a este sujeto al cual llamamos “estratega comercial”.

Nuestro entorno comercial cuenta con algunos grados de complejidad que sobrepasan la capacidad de los gerentes y de personas de otras áreas que aún no hayan desarrollado el espíritu de los mercados, ésta es una característica que se aprende; unos más

tarde y otros más temprano. La pregunta es: ¿si no puedo encontrarlo, puedo formarlo? La respuesta es que sí, pero parta de reconocer algunas competencias requeridas y que a veces no son comprendidas o socialmente admitidas:

Regularmente son personas silenciosas, casi retraídas y que concentran su energía en su capacidad de observar y de analizar. Al contrario de lo que se piensa no son los más dinámicos ni los más hablantinosos.

Su pensamiento es procesal: para ellos, “el balón debe correr más rápido que el jugador”, por lo cual, generalmente, son de comportamientos tranquilos pero de procesos intensos y complejos. Este aspecto los hace ser pensadores “fuera de la caja”; quiere decir que su visión del mundo no es normal, es mucho más profunda y detallada de lo que a simple vista se puede entender. Lo paradójico es que esta manera de ser los descarta de las pruebas psicotécnicas.

Otro aspecto que los descarta es que no trabajan en equipo, así lo deseen. Su mente trabaja en frecuencias que los compañeros no logran ni lograrán sintonizar y tampoco es necesario, pues su holismo estratégico hace que en la práctica todos estén incluidos a la hora de llevar a cabo el logro de los objetivos organizacionales. Y también lo descarta el hecho de que no debe ser un líder. El liderazgo es un peso que el estratega comercial no debe cargar en sus hombros pues lo distrae de su tarea principal que es encontrar las maneras de producir dinero para la empresa. Existen pensadores y existen los capitanes de equipo. El estratega es un pensador que resuelve los “cómo se logran las cosas” y los equipos ejecutan las cosas que se deben hacer. Esto dicho de esta manera dista mucho del ideal organizacional, pero el estar permanentemente descubriendo las

respuestas que proyectarán la empresa hacia el futuro y hacia mayores ganancias ya es en sí mismo un gran desgaste.

Si usted descubre en su empresa a personas con estas características, es hora de empezarlos a escuchar y en lo posible, trabajar su mapa de saberes; y si lo hace será muy afortunado, ese sujeto le hará ganar mucho dinero. Lamentablemente, es indudable que la técnica tradicional de reclutamiento de empleados está dejando por fuera mucho talento comercial y que quienes de verdad son buenos, no quieren ni necesitan trabajar en una empresa, aunque la mayoría tampoco quieren ser empresarios. Este sujeto es ambiciosos y si tiene un talento natural, aunque nunca haya pasado por un aula de clase, usted lo encontrará diseñando y ejecutando negocios.

Me recuerda el caso de una joven que de niña vendía confites en su escuela, pagó su universidad vendiendo ropa de manera informal y representando marcas de venta directa, pero cuando fue a una entrevista de trabajo buscando empleo como vendedora, la descartaron porque no tenía la formación ni la experiencia, y hoy día, la muchachita vende en Centroamérica dos contenedores mensuales de ropa y de accesorios para celular que compra en la China. De este tamaño son nuestros procesos de reclutamiento.

Cuando consiga para su empresa a un estratega comercial, explíquelo al detalle cuál es su función, la misión de su puesto de trabajo; póngale metas e indicadores en tiempo y dinero, y déjelo tranquilo. Es más, aunque en realidad el ochenta por ciento de su trabajo es en la calle, póngale en la puerta un letrero de “Silencio, Genio pensando” y ciérrela, cosas buenas saldrán.



