

Contents

¿VISIÓN, PALABRA VIVA O PALABRA MUERTA?.....	2
CAMBIO, SOCIEDAD Y MI YO.....	5
CAMBIO Y LIDERAZGO	9
PARADIGMAS DEL LIDERAZGO - SOMOS TODOS LIDERES?	12
EQUIPOS AUTO-DIRIGIDOS Y DE ALTO RENDIMIENTO, EL GRAN DESAFIO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIO.	15
CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS POSITIVAS Y RELACIONES PERDURABLES CON LOS CLIENTES	19
COMPONENTES DE UN MODELO ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	22
DESAFIOS Y RETOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	26
EL FACTOR HUMANO EN LOS NEGOCIOS Y EL SERVICIO AL CLIENTE	30
IMPORTANCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL	33
LAS ESTRATEGIAS Y LOS INDICADORES EN LOGRO DE LOS OBJETIVOS	35
EL USO APROPIADO DE LA INFORMACIÓN, ANALISIS, HERRAMIENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES.....	38
LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN COMO FACTORES DE APALANCAMIENTO EN LOS NEGOCIOS	43
¿POR QUÉ UN PLAN DE NEGOCIO?	45
PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE MULTI-PROVEEDORES	49
PROYECTOS Y GESTIÓN HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA AGILE	54
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, ACTIVO PRINCIPAL PARA PRESERVAR LA POSICIÓN COMPETITIVA.	56
STAKEHOLDERS Y SME EN LA DEFINICIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EN PROYECTOS	58
HACIA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS CIUDADES.....	61
LAS CIUDADES Y SUS DESTINOS INCIERTOS	61
TU PUEDES HACER UNA DIFERENCIA	61
¿POR QUÉ ES TAN COMPLICADO Y DIFÍCIL PARA LAS EMPRESAS ESCUCHAR A SUS CLIENTES Y SATISFACER SUS NECESIDADES?	63
LA ALINEACIÓN EMPRESARIAL.....	64
MODELO DE SERVICIO MULTI-PROVEEDORES	70

LIDERAZGO, CAMBIO, ESTRATEGIAS, MEJORAMIENTO Y HERRAMIENTAS

CARLOS CHIRINOS LOPEZ

¿VISIÓN, PALABRA VIVA O PALABRA MUERTA?

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

¿Cuántas veces hemos entrado en la recepción de algunas empresas y oficinas, y hemos visto sendas Visión magistralmente redactadas y escritas por los más famosos Consultores del País? Estoy seguro que muchas veces.

La Visión en muchas empresas se encuentran en finos marcos decorando alguna de las paredes de la recepción o lobby de las empresas y oficinas, algunos muy orgullosos presumen que la tienen y la recitan de memoria.

En la mayoría de los casos la Visión es letra muerta, la Visión debe ser letra viva, en movimiento, dinámica, debe ser el motor inspirador de transformación de la cultura empresarial, direcciona hacia los hábitos, el comportamiento organizacional y el liderazgo, valores y principios predominantes.

Algunos autores mencionan que la Visión debe ser inspiradora para el personal, motivo de orgullo. ¿Pero la gran pregunta es cómo se logra una Visión en movimiento? ¿Cómo le damos vida a la Visión?



La Visión sugiere e introduce cambios, ajustes y transformación en la Cultura Empresarial. Esta transformación cultural es la que alinea el personal con la Visión de la empresa, y fomenta los hábitos, valores y principios que direcciona de manera natural el comportamiento organizacional e individual de los empleados.

Tratemos de explicarlo con un ejemplo. La Visión es un deseo de lograr algo máximo, un sueño en el largo plazo. Por ejemplo, he leído algunos enunciados de Visión, con palabras más, o palabras menos, que dicen algo así: *“Ser la empresa proveedora de Servicios de preferencia por nuestros Clientes debido a la excelente Calidad de nuestros Productos y Servicios”*.

Como podemos deducir esta Visión esta apalancada en la excelente calidad de los productos y servicios. Es esta fortaleza el medio que le permitirá ser la preferida por los Clientes.

De inmediato debe llevarnos a pensar que, para lograr la excelencia en los productos y servicios, debemos fomentar la excelencia como valor fundamental en la Cultura Empresarial que transforme el comportamiento individual y colectivo de los empleados y el comportamiento organizacional hacia una constante búsqueda de la excelencia en todos los ámbitos del quehacer cotidiano dentro y fuera de la empresa.

La Excelencia debe ser un elemento cultural que identifique a cada trabajador de la empresa, debe ser un hábito internalizado a través de la repetición constante de conducta adquirida.

Otros valores a fomentar y fortalecer dentro de la Cultura Empresarial, de acuerdo al enunciado de Visión arriba presentado, es el Mejoramiento continuo de la Calidad, y el Liderazgo. Debe definirse y descomponerse en sus elementos raíces el Mejoramiento continuo de la Calidad y el tipo de Liderazgo deseado para identificar que otros valores deben fortalecerse.

Nótese que estos valores no tendrán el efecto esperado en el personal sino se diseñan las estrategias para internalizarlas y convertirlas en hábitos comunes de comportamiento y actitudes del personal. La Cultura Empresarial provee la base fundamental para que la Visión este en movimiento, tenga permanencia y validez en el tiempo.

La Visión no se decreta, la Visión requiere de todo un esfuerzo orquestado y engranado de la Cultura Empresarial, Estrategia, Estructura, Procesos, Tecnología y el Personal para darle movimiento. Las Transformaciones Culturales produce saltos cuánticos en el desplazamiento y conlleva al logro sistemático de situaciones intermedias dentro del arco direccional entre la Situación Actual y la Situación Objetivo próxima.

Si usted amigo lector es uno de los que mantiene una Visión muerta, es el momento de redefinirla y darle vida.

CAMBIO, SOCIEDAD Y MI YO

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

La acción y efecto de cambiar se conoce como **cambio** (del latín *cambium*). En muchos casos, se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución. El verbo cambiar, por su parte, hace referencia a **dejar una cosa o situación para tomar otra**.



El cambio es un proceso, una acción o un efecto en la cual se **altera el estado estable de algo**, es decir, un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.

Según WIKIPEDIA, “**Cambio** es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio”.

Otro uso del término cambio puede ofrecerlo el área de la filosofía. Cabe señalarse que, desde los albores de esta disciplina, el concepto de cambio fue objeto de arduas y concienzudas reflexiones. En efecto, uno de los principales y primeros problemas que

surgen para la reflexión filosófica es el de la permanencia y el cambio. La dificultad estriba en este caso en establecer la causa por la que un determinado objeto puede mutar su estado y ser a la vez el mismo.

Así, por ejemplo, una persona está cambiando constantemente y a la vez es la misma. Para este planteo se dieron diversas respuestas, siendo las más conocidas las de Parménides, Heráclito y Aristóteles; el primero negó la existencia de cambio, el segundo estableció que todo era mutable y el tercero estableció que algunas cualidades eran mutables mientras que otras no. Las cualidades no mutables constituyen la esencia del objeto.

¿Cómo entender el Cambio?

Para entender el cambio es necesario un claro entendimiento del conjunto de los elementos, las relaciones, y dinámicas que existen dentro de una determinada realidad u objeto.

Es fundamental identificar los resultados de impacto, comprender las causalidades, efectos críticos, y determinar las iniciativas requeridas para controlar, aprovechar y/o mitigar sus consecuencias.

En la medida que exista una comprensión sólida del objeto y sus relaciones, se podrán formular, validar, implementar, y evaluar de manera más consistente las diversas acciones asociadas para controlar el cambio, aprovechar las oportunidades derivadas del mismo, y/o mitigar el impacto indeseado como consecuencia del cambio.

La teoría de cambio representa un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una Visión o situación deseada a largo plazo del Éxito, identifica un conjunto de resultados que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado.

Esta teoría consta de dos partes: una teoría sobre cómo se producirá el cambio, y otra sobre el conjunto de acciones que lo desencadenará. Ambas están entrelazadas por la

planificación del cambio que se quiere producir, y por el conjunto de estrategias y acciones requeridas para producirlo.

Los cambios ocurren cada segundo en nuestras vidas, en nuestro entorno, en nuestro planeta, en lo social, en lo político, en lo económico, en lo personal, en todas las actividades del quehacer cotidiano. Algunos de estos son obviamente perceptibles por la intensidad del cambio, y otros casi imperceptibles. Percibirlos oportunamente y entenderlos en su causalidad nos permitirá actuar de manera planificada y organizada para intervenir y controlar sus consecuencias negativas y aprovechar las positivas.

Conocer nuestro YO interno.

El conocerse así mismo es muy importante para nosotros porque de aquí dependerá la relación que podamos tener con los demás individuos y el desempeño que podamos tener en cualquier situación de la vida, sin embargo, esto es muy difícil, ya que encontrar el equilibrio para un desenvolvimiento óptimo requiere de constancia, sacrificio, y perseverancia para descubrir nuestras motivaciones, principios, valores, creencias, barreras, debilidades y fortalezas, las cuales constituyen el filtro mediante el cual percibimos la realidad.

La realidad no es blanca o negra, tiene matices, muchas aristas que son filtradas por nuestros mapas mentales. No es absoluta, ni única, es compartida según nuestra percepción.

La percepción que tenemos de nosotros mismos, de alguna manera será un patrón que estará presente en las relaciones sociales que podamos tener. La autoestima que poseen los individuos, es el valor que tenemos de nosotros mismos; es muy importante para el desenvolvimiento del individuo dentro de la sociedad, ya que su buen desempeño en su trabajo dependerá del nivel de autoestima que posea cada individuo.

Existen individuos que se centran tanto en sí mismos que piensan que todo gira alrededor de ellos y que sin ellos las cosas no funcionarían de la mejor manera, estos individuos sobrestiman su verdadera capacidad e importancia en la sociedad.

Muchas veces pensamos que nos conocemos a sí mismos bastante bien, formamos creencias siempre positivas de nosotros mismos cuando tenemos éxito, todos los logros no los atribuimos a nosotros, pero cuando fracasamos siempre tendemos a justificar nuestra actitud o comportamiento, le adjudicamos a personas o situaciones externas nuestras malas conductas o fracasos.

Debido a los diferentes tipos de experiencia y a la influencia de muchos elementos que moldearon nuestro YO podemos percibir las situaciones de la vida de dos maneras distintas: el creer que todo lo que pensamos y hacemos está dirigido por fuerzas o acontecimientos externos, y otro de igual manera está dirigido por situaciones internas.

Si responsabilizamos a los demás por las cosas que nos ocurren, nunca creceremos en lo personal, nunca tomaremos control de nuestras vidas, estaremos estancados, creceremos amargados pensando que somos víctimas, y que si fracasamos es culpa de la sociedad.

Debemos ser protagonistas de nuestras vidas, de nuestros éxitos y fracasos, solo así seremos mejores personas, lograremos mejores sociedades, y un mejor planeta.

CAMBIO Y LIDERAZGO

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

El ser humano, desde su creación, fue provisto de libre albedrío para decidir e influir sobre las situaciones que afectan la consecución de logros, metas y objetivos. El ser humano también está provisto de la capacidad y flexibilidad de adaptación a los cambios, decidir el destino, gestionar las relaciones con los demás, crecer en lo personal e individual.

El éxito en las relaciones con los demás, en cualquier ámbito, pasa por el reconocimiento de las individualidades, el respeto, compromiso mutuo, y relacionarse bajo el principio ganar-ganar, aceptar la responsabilidad y consecuencias de las acciones, estar consciente que toda acción tiene una consecuencia que puede ser positiva o negativa, y que más allá de buscar las diferencias, es buscar los intereses comunes de coincidencias para generar la empatía y sinergia que conlleve a una relación exitosa.

Ser auténticos, mantener una actuación cónsona entre lo que se dice y lo que se hace, genera el clima de confianza y empatía, que conlleva a ser apreciados, respetados y considerados en nuestro círculo de influencia.

La autenticidad emerge cuando miramos hacia nuestro interior y encontramos las cosas que nos motiva, anima y apasiona; solo entonces descubriremos quienes somos y encontraremos la energía necesaria para ser mejores y buscar la excelencia.

El camino hacia la excelencia está dirigido por los principios y valores que definen la personalidad, consecuencia con el modelo, la superación personal y el bien común. Los hábitos de excelencia fortalecen la personalidad, guían las actitudes y acciones que conllevan hacer las cosas bien, con calidad y vocación de servicio.

El liderazgo comienza con nuestro propio convencimiento de que buscamos la excelencia y la mejora continua como forma de vida, apalancada en los principios y valores que orientan nuestros hábitos. Un líder es capaz de tomar decisiones acertadas para el equipo y organización, inspirando a los demás a alcanzar una meta común.

Los líderes inspiran, dan ejemplo, ayudan al equipo, crea empatía, provee al equipo con las competencias requeridas, formulan metas y objetivos, diseñan estrategias innovadoras y se comprometen con el logro de los objetivos.



Los líderes buscan constantemente la excelencia, conocen sus fortalezas y debilidades, identifican en su equipo de trabajo las personas que complementan sus fortalezas. Saben ordenar y tienen en cuenta las inquietudes y opiniones de las personas que conforman su equipo, y genera.

El liderazgo tradicionalmente se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir a un equipo de persona, entre los tipos de liderazgos se pueden mencionar:

1. Liderazgo Autocrático: el poder se encuentra centralizado en una persona que toma las decisiones y cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.
2. Liderazgo Democrático: el liderazgo se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas, responde cualquier inquietud, y puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.
3. Liderazgo Laissez faire: este se conoce por ser muy liberal el líder permite que las personas a su cargo tengan todo el control de la tarea, ya que disponen del conocimiento, información y herramientas necesarias para ser eficaz. El líder solo interviene si el subordinado solicita su ayuda.
4. Liderazgo Paternalista: este se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados con la finalidad de producir los mejores resultados a través de incentivos y recompensas.
5. Liderazgo Carismático: caracterizado porque el líder posee la capacidad para cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra dirigiendo, se comunica con las personas a su cargo, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo.
6. Liderazgo Lateral: se basa en la creencia que cualquier persona está en la capacidad de poder dirigir a un determinado grupo de personas, se lleva a cabo a través de personas que aunque tienen un mismo nivel dentro de la empresa que

otras personas, disponen una amplia experiencia en el desempeño de sus funciones.

7. Liderazgo Situacional: está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el líder asume con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre. Este liderazgo es bastante eficaz, ya que ejerce el tipo más adecuado con respecto a la situación y madurez en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades.

Stephen Covey desarrollo el modelo “Liderazgo basado en principios”, el cual demuestra que el aprendizaje permanente es lo único capaz de fortalecer las relaciones humanas en todos los ámbitos de la actividad humana.

El Liderazgo basado en principios se caracteriza por:

- I. El líder centrado en principios aprende continuamente.
- II. Es orientado a servir.
- III. Irradia energía positiva.
- IV. Creen en las otras personas.
- V. Se mueve en balance, entiende que existen diferencias y conflictos, pero los maneja de la mejor manera para lograr los objetivos prioritarios del equipo.
- VI. Enfocan su vida como una gran aventura, ve la vida como una gran expedición donde necesita conquistar territorios nunca antes explorados.
- VII. Entiende y practica la sinergia. El líder entiende que las fortalezas y las debilidades en un equipo se complementan.
- VIII. El líder entiende que las fortalezas y las debilidades en un equipo se complementan. comprende la importancia de la constante renovación personal. Constantemente se desarrolla en los siguientes cuatro pilares:

Cuerpo: Se ejercita para desarrollar fortaleza, flexibilidad y resistencia física.

Alma: Ora, medita y reflexiona. Lee buena literatura, arte o música.

Mente: Lee, se educa, investiga, aprende, se embarca en nuevos territorios.

Corazón: Trabaja en desarrollar una conexión emocional y empatía con otras personas.

PARADIGMAS DEL LIDERAZGO - SOMOS TODOS LIDERES?

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Mucho se ha escrito sobre el liderazgo y muchas son las teorías existentes. Sin embargo, también son muchas las interrogantes que existen sobre sus paradigmas. Algunos utilizan el termino para referirse a quienes ejercen la autoridad, otros para referirse a quienes tienen la capacidad innata o aprendida de influir sobre los demás.

