



ESPECIAL DE **GERENCIA**

Estructuras para la innovación,
comunicación y la gestión de marcas





GERENCIA



INNOVACIÓN Y NEGOCIOS EN MARCHA: ¿cómo hacer los procesos paralelos?

Nidia Burgos Quirós

financiero@financiero.co.cr
Para El Financiero

La fuerte competencia que la globalización implica y clientes cada vez más sofisticados obligan a las empresas a mantener una revisión constante de sus estructuras y procesos.

¿Existe un modelo organizacional que fomente la innovación? ¿Se deben crear grupos interdisciplinarios dentro de la empresa? ¿Es válido alternar entre diferentes modelos organizacionales?

Una visión

Para Charles A. O'Reilly III y Michael L. Tushman, profesores de recursos humanos y de administración en prestigiosas universidades de Estados Unidos, el mejor modelo empresarial para la innovación radical es uno que denominan la organización ambidiestra.

Los fundamentos de sus planteamientos fueron publicados el año pasado en la revista Harvard Business Review.

Las organizaciones ambidiestras no son otra cosa que aquellas que "establecen equipos de proyectos que son unidades estructuralmente independientes, cada una con sus propios procesos, estructuras y culturas, pero integradas en el nivel superior de la jerarquía ejecutiva", mencionan en su artículo.

Innovaciones radicales

Según O'Reilly y Tushman los directores y ejecutivos corporativos "deben mirar constantemente hacia atrás, poniendo atención a los procesos y productos del pasado y al mismo tiempo mirar hacia delante, preparándose para las innovaciones que definirán el futuro".

Esto, que los autores definen como un "acto de equilibrio", implica que los ejecutivos exploren

Una visión académica promueve las organizaciones ambidiestras: equipos independientes con sus propios procesos, estructura y cultura



PHOTOS.COM

¿CÓMO SER AMBIDIESTRO?

De acuerdo con un estudio efectuado por Charles A. O'Reilly III (profesor de recursos humanos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford) y Michael L. Tushman (profesor de administración de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia), en 35 empresas de Estados Unidos, las organizaciones ambidiestras son el mejor modelo para lograr innovaciones radicales sin afectar al negocio existente.

Sin embargo, el proceso pa-

ra crear una estructura paralela, bajo una misma dirección ejecutiva puede ser complejo.

Algunas recomendaciones derivadas de los resultados de su investigación:

- Las organizaciones ambidiestras necesitan equipos y ejecutivos ambidiestros, que tengan la capacidad de entender y ser sensibles a las necesidades de tipos de negocios muy diferentes entre sí.

- El equipo ejecutivo de una

empresa debe comprometerse a operar de manera ambidiestra, aun cuando sus miembros no lo sean. Esto se refiere a que si es necesario cambiar el personal hay que hacerlo.

- Una visión clara y convincente, comunicada una y otra vez por la dirección de la empresa, es fundamental para desarrollar diseños ambidiestros.

Fuente: "La organización ambidiestra", en: Harvard Business Review, abril del 2004.

nuevas oportunidades mientras se esfuerzan por explotar las capacidades existentes.

Cuando se trata de hacer innovaciones radicales de productos o servicios esto es fundamental.

Sin embargo, no todos lo logran.

¿Cómo lo hacen algunos?

De acuerdo con un estudio efectuado por O'Reilly y Tushman sobre los modelos de innovación en 35 compañías, siete desarrollaron proyectos funcionales, integrados a la estructura organizacional y de gestión regular.

Otros nueve se constituyeron como equipos interfuncionales, que eran grupos que operaban dentro de la organización establecida, pero fuera de la jerarquía existente.

Cuatro de estas empresas formaron equipos sin apoyo, y operaron como unidades independientes constituidas fuera de la organización establecida y de la jerarquía administrativa.

Las restantes 15 se insertaron dentro de organizaciones ambidiestras, las cuales, según los resultados del estudio mencionado, fueron las que lograron mayor éxito tanto en las innovaciones realizadas, como en el desempeño de los negocios ya existentes.