Para emprendedores:

# Método para encontrar oportunidades de negocios 1

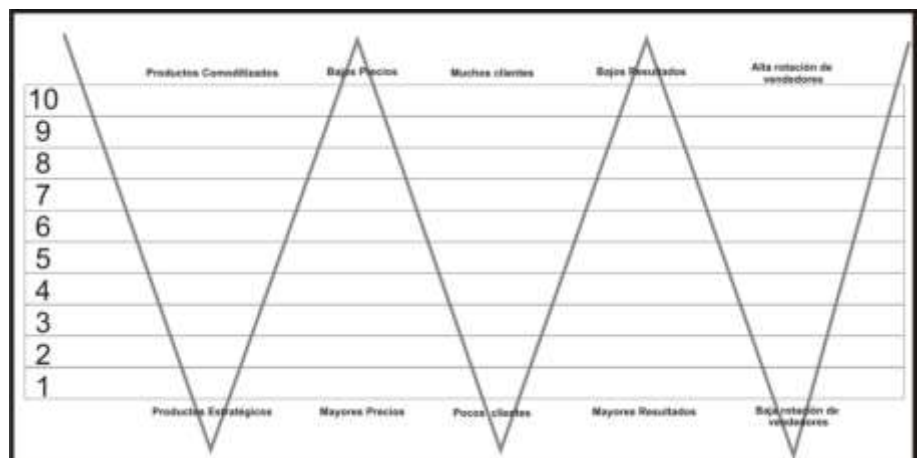
Dentro del análisis del negocio de una empresa, frente a las circunstancias del mercado, proponemos un modelo en zigzag que permite ver en qué punto se encuentran los productos y servicios de una empresa frente al mercado. No es una metodología científica, simplemente es una herramienta de observación de primera mano que analiza la estrategia competitiva y pregunta el nivel de los precios, con esa información se prevén: la cantidad de clientes necesaria, los posibles resultados y la rotación de vendedores.

Empecemos así: denominamos productos comoditizados a aquellos que no tienen ningún tipo de atributo que los distinga de la competencia, desde la perspectiva de la mentalidad del cliente. Por ejemplo: si proveer las facilidades para dormir fuese el producto y el centro de la estrategia de un hotel, para el cliente no habría ningún factor diferencial y la competencia se realizaría siempre únicamente bajando los precios, requiriendo muchos clientes para que el negocio apenas subsista, presentado regularmente muy bajos resultados y requiriendo mucho esfuerzo por parte del personal lo que desembocaría en una alta rotación.

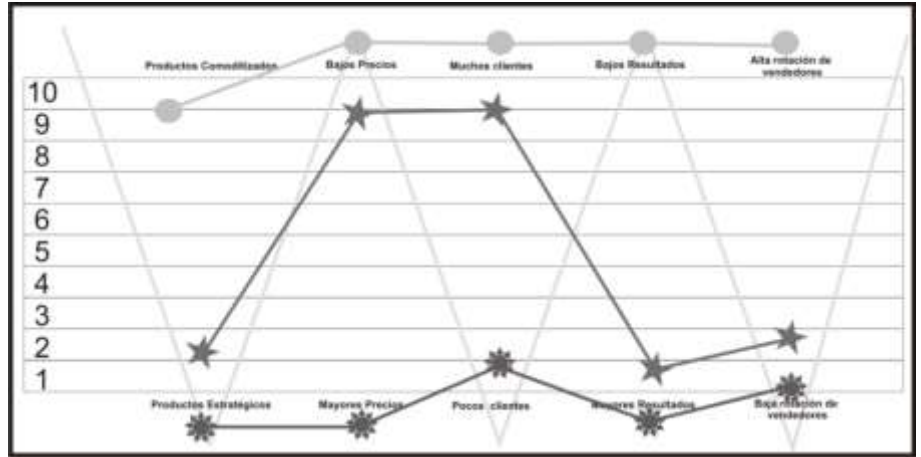
Claro, ya los hoteles se dieron cuenta de que dormir no es el centro del negocio sino todo lo que está alrededor de la experiencia del cliente.

En el sector de la comunicación gráfica sucede otro tanto. Por ejemplo: en el negocio litográfico si la impresión de productos estándar fueran el negocio, también la mayoría de las cotizaciones se caerían por precio, se requeriría de un portafolio muy grande de productos y una cartera también muy grande de clientes, trabajar por muy bajas utilidades y con una alta rotación de personal comercial. Me parece que esto es lo que está sucediendo.