Existen ejemplos exitosos y no tan exitosos en ambos casos: quienes influyen sobre los demás por ejercer la autoridad conferida de manera legítima, y por otro lado quienes tienen la capacidad de influir sobre los demás sin el uso de la autoridad. Sin embargo, no existe una varita mágica que asegure a los líderes el éxito, muchos son los intentos por identificar las características y cualidades que definen a los líderes exitosos.

Entonces ¿Porque algunos líderes fracasan?, ¿De que depende el éxito de un líder? ¿Es el Liderazgo innato o es un conjunto de aptitudes y actitudes aprendidas que definen el carácter y comportamiento de los lideres? ¿Cuáles son los paradigmas de mayor efectividad? ¿Como influyen los líderes en la misión y visión? ¿Puede una visión no compartida afectar el Liderazgo ejercido? ¿Como pueden los dirigidos influenciar sobre el Líder, la misión y visión? ¿Puede realmente un Liderazgo ser compartido?

Revisemos rápidamente algunas corrientes teóricas del Liderazgo, las cuales gran parte de ellas coinciden que el Liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores, equipo o dirigidos. Sostienen además que el liderazgo es el resultado de un proceso de percepción social.

La escuela del Enfoque de rasgos sostiene que ciertas características estables, rasgos, diferencian a los líderes de quienes no lo son. Establece que algunas de las características de los lideres son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional, autoconfianza, capacidad de previsión y persuasión.

La escuela del Enfoque Conductual se centra en el análisis de las conductas de los líderes, su relación y liderazgo efectivo. Afirma que los seguidores perciben la conducta del líder en relación con dos categorías independientes:

- Iniciación de Estructura, las cuales son conductas orientadas a la consecución de la tarea, y acciones como organizar el trabajo, estructurar el contexto laboral, definir roles y obligaciones.

- Consideración: son conductas que están orientadas al mantenimiento o mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen el respeto, confianza, creación de clima de amistad y compañerismo.

Algunos autores sostienen que ambas categorías son necesarias para que un líder sea efectivo.

La escuela del Enfoque Situacional se basa en la idea que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

Entre las teorías situacionales podemos mencionar:

- Teoría de la Contingencia (Fiedler) esta teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en un liderazgo efectivo, Estas son: las relaciones entre el líder y su equipo o seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder.
- Teoría de las Metas (Evans y House) menciona que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos que mediante el esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos.
- Teoría de los Sustitutos del Liderazgo (Kerr y Jermier) define que existen factores contextuales que en algunas situaciones el liderazgo resulta innecesario. Estos factores son la experiencia y capacidad del equipo, claridad de la tarea o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo.
- Teoría de la Decisión Normativa (Vroom y Yetton) supone diferentes procedimientos para tomar decisiones que se derivan en instrucciones efectivas según el contexto donde se desarrollen. Estos procedimientos pueden ser decisiones autocráticas, consultas individuales, consultas con el equipo, y decisiones en equipo.
- Teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler y Garcia) considera que algunas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo del equipo, y la complejidad de la tarea, influyen sobre los recursos cognitivos como la inteligencia, experiencia, pericia técnica y pueden afectar el desempeño del equipo.
- Teoría de la Interacción Líder-Ambiente-Equipo (Wofford) menciona que los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño del equipo están influenciados por la habilidad para realizar la tarea, motivación hacia la tarea, roles claros y apropiados, y presencia de limitaciones ambientales.
- Enfoque Transformacional: (Bernard M. Bass) se basa en el liderazgo carismático y transformacional, considera las características y conductas del líder como las variables situacionales. Destaca que las características de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder. Entre las conductas típicas están el buen manejo de las impresiones para

mantener la confianza del equipo, la definición de metas para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos.

El liderazgo Transformacional es más amplio que el carismático y entre sus características se tiene: carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Todas estas teorías y enfoques coinciden que un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones poco estructuradas con alto nivel de efectividad.

En un principio se pensó que las habilidades de un líder eran innatas, sin embargo, se ha podido demostrar que estas pueden ser formadas y perfeccionadas. Ralph Stogdill indicó que todo líder posee fundamentalmente inteligencia, personalidad, confiabilidad, sabiduría, condición social y experiencia.

Kikpatrick identifica que las características del líder son: impulso para lograr cambios, el deseo para incidir sobre otros, la honradez, autoconfianza, inteligencia, persistencia y competencia para manejar la situación. Sin embargo, los intentos por descubrir las características claves que distinguen a los líderes no han proporcionado resultados contundentes.

Estudios indican que no todos los logros obtenidos en una organización dependen de la acción del líder, sino de variables como las características individuales de los miembros del equipo, las condiciones de los cargos y posiciones, y de la organización misma.

El proceso de influenciar tiene un objetivo o finalidad que debe lograrse satisfactoriamente, la superación de las dificultades propias del proceso, su eficiencia y productividad definirá si el liderazgo es exitoso o no.

El éxito de un líder está estrechamente vinculado con el logro de los resultados esperados de un proyecto, de una tarea, de un plan. etc.

Pero hay algo muy importante, en el proceso el líder debe conducir al equipo, formar y hacer crecer en lo individual y colectivo, alinear los intereses individuales y colectivos, proporcionar sentido de dirección, una visión inspiradora y compartida, proveer las herramientas necesarias, motivar al equipo hacia el logro de metas, ayudar a convertir las debilidades en fortalezas, y fortalecer las relaciones y comunicaciones.

Es decir, el Liderazgo está vinculado con el fin, el proceso para lograrlo, la tarea, y el Equipo los cuales definen su efectividad.

EQUIPOS AUTO-DIRIGIDOS Y DE ALTO RENDIMIENTO, EL GRAN DESAFIO PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

El mundo y en especial los negocios y sus formas han venido cambiando cada vez con mayor rapidez debido por una parte al continuo, creciente interés, y preparación de los consumidores lo cual le ha sumado complejidad a los mercados, mejorando en muchos casos el poder de negociación de los consumidores y su nivel de exigencias.

Por otra parte, a la tendencia de integración y fusión de las tecnologías y negocios en un solo sistema el cual provee mayor inteligencia, y capacidad para procesar grandes volúmenes de información relacionados con los consumidores, productos y servicios, uso, necesidades, deseos, anhelos y comportamiento, mercados y competencia.

Conceptos como la innovación, la fusión de negocios y tecnologías, creación de redes de conocimientos, la integración del cliente a través de los puntos de contactos, la captura automatizada y análisis de la información de los clientes, el capital humano y el valor del talento, y el nuevo paradigma sobre liderazgo toman mayor importancia en las organizaciones como estrategias para apalancar los negocios, mantener y mejorar su posición competitiva.

Pero en todas estas tendencias metodológicas, tecnológicas, organizativas y de administración existe un factor común de coincidencia que constituye la base y el eje central que pone en movimiento todas estas teorías. El Capital humano, Talento humano, y el valor del talento; prestar atención a este factor puede hacer la diferencia.



La inversión de recursos en educar y entrenar el Capital humano para proveerle las competencias requeridas, mejorar sus condiciones de vida, crear condiciones y ambientes favorables para la creatividad, innovación, trabajo en equipo, y compromiso mutuo, constituye una inversión con rápido retorno si se administra adecuadamente. El valor agregado de un personal motivado al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, y satisfacción de los clientes es sorprendente.

Lo anterior es *central para comprender el nuevo futuro*, el trabajo en equipo y la formación de equipos auto-dirigidos y de alto rendimiento hace la diferencia en el valor agregado que aportan en la calidad de los productos y servicios, en los ingresos y rentabilidad de la empresa.



Pero la formación de Equipos Auto-dirigidos es un proceso bien complejo, no es una situación que se decreta, es un proceso donde la confianza, el nivel de compromiso, la colaboración, el ambiente laboral, la comunión de los intereses individuales con los intereses colectivos, la conciencia de las fortalezas y debilidades individuales y colectivas, las competencias y conocimientos del negocio, la calidad de vida personal y familiar, la consonancia del liderazgo entre lo que se dice y se hace, y el conocimiento del rol que se desempeña se conjugan en un equipo de trabajo para aflorar las soluciones y decisiones creativas e innovadoras.

Todos aceptamos que los resultados que se logran de la sinergia de trabajar en equipo son sin lugar a dudas mayor que los resultados individuales.

Pero que son los Equipos Auto-dirigidos? ¿Que los caracteriza y donde se aplican?

Un Equipo Auto-dirigido es aquel que organiza, planea, influye y controla su propia actuación de trabajo con una mínima intervención de la gerencia. Se caracteriza por:

- Comparte objetivos que guían sus acciones, comparten visión, misión, valores y metas.
- Cada miembro es responsable por sí mismo, por el equipo, y por su organización interna, desarrollan espontáneamente normas internas que rigen su conducta.
- Son interdependientes en cuanto la tarea, cumplen funciones y roles específicos, el trabajo se decide y se realiza en conjunto.
- Sus miembros interactúan entre sí, se apoyan mutuamente, desarrollan sentimientos de colaboración, amistad y solidaridad.
- El liderazgo es compartido para maximizar la eficiencia del equipo.
- El desempeño se mide al medir de manera colectiva el trabajo resultante.

Veamos algunos ejemplos prácticos donde los equipos auto-dirigidos son fundamentales para el éxito, mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicio.



En las empresas proveedoras de servicio donde intervienen varias organizaciones durante la prestación del servicio, es necesario que los equipos de atención al cliente y los equipos solucionadores o de soporte, dispongan características de equipos auto-dirigidos para proveer la mayor satisfacción de los clientes y consumidores en cada contacto.

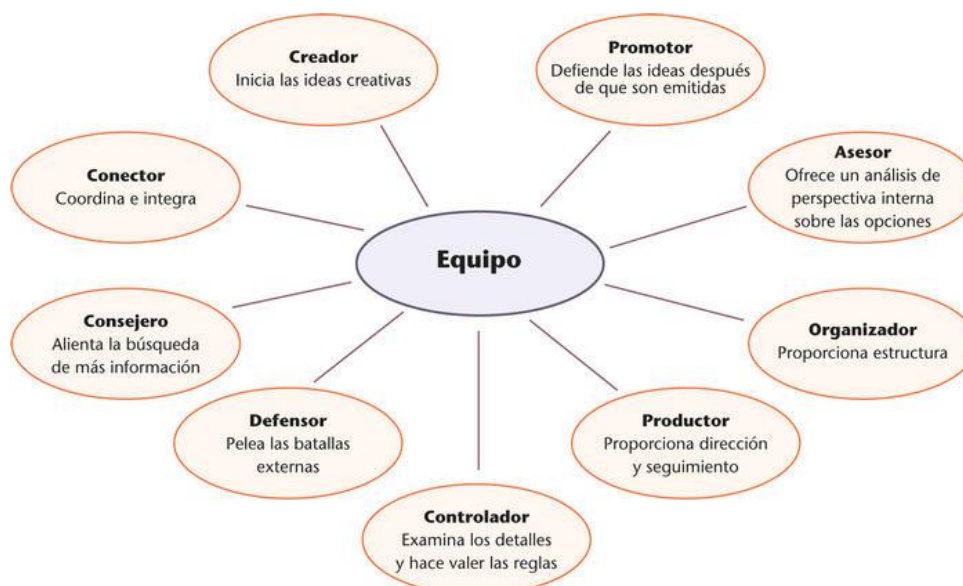
En aquellos servicios provistos por multi empresas, donde la cara al cliente es única, pero el soporte es provisto por los equipos de soporte de las empresas que participan en el servicio, se requiere una gran cohesión de los equipos de soporte con los equipos de atención al cliente para ofrecer soluciones con la mayor satisfacción del cliente. En estas situaciones los equipos auto-dirigidos son los más indicados.

En la implementación de las metodologías Agile para el desarrollo de proyectos de software, los equipos auto-dirigidos son la base de éxito, una mayor eficiencia y para obtener los resultados esperados en el periodo de tiempo establecido.

Como se sabe en estas metodologías los Sprint o cronogramas de los proyectos son generalmente ejecutados en periodos cortos de 2 o 4 semanas, y la función de Gerente de Proyecto se encuentra diluida en el Equipo de trabajo entre el “Product owner” o Dueño del Producto y “Scrum Master” en la metodología Scrum.

Como se puede deducir la complejidad en los negocios es cada día mayor y requiere de empresas flexibles que se adecuen rápidamente a los cambios y aprovechen las oportunidades que el ambiente presenta con equipos de trabajo innovadores, creativos y motivados.

La formación de equipos de alto rendimiento auto-dirigidos es el gran desafío que las empresas, y en especial las de servicio, tienen que afrontar hoy para estar preparados para el mañana.



CONSTRUCCIÓN DE EXPERIENCIAS POSITIVAS Y RELACIONES PERDURABLES CON LOS CLIENTES

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Muchas compañías alrededor del mundo afirman que son líderes construyendo una relación exitosa con sus clientes, su cultura, procesos y estructura están orientados a producir productos y servicios de calidad insuperables por la competencia, sus empleados están capacitados para proveer la mejor asistencia y construir experiencias positivas.

Ciertamente invierten grandes cantidades en estudios de mercado, afirman que escuchan la voz del cliente y se mantiene atentos para determinar sus necesidades y expectativas, proveen insumos a las organizaciones internas para la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a las necesidades y segmentos de mercado, invierten en tecnologías de información, desarrollan agresivos programas de promoción de sus productos y en la captación de nuevos clientes pero no logran el éxito que desean; sus estrategias están mal orientadas porque mientras su énfasis es la captación de nuevos clientes, olvidan la importancia de mantener los clientes actuales.

Crear una relación duradera, ganar-ganar con los clientes a fin de mantener su fidelidad y preferencia es tan obvio que a menudo muchas empresas lo olvidan y terminan ganando un nuevo cliente y perdiendo dos. Los clientes deben sentir que son considerados y estimados por sus proveedores, que son tratados con cortesía, entienden sus necesidades y prioridades, y establecen relaciones de negocio Cliente-Proveedor bajo un clima de absoluta confianza; en esa medida los clientes serán fieles a las marcas.

Mantener los clientes actuales es tan importante como captar nuevos clientes porque son precisamente los clientes actuales quienes ayudan a las compañías mantenerse a flote durante las crisis y recesiones económicas. Muchas de estas empresas sufren duros embates económicos durante las recesiones porque no han sido capaces de ganarse la fidelidad de sus clientes, los clientes siempre estarán dispuestos a pagar algo más si sienten empatía, son estimados y apreciados por las empresas en cada punto de contacto, y servicio en cada “momento de verdad”.

Los procesos, estructura, gente, cultura y estrategias deben estar orientados al “Servicio al Cliente” y alineadas con las necesidades y objetivos del negocio. Todas estas aristas deben engranar y empujar hacia la excelencia de la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los consumidores, a captar clientes nuevos y a mantener “felices” los actuales, preservando la preferencia y fidelidad.

Una relación perdurable en el tiempo se construye y mantiene día a día, se construye en cada “momento de verdad”, con cada cliente, por lo que cada punto de contacto debe estar entrenado, todas las organizaciones alineadas y tener la libertad para tomar construir “experiencias exitosas” con cada cliente.

Lo anterior no significa que debemos decir “sí” a todo, sino que los dadores de servicio, los que dan la “cara al cliente” deben sentirse parte del proceso, de la empresa, asumir el compromiso por asistir a los clientes en el tiempo, lugar, calidad y cantidades requeridas por los clientes, soportados por todas las organizaciones internas de la empresa. Deben tener conocer muy bien los productos y servicios para tener conciencia de lo que pueden ofrecer y hasta donde pueden comprometer la empresa y sus organizaciones en el producto y servicio provisto.

Aquí en cada contacto existe un manejo consciente o inconsciente de las expectativas, porque tanto el cliente lleva expectativas en cada contacto como los proveedores de servicio generan expectativas a los clientes en cada contacto, y es aquí donde muchas veces no se logran las experiencias positivas porque las expectativas del cliente fueron mayores que la percepción creada de lo recibido.