Para O'Reilly y Tushman, "la estructura de una organización ambidiestra permite la fertilización cruzada entre unidades, al tiempo que impide la contaminación cruzada", en el sentido de que las unidades establecidas están protegidas contra las distracciones de nuevos negocios.

Según afirman una empresa ya establecida no solo puede renovarse mediante la creación de productos y procesos innovadores, sino que puede lograrlo sin destruir o dañar su negocio tradicional.



GERENCIA



Nidia Burgos Quirós

financiero@financiero.co.cr
Para El Financiero

La principal tarea de un gerente es aprender. Comprender la mejor forma de fomentar la innovación en una empresa, cómo crear valor por la marca y cómo actuar frente al constante cambio tecnológico –temas de este Especial de Gerencia– son parte de esa gestión continua de aprendizaje de un buen gerente.

Arturo Condo, decano de Investigación y Desarrollo Institucional del Incae, prefiere ser cuidadoso ante el planteamiento de empresas ambidiestras realizados por dos académicos estadounidenses y plantea la importancia que el gerente considere el outsourcing en una parte de la gestión tecnológica de la empresa.

—¿Cuál considera usted que es el mejor modelo de organización empresarial para lograr innovación?

—Depende de si una industria está siendo impactada por tecnologías perturbadoras o si la innovación que requiere es una más en la dirección que llevaba.

“En el primer caso, se requiere de una organización separada; en el otro, no tanto. Lo que sí es muy relevante para Latinoamérica es el uso de incentivos correctos.

“En los países desarrollados, los modelos de incentivos a la innovación están muy avanzados. Hay que considerar que el personal que tiene ideas muy buenas, puede decidir irse de la empresa y arrancar la suya propia. Para retenerlos, las empresas inventan formas de darle espacios empresariales a su gente interna.

“Así, por ejemplo, puede surgir una nueva organización en la cual el emprendedor es socio. Eso es algo que en Latinoamérica no es adecuadamente analizado”.

—¿Y sobre la estructura en la empresa?

—No hay un solo modelo para innovar, esto depende de la industria y de la situación de las empresas.

“En las organizaciones ya



Arturo Condo, de Incae, no cree que una empresa deba seguir recetas concretas, pero sí buenos ejemplos. Uno de esos es fomentar la innovación y, para esto, cree que es importante el incentivo a los empleados.

“LAS EMPRESAS DEBEN ADECUARSE, según sus particularidades”

Muchas empresas pierden de vista las oportunidades de nuevos negocios

establecidas, por muy dinámicas que sean, se pierden de vista las oportunidades de nuevos mercados y segmentos emergentes.

“Entonces, cosas que la gente consideraba poco relevante para su cliente actual, no las ve como oportunidades de negocios, pierde la capacidad de innovar en líneas nuevas, innova pero en las líneas existentes.

“Crear una organización separada del negocio existente depende más bien de si se está viendo impactada

por lo que llama las tecnologías perturbadoras, que se orientan hacia un nuevo producto, o si la innovación continúa en la misma dirección que llevaba.

“Creo que aislarnos es necesario, como dicen los gringos, pensar fuera del contexto “out of the box”, y en ese sentido puede ser útil sacar a la gente.

“Pero creo que, estratégicamente hablando, si tengo ventajas competitivas relevantes para un nuevo negocio, poner una distancia muy grande entre lo nuevo y lo establecido, podría ser contraproducente”.

—¿No comparte, entonces, la propuesta de las organizaciones ambidiestras (véase artículo en página 2)?

—Depende del nivel de relación entre el nuevo nego-

cio y el negocio existente y también entre la nueva idea y el nuevo negocio.

“Si establezco una organización para que innove, entendiendo innovación desde el punto de vista de producto, en el fondo estoy trabajando con una idea, pero si es un producto o un modelo de negocio y tengo a esa organización separada de mi organización, que va a implementar el negocio, también tengo un problema.

“Tengo un problema para atrás y para adelante: para atrás, en la medida en que se puede perder el valor de lo que estoy haciendo hoy en día y, entonces, más bien perder contacto con el mercado actual, con la gente actual.