En la otra esquina están los productos estratégicos. Nótese que no hablamos de diferenciación. Hablamos de un producto que los clientes perciben



como especial, aunque en el mercado haya otros que se les parezcan. Estos productos tienen dos vías. Cuando son de consumo masivo pueden apostarle a un precio regular sin que sea el más bajo, buscando una alta rotación, utilizando canales vigorosos y fortaleciendo, mediante la comunicación integrada, el concepto de “especial”. Se obtendrán mayores resultados y la rotación de personal será más baja.



Y si se quiere trabajar por la línea de la diferenciación, se debe lograr en la mente del cliente ya no la idea de especial sino la idea de un producto único; éste se podrá vender a un mayor precio, con pocos clientes y con muy buenas ganancias, con una casi nula rotación de personal comercial. Es el caso de un automóvil deportivo Ferrari, comparativamente se venden muy pocas cantidades en el año pero alcanza para mantener la empresa.

Lo que usted debe hacer es buscar la información y analizar los dos primeros ítems: tipo de producto y nivel de precio, ambos comparados con todo el espectro de competencia y de productos sustitutos. Entre más riguroso sea con los datos, mejor. Cuando lo haya hecho, los demás ítems se le revelarán por sí solos.

Es obvio que un análisis como éste no resiste los pormenores de la realidad ni aguanta un estudio financiero, pero no importa. Lo verdaderamente relevante es que cuando pensemos en un proyecto de compañía, sepamos en qué nos estamos metiendo y cuán difícil va a ser la obtención de resultados y por ende cuánto vamos a durar en este escenario.

Lo interesante aquí es que usted como emprendedor aprenda que si la estrategia de mercadeo de la compañía no es buena, si sus productos están comoditizados y el cliente los puede encontrar bajo cualquier marca en cualquier esquina, la labor comercial se vuelve difícil, dispendiosa, de una muy alta presión por los resultados de venta lo que

conlleva a un clima laboral apenas suficiente y su personal terminará cada mañana, con el deseo de no ir a trabajar.

Se dará cuenta de que su empresa está comoditizada cuando el número de compañías que ofrecen el mismo producto bajo diferentes marcas supera los múltiplos de cinco. Esta cifra es arbitraria, calculada por mí sobre cuántas marcas del mismo producto resiste un mercado. Empiece a multiplicar de uno a diez, hacia arriba y con esto usted encontrará la posición de su producto en su mercado. Por supuesto, puede superar la línea de diez o ser menor de la línea uno, desde allí simplemente, empiece a analizar. Encontrará que su compañía puede estar muy arriba en la comoditización, pero muy abajo con tendencia a mayores precios, esa línea se disparará hacia muchos clientes y resultados casi nulos.

Ahora, ¿qué tan estratégico es un producto? Como ya dijimos, no está totalmente en el producto sino en la cabeza de los clientes, pero sí debe responder a varias consideraciones, por ejemplo: ¿Qué resuelven? ¿Hay innovación? ¿Está articulado a los deseos de los clientes? ¿Se corresponde con una percepción equilibrada de valor versus precio? Si las respuestas a estas preguntas tienen un carácter positivo usted está donde debe estar, si no es así, pruebe otra cosa.

Es importante que este tipo de análisis los haga incluso antes de meterse a crear una compañía. Esto le permitirá ir descartando proyectos hasta que encuentre uno que valga la pena; entonces diseñe un plan de ataque y arriéguese a presentarse ante un financiador. **Continúa...**

**Tema central:**



# Cómo crear una Marca de Culto

*Hemos desperdiciado tanto dinero, tantos esfuerzos comerciales, tantos productos y tantas marcas y sólo hasta ahora lo hemos empezado a comprender de verdad que sí, lo importante es el cliente.*

**S**alimos a la calle y todos los días podemos ver una valla nueva, el nuevo local, el nuevo aviso, la nueva modelo y la misma ropa con un diseño diferente. Los mismos productos y servicios en los cuales apenas puede percibirse una marca, o mejor, un nombre diferente, pues a eso no se le puede llamar marca; generalmente creada sin ningún tipo de técnica y seguramente proveniente del capricho de alguna persona.