Debe tenerse presente que en cada contacto existe un manejo de emociones, porque el cliente acude con la información de sus experiencias pasadas, con las referencias recibidas de otros, con su humor del día, con sus frustraciones y espera ser entendido, se han formado expectativas previas al actual contacto que bloquear y dificultan la creación de una experiencia positiva. Es aquí donde predomina la habilidad del dueño del punto de contacto para colocando los niveles de expectativas esperados en su verdadero y real contexto, los clientes aprecian la verdad y honestidad.



En definitiva, si nuestros clientes se sienten “felices” con nuestros productos y servicios, esto redundara en el respeto y fidelidad de nuestros clientes a la marca, una mejor imagen corporativa, en mayores volúmenes de venta, ganancias para los dueños e inversores, y mejor remuneración y calidad de vida para los empleados, es decir todos ganamos.

COMPONENTES DE UN MODELO ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

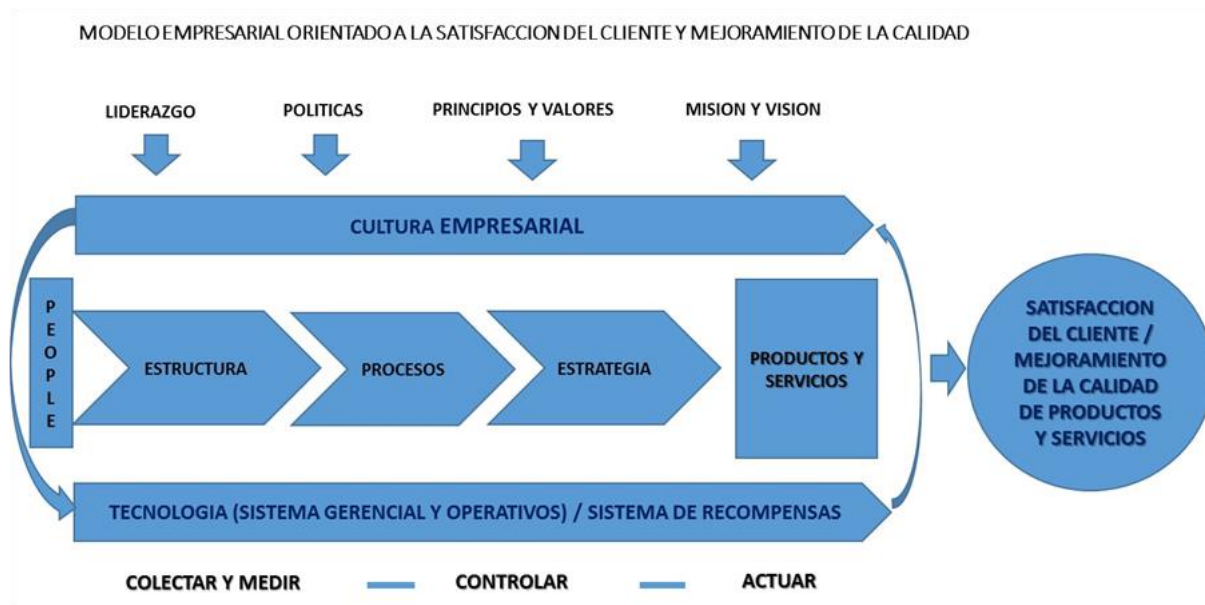
He dedicado un tiempo importante pensando, analizando y desarrollando un modelo simple y sencillo que defina los componentes que hace la diferencia en aquellas empresas orientadas al cliente y al mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que se desarrollan.

Lograr una empresa orientada al Cliente y al mejoramiento de la Calidad no se decreta, no basta con repetirlo y pregonarlo, requiere realmente dedicación, esfuerzo y tiempo porque el proceso de transformación cultural, la internalización de la misma por parte de todos los empleados en cada nivel de las organizaciones, y el compromiso de la Alta gerencia y de todos sus empleados con la Calidad y Satisfacción del Cliente son factores cruciales en el modelo y lleva su tiempo asimilarlo e implantarlo.

Estos aspectos mencionados derrumban los mitos y paradigmas hasta ahora muy arraigados en las empresas, requiere de invertir en el entrenamiento y preparación de la gente, principal “activo” de cualquier empresa, y en un Sistema de Recompensa más eficiente que premie el logro en equipo y estimule la creatividad e innovación. Si no se está convencido de esto, es hora de hacerlo y tomar un paso hacia adelante en considerar la gente el activo más importante de la empresa.

Existen otros aspectos influyentes y que soportan el modelo, no menos importantes, pero menos blandos y sistemáticos como lo son la Estructura, los Procesos y la Estrategia. Estos elementos deben estar perfectamente alineados y orientados a producir y repetir la mejor experiencia para el Cliente a través del uso de los Productos y Servicios de alta calidad que se desarrollan. Recuérdese que todo producto conlleva un servicio que es el que hace posible que el todo provisto sea mayor que las partes, concepto general de los sistemas.

Antes de continuar desarrollando y detallando los aspectos ya nombrados le mostrare de manera gráfica el modelo con los factores e interrelaciones que influyen en la satisfacción del cliente y mejoramiento de la calidad.



Modelo empresarial de satisfacción del cliente

Como se observa en el Modelo la Cultura Empresarial está constituida por el Liderazgo predominante en la Empresa y sus Organizaciones, sus Políticas las cuales incluye Normas y Procedimientos, los Principios y Valores que rigen la actuación, la Misión y Visión de la empresa.

La Cultura Empresarial es el factor rector que define las actitudes y actuaciones que caracteriza la empresa, y provee el sentido de dirección que orienta la toma de decisiones. En la transformación cultural compromiso de la Alta Gerencia es fundamental porque ellos deben modelar para ser ejemplos a seguir dentro de la empresa, es decir, las palabras, lo que se dice debe estar alineado con lo que se hace.

La Alta Gerencia y la Gerencia media deben ser Agentes propiciadores, comprometidos con el cambio, deben velar porque todos los elementos que constituyen el Modelo y sus interrelaciones estén alineados y documentados de manera clara y precisa, sin ambigüedades, y el personal debidamente entrenado para gestionar la relación con los clientes, mejorar los procesos y la calidad del servicio, y entender el portafolio de los Productos y Servicios.

En el Modelo se observa que la Estructura, los Procesos y la Estrategia deben estar alineados y orientados a la calidad del servicio y al servicio al cliente. Una Estructura orientada al Cliente se organiza por Procesos, Productos o Servicios y fomenta la relación Cliente-Proveedor (internos y externos), identifica y documenta quienes son sus Clientes y Proveedores, y la manera como se relacionan, provee libertad a los Puntos de Contacto o Dadores de Servicio quienes son la cara al cliente para tomar las decisiones

que conlleven a la Satisfacción de los Clientes con el balance en el uso apropiado de los recursos sin detrimento del Patrimonio de la empresa.

Los Procesos orientados hacia la Calidad y Satisfacción de los Clientes identifica y documenta los Productos y Servicios, los Clientes y Proveedores, los Insumos, definen los Indicadores de Calidad y de Gestión de Entrada, de Procesos y de Salida, se monitorea el comportamiento de los Indicadores, colecta información, se realizan mediciones, se controla y se actúa para corregir cualquier desviación o para mejorar el rendimiento actual del proceso, mejorar la calidad de los productos y servicios, y mejorar la calidad de los Insumos a través de la negociación de acuerdos de servicio con los proveedores.

La Estrategia debe estar dirigida a mejorar la satisfacción de los Clientes Actuales, mejorar el posicionamiento en los mercados a través del mejoramiento de la calidad de los Productos y Servicios, a la captación de nuevos Clientes y mercados, a mejorar la calidad de vida de sus empleados, y las competencias requeridas para mejorar su desempeño.

La Tecnología de Información y Automatización tienen como finalidad apalancar los Procesos mediante la colección de datos, almacenamiento, procesamiento, y generando información precisa, oportuna y actualizada para apoyar la Toma de Decisiones. Estas Tecnologías y Sistemas automáticos deben estar interconectados y cubrir las necesidades de información de las organizaciones, para monitorear, medir y actuar sobre los Insumos, Procesos, Productos y Servicios, Proveedores, Clientes y Comportamiento de los Mercados y Competidores. También ayudan en el Auto-Entrenamiento, entrenamiento formal, y Sistema de Recompensas del Personal.

La implantación de este modelo debe realizarse en Cascada a través de la creación de Equipos de Transformación o de cambio, y se recomienda emprenderlos con la asesoría de Consultores externos para evitar cualquier omisión ocasionada por la dependencia de autoridad de los Consultores internos en la Estructura.

En los Equipos deben incluirse los Liderazgos formales e Informales identificados en todos los niveles de las organizaciones, estos equipos deben ser entrenados y alineados para lograr la cohesión necesaria.

Los Equipos de Transformación o de Cambio deben atacar varios frentes de manera simultánea. Se debe definir un Equipo de Transformación Cultural el cual trabajara a muy alto nivel para lograr el Compromiso de la Alta Gerencia y Gerencia Media con el cambio, entrenarlos sobre la Metodología y nuevo Modelo a implantar, diseñar conjuntamente con la Alta Gerencia las Estrategias de difusión y comunicación para manejar la

Resistencia al Cambio. También este equipo debe identificar, documentar y revisar la Cultura Empresarial actual, definir los aspectos que deben incluirse y aquellos que deben eliminarse, documentar, diseñar la promoción y difusión de la nueva Cultura.

Otro Equipo debe encargarse de diseñar, documentar e implantar la nueva Estructura organizativa y manejar la transición debidamente para reducir el impacto y la resistencia.

El Equipo de Procesos tiene la responsabilidad de revisar, re-diseñar y documentar los Procesos de Negocio y de Trabajo con la finalidad de eliminar los desperdicios constituidos por aquellas actividades que no agregan valor al Proceso y al Negocio. Este Equipo también es responsable por definir, documentar, recolectar y medir los Indicadores de Calidad y de Gestión.

Es muy importante que cada Equipo esté atento para identificar los liderazgos emergentes, y los entes que ofrecen resistencia para prestarles la debida y personalizada atención.

Como se puede inferir la implantación de un Modelo de Negocio orientado al Cliente requiere de compromiso, dedicación y tiempo. Es un ciclo continuo donde la Calidad y satisfacción de los Clientes es monitoreada, medida, controlada y se toman acciones sobre los procesos para mejorar el desempeño de los indicadores.

DESAFIOS Y RETOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

El avance de las tecnologías digitales, comunicacionales y las redes sociales ha revolucionado y continúa revolucionando los mercados, y las formas de relacionarse de los seres humanos. Un alto porcentaje de las comunicaciones humanas se realizan hoy en día a través de herramientas que usan la Internet.

El uso de la internet como medio para la realización de todo tipo de transacciones comerciales, deportivas, sociales, laborales y educativas se ha popularizado al punto que no se concibe y es imposible convivir sin la internet. El mundo se encuentra interconectado y el movimiento comercial en el mundo depende de este gran invento. Hoy, quien no se anuncia a través de la internet, medios y redes sociales simplemente no existe.

Esta revolución de los mercados debido a la tecnología demanda cada vez tiempos de respuestas más rápidos, oportunos, mejor calidad de los productos y servicios, innovación y creatividad para satisfacer de manera sostenida las necesidades de los clientes actuales y nuevos.

Ante estos retos, los negocios deben continuamente adecuar su estructura, procesos y tecnologías para ajustarse y hacer frente a estos desafíos, aprovechar las oportunidades que el entorno en un momento determinado ofrece, y para mitigar o eliminar las amenazas que sobre vengan. Una decisión equivocada o inoportuna puede significar la pérdida de credibilidad afectando la imagen corporativa, pérdida de clientes, baja en las ventas y baja rentabilidad.

¿Pero cómo se pueden tomar mejores decisiones en estos mercados tan volátiles? La información es poder, las empresas deben continuamente hacer inteligencia de mercados y para ello requiere que su personal esté debidamente entrenado, capacitado y motivado, su estructura, cultura organizacional, estrategia, procesos y tecnologías estén integrados y alineados para acceder a información de calidad, oportuna y precisa que permita tomar las decisiones con el menor grado de incertidumbre.

¿Pero cuáles oportunidades aprovechar y cuales amenazas mitigar con los escasos recursos financieros que se dispone?

¿Cuál de las oportunidades provee el mayor impacto positivo sobre el negocio?

Sin lugar a dudas que estas interrogantes representan un dolor de cabeza para muchos gerentes y directores de empresas. Los recursos son escasos, deben optimarse y disponerse de la manera más eficiente y efectiva.

La Planificación Estratégica es una herramienta poderosa que ayuda significativamente en la planificación sistemática de todas las estrategias, iniciativas, proyectos y acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos del negocio, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, mejorar las competencias, el posicionamiento en los mercados y la calidad de los productos y servicios.

Pero la Planificación Estratégica para que sea efectiva y de gran ayuda requiere de buenos diagnósticos de la situación actual, de buena calidad de información sobre el comportamiento de los mercados, las necesidades y preferencias de los compradores y clientes, información sobre la competencia, sus productos y servicios, estrategias y sus posibles movimientos.

En la práctica, la Planificación Estratégica enfrenta desafíos internos que conforma la base para una buena planificación estratégica. Estos son como ya hemos mencionado:

- Buena calidad de la información. En este sentido la información debe planificarse, debe identificarse para cada proceso de la cadena de valor las necesidades de información, quien la genera, quien es su dueño encargado de mantenerla, quien la usa y para que la usa. Esto permite a su vez, a través de un gap análisis determinar las brechas y planificar las tecnologías de información requeridas para cerrar las brechas y soportar apropiadamente las necesidades de información de los procesos.
- Cultura organizacional orientada al Cliente. El personal debe estar entrenado y motivado para proveer un servicio de calidad, “momentos de verdad”, experiencias positivas inolvidables en los clientes. Esta cultura organizacional debe dinamizar la visión de la empresa.
- Alineación de la Estructura, Estrategia, Procesos, Tecnología, y Cultura organizacional. Si todos estos elementos se encuentran alineados la información fluirá de manera natural en fuente y en cascada, en ambos sentidos, y a su vez el Plan se retroalimentara, los objetivos y las iniciativas estratégicas permeara los distintos niveles organizativos y procesos de la cadena de valor para que cada nivel formule, mida y controle sus propios indicadores alineados con los corporativos, y defina los proyectos y acciones que contribuirán con el logro de las iniciativas y objetivos del negocio.
- Participación de todos los niveles de la empresa en el proceso de la Planificación Estratégica. En la medida que todos los niveles y organizaciones de la empresa participen en la elaboración del plan, en esa misma medida habrá mayor compromiso por lograr los objetivos del mismo.

- Integrar los intereses individuales con los intereses colectivos y organizacionales para romper las barreras y resistencia que impiden la generación de compromiso por parte del personal.

También la Planificación Estratégica enfrenta desafíos externos como consecuencia de la dinámica de los mercados globales, su volatilidad, su constante cambio como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías que afectan su comportamiento. Entre estos desafíos se mencionan:

- Las dinámicas de los mercados obligan que la Planificación se realice para un periodo corto mediano plazo, se efectúen varios ciclos de planificación y requiere que el plan se revise frecuentemente en periodos más cortos.
- Como consecuencia de lo anterior, las empresas deben disponer y almacenar grandes volúmenes de información, y deben invertir en sofisticadas tecnologías de información y automatización para procesar y generar la información precisa requerida.

En la Planificación Estratégica de una ciudad, municipio, estado o país los desafíos son aún más complicados, entre ellos se pueden mencionar:

- Los actores políticos cambian en cada periodo y muchas veces los actores políticos sucesores no le dan continuidad al plan.
- Incorporar la participación de todos los sectores de la sociedad en la elaboración del ejercicio del plan.
- El peso específico de las propuestas por sectores no es el mismo.
- Los intereses de los sectores de la sociedad muchas veces son contrapuestos.
- Los ingresos para financiar los proyectos en ocasiones provienen del gobierno central, o de endeudamiento.



La Planificación Estratégica sigue teniendo vigencia a pesar de los desafíos a los que debe enfrentar, sigue siendo una herramienta poderosa para organizar y planificar de manera sistemática el futuro de las organizaciones, proporciona sentido de dirección y objetivo a cada movimiento, acción y proyecto, y contribuye al óptimo uso de los recursos.