“A mucha gente le pasa que viene alguien e inventa algo que no se puede fabri-

car, o inventa algo que para fabricarlo habría que cambiar tanto la planta que se vuelve impráctico.

“Del otro lado, si alguien está completamente en una torre de marfil inventándose algo y no tiene un contacto cercano con quienes implementarían los negocios, en cambio, pueden inventar algo que no sea mercadeable o que sea enormemente impráctico”.

—¿Cómo ve usted el desarrollo de relaciones emocionales de los consumidores con las marcas?

—El fenómeno de love-marks no es nuevo. El fenómeno de la gente de Apple contra la gente del estándar PC es viejísimo, desde la década de los 80, cuando IBM tiene éxito con su PC.

“Pero el amor también tiene precio, o sea, hay un límite de lo que el amor está dispuesto a pagar en las marcas. Me quedo con Apple hasta el punto en que Apple es excesivamente cara, ¿entonces, quiénes se quedaron con Apple?”

—¿Cree usted que los gerentes realmente están atentos ante las nuevas tecnologías y su impacto en los negocios?

—Ahí, creo que habría que distinguir entre dos tipos de tecnologías, las que son genéricas, o sea, que pueden ayudar a mi negocio para los procesos administrativos, y las que son centrales en mi negocio, porque no es lo mismo.

“Si estoy en el negocio de call centers, por ejemplo, la evolución en tecnología y comunicación es central a mi negocio. Si yo soy la Jack’s también tengo un efecto pero es diferente, o sea, a todos nos importa (la tecnología) pero para unos es su función de línea, porque lo que hacen es hablar por teléfono, pero en el otro es su función de apoyo de servicio al cliente, en su función de coordinación logística.

“Creo que el nivel de involucramiento de las empresas es diferente y lo digo así porque más y más las tecnologías que no son centrales al negocio, deben ser subcontratadas”.



CRÉDITOS:

Suplemento especial. Edición 541 del 21 al 27 de noviembre, 2005.

Dirección: Yanancy Noguera. Redacción: Nidia Burgos. Diseño de páginas internas: Silvia Solano. Corrección de estilo: Mauricio Meléndez..



GERENCIA



NEGOCIOS DE PRIMERA con marcas de segunda

Las marcas B son una manera efectiva de crear valor en un masivo segmento de consumidores

**Thomas Wenrich
y Renata Ribeiro**
Harvard Business Review
Para El Financiero

Si usted es un ejecutivo en busca de crecimiento de las ventas, el panorama de consumo de los últimos años en América Latina probablemente lo deprimirá.

Las empresas luchan ferozmente por tajadas de mercado cada vez más escuálidas, exprimiendo muchas veces hasta los límites los márgenes de venta. Tener una marca premium en su portafolio ya no le garantiza un alto retorno.

Muchos expertos en mercadeo insistirán en que, para volver a crecer, su empresa debe ser inteligente a la hora de innovar en sus productos, invertir en mercadeo y enfocarse en los canales minoristas modernos.

Pero, ¿qué pasa si hace todo lo contrario?

Tome el caso de La Corona, empresa mexicana que comenzó fabricando jabón, y ahora ofrece suavizantes, detergentes y aceite de cocina. Su filosofía de negocios: ofrecer productos de consumo de buena calidad a precios bajos.

Pero la empresa no invierte en innovación y menos aún en mercadeo.

Y ello ha dado buenos resultados. Su barra de jabón Zote, por ejemplo, tiene una participación de mercado de 80% en su categoría. Con esta rudimentaria estrategia, La Corona ha logrado competir con éxito contra gigantes como Procter & Gamble y Unilever.

En toda América Latina se ha dado este fenómeno



PHOTOS.COM

de empresas exitosas que operan con bajos costos, invierten poco o nada en investigación y mercadeo y se centran en el comercio minorista pequeño.

Son las empresas que producen las llamadas marcas B, con una propuesta de valor que invierte muchos de los tradicionales supuestos sobre cómo comercializar productos y generar crecimiento.