Esfuerzos, inequívocamente destinados al deterioro del capital, a la erosión de las rentabilidades, al rebosamiento del mercado y a la obligación de recurrir a prácticas poco éticas para poder sobrevivir como empresa. Éste es el resultado de la falta de rigurosidad científica empresarial, de empresarios acostumbrados a los centavos y de profesionales mal preparados.

Los dos principales síntomas de que esto es así, son: por una parte la sobresaturación publicitaria y, por otra parte, la gran demanda por mano de obra comercial poco calificada, es decir, contratar vendedores baratos para que vendan como sea.

Bueno, criticar es lo fácil. La gestión de marca y cómo convertirla en una marca de culto es compleja y explicarla es aún más difícil, sin embargo, esta

gestión significa la diferencia entre producir unos pesos y generar verdadera riqueza.

Empecemos por aquí. A todos nos han dicho hasta la saciedad que es necesaria la investigación de mercados. En las universidades, en los colegios y en los apoyos a procesos de emprendimiento nos lo repiten, aun así, detrás de todo esto prevalece una idea que asusta: las investigaciones son costosas, complejas y poco funcionales y lo que termina sucediendo son unas simples encuestas cuya técnica deja mucho que desear.

Lo cierto es que sí, las investigaciones de mercado bien realizadas son costosas y complejas sin embargo, ayudan a reducir la probabilidad del fracaso.

La pregunta es: ¿qué cosa puede hacer un gerente o emprendedor si no cuenta con los recursos para realizar un proceso hecho como debe ser? La mayoría se la ha jugado en el azar y también la mayoría ha perdido y los esfuerzos para mantener una organización se vuelven superlativos y la economía se vuelve del centavo y de la subsistencia. Otros por el contrario, de una manera intuitiva, han optado por hacer el esfuerzo de escuchar y conocer al cliente. Así debe ser.

No obstante no cuentan con la fundamentación técnica que les de criterio y les diga, en la práctica, qué significa escuchar y conocer al cliente, y qué cosas específicamente son las que se deben escuchar y se deben conocer del cliente.