EL FACTOR HUMANO EN LOS NEGOCIOS Y EL SERVICIO AL CLIENTE

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

La **Revolución Tecnológica** ha transformado las formas de relacionarse y comunicarse entre los seres humanos, los mercados, y los negocios. En el pasado las estrategias de mercado estaban centradas en un contacto más directo entre los Clientes y Proveedores, la mayoría de los encuentros y reuniones de negocio eran cara a cara y presenciales, las organizaciones de atención al cliente tenían rostros, nombres, sentimientos y emociones. Las relaciones entre Clientes-Proveedores eran algo más que vender o comprar un bien o un servicio, se lograban conexiones emocionales importantes, y la empatía necesaria para adicionar valor en las relaciones comerciales y por ende en la venta.

La satisfacción de un Cliente con un producto era algo más que la satisfacción producida por el consumo del bien o producto, la experiencia vivida durante el contacto establecido con los representantes y el ambiente de la compañía contribuía con la calidad percibida por el Usuario o Cliente, la calidad estaba representado por el Producto + experiencia vivida. El recuerdo positivo de la experiencia vivida era lo que hacía que el usuario regresara a la tienda o empresa, y recordara la marca.

Hoy en día con la evolución de las tecnologías, las redes sociales, el internet y los desarrollos web, se pueden realizar negocios instantáneos con empresas y clientes distantemente localizados y disgregados por el mundo, interactuar con personas culturalmente diferentes, realizar transacciones comerciales y alianzas con empresas operando en otros países sin tener que desplazarse físicamente a estos sitios remotos, esto es un gran avance sin duda, y que ha contribuido a la globalización e interdependencia entre las economías y mercados del mundo.

Sin embargo, las relaciones cada vez son más impersonales, el uso de programas y computadores inteligentes capaces de interpretar las respuestas de los usuarios, e inferir para dirigir las comunicaciones hacia los niveles correspondientes de soluciones sin la intervención e interacción persona-persona, es decir el nuevo modelo de las relaciones comerciales son entre Maquina-Persona, de un lado las redes con servidores y computadores poderosos con sofisticados sistemas y programas, y por el otro extremo el Cliente quien pretende efectuar una transacción comercial de compra-venta.

Vender y comprar por Internet es cada día más fácil y de uso cada vez más masivo, desplazando a un segundo plano las relaciones directas persona-persona, e incrementando las frustraciones de los usuarios tratando de lograr un contacto directo

con un humano que pueda entender las motivaciones humanas y resolver aquellas cosas que las preguntas más frecuentes y los sistemas computarizados no pueden.

Las generaciones actuales y futuras han sido perfectamente acondicionadas para desempeñarse perfectamente en el uso extensivo de las redes sociales y el uso de Internet. Así mismo, las empresas diseñan sus estrategias de mercadeo y comercialización basadas en el uso de Internet, lo que dificulta las relaciones debido a lo impersonal de la Internet, los Proveedores de Productos y Servicios no tienen rostros, son invisibles, inhumanos, lógicos pero ignorantes de la complejidad humana, es por ello que lograr la fidelidad de los clientes y usuarios a la marca es casi imposible, el proceso Compra-Venta es un proceso completamente mecánico sin interacción humana entre las partes que participan en la transacción comercial.

Las empresas y sus estrategias de competencia invierten importantes recursos en diseñar sus páginas web que luzcan atractivas y con información de interés que capture la atención de los usuarios el mayor tiempo posible conectado a su sitio web, que la experiencia del usuario sea agradable mientras está conectado y permita que la experiencia se pueda repetir múltiples veces.

Asimismo, se desarrollan sofisticados sistemas capaces de efectuar inteligencia de mercado y de negocio, e inferir sobre las preferencias y necesidades de los clientes, basados en las páginas que visitan y los productos que revisan durante el tiempo que dura la conexión.

Toda esta información colectada durante las visitas a los sites y la información de registros que los sistemas coleccionan permite personalizar las promociones y publicidades que se envían a las direcciones emails en los teléfonos celulares, redes sociales como Facebook y otros.

Hasta ahora todo ha ido bien para las empresas y aparentemente ha sido relativamente fácil, porque todo el proceso ha estado basado sobre páginas web atractivas, potentes sistemas automatizados y base de datos inteligentes capaces de registrar la información de cada visita y aprender de ellas, inferir sobre las preferencias y gustos de los compradores, y almacenar toda esta valiosa información la cual conforma su base fundamental del mercadeo.

Las cosas comienzan a complicarse en la post venta, en aquellas situaciones donde los sistemas no son capaces de inferir y que ocurren a menudo porque el ser humano no es del todo predecible, lo que ayer le gustaba hoy le disgusta, lo que en la mañana le resultaba atractivo ya en la tarde le parece detestable, y por supuesto no es igual ver un producto en fotografía que tenerlo en las manos, percibir su textura, olor, sabor, etc.

Decía que las cosas se complican en la post venta, cuando un cliente, comprador o usuario requiere de la presencia humana para expresar una queja, situación o experiencia. En este momento empieza la frustración de los clientes al ser casi imposible conversar con un ser humano del lado del vendedor capaz de escucharle y resolver el malestar que el sistema automatizado ha sido incapaz de resolver. Esta situación desploma todos los castillos creados durante el proceso compra-venta, que pudo haber resultado en una experiencia satisfactoria la cual genero altas expectativas.

Cuando estas situaciones ocurren las empresas deben disponer de un proceso fácil y expedito que permita a los clientes y usuarios comunicarse con algún especialista de servicio que resuelva las quejas y solicitudes de los clientes.

Para muchas empresas y compañías sus Modelos de Negocio terminan con el cierre de una transacción de compra-venta, sus modelos asumen que sus sistemas computarizados son capaces de manejar cualquier complejidad y reclamos por lo que excluyen cualquier posibilidad de contacto directo con sus representantes. Disponen de agresivos programas de mercadeos, pero carecen de una estructura organizacional fuerte y de procesos orientados al cliente que se muevan al mismo ritmo lo que produce desincronización en las velocidades como se mueve mercadeo versus las organizaciones de soporte.

Hoy en día es inaplazable la revisión de los Modelos de Negocio que permita durante la post-venta la intervención humana en aquellas situaciones donde los sistemas aún son incapaces de manejar y que los clientes reclaman la intervención humana desesperadamente como un mecanismo de solución de sus dudas, quejas e inquietudes, aun con el avance de las tecnologías los seres humanos reclamamos la presencia de rostros humanos en las transacciones.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Comencemos por definir la cultura empresarial, también conocida como Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, o cultura de negocios.

De acuerdo a la definición de Wikipedia la Cultura Empresarial es definida como *“el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros que componen la organización. Es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio”*.

Evidentemente si desea que su empresa esté orientada al Servicio al Cliente, y al mejoramiento de la calidad, la Cultura empresarial debe promover, incentivar e internalizar en el personal, hábitos, costumbres, experiencias y valores que produzcan experiencias positivas en los Clientes a través de la alta calidad de los productos y la excelencia en los servicios.

Sin embargo, la Cultura Empresarial no se decreta, debe ser modelada por el liderazgo que ejerce la Gerencia Alta y Media, y debe permear en cascada a todo el personal de la empresa. Los cambios y transformaciones culturales requieren tiempo y deben ser continuamente evaluados y monitoreados para asegurarse que el mensaje enviado al personal a través del comportamiento y lenguaje corporal de sus líderes es congruente y está alineado a los valores y hábitos esperados en la cultura.

Una empresa con una cultura de servicio solida e internalizada en su personal favorecerá de manera natural la medición, monitoreo, mejoramiento y adecuación de los procesos, estructura y estrategia para asegurar productos y servicios de calidad, y la satisfacción de los clientes.

Una empresa con una cultura de servicio arraigada en su personal contribuye con mejores seres humanos porque éstos a través de su comportamiento modelan la cultura empresarial la cual se extenderá en todos los quehaceres de la vida, transformando y difundiendo sus hábitos en la familia y en la sociedad.

Las transformaciones culturales se extienden a ciudades y país, pero tengamos presente que los hábitos, creencias y valores deben ser compartidos por los ciudadanos, y esto solo será posible si intereses individuales están alineados con el colectivo.

El entrenamiento continuo del personal y el uso de la tecnología son factores estratégicos que contribuyen con saltos cuánticos en la transformación cultural. Un comportamiento

deseado debe convertirse en hábito para que sea sostenible en el tiempo, y el hábito solo se logra a través de la repetición continua del comportamiento, y todo ello debe ser transmitido al personal a través del entrenamiento y el uso de la tecnología para facilitar su entendimiento.



LAS ESTRATEGIAS Y LOS INDICADORES EN LOGRO DE LOS OBJETIVOS

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Mantener un Cliente es más económico que captar un Nuevo Cliente. Centrar las estrategias de Mercadeo en la captación de nuevos clientes resulta muchas veces en derroche de recursos porque no produce los resultados en números esperados. Por otra parte, se descuida los clientes existentes provocando la perdida y deslealtad de ellos.

Con esto no quiero decir que la captación de nuevos Clientes no sea importante, por supuesto que es importante, pero las estrategias deben estar integradas de manera que preserve y mantenga los actuales y capte nuevos clientes, porque recordemos que mantener la fidelidad de los clientes actuales es lo que permite a las empresas sobrevivir en épocas de crisis.

Confiar en que la calidad del Portafolio de Productos y Servicios mantendrá la fidelidad de los clientes es un grave error, el comportamiento de los mercados a evolucionado y los compradores disponen de más conocimientos y mejores herramientas que le permiten realizar una efectiva investigación e inteligencia de los mercados y de los Proveedores.

Los Compradores de hoy esperan en cada transacción algo más que la adquisición de un bien o producto, esperan servicio, consideración, estima, respeto, y empatía. Esperan ser entendidos y atendidos.

Las Estrategias de Diferenciación no son suficiente para mantener los Clientes si no van acompañadas de efectivas Estrategias y Programas de Mantenimiento dirigidas a estrechar y conservar las relaciones que conlleven a mantener la fidelidad y preferencia de los Clientes.

Las Estrategias deben estar alineadas con los Objetivos del Negocio y estos a su vez con la Misión y Visión de la empresa. Cualquier divorcio entre ellas generará un estancamiento en el crecimiento económico de la empresa, el cual se reflejará en la eficiencia, efectividad y productividad de los Procesos, en la Calidad de los Productos y Servicios, en la imagen corporativa, en las ventas y rentabilidad de la empresa.

¿Cómo identificamos si existe alineación entre las Estrategias, Objetivos, Misión y Visión de la empresa?

Los Indicadores de Gestión o KPI por sus siglas en ingles permiten medir el desempeño general de la empresa e individual de cada organización y proceso. Permiten medir,

monitorear, y controlar el logro de las metas y su contribución con el logro de los Objetivos aguas arriba en la cadena de valor.

Para lograr alinear los elementos ya mencionados, los indicadores de gestión deben ser definidos en cascada desde los niveles directrices y alta gerencia, hacia los niveles aguas abajo de la Cadena de Valor y de los sub-procesos y organizaciones. El desempeño de los indicadores aguas abajo debe incidir directamente de manera positiva o negativa en el logro de los Objetivos definidos. Si esto es así, existe alineación entre ellos, de lo contrario hay que redefinirlos.

Las iniciativas estratégicas y proyectos permiten enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa hacia el logro de las metas y objetivos. Permite además saber si la empresa se está moviendo en el arco direccional hacia el logro de la Visión formulada.

Ilustremos con un ejemplo, si un objetivo estratégico es incrementar el Portafolio de clientes nuevos en 20%, cualquier esfuerzo orientado a incrementar el volumen de ventas, es importante, pero no necesariamente contribuye con el objetivo definido porque el incremento en el volumen de ventas se pudo haber dado por un incremento de los volúmenes de compra del actual Portafolio de clientes.

Veamos otro ejemplo, si un objetivo estratégico es mejorar la calidad y eficiencia de los productos y servicios, entonces iniciativas y proyectos dirigidos a mejorar la eficiencia de los procesos a través de mejores tecnologías que permita mejorar la eficiencia de los procesos produciendo más con la misma cantidad de insumos, sin duda que estaría contribuyendo directamente al objetivo definido. Indicadores como la reducción del número de defectos, del número de rechazos y devoluciones, serian indicadores a nivel de procesos que deben medirse, monitorearse y controlarse para contribuir directamente al logro del objetivo planteado, porque en la medida que se logre una reducción de los defectos, los rechazos y reclamos en esa medida se contribuye a mejorar la calidad.

Si uno de los Objetivos definidos es mejorar la expansión geográfica de los productos y servicios, entonces aguas abajo en la cadena de valor deben definirse indicadores que permita medir la contribución al logro del objetivo. Además de ayudar a orientar y focalizar los esfuerzos y recursos a través del diseño de iniciativas y proyectos que contribuyan al logro de los mismos. Iniciativas y proyectos como ampliación de los canales de distribución, alianzas estratégicas con proveedores locales en las áreas geográficas donde se quiere llegar contribuirían al logro de este objetivo.

La alineación implica interdependencia entre los KPI o Indicadores de gestión de tal manera que el movimiento de uno incida directamente de manera positiva o negativa al logro de su correspondiente indicador aguas arriba.

De los ejemplos ilustrados podemos deducir que las estrategias de captar nuevos clientes con la estrategia de mantener la satisfacción del portafolio actual de clientes se complementan, no están contrapuestos, ni son excluyentes.

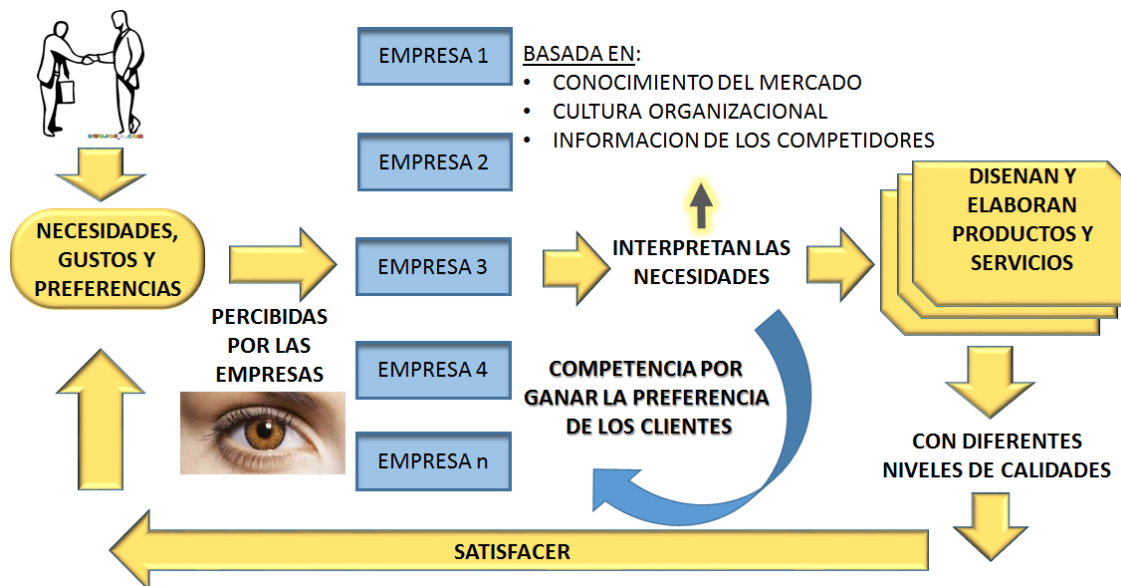
Al final del día sobrevivir en los exigentes mercados de hoy requiere cada vez de mejor habilidad, creatividad e innovación en sus estrategias para mantener los actuales clientes y captar nuevos clientes. En este difícil camino juega un papel importante las tecnologías para medir, monitorear, controlar los indicadores, y generar la información oportuna y precisa para soportar el proceso de toma de decisiones. Pero como un paso previo se requiere que exista alineación entre la Estrategia, Estructura, Procesos, Tecnología, Objetivos, Misión y Visión de la empresa.