Análisis profundo

¿Son las marcas B un fenómeno pasajero o están aquí para quedarse?

¿Es el segmento medio-bajo la clave del crecimiento futuro?

Para responder a estas preguntas, hay que examinar de cerca los tres factores que distinguen a las empresas de marcas B: el consumidor al que sirven, su propuesta precio-calidad y un modelo de negocios que pone énfasis en bajos costos y canales de venta servidos por los minoristas pequeños.

Tradicionalmente, las marcas B han aprovechado las oportunidades ignoradas por los fabricantes de marcas A para abrirse espacio en el mercado y crecer.

Y una de estas oportu-

nidades dejadas de lado es el segmento de consumidores con ingresos medios-bajos.

Un rasgo distintivo de este segmento es que gasta casi 50% de sus ingresos en bienes de consumo básicos, lo que se traduce en un consumo anual que bordea los US\$100.000 millones en toda América Latina.

Más que un nicho, enton-

ces, se trata de una importante masa de consumidores en la región, de un enorme mercado que ha sido poco aprovechado por las grandes empresas.

La idea de que los mercados de ingresos medios-bajos son una gran oportunidad de negocios no es nueva.

El problema es que muy

pocas empresas grandes saben realmente cómo sacar provecho de ella.

Por un lado, entre muchos altos ejecutivos de las empresas tradicionales existe un arraigado prejuicio contra negocios de alto volumen y bajos precios. Creen que con sus actuales estructuras de costos no es posible entrar a ese mercado y obtener utilidades.

Por otro lado, estas empresas han tenido dificultad en manejar dos modelos de negocios a la vez, uno que se dirija al segmento alto de consumidores y otro al medio-bajo.

Ante tal escenario, la mayoría ha optado por desentenderse de esos consumidores y centrarse en los estratos medios-altos donde el mayor poder adquisitivo garantiza la preferencia por marcas premium y, por ende, la rentabilidad.

Ese enfoque debe cambiar.

La realidad social de América Latina muestra que la región aún está lejos de consolidar a una clase media similar a la que existe en los países desarrollados.

Lo bueno no sale caro

El precio es, ciertamente, una ventaja distintiva de las marcas B.



Grupo Kaizen, S.A.
Servicios de consultoría y capacitación

Balanced Scorecard

Nuestros seminarios y procesos de consultoría le permitirán alinear su Organización con la estrategia, obtener resultados tangibles de sus activos intangibles.

Desarrollo de:

- Mapas estratégicos
- Matriz de Objetivos e indicadores
- Cuadros de Mando
- Despliegue de la estrategia

• Sistemas de incentivos basados en el BSC

• Experiencia demostrable en desarrollo de BSC para sector público, bancario y sector privado.

Visite www.grupokaizen.com

Especializados en:

- **Sistemas Integrados de Gestión** (Calidad-Ambiente-Riesgos laborales)
- **Sistemas de Gestión de la Calidad** (ISO 9000)
- **Sistemas de Gestión Ambiental** (ISO 14000)
- **Sistema Gestión de Riesgos Laborales** (OHSAS 18000)
- **Sistema de Responsabilidad Social** (SA 8000)
- **Herramientas Kaizen** (Six Sigma, Lean Manufacturing, Lean Manufacturing, 5 S's, QFD, AMEF)

Teléfono: (506) 294-4728 • E-mail: kaizen@grupokaizen.com
• Apartado Postal: 422-2010 San José, Costa Rica



GERENCIA



Además, el consumidor latinoamericano de hoy, en casi todos los estratos, es mucho más consciente del "poder de su compra".

Y es esta brecha la que los fabricantes de marcas B aprovechan para arremeter con sus productos.

Así, la propuesta de valor de la mayoría de las marcas B consiste en invertir la arraigada creencia de que "lo bueno sale caro", para plantear que "lo bueno sale barato".

El hecho de que muchos consumidores consideren que las marcas B poseen una calidad similar, y a veces incluso superior, a los productos premium, debería alertar a los grandes fabricantes de marcas A.