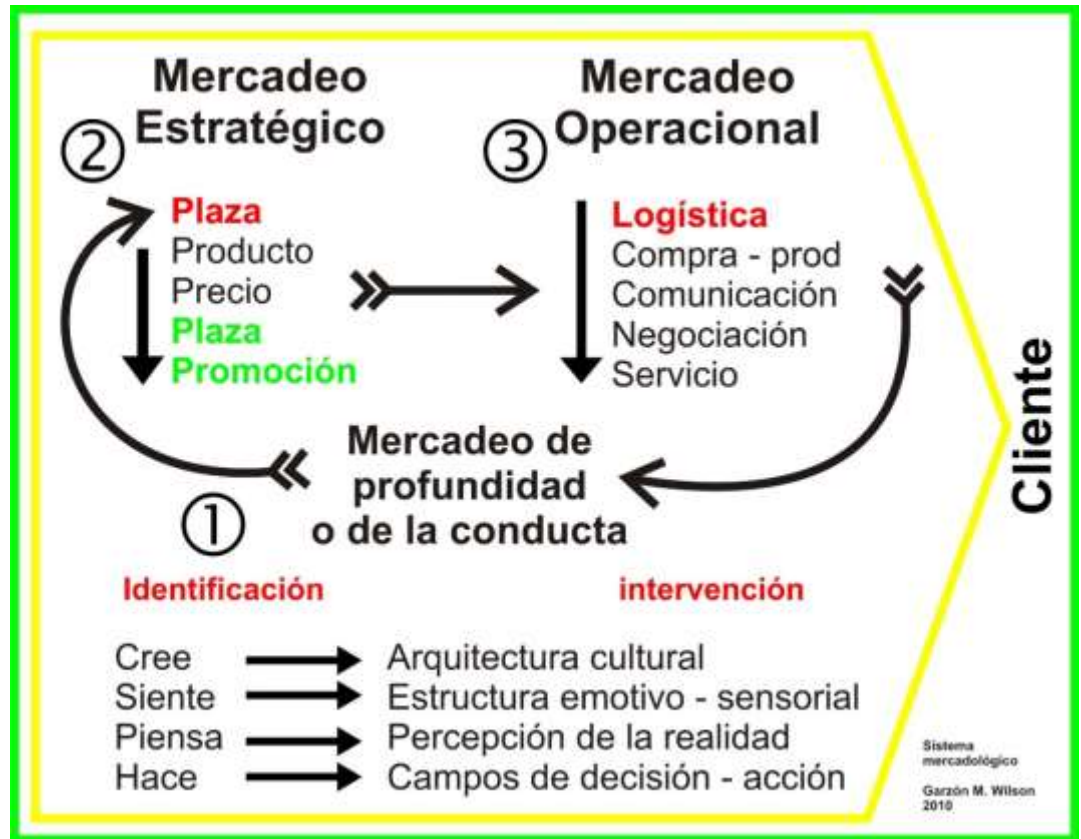
La mayoría del tiempo se la pasan en supuestos y en filosofía genérica, por ejemplo: “es necesario averiguar cuáles son los deseos del cliente”, ¿sí, y cómo? ¡Ah! Pues preguntando. Si las preguntas fuesen

suficientes, las encuestas serían infalibles y normalmente no funcionan, porque las personas como un reflejo social involuntario, mienten.

Es necesario entonces que el gerente entrene, mediante un proceso técnico su capacidad para comprender el mercado y al cliente. Esto no reemplazará a las investigaciones, pero si reducirá el margen de error. Lo que queremos es dejar de desperdiciar el dinero y aprender a convertir nuestras insulsas marcas en marcas de culto.

Hoy en día y simulando las capas de una cebolla, es mucho más complejo que nuestro mensaje, primero sea percibido por el cliente, segundo que le resulte interesante, tercero que le impacte, cuarto, que lo motive a la acción y quinto, que se convierta en una parte suya de tal manera que el cliente sienta que no puede vivir sin nuestro producto o servicio.

Cuando usted, con mucho esfuerzo, lo que hace es simplemente sacar unos avisos, una valla y abrir un local, lo que está logrando es apenas poner a rotar unos centavos. Otra cosa es cuando usted desarrolla estrategias para volverse parte de la vida de las personas.



Parta por comprender cómo funciona un sistema mercadológico. Aunque el mercadeo es uno sólo, lo dividimos en tres partes para su comprensión. Se llama sistema porque es un flujo continuo, interdependiente y que se realimenta.

No inicia por el producto sino por las estrategias corporativas de plaza de donde mediante una hipótesis de mercado se establece una zona de influencia en la que sean posibles las ventajas comparativas, el mercado lógico por el tipo de empresa y el mercado potencial. Estas decisiones de plaza son abarcentes y le dan característica a todo lo demás que se produzca.

Haga lo que haga, no invierta un peso hasta que se asegure de comprender la configuración de conducta de su público objetivo, mercado meta o nicho.

Para que inicie el análisis, piense, a usted ¿por qué le gusta lo que le gusta? Cuando la respuesta final sea ¡porque sí! Ese gusto no es natural suyo, le fue creado. No quiero que con esto piense que se trata de manipular a los clientes, eso no es posible. Se trata de crear una realidad en la cual al cliente se le eduque.



La labor se divide en varias fases y cada una se divide en procesos. La primera fase, en el mercadeo de profundidad, es la identificación y ésta comprende el análisis de lo que el cliente cree, siente, piensa y hace, en ese orden específico.