EL USO APROPIADO DE LA INFORMACIÓN, ANALISIS, HERRAMIENTAS Y LA TOMA DE DECISIONES

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

El ambiente empresarial, interno y externo, los retos y desafíos con los que día a día las compañías tienen que enfrentar son muy complejos debido a la dinámica y constantes cambios que se generan. En el grafico a continuación se muestra de manera general parte de esta gran complejidad.



En esta complejidad la captura, organización y análisis de la información es un factor determinante en la oportuna toma de decisiones que conlleven a producir productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, obteniendo su preferencia y fidelidad.

Todo comienza en como la empresa o compañía percibe e interpreta las necesidades, gustos y preferencias de los Clientes. Estas necesidades son percibidas e interpretadas a través del filtro representado por los aspectos que conforman la cultura empresarial, creencias, conocimiento del mercado, canales de comunicación, etc

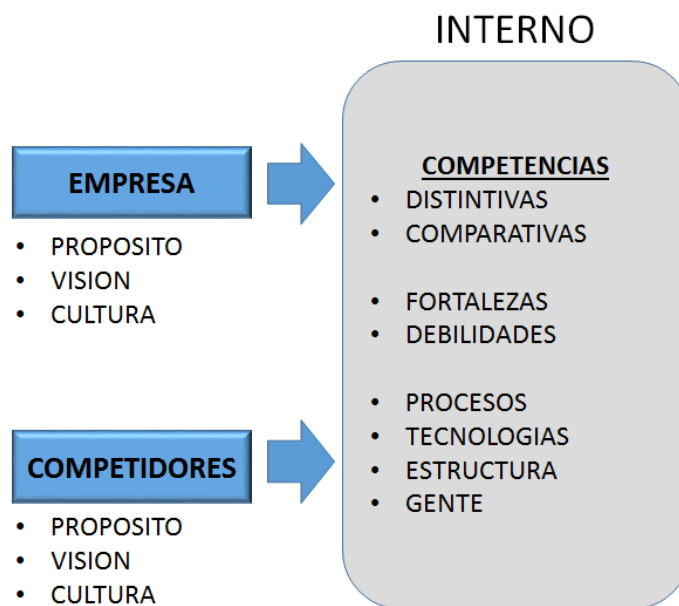
Cada empresa competidora realiza su propia interpretación de las mismas necesidades, basadas también en sus propios factores culturales, y conocimiento del mercado.

De esta interpretación surgen diseños de productos y servicios propios de cada empresa, con características de calidad y especificaciones que difieren de las otras empresas, y van dirigidos a los mismos segmentos de mercado, iniciándose de esta manera la competencia por la preferencia de los clientes.

De lo anterior podemos deducir que la calidad de la información que se tenga, la calidad de su análisis, y el uso apropiado de una información concisa, consistente, oportuna, relevante y actualizada ha hecho y hace la diferencia en el éxito alcanzado por muchas organizaciones. Disponer de buena información es la base fundamental para un buen análisis, diseño de estrategias y toma de decisiones oportunas.

Otro factor decisivo en el diseño de buenas estrategias y toma de decisiones es la calidad del análisis que se realiza, el cual provee insumos de los escenarios más probables, restricciones, predicciones y tendencias de los comportamientos de los mercados y de la competencia, posibles riesgos, amenazas y oportunidades.

¿Pero con qué recursos "memoria e inteligencia" cuenta la empresa para enfrentar estos desafíos?



Las empresas cuentan con una Misión, una Visión, y una Cultura empresarial que deben fortalecer e internalizar cada día, en cada uno de los miembros de su activo principal: su Gente.

Cuentan además con una Estructura, Procesos, Tecnologías, y Personal con un conjunto de conocimientos, destrezas, aptitudes, competencias, fortalezas y debilidades.

Los aspectos anteriormente mencionados deben ser analizados en su conjunto, deben estar alineados entre sí, y orientados hacia continuamente mejorar la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de clientes, preservar los clientes actuales y a la captura de nuevos clientes. Así mismo, el ambiente externo debe ser analizado para establecer las estrategias en cada movimiento.

El Análisis está compuesto de un **Análisis Interno y un Análisis Externo**. El **Análisis Interno** consiste en identificar las fortalezas y debilidades, las competencias distintivas y comparativas que la organización, compañía o empresa dispone para afrontar los retos y desafíos que el entorno presenta, y avanzar en el logro de los objetivos.

El **Análisis Externo** consiste en analizar e identificar las amenazas y oportunidades que el entorno presenta. Amenazas que en una medida conforman impedimentos y resistencia al logro de los objetivos. Por otro lado, ese mismo entorno ofrece Oportunidades que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar por ejemplo una debilidad y convertirla en fortaleza, mejorar su posición competitiva, mejorar su presencia en los mercados y preferencia por parte de los consumidores, competir con un nuevo producto, o un producto renovado, etc.

Existen herramientas efectivas y ampliamente usadas durante el Análisis para organizar y presentar la información, entre las que se pueden mencionar las **3C's** (Clientes, Competidores y Compañía), la herramienta **PEST** (Factores Políticos, Económicos, Sociales Tecnológicos), y la Matriz **DOFA** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) de Albert Humphrey entre otros.

Existen otras herramientas bien útiles para identificar la estructura de los mercados tales como las 5 fuerzas de Porter. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) utilizado para integrar indicadores derivados de la estrategia a través de cuatro áreas críticas: Desempeño financiero, Conocimiento del cliente, Procesos internos de negocio, Aprendizaje y crecimiento.

En este artículo solo trataremos las herramientas: 3Cs, PEST, y DOFA.

La herramienta de las **3Cs** es bien útil para identificar y caracterizar los Clientes y segmentos de mercado, caracterizar los Competidores, y caracterizar la compañía o empresa bajo análisis.

La herramienta **PEST**, también conocida como STEP permite caracterizar el ambiente en el cual la empresa o compañía se desenvuelve. Desde el punto de vista **Político** permite identificar las políticas de impuestos y aranceles aduaneros, las leyes laborales en la región donde opera, las regulaciones ambientales, y estabilidad política.

En lo **Económico**, permite identificar los factores que afectan el poder de compra de los potenciales clientes, y el costo de capital de la compañía. Identifica el crecimiento económico de la región, las tasas de interés, tasa de inflación, y la paridad cambiaria de la moneda.

En lo Social se incluye los aspectos demográficos y culturales tales como la tasa de crecimiento de la población, distribución por edad de los habitantes, distribución de profesiones y profesionales, énfasis en seguridad y salud de la población.

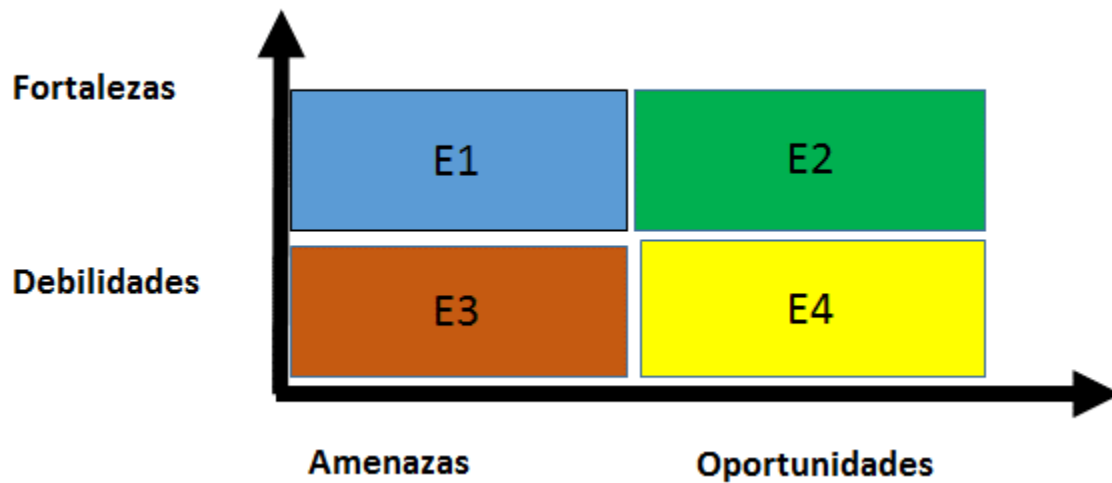
Desde el punto de vista Tecnológico permite conocer las barreras de entrada, niveles de producción, eficiencia, y decisiones de outsourcing. Considera factores como las actividades de investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos, y tasa de cambio tecnológico.

Matriz **DOFA** es una herramienta muy usada en la Planificación Estratégica. Las Debilidades pueden ser vistas como la ausencia de una fortaleza, por ejemplo “pobre reputación entre los clientes”, “altos costos de producción”. Las Fortalezas son los recursos y capacidades que pueden ser usadas para desarrollar una ventaja competitiva o una competencia distintiva, por ejemplo “buena reputación de la marca”, “favorable acceso a las redes de distribución”. Tanto las Debilidades como las Fortalezas son parte del Análisis Interno de la empresa o compañía.

Las Oportunidades son aquellas condiciones favorables que el entorno ofrece para crecer, mejorar los ingresos, la satisfacción de los clientes, y la posición competitiva en los mercados. Por ejemplo, remoción de las barreras internacionales de comercialización, una necesidad insatisfecha en los clientes, entrada de nuevas tecnologías, etc.

Amenazas, algunos cambios en el ambiente externo puede presentar amenazas y adversos desafíos para la empresa, tales como, cambio en las preferencias y gustos de los clientes que no favorecen los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Nuevas regulaciones, incremento de las barreras de comercialización, entrada de productos sustitutos, etc.

El cruce de las fortalezas y debilidades, con las amenazas y oportunidades, permite construir una matriz con un conjunto de estrategias en la cual el uso de una fortaleza puede ser usada para aprovechar una Oportunidad, o reducir el riesgo o impacto de una amenaza.



Estas herramientas son de una gran utilidad al momento de evaluar el desempeño de la empresa, de organizar y analizar toda la información relevante requerida para la toma de decisiones.

Ninguna herramienta es mejor que la otra, todas aportan excelentes beneficios para el análisis, su uso es combinado, y no son excluyentes

Existen también otras herramientas ampliamente usadas y muy beneficiosas al momento de analizar problemas y construir sus soluciones. Entre ellas podemos mencionar el Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado es un diagrama causa-efecto utilizado para identificar las causas potenciales o reales de un problema.

Otras herramientas muy útiles son: Mapa de Procesos (Process map), Diagrama de flujo de trabajo (Workflow chart), Mapa de la Cadena de valor (Value stream mapping) utilizadas para la descomposición de los procesos.

LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN COMO FACTORES DE APALANCAMIENTO EN LOS NEGOCIOS

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

La Toma de Decisiones es un proceso complejo que requiere de datos e información organizados, precisa, actualizada, y confiable para reducir el nivel de incertidumbre y subjetividad, e incrementar el conocimiento del tema y dominio que se tiene de la problemática. En la medida en que se reduzca el nivel de incertidumbre en las decisiones, determinado por la disponibilidad y la calidad de datos e información, en esa misma medida se tomaran mejores decisiones.

La precisión, confiabilidad y actualización de los datos e información es sumamente importante para la calidad de las decisiones. El dato debe ser único, es decir, debe almacenarse en una fuente única de datos y evitar su repetición y redundancia. Debe además ser preciso, no ambiguo, no debe dar lugar a múltiples interpretaciones. El dato debe estar actualizado y ser relevante.

Pero además de disponer de buena calidad de los datos e información, también se requiere que la decisión se tome en el momento oportuno para que sea valiosa y proporcione los resultados esperados de dicha decisión.

Una decisión es oportuna si se toma en el tiempo y espacio requerido para que trascienda y genere valor. Para ello debe procesarse toda la información y datos relevantes, analizarlos, y combinarlos para generar las acciones o respuestas a los problemas que las organizaciones y empresas enfrentan día a día.

Como se puede deducir el Proceso de Toma de Decisiones requiere procesar grandes volúmenes de datos e información generadas en los diferentes niveles de la organización y empresa, y procesarlos de manera rápida para que la decisión sea oportuna. En estos tiempos de globalización y de mercados interconectados, el proceso de toma de decisiones se ha vuelto más complejo, exigente y más urgente para tomar decisiones por los grandes volúmenes de datos e información que deben validarse, almacenarse y procesarse oportunamente. Es allí precisamente donde las tecnologías de información desempeñan un rol importantísimo soportando y apoyando la toma de decisiones.

En las Empresas y Organizaciones se toman decisiones en todos los niveles de la misma: (Operativo, Táctico, Administrativo y Estratégico) y en cada proceso de la Cadena de

Valor se requiere de información en su entrada para ejecutar las actividades del proceso, y generar la información requerida por los otros procesos de la cadena.

Para que las decisiones en los distintos niveles se tomen de manera apropiada y oportuna es necesario tener claramente documentada, por cada proceso, los requerimientos de información en sus entradas, la información que generan, y disponer de tecnologías de información seleccionadas apropiadamente para proveer a cada proceso con la mayor cobertura de información necesitada.

Las Tecnologías de Información si se seleccionan adecuadamente, permitirán el cálculo, seguimiento, monitoreo y control de los indicadores, mejorar la eficiencia de los procesos, la calidad de los productos y servicios, y la efectividad de las decisiones.

Por otra parte, están las Tecnologías de Automatización Industrial las cuales permiten automatizar y controlar automáticamente los procesos productivos, para mejorar las calidades de los procesos productivos, mejorar la economía en escala al producirse saltos cuánticos en las cantidades y calidades producidas.

Integrar las Tecnologías de Automatización Industrial con las Tecnologías de Información favorece de manera positiva la Toma de Decisiones al contar con la fotografía completa del comportamiento de los procesos productivos y de negocio, y del comportamiento de los mercados, gustos y preferencias de los consumidores y clientes.

Los fabricantes de las Tecnologías de Automatización Industrial y los desarrolladores de Tecnologías de Información han entendido el valor agregado que representa la integración de estas dos tecnologías, que desde hace ya un tiempo vienen ofreciendo soluciones cada vez más integradas.

Sin lugar a dudas que las Tecnologías de Información y Automatización apalancan de manera positiva y eficiente los procesos productivos y de negocio y contribuyen al crecimiento de la empresa, mejoramiento de la calidad de sus servicios y productos, y a la economía de escala.

¿POR QUÉ UN PLAN DE NEGOCIO?

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

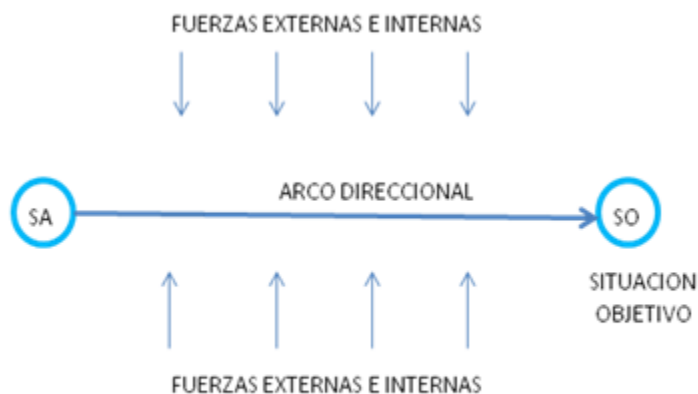
Por qué se insiste tanto en la necesidad de crear un plan, un plan de vida, un plan de negocios, un plan de País, un plan de Mundo, un plan para ser exitoso, etc. Muchos argumentan que para ser exitoso no se requiere de un plan porque han conocido personas exitosas en los negocios sin planes con solo el instinto del dueño, mientras que existen otros con planes bien escritos, pero no han logrado el éxito que desean.

Un plan sin estrategias y sin acciones es letra muerta, los planes son dinámicos, así como los mercados lo son, la vida, el universo y los negocios. Cada segundo se producen cambios en el mundo que afectan y modifican las relaciones, la dirección y tendencias, y la correlación existente en la complejidad de variables que intervienen en las relaciones entre Clientes, Proveedores y los Mercados.

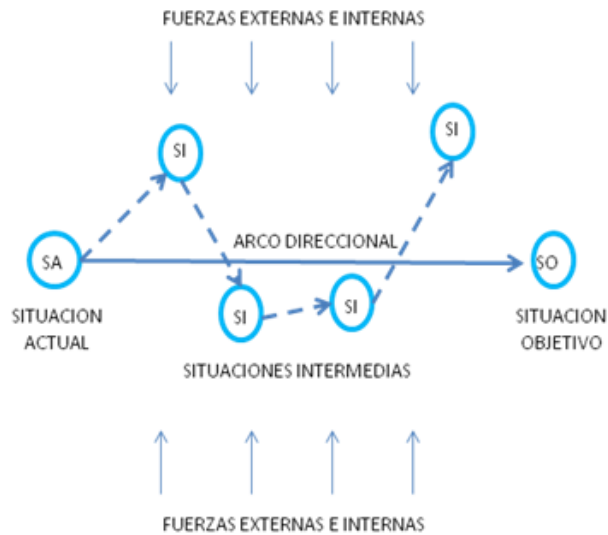
Un Plan es un instrumento muy valioso que permite proyectar y manejar la complejidad produciendo “acciones planificadas” como respuesta a los cambios que se producen. Un plan permite proyectar el futuro deseado, la fotografía del futuro anhelado, la visión y utopía perfecta del futuro, conocida como “Situación Objetivo” (SO). Esta Situación Objetivo (SO) describe y caracteriza la “Visión” que se quiere del futuro desde el punto de vista de los siguientes factores: Factores Externos y Factores Internos.

- **Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)**
 - Finanzas y Economía.
 - Políticas Gubernamentales.
 - Geográfica (canales de distribución, acceso y cercanía a los mercados).
 - Tecnológico.
 - Social y Cultural (comportamiento de los compradores, preferencias, etc).
 - Competencia (quienes son los Competidores, Productos y Estrategias).
 - Mercado (relaciones Clientes y Proveedores, tamaño del mercado, poder de compra de los Clientes y Poder de venta de los Proveedores, precios, y cantidades).
- **Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)**
 - Competencias requeridas
 - Competencias Distintivas (Que hacemos que no hace la competencia)
 - Inventario de Competencias Comparativas (señalando donde superamos a los Competidores y donde nos supera).

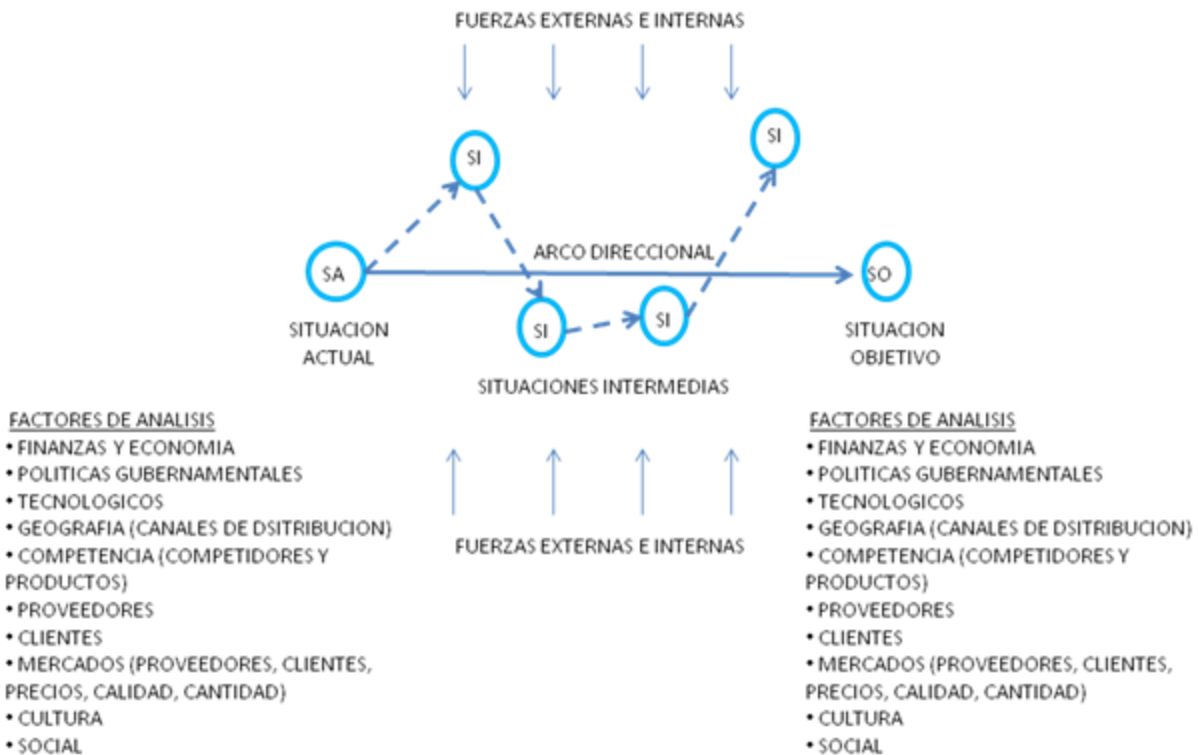
El Plan también incluye la caracterización de la “Situación Actual” (SA) en los términos de los factores arriba indicados y utilizados para caracterizar la “Situación Objetivo” (SO). Posteriormente ambas caracterizaciones deben ser cruzadas y analizadas para identificar los gaps existentes que deben ser cerrados con “acciones planificadas” y determinar el “Arco Direccional” que conduce desde la “Situación Actual” hasta la “Situación Objetivo”. (Ver gráfico a continuación).



Como se puede observar existen fuerzas externas e internas que actúan y modifican las características actuales de los mercados (Ambiente, Gobierno, Competidores, Proveedores, Clientes, Sindicatos, etc.), ingresan nuevos competidores y egresan otros, ingresan nuevos productos y servicios, productos y servicios sustitutos, se modifican las preferencias, exigencias y relaciones con los Clientes, y las técnicas y métodos de mercadeo de los Proveedores que presionan y producen “Situaciones Intermedias” (SI) que pueden alejar o desviar del “Arco Direccional” y requerir nuevas “acciones planificadas” como respuestas para corregir la desviación producida. (Ver gráfico a continuación).



Las Fuerzas Externas actúan como consecuencia de las interrelaciones e interdependencia existente entre las diferentes variables que intervienen en los Mercados, y la cual produce una nueva situación intermedia (SI) y completamente distinta a la “Situación Actual” (SA). Para efecto de análisis esta “Situación Intermedia” (SI) será tomada como la nueva “Situación Inicial” (SA). Como pueden notar el Plan está en constante revisión y análisis para identificar los cambios producidos, evaluar las amenazas y oportunidades de la nueva situación inicial, determinar si el cambio favorece positivamente o afecta negativamente alejándonos de la “Situación Objetiva” (SO) y planificar las “acciones” como respuesta al cambio producido. (Ver gráfico a Continuación).



Una vez se documente la caracterización de la Situación Actual, Situación Objetivo, se identifique los “Gaps” que requieren ser cerrados, debe definirse y priorizarse los “Objetivos Estratégicos de Negocio”, deben definirse las “Iniciativas” que conllevan a definir los “Casos de Negocio” y como consecuencia el “Portafolio de Proyectos” que debe ejecutarse de acuerdo a la prioridad, disponibilidad de recursos financieros y presupuesto.

Como resultado debe construirse la Matriz de Seguimiento del Plan la cual contiene los Objetivos, Iniciativas, Proyectos y Responsabilidades. (Ver gráfico a continuación).

MATRIZ DE SEGUIMIENTO AL PLAN						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS	PROYECTOS	RESPONSIBLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION	PRESUPUESTO ESTIMADO

El **Proceso de Planificación Estratégica** es cíclico e iterativo, debe ser revisado y actualizado frecuentemente.

PROPUESTA DE MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE MULTI-PROVEEDORES

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

En el artículo anterior titulado “**COMPONENTES DE UN MODELO ORIENTADO A LA SATISFACCION DEL CLIENTE**” se explicó en detalle cada componente del Modelo abajo ilustrado sobre el que debe trabajarse para que una empresa logre orientar su Estructura, Procesos y Estrategia a la satisfacción de los clientes y al mejoramiento de la calidad, y se desarrolló los pasos a seguir para la implantación del modelo. A continuación, se ilustra el modelo detallado en el artículo ya mencionado.



Modelo Orientado a la Satisfacción del Cliente

Una empresa que considere que su modelo de servicio finaliza con el cierre de una transacción Compra-Venta donde el Cliente recibe el Producto y el Vendedor factura y recibe el pago, tiene sin duda una visión de corto plazo y está destinado perecer en mercados cada día más competitivos. Un Modelo orientado a la satisfacción del cliente no cierra su ciclo hasta que no se obtiene una “Retroalimentación Positiva”. Esto significa que no basta con facturar y despachar los productos, es necesario obtener una Retroalimentación del Cliente, y esta debe ser “Positiva”, si por alguna razón se obtiene una “Retroalimentación Negativa”, significa que el Cliente no se encuentra satisfecho con el producto y servicio por lo que el proceso de Post Venta, de atención del Cliente u otro como se le quiera llamar debe tomar las acciones correctivas, adecuadas, precisas, que enmiende y revierta la experiencia negativa en positiva.

Esto tiene un efecto psicológico interesante ya que permite asociar en el cerebro de manera inconsciente una experiencia negativa con su correspondiente experiencia positiva. Es decir, cuando el Cliente recuerde la experiencia negativa de inmediato venga a su mente la experiencia positiva que corrigió su insatisfacción.

Si el Modelo Empresarial orientado a la Satisfacción del Cliente y al Mejoramiento de la Calidad (arriba ilustrado) ha sido previamente implantado, la enmienda de una “experiencia negativa” resulta sencilla, fluida porque de manera natural ya existen los procesos, la internalización del modelo y el compromiso de todas las organizaciones con la satisfacción del cliente y el mejoramiento de la calidad.

Una vez que las empresas logran la implantación del Modelo ya anteriormente mencionado, se encuentran listas para participar y penetrar nuevos mercados internacionales a través de alianzas estratégicas con otras empresas proveedoras en el mundo, con una alta probabilidad de éxito. Un enfoque para el establecimiento de alianzas estratégicas con el objetivo de penetrar nuevos mercados y competir en los ya existentes es a través de la implantación del Modelo Multi-Empresarial o Multi-Proveedores que se propone a continuación.



Modelo Multiempresarial enfocado a la Satisfacción del Cliente

Ya en esta fase las Empresas tienen su Sistema de Satisfacción del Cliente y Mejoramiento de la calidad en operación y constante monitoreo, han logrado que el

modelo haya sido internalizado por sus empleados, alta y media gerencia, y sus organizaciones. Esto facilitara la integración del servicio como un todo, lograra el compromiso de cada Proveedor, Gerencias y Accionistas respectivos con la Calidad y la Satisfacción del Cliente; permitiendo un verdadero acuerdo de servicio sólido, perdurable en el tiempo, a largo plazo donde el Cliente sea su centro de gravedad.

Un Modelo Multi-Empresarial o Multi-Proveedores pasa por establecer un “Acuerdo Global de Servicio” el cual debe establecer el compromiso individual de cada empresa o corporación y el compromiso colectivo, mutuo e integrado como un todo por la Satisfacción del Cliente y por el Mejoramiento de la Calidad del Servicio y de los productos. El Acuerdo también establece la formación de los Equipos Multidisciplinarios para los “Puntos de Contacto” que representan la “Cara al Cliente”, y para los “Equipos Solucionadores”.

¿Ustedes deben estar preguntándose qué pasa cuando los Clientes, Mercados y los Proveedores están distantes una de otra? ¿Cómo se coordina el Servicio y como se puede garantizar la calidad?

Aquí entran a jugar un Papel fundamental las Tecnologías para soportar los Procesos de Negocio, nótese que dije “Soportar los procesos de negocio” no sustituir los procesos de negocio. Existe una gran diferencia entre los dos planteamientos porque cuando los sistemas y tecnologías están para “soportar” los procesos de negocio, entonces la intervención humana sigue estando en lugar predominante en las decisiones.

En el caso cuando los Sistemas y tecnologías sustituyen los procesos de negocio entonces gran parte de las decisiones importantes son tomadas por dichos sistemas, quedando relegada la intervención humana y muchas veces desaparecida, cuando se tiene el paradigma que los sistemas pueden hacerlo todo.

El Modelo de Servicio Multi-Proveedores alinea la Estructura, Procesos y Estrategia como un todo y requiere que todas las empresas que participan del “Acuerdo Global de Servicio” remen en la misma dirección y tengan un lenguaje común que gire alrededor de la Satisfacción del Cliente y del Mejoramiento de la Calidad como elementos centrales.

Si alguno de los Proveedores participantes en el Acuerdo Global de Servicio no está verdaderamente comprometido con la Calidad y la satisfacción del Cliente sin duda que esta distorsión emergerá produciendo efectos negativos sobre la calidad del servicio y sobre la imagen global de todos los Proveedores.

Muchas empresas prefieren establecer servicios “outsourcing” con empresas locales cercanas a los mercados y clientes para ceder a terceros la responsabilidad por los “Equipos Solucionadores” y en algunos casos para los Equipos que constituyen los “Puntos de Contacto”. De cualquier manera, las empresas Outsourcing deben también participar del “Acuerdo Global de Servicio” y estar enfocadas a la satisfacción del cliente y mejoramiento de la calidad, estrategia de competencia y como única garantía de compromiso verdadero con la Satisfacción del Cliente y el Mejoramiento de la Calidad.

Otras veces los Equipos Solucionadores están distantes de los Equipos de Punto de Contacto lo que dificulta su integración y coordinación, solo con la convicción, compromiso, internalización del modelo, alineación de la Estructura, Procesos y Estrategia; con Sistemas y Tecnologías que apoyen los procesos de negocios y entrenamiento continuo de los equipos se logra que los mismos sean equipos de trabajo auto-dirigidos, que requieran poca supervisión.

En el Modelo de Servicio Multi-Proveedores todas las empresas que participan el Acuerdo Global de Servicio participan el Diseño Global del Servicio a través de sus SME (Subject-Matter Expert) por sus siglas en inglés, y son aquellos empleados que son expertos en su trabajo, que conocen los procesos, los productos y servicios.

Estos expertos además de participar en el Diseño del Servicio, también tienen la responsabilidad de identificar, analizar y documentar las aristas del servicio conformada por los límites de competencias de cada empresa en la provisión del servicio; así como conformar y entrenar los equipos técnicos y el personal responsable de los Puntos de Contacto (la Cara al Cliente).

El Personal responsable por los Puntos de Contacto tienen la gran responsabilidad de crear “Experiencias Positivas” a través de la entrega de un **Servicio de calidad** que satisfaga la necesidad del cliente y supere en lo posible sus expectativas. Es también responsabilidad de ellos retro-alimentar las organizaciones pertinentes con las preferencias de los clientes, llevar los indicadores de satisfacción e identificar las áreas a mejorar.

Los Equipos Solucionadores son equipos técnicos multidisciplinarios, entrenados en la provisión del servicio y asistencia a los clientes y usuarios durante la instalación, mantenimiento, solución de problemas y atención de fallas. Estos Equipos Solucionadores deben actuar integrados, sin gaps, ni brechas con un conocimiento y dominio profundo del aspecto técnico relacionado y con un fuerte compromiso por la calidad y satisfacción del cliente.

Nótese como el aspecto relacionado con el “compromiso por la calidad y satisfacción del cliente” toca todos los niveles y empleados de las organizaciones. Todas las organizaciones son interdependientes entre sí a través de la relación Cliente-Proveedor y deben actuar de manera coordinada.

El Modelo no contempla los aspectos legales del “Joint Venture”, el modelo detalla los aspectos estructurales, organizacionales, y operacionales que las empresas individualmente deben aportar y como se coordinan entre sí para consolidar la integración, monitorear y controlar los procesos, diseñar las estrategias para corregir las desviaciones y mejorar su desempeño.

Cada empresa individualmente debe proveer personal para los Equipos de Puntos de Contacto y los Equipos Solucionadores, adicionalmente deben facilitar la participación activa de los SME y otros expertos para diseñar el Servicio y entrenar los Equipos.