Lo que cree es producto de su formación dentro de una serie de arquitecturas culturales, no muy complejas de identificar pues algunas son referentes de la territorialidad. De lo que una persona cree se desprende lo que siente, esto se manifiesta en dos aspectos, uno es la estructura emocional y otro es la manera cómo su sensorialidad percibe.

En la arquitectura de creencias se establecen los criterios de favorabilidad o desfavorabilidad frente a nuestro producto o servicio y en la forma como el sujeto percibe, se establecen las maneras como se aprecian las experiencias frente a ese producto o servicio, ya sea física o intelectualmente, es decir ya sea porque conoció y probó o porque le contaron.

De lo que cree y siente, se desprende lo que el sujeto piensa. Este pensamiento está construido por múltiples factores provenientes de la realidad y que le permiten ocupar un lugar en el tiempo y en el espacio, no obstante, la realidad no es como la pintan, el mercadeo la crea para los sujetos mediante la comunicación.

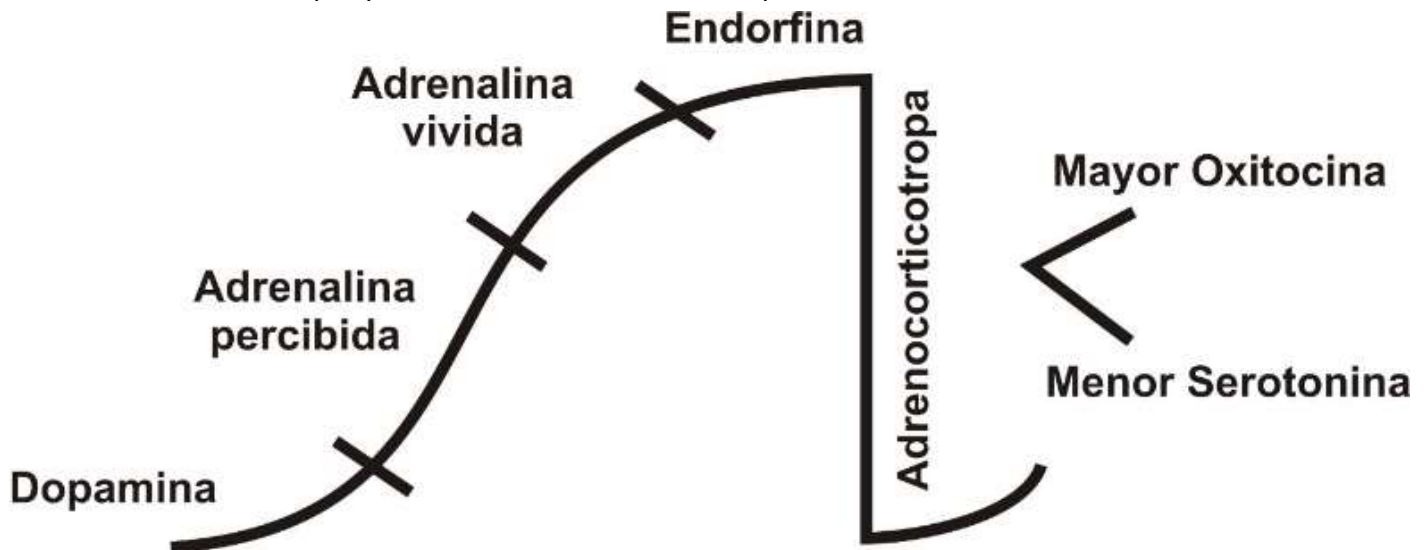
Y de lo que cree, siente y piensa, se desprende lo que hace. Esta ruta indica unas lógicas de ejecución que en la vida cotidiana del sujeto se convierten en rituales de vida, de compra y de consumo.

Recuerde que de una manera minimalista al hombre se puede reducir a tres cosas: emociones, comunicación y consumo. No se le puede quitar ninguno de estos tres elementos porque dejaría de existir; y recuerde también que el ser humano se mueve, esencialmente en cuatro lógicas: lógico numérica, sujetos que viven por y para los números; lógico procesal, personas que requieren un orden específico en sus vidas; lógico emocional, sujetos de una alta emotividad y, lógico creativo social, sujetos que viven por el reconocimiento. La metodología para recoger esta información se llama etnografía con base en dominancia cerebral.