Las Altas Gerencias y Medias deben conformar los Equipos de Coordinación los cuales deben reunirse frecuentemente con la finalidad de revisar y evaluar los indicadores, evaluar los informes y reportes provistos por los Equipos sobre las áreas a mejorar y preferencias de los clientes, diseñar las estrategias y tomar las decisiones correspondientes.

Nótese que las empresas participantes en el Modelo Multi-Empresa o Multi-Proveedores no ceden sus responsabilidades operativas y compromiso con el “Joint Venture”, ellas responsablemente deben coordinarse para monitorear el desempeño del Modelo y del negocio conjunto.

PROYECTOS Y GESTIÓN HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA AGILE

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Una empresa u organización exitosa orientada a proyectos normalmente dispone de una Oficina de Proyectos responsable por establecer las normas, políticas, procedimientos, procesos, estructuras, patrones y metodologías que son aplicados durante el ciclo de vida de dichos proyectos. Estas empresas y organizaciones han creado y fortalecido con el transcurrir del tiempo una **“Cultura de Proyectos”** alineadas con la metodología empleada durante la iniciación, planificación, ejecución, control y monitoreo, y cierre de los proyectos.

Cambiar una organización de proyectos orientada al uso de la metodología Waterfall hacia una organización orientada al uso de las Metodologías Agile, Scrum, etc requiere de tiempo y dedicación, no es tan simple como parece porque requiere adecuar los procesos, estructura, gente y cultura hacia un nuevo enfoque de proyectos.

Aquí el “talón de Aquiles” se presenta con el cambio cultural y la formación de los Equipos de Proyectos. Es todo un cambio de paradigma ir de Equipos Dirigidos hacia **Equipos Auto-dirigidos**, Auto-regulados.

La formación de Equipos Auto-dirigidos requiere de la madurez y compromiso individual y colectivo que se logra a través de la interacción continua, manejo de emociones, orientados al trabajo en equipo, liderazgo y orientación al logro, a los resultados.

Durante este proceso de transición el equipo debe construir relaciones de confianza y amistad entre sus miembros, debe crearse un ambiente fraterno que rompa las barreras de comunicación para que el equipo acepte cada individualidad y se abra a cooperar para el logro de los objetivos del proyecto.

Muchas empresas han entendido esta complejidad en su intento por aplicar la metodología Agile, las cuales han adoptado diferentes enfoques como un híbrido entre las metodologías conocidas como Scrum-Fall o Agile-Scrum. Otros han adoptado planes piloto seleccionando proyectos pequeños, de baja complejidad y prioridad con la finalidad de experimentar la aplicación de la metodología Agile.

Todas estas estrategias o enfoques de aplicación y transición son válidas pero el punto, en mi modesta opinión, esta en la formación y entrenamiento de los equipos de trabajo,

en des-aprender y aprender la nueva forma de trabajo, y en acompañamiento durante el uso y aplicación de la metodología, en ir progresivamente adaptando los procesos, estándares, patrones, políticas y procedimientos de la mano con la madurez que vayan experimentado los equipos de proyectos, y la creación de la nueva cultura de ejecutar proyectos bajo la metodología Agile.

En este acompañamiento la Oficina de Proyectos juega un rol fundamental porque son los llamados a manejar el proceso de transición y cambio, es la responsable por el “coaching” de los equipos junto con los “Scrum Masters” o maestros Scrum.

Recuerden que existen individuos que requieren poca o nada de supervisión, capaces de producir resultados de calidad con muy poca supervisión; pero también hay otros que requieren más atención y supervisión para finalizar las tareas. Además, recordemos que los “Sprint” son ciclos cortos (dos o cuatro semanas) para producir los entregables y resultados. Si no hay cohesión en los equipos de trabajo se dificulta el logro de los objetivos y entregables comprometidos por los proyectos.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS, ACTIVO PRINCIPAL PARA PRESERVAR LA POSICIÓN COMPETITIVA.

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Mantener y mejorar la posición competitiva a través del tiempo no es tarea fácil, algunas empresas no saben cómo administrar y transferir el conocimiento de su personal en situación de retiro hacia las nuevas generaciones y cuadros medios de su personal.

Esa inmensa experticia ganada por su personal, hoy en retiro, sobre los procesos de su negocio, las tecnologías utilizadas, los productos y servicios, comportamiento de los mercados, competidores y sus estrategias, no son apropiadamente administradas para asegurar su transferencia y transmisión hacia las nuevas generaciones del personal captado y contratado para sucederlos.

Esta situación muchas veces desmejora la capacidad competitiva de las empresas, y con ello la calidad del servicio y los productos generados, además del desgaste de recursos en re entrenar de manera apresurada.

Planificar y diseñar un Plan de Transferencia de Conocimientos es una estrategia que toda empresa debe acometerse sin espera para preservar ese valioso activo que durante años ha construido y que hoy se encuentra en riesgo de perderse. La Transferencia de Conocimientos es un proceso sistemático, planificado que requiere tiempo en su implementación.

Cada área o proceso de soporte a los servicios y productos debe estar incluida dentro del Plan de Transferencia. Existen algunas estrategias que se han venido adoptando y utilizando durante el desarrollo del Plan de Transferencia de Conocimientos. Entre ellas podemos mencionar:

- Implementar de las Mejores Prácticas, y Lecciones Aprendidas.
- Documentar los Procesos paso por paso, roles y responsabilidades utilizando alguna herramienta comercial como: Workflow Chart, Mapa de Procesos, Mapa de la Cadena de Valor.
- Rotación de Personal, rotando al personal por diferentes roles dentro de su proyección de crecimiento dentro de la organización. Cada empleado debe tener un Plan de Carrera o Desarrollo diseñado para ser ejecutado a lo largo de su permanencia en la organización.
- Coaching, proporcionado continua retroalimentación, guías y ayudas para mejorar la actual pericia del nuevo personal.

- Mentoring a través de la asignación al nuevo personal de un conjunto de actividades planificadas para ser desarrolladas bajo la asesoría y guía de uno o más de los experimentados empleados o gerentes.
- Entrenamiento en el Trabajo a través de la asignación y seguimiento de tareas diarias como parte de las responsabilidades del nuevo personal.
- Entrenamiento guiado a través de páginas web colaborativas diseñadas con el esfuerzo de los expertos, Wiki Site (Website) como son conocidas por sus siglas en ingles.
- Asignándole a los empleados más experimentados un grupo de nuevos empleados a los que debe entrenar en el trabajo y transferir conocimiento y experticia.
- Diseño de Sistemas expertos, base de datos de conocimiento y sistemas computarizados de consultas histórica de los problemas ocurridos y las soluciones dadas.
- Contratación de los empleados retirados o jubilados para participar en los programas y cursos de entrenamiento del nuevo personal.

Para cada una de estas estrategias deben existir en el Plan sus correspondientes acciones y programas específicos con sus responsables, resultados esperados, indicadores para medir el logro de los objetivos y el tiempo estimado para su compleción.

La gestión del conocimiento contribuye a:

- Sobrevivir en un mercado cada día más complejo y competitivo.
- Favorece la planificación a mediano plazo ya que se dispone de un personal entrenado y capacitado para ser frente a los retos futuros.
- Asegurar el continuo suministro de productos y servicios de alta calidad a los mercados.
- Contribuye a mejorar el conocimiento en el personal acerca de los Productos y Servicios que se elaboran para estar en capacidad de continuamente mejorarlos.
- Mejorar la Atención al Cliente
- Mejorar la posición competitiva y presencia en los Mercados a través de Productos y Servicios de la más alta calidad.

Se debe cuidar y preservar el conocimiento como el activo máspreciado de la empresa porque este representa su mayor fortaleza para mantenerse y mejorar dentro de los Mercados cada vez más interrelacionados, competitivos y exigentes. Este activo representa su pasaporte hacia la sobrevivencia y permanencia.

STAKEHOLDERS Y SME EN LA DEFINICIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EN PROYECTOS

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Los Proyectos nacen como un instrumento fundamental que utilizan las empresas para dar respuestas y construir las soluciones que conlleven a la satisfacción de las necesidades del negocio y al logro de los objetivos. Es por ello que un proyecto debe estar asociado a un caso de negocio que se definió para satisfacer una necesidad, contribuir al logro de un objetivo del negocio, eliminar una amenaza, aprovechar una oportunidad, convertir en fortaleza una debilidad, mejorar sus competencias, expandir los mercados de sus productos y servicios, y ganarse la preferencia de sus clientes lo que al final se traduce en mayores ventas y ganancias.

Sin embargo, **cuántas veces hemos escuchado y leído de las frustraciones de organizaciones que han invertido importantes recursos financieros ejecutando proyectos que fueron desechados a la basura** o han tenido que gastar muchos recursos en re-hacer, adecuar y re-trabajar en adaptar productos y entregables de dichos proyectos porque no satisfacen la necesidad del negocio y las expectativas de los Usuarios para la cual fueron formulados.

Muchos de estos proyectos han sido destinados al fracaso desde un principio porque no han dedicado el tiempo suficiente en la definición y validación de los requerimientos, en la selección de los Stakeholders (gerentes y organizaciones con interés en el Proyecto), y en lograr el compromiso e involucramiento de los SME (Subject-Matter Expert por sus siglas en Ingles) los cuales constituyen piezas fundamentales durante el levantamiento, definición y validación de los requerimientos.

Recordemos que los SME son trabajadores con un nivel alto de experticia, conocimiento y dominio de los trabajos, procesos y productos de sus organizaciones. Asimismo, los Stakeholders son definidos como las personas, usuarios u organizaciones que tienen algún interés en el desarrollo del proyecto.

Corregir deficiencias y ambigüedades de los requerimientos una vez iniciada la fase de ejecución del proyecto es sumamente costoso ya que involucra re-trabajo, re-diseño de las soluciones, productos y entregables; actualización del Plan y de todos los documentos del proyecto que conllevan al consumo de recursos financieros, humanos y tiempo no planificados ni contemplados en el presupuesto.

Mayor es el impacto en proyectos orientados bajo la metodología Waterfall porque la Metodología asume que los Requerimientos están claramente definidos desde el principio y se mantienen estables hasta la competición del proyecto, y una vez iniciado dicho proyecto los cambios son controlados, reducidos y evitados en lo posible.

Un Requerimiento puede ser ambiguo o estar mal definido por muchas razones:

- **Identificación incorrecta de los Stakeholders**, es decir, la lista estuvo incompleta, no son todos los que están, ni están todos los que son.
- **El nivel de competencia de los Stakeholders**, conocimiento, dominio de los procesos de negocio de sus organizaciones no es el adecuado.
- **Falta de alineación y compromiso de los Stakeholders con el proyecto** porque perciben que el beneficio para sus propios procesos u organización es poco o casi nada.
- **Poco nivel de influencia sobre la organización** para lograr el compromiso de los miembros de la organización a la cual pertenecen.
- **Inexperiencia del Analista de Negocio**, y del Analista de Requerimientos.
- **Nombramiento tardío del Gerente de Proyectos**, el cual debe ser nombrado y autorizado en la Carta del Proyecto durante el proceso de Iniciación, de tal manera que pueda conjuntamente con el Analista de Negocio (en los casos donde exista) y del Analista de Requerimientos revisar los documentos del Caso de Negocio, Análisis de factibilidad, y definición de la solución realizados durante la fase de justificación del proyecto, y que servirán de insumos durante la Planificación.

Sin embargo, en todos los casos ya mencionados, la responsabilidad recae sobre el Gerente de Proyecto el cual debe prestar especial atención para asegurarse que los requerimientos sean precisos, que el equipo de proyecto tenga una única interpretación de los requerimientos, que hayan sido validados por los SME, Usuarios y Stakeholders, y hayan sido cruzados para identificar algún conflicto entre ellos, y de ser así clarificarlo con los otros Stakeholders y SME para solucionar el conflicto.

Además, el Gerente de Proyecto debe asegurarse que en la solución, productos y entregables a ser producidos por el proyecto se puedan identificar cada requerimiento. Es decir, que se exista el mecanismo que permita realizar el “tracking” o seguimiento de cada requerimiento y del producto o entregable que lo contenga.

En la metodología Agile o Scrum, cambiar o re-definir un requerimiento (User's Stories) es más sencillo porque asume que los requerimientos pueden cambiar, no son estáticos, no requiere que estén bien definidos desde el principio, los ciclos de los Sprint son más cortos (de 2 a 4 semanas), pocos requerimientos por cada Sprint Backlog (todas las historias que pueden ser completamente implementadas hasta el final del Sprint) y un

requerimiento ambiguo puede ser diferido para un posterior Sprint durante la reunión de planificación del Sprint (Sprint Planning Meeting).

Sin embargo, en ambas metodologías, **sigue siendo fundamental el papel que desempeñan los Stakeholders y los SME, y una incorrecta identificación de ellos y su poco compromiso puede afectar el desempeño de los proyectos independiente de la metodología usada**, porque aun cuando pareciera más sencillo en la metodología Agile o Scrum solucionar ambigüedades en los requerimientos, van a depender del nivel de compromiso de los Stakeholders y SME para proveer el tiempo requerido, la información y conocimiento del negocio necesario para definir y clarificar los requerimientos o historias; y del nivel de influencia del Product owner (Gerente de Proyecto) sobre la organización y sobre los Stakeholders.

HACIA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS CIUDADES

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Es el momento de acometer sin más retrasos la identificación de las ciudades emergentes, diseñar los planes y ejecutar los proyectos dirigidos a desarrollar las ciudades para hacerlas más confortables, humanas y atractivas. Hay que pasar a la acción para poder afrontar y mitigar los efectos como consecuencia del calentamiento global, y de los gases de efecto invernadero.

LAS CIUDADES Y SUS DESTINOS INCIERTOS

La Naturaleza premio a América Latina con inmensos recursos naturales para el disfrute y bienestar de sus ciudadanos, pero lamentablemente los Ciudadanos no hemos sido lo suficientemente responsables para preservar a las generaciones futuras ciudades dignas y atractivas para vivir.

Muchas ciudades en nuestros países de América Latina han crecido de manera desordenada, sin una planeación y sin una visión de futuro que lleve a los ciudadanos y en especial a los gobiernos a enfocarse en crear los proyectos necesarios para desarrollar, acondicionar, embellecer y convertir las ciudades en seguras para vivir, con espacios para el disfrute y compartir de sus ciudadanos, con mejor calidad de aire, de suelo y servicios públicos que contribuyan a la mejor calidad de vida.

Por mucho tiempo hemos sido ciegos, sordos y mudos ante esta realidad, nuestros nietos y bisnietos y las generaciones futuras, de seguir esta tendencia, les estaremos entregando ciudades invivibles, con carencias y muchos problemas sociales, urbanos y ambientales. Es urgente que tomemos conciencia y empecemos a revertir esta tendencia de indiferencia, despreocupación y apatía, construyamos la ciudad de futuro que queremos dejar de legado a las generaciones por venir y contribuyamos con el mejoramiento de las ciudades y de la calidad de vida de los ciudadanos.

TU PUEDES HACER UNA DIFERENCIA

La participación ciudadana en el desarrollo, mejoramiento y mantenimiento sustentable de la Calidad de vida de las ciudades es fundamental e imprescindible, y demanda su pronta acción para corregir y revertir los efectos que de manera consciente o inconsciente los ciudadanos hemos venido causando al medio ambiente y por ende deteriorando la calidad actual y futura de las ciudades.

La Calidad de vida de las ciudades tiene que ver fundamentalmente con la calidad de su ambiente (cobertura de la distribución y suministro de agua potable, disposición de los desechos sólidos, calidad de los cuerpos de agua tales como ríos y lagunas, calidad de

los suelos, calidad del aire y el control de emisiones de gases efecto invernadero producidos por los vehículos automotores, fabricas e industrias), la calidad de los espacios públicos para esparcimiento y compartir de sus ciudadanos, con la seguridad ciudadana, calidad de las calles y áreas peatonales, y con la capacidad de los municipios y parroquias para invertir en proyectos de mejoramiento de la ciudad.