La segunda fase es convertir la información recopilada en decisiones estratégicas de mercadeo. Cada perfil, según sus estructuras y lógicas, reacciona diferente a las cuatro p's del mercadeo. Aquí es donde entra a jugar el concepto de personalidad de marca. Al contrario de lo que muchos piensan, ésta no se puede simplemente inventar. Cada "p" del mercadeo se debe diseñar para que sea muy parecida a la personalidad del cliente y en contexto, refleje lo que cree, siente, piensa y hace.

Se pone en juego un fenómeno analizado por Martin Lindstrom y que se denomina "neuronas espejo", término común para los estudiosos del cerebro.

De entre las teorías del neuromarketing, que no están acabadas de estudiar, está la que dice que las neuronas espejo son la puerta de entrada a estímulos que producen hormonas en nuestro organismo: Dopamina con un efecto desinhibidor; Adrenalina en



dos etapas: una cuando tenemos la emoción del preámbulo y otra cuando efectivamente ejecutamos lo que deseamos.

Como resultado tenemos la Endorfina conocida como la hormona del bienestar, otros la llaman de la felicidad y cuando las cosas finalizan se desencadena la Adrenocorticotropa conocida como la hormona de la decepción y de la tristeza profunda, es por eso que siempre queremos más; para volver a empezar con la Dopamina, cuando reiniciamos el consumo.

Este ciclo es el más criticado por sus consideraciones éticas pues da pie a decir que el mercadeo nos manipula sensorialmente, pero se olvidan de que el sujeto tiene su propio criterio y que es él quien decide dejarse estimular o no.

También el riesgo es que la exposición a este conjunto produce adicción y cuando ésta se mantiene se genera un ciclo entre la producción de mayor Oxitocina, denominada la hormona del amor verdadero y de menor Serotonina, lo que produce una depresión profunda.

Con relación a nuestro tema, implica este proceso que la marca se convierte en parte de la vida de los sujetos y los sujetos en parte de la vida de la marca.

Esto es en el diseño y se desarrolla o materializa en la tercera fase: el mercadeo operacional, donde están incluidos: la determinación de las materias primas, la producción, los canales, las formas de


comunicación y sobre todo, los puntos de venta y el acto de servicio.

Todos conforman un conjunto sostenido mediante la innovación y que realimenta al sujeto en su estructura psicológica. Lo que conforma la cuarta fase del ciclo: la experiencia vivida le reconfigura al sujeto lo que cree, siente, piensa y hace, vinculando su vida a la marca y convirtiéndola en una marca de culto. Esta marca debe ayudarle al cliente a sentirse él mismo como un ser fascinante, sentirse fascinado con su propia vida y sentirse fascinante para los demás.

No voy a recordarle los ejemplos más evidentes, me basta con mencionar marcas como Apple, Harley Davidson, Colgate, Axe, entre muchas otras, sin las cuales las personas no conciben su vida.

Eso sin mencionar que este mismo proceso se vive con los cantantes y los equipos de fútbol.

Le pregunto: ¿Cuánto daría porque sus clientes y sus empleados fueran hinchas de su empresa, sus productos y servicios?

Ya se dio cuenta de que el tema es complejo y que tampoco podemos ponerlo todo en este artículo, aun así, es posible que el gerente entrene su ojo para que en un proceso observacional logre ver las variables estratégicas que influyen y que influirán en el éxito de sus estrategias competitivas. Ponga atención para que no siga desperdiciando su dinero. 



# Programas de formación empresarial especializada

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

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

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

Valores más IVA

En conjunto construiremos el programa  
con las temáticas que se ajusten a sus necesidades.  
Grupos hasta de 30 personas.

Contamos con un equipo de profesionales expertos  
en temas empresariales para la competitividad.



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