Cada ciudadano puede hacer una diferencia en sus municipios, parroquias y ciudades a través de su participación en las organizaciones comunitarias, profesionales y ONG para:

1. Promover estudios y proyectos dirigidos a diagnosticar, identificar y corregir los problemas ambientales, urbanos y fiscales que las ciudades presentan.
2. Participar en la formulación de los Planes de Mejoramiento de la calidad de vida de las ciudades a través de la presentación de proyectos.
3. Ejercer el control ciudadano a través de la vigilancia y auditoria de los proyectos de mejoramiento de la ciudad para asegurar que los proyectos se ejecutan satisfactoriamente.
4. Promover el mantenimiento continuo de las obras resultantes de los proyectos para asegurar la sostenibilidad.

Sin embargo, existe un factor importantísimo donde cada uno de los ciudadanos desempeña un rol fundamental independientemente de su condición social y económica, y que afecta en gran medida la calidad de las ciudades.

Este factor tiene que ver con los patrones culturales, actitudinales y educativos que definen el comportamiento ciudadano. Cuidar y mantener la ciudad, sus espacios limpios y conservados depende del comportamiento y actitud de los ciudadanos.

Es necesario fortalecer día a día los principios y valores asociados con la conservación de la ciudad en las escuelas y en los hogares para contribuir a tener mejores ciudadanos. No basta con que haya cuadrillas continuamente manteniendo los parques, bosques, calles, etcétera si los ciudadanos arrojamos basura a la calle, ríos y lagunas.

Las empresas e industrias tienen una gran responsabilidad social que deben asumir de manera inmediata a través la contribución para disminuir los gases efectos invernaderos producidos por las fabricas e industrias.

Asumiendo nuestra responsabilidad individual ciudadana y participando de manera activa en la conservación del ambiente, promoviendo los proyectos de mejoramiento de la ciudad, y ejerciendo el control ciudadano en la auditoria de los proyectos podemos hacer una diferencia valiosa que contribuya a tener mejor calidad de vida y desarrollar ciudades sustentables.

¿POR QUÉ ES TAN COMPLICADO Y DIFÍCIL PARA LAS EMPRESAS ESCUCHAR A SUS CLIENTES Y SATISFACER SUS NECESIDADES?

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Si las empresas realmente escucharan a sus Clientes, muchas empresas que fracasaron hubiesen sobrevivido, y las que hoy a duras penas sobreviven serian exitosas. Satisfacer las necesidades de los Clientes es una exigencia impostergable de los mercados, mantener la fidelidad a la marca por parte de ellos es el mayor deseo de los Proveedores de productos y servicios.



¿Porque entonces las organizaciones no preguntan a sus Clientes en vez de asumir que conocen sus necesidades?

LA ALINEACIÓN EMPRESARIAL

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

Muchas veces me he preguntado, y estoy seguro que muchos de los lectores también, ¿qué han hecho diferente las empresas que han sido y son exitosas, que las diferencia de las demás?

Empresas que permanecen siendo líderes en los productos y servicios que proveen y algunas de ellas con más de un siglo de existencia y operación, como ha sido sus procesos de evolución.

Estas Empresas han vivido muchas dificultades, casi sucumben ante las crisis y las inestabilidades vividas por los mercados en el tiempo, y han emergido fortaleciéndose. ¿Que las diferencia de las demás? ¿Cuáles son esas fortalezas y competencias distintivas, comparativas?

Por supuesto que no son producto de la suerte y del azar, todas ellas tienen algo en común: tienen un modelo empresarial con todos sus componentes alineados. Los expertos coinciden en afirmar que en la medida que la Estrategia, Procesos, Gente, Estrategia y Tecnología estén alineadas hacia la Satisfacción de los Clientes y la Producción de Productos y Servicios de alta calidad, en esa misma medida serán exitosas.

La razón de ser de la empresa, su centro de gravedad debe ser el Cliente. Todo debe girar y acoplarse en una misma dirección mantener clientes satisfechos.



Este sentido de orientación es bien apreciado por los clientes, y como reciprocidad los mercados les ofrecen a las empresas practicantes excelentes ingresos y oportunidades, traduciéndose en el beneficio de las empresas en un todo, mayores ganancias para sus accionistas y mejor calidad de vida de sus trabajadores.

¿Pero qué significa y como se alinean estos componentes? Veamos a continuación con detenimiento cada componente,



- **Alta y Media Gerencia:**

- ☐ Comprometida con la calidad de sus productos y servicios, y con el bienestar de sus trabajadores.
- ☐ Modela los principios y valores que promueve.
- ☐ Premia el desempeño individual y de equipo.
- ☐ Identifica, prepara y promueve el liderazgo.
- ☐ Estimula la innovación y creatividad de su personal.
- ☐ Flexible, evoluciona y adapta a los cambios.

En una Estructura alineada la Alta y Media Gerencia están profundamente comprometidas con la Calidad de Los Productos y Servicios que se producen y con la Satisfacción del Cliente. Reconoce y aprecia el esfuerzo de su gente y promueve los liderazgos.

Si la Gerencia no siente este compromiso la gente, el personal lo percibirá a través de su comportamiento porque no habrá coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, nada más dañino que un liderazgo incoherente, porque envía señales falsas al personal, y el personal le perderá la credibilidad.

El siguiente componente son los Procesos,



Procesos

- ☐ Orientados a la satisfacción de los clientes.
- ☐ Auto Regulados.
- ☐ Diseñados, monitoreados, medidos, controlados y ajustados para asegurar la calidad de los productos y servicios.
- ☐ Flexibles y ajustados para eliminar los desperdicios, actividades que no generan valor.
- ☐ Apoyados, mantenidos y operados con la tecnología mas adecuada.

Los Procesos deben ser diseñados para producir experiencias positivas en nuestros clientes a través de uso y contacto con los canales de distribución. Estos Procesos deben tener la capacidad para producir los Productos y Servicios con la más alta calidad, es por ello que estos deben ser continuamente monitoreados, medidos, controlados y ajustados para obtener los productos y servicios con las especificaciones de calidad ofrecidas. Es aquí donde el Personal debe estar dotado con la autoridad y el conocimiento que la estructura le provee para actuar sobre el proceso y ajustarlo.

El componente a continuación es uno de los más complejos porque tiene sus propios intereses, metas y sueños personales los cuales deben estar en concordancia con los intereses del equipo y de la organización.



Gente / Personal

- ☐ Altamente motivado y entrenado.
- ☐ Comprometido con la Calidad y satisfacción de los Clientes.
- ☐ Creadora de experiencias positivas con los clientes.
- ☐ Interdependiente, conoce como su desempeño contribuye con el logro de los objetivos.
- ☐ Consciente de la importancia de su Rol. Si uno falla, fallan todos.
- ☐ Conoce profundamente los Procesos, los Productos y Servicios.
- ☐ Abierto a proveer nuevas ideas, seguro de ser bien recibidas.
- ☐ Consciente que los defectos se traducen en mayores costos, pérdida de tiempo y reputación de la marca.

Definitivamente un personal motivado produce resultados asombrosos, la innovación y creatividad de los empleados serán continuamente estimuladas si sienten que son bien compensados y que su esfuerzo es reconocido. La Innovación y creatividad no se decreta, es un proceso de auto-gestión que requiere de la libertad y de la seguridad para actuar, de mentes pensantes y focalizadas. Un personal mal compensado no tendrá la libertad y el foco para innovar porque su mente estará invadida por sus preocupaciones.

El personal debe ser entrenado y provisto con las herramientas requeridas para realizar su trabajo, debe tener un dominio de los procesos y un entendimiento profundo de los Productos y servicios que produce, debe estar consciente del papel que su engranaje desempeña en el todo.

Muchas empresas fracasan en la aplicación del modelo porque desarrollan pobres programas de reconocimiento y recompensa, destinan un poco o casi nada para recompensar y reconocer el desempeño de su personal.

El siguiente componente es la Tecnología,



Tecnología

- ☐ Evaluada, seleccionada e integrada para proveer la mayor cobertura y soporte a las decisiones y los Procesos de Negocio.
- ☐ Abiertas, uso de componentes estándares, no propietarias, se integren con otras tecnologías y proveedores.
- ☐ Reusables y de alta confiabilidad.
- ☐ Redundable en los casos que aplique y requiera.

La Tecnología bien usada e implementada es un factor fundamental para la economía en escala, permite saltos cuánticos en la Producción, el seguimiento a la calidad, y el seguimiento a la post venta. Las Tecnologías deben ser bien seleccionadas para proveer la mayor cobertura de los procesos y el mayor soporte a las decisiones. Recordemos que una buena decisión debe ser oportuna, producirse en el momento requerido; confiable, debe ser tomada con la mayor información sobre el tema para reducir la incertidumbre; debe ser consistente, ser tomada sobre la base de data cierta de buena calidad.

La tecnología debe ser escalable, crecer con el crecimiento de la empresa, la Tecnología se debe a los procesos y a la toma de decisiones, no a ella misma. Intentar ir detrás tratando de alcanzar la evolución de la tecnología solo trae desgaste de recursos, tiempo y perdida de foco. El objetivo de apalancar los procesos de negocio a través de las tecnologías se verá reducido a una feria de exposición de tecnologías que no han sido aprovechadas en función de mejorar los procesos y las decisiones.

El componente a continuación tiene la responsabilidad de escuchar e interpretar la voz del cliente y producir las adecuaciones a los Productos y Servicios acordes con los deseos de los clientes. Este componente es la Estrategia,



La Alta Gerencia y su Equipo Natural deben formular y definir los Objetivos Estrategicos, Iniciativas e Indicadores de Gestion o KPI por sus siglas en Ingles. Los Objetivos Estrategicos deben estar formulados de acuerdo a los cuatro perspectivas o factores del Balanced Scorecard.

- ☐ Financiero
- ☐ Cliente
- ☐ Procesos de Negocio
- ☐ Aprendizaje y Crecimiento

Los Mercados están sometidos a una continua guerra por parte de los competidores por ganarse la confianza de los consumidores y de los clientes, muchos de ellos con el solo interés de hacerse un dinero, con visión corto plazo los cuales están predestinados a su desaparición temprana. Otros con el firme interés de posicionarse con sus marcas en las mentes de los consumidores y ganarse su preferencia y lealtad a cambio de la producción de Productos y Servicios de alta calidad y de la satisfacción de los clientes y consumidores.

Pero no basta con las buenas intenciones, hay que demostrar con el tiempo que sus Productos y Servicios mantienen y mejoran continuamente la calidad, y la satisfacción producida al usarse.

Las Estrategias cualesquiera que sean deben tener el respaldo de la organización, de su estructura, de sus Procesos, de su Gente, y de la Tecnología para ejecutar los Proyectos derivados de los objetivos perseguidos por la Estrategia. La Estrategia debe emerger de los Planes Maestro, deben corresponder con la próxima situación objetivo hacia la cual la organización quiere moverse, con sus objetivos estratégicos y operativos, deben surgir del análisis del negocio.

La implementación de este modelo requiere tiempo, dedicación y compromiso, pero su inicio y aplicación temprana contribuirá a notablemente al logro de los objetivos.

MODELO DE SERVICIO MULTI-PROVEEDORES

Carlos Chirinos Lopez

carlos.ch1958@gmail.com / carloschirinoslopez.blogspot.com

El desarrollo acelerado que han experimentado las tecnologías y comunicaciones ha hecho posible, de manera instantánea, un hecho o evento ocurrido en cualquier lugar del mundo sea inmediatamente de conocimiento público en el mundo entero.

Este desarrollo tecnológico y de las comunicaciones ha producido cambios importantes en las formas de hacer negocio, las empresas han visto el beneficio económico del apalancamiento de las tecnologías en sus negocios permitiendo las alianzas estratégicas con competidores, entre empresas líderes que complementan sus competencias para proveer servicios globales.

Las empresas han entendido que deben estar abiertas para establecer alianzas con otras empresas con competencias y fortalezas en áreas donde sus propios procesos de negocio no abarcan o son débiles, y que resultan costosos emprender y luego competir de manera exitosa. Alianzas que complementan sus fortalezas, permiten extender sus productos y servicios con la finalidad de desarrollar las competencias distintivas y comparativas que le permita sobrevivir y sobresalir en los mercados cada vez más exigentes y más competitivos.

Estas alianzas estratégicas cuya finalidad ha sido la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera global y la supervivencia en los mercados cada vez más competitivos, ha dado origen a un nuevo Modelo de Servicio fundamentado en proveer un servicio donde participan varias empresas en la construcción del servicio, completamente transparente para los clientes, ya que el modelo provee una única cara al cliente.

El Modelo asume relaciones basadas en un clima de confianza entre las empresas partes que participan en la alianza y en relaciones ganar-ganar. Estos Modelos han sido muy exitosos en la captura de nuevos clientes, y en las ganancias producidas a las empresas aliadas. Sin embargo, el modelo ha tenido una gran debilidad en su implementación debido muchas veces a la falta de compromiso de las empresas participantes en la alianza y sobre todo a la empresa responsable de manejar las relaciones con los clientes, de ser el punto único de contacto o cara al cliente.

Esta debilidad se manifiesta de manera muy acentuada en las aristas o fronteras del servicio donde es difícil diferenciar donde empieza y termina la competencia y responsabilidad de cada empresa participante.

Permítame ilustrar con algunos ejemplos esta situación, pensemos en aquellas empresas que proveen servicios de Cable, Teléfono e Internet muchas veces estos servicios son provistos por tres empresas diferentes aliadas para proveer este único servicio. Otro ejemplo, que podemos mencionar está asociado con los servicios de telefonía celular provistos a viajeros muchas veces son enlaces con empresas aliadas en otros países que se asocian para proveer el servicio de telefonía global. Hay empresas y comercios que patrocinan la apertura de tarjetas de crédito de instituciones financieras que no tienen dependencia directa entre ellas. Otro ejemplo son los servicios que los Condominio ofrecen en sus instalaciones, tales como lavandería, áreas comunes, etc. En la provisión de estos servicios están involucrados varias empresas, muchas de ellas son desconocidas por los clientes y usuarios.

Los Usuarios y Clientes no les importa cuántas empresas existan detrás de la provisión del servicio que reciben, ellos solo exigen una cara única, comprometida con el servicio, y con el nivel de influencia suficiente sobre las otras empresas para proveer el soporte requerido y la solución a sus problemas durante el tiempo de vida del servicio.

Decía que la debilidad de este modelo se encuentra en el poco compromiso de las empresas proveedoras del servicio, ya que si bien es cierto que sus estrategias de mercadeo dirigidas a capturar nuevos clientes ofrecen un servicio único que dejan la sensación que la empresa principal que mercadea el servicio es responsable por todo el servicio, la mayor frustración se presenta cuando el Cliente o Usuario requiere del soporte para la solución de sus reclamos y problemas.

Muchas veces en las áreas grises del servicio, en las aristas, bordes o límites donde empieza y termina una empresa, y donde comienza la otra. Muchos proveedores lejos de asumir el compromiso de atención al Cliente, de direccionar internamente las quejas y reclamos, someten a los usuarios al ir venir de una empresa otra en busca de solución, todas las empresas involucradas se lavan las manos, produciendo una gran frustración en los clientes y usuarios.

Estos Modelos de Servicio multiempresas son bien exitosos pero requiere de un diseño completo del servicio, identificando las aristas donde empieza y donde termina cada empresa, definiendo la cooperación, interrelación y el rol de la cara al cliente, de la autoridad que debe tener la cara al cliente, la interconexión de los sistemas automatizados para que la cara al cliente pueda en rutar o direccionar los reclamos internamente, y ser atendidos por equipos solucionadores, multidisciplinarios y bien entrenados para diagnosticar y solucionar los problemas.

Es decir, los Modelos de Servicio multi-empresas van más allá de una estrategia de mercadeo, requiere de compromiso de las altas gerencias, procesos y sistemas

diseñados e interconectados, niveles y equipos multidisciplinarios, bien entrenados haciendo énfasis en lo técnico y en la cultura de servicio al cliente.

Solo de esta manera se puede ofrecer un servicio integral, pero esto requiere además que cada empresa sea madura y tenga estructura, procesos, tecnologías y estrategia orientadas al cliente, con una cultura orientada al cliente y arraigada en todos los niveles de las organizaciones.