El papel de las marcas B es crear opciones para que el consumidor de renta media-baja pueda equilibrar, cada mes, sus volátiles ingresos con sus necesidades de consumo.

Un nuevo modelo de negocios

¿Cómo logran los fabricantes de marcas B obtener esa relación calidad-precio que está poniendo en aprietos a las grandes empresas de productos de consumo? La receta: operar con costos muy bajos y no gastar en mercadeo ni desarrollo.

Que la mayoría de las marcas B ignore invertir en mercadeo y publicidad, es casi una herejía en el actual mundo de negocios obsesionado por el valor de los activos intangibles.

La mayoría de las marcas B no cuenta con una estrategia de mercadeo tradicional, sino que confía en el "boca a boca" de sus clientes. Es de costo cero, pero puede ser muy efectivo.

Otro factor crucial que explica el buen desempeño de las marcas B es que ponen un énfasis especial en el comercio minorista pequeño, un canal que las grandes compañías han encontrado muy difícil de servir.

Todo ello está instalando una nueva dinámica competitiva que forzará a los actores involucrados en este negocio a repensar y rehacer sus estrategias de negocios, y que está transformando el mercado de consumo en América Latina. Qué forma

adoptará ese nuevo mercado es aún incierto, pero la manera en que los tres jugadores clave se posicionen e interactúen será un factor determinante.

1. El desafío para las marcas A

Ante la creciente amenaza que representan las marcas B, los fabricantes no pueden permitirse el lujo de no responder y ceder participación de mercado.

No solo se quedarán encerrados en un segmento cada vez más canibalizado por rivales tradicionales, sino también se arriesgan a que las marcas B incursionen cada vez más en los segmentos medios-altos.

Los fabricantes de marcas A tienen que avanzar en dos frentes en paralelo: defender sus marcas premium y su clientela mientras construyen un acercamiento específico a los mercados de renta medio-baja.

Para defenderse de las marcas B en los segmentos altos, como mínimo las marcas premium tienen que invertir en mercadeo y reanimar sus procesos de innovación y desarrollo de productos para poder seguir justificando su sobreprecio.

Pero la oportunidad real está en ganarles a las marcas B en su propio juego.

Las grandes multinacionales tienen la escala, el acceso a materias primas y la tecnología para producir a muy bajo costo.

Lo que generalmente falta es una agresiva cultura de control de costos y un entendimiento y enfoque claro del nuevo segmento a disputar.

Los que lo hagan

se enfrentarán a una completa revisión de su portafolio de productos, por ejemplo, creando productos nuevos o reposicionando productos antiguos. Para muchas multinacionales, este enfoque implica un giro sustancial en sus operaciones locales respecto a sus estrategias globales.

La mera adquisición de empresas de marca B por parte de los grandes fabricantes no es necesariamente la mejor estrategia para penetrar el mercado de renta media-baja o deshacerse de competidores incómodos.

Comprar marcas B no evita el surgimiento de nuevos competidores B. Además, no está claro que las empresas de marcas A logren mantener la estructura de costos. Por último, las adquisiciones solo suelen generar valor si están integradas a una estrategia coordinada que incluya marca, distribución, precio, producto, economías de escalas y otras ventajas particulares.

2. El desafío para las marcas B

Los fabricantes de marcas B enfrentan dos grandes desafíos.

El primero es consolidar un modelo de negocios sostenible. Muchos de los fabricantes de marcas B suelen ser empresas locales, manejadas por familias o empresarios individuales, lo que les ha permitido centrarse en un modelo de bajos costos y con una perspectiva de retornos de más largo plazo. Pero a medida que algunas de estas empresas han crecido para convertirse en verdaderos gigantes locales o regionales, las presiones por institucionalizarse y aumentar su estructura administrativa podrían poner en jaque su actual estructura de costos.

El segundo desafío es poner foco en los canales de venta tradicionales.

Ello, porque en el mediano y largo plazo se enfrentarán a la dura competencia de las marcas propias de las grandes cadenas de supermercados de la región, como Wal-Mart, que priorizarán los productos que ellos rotulan.

Por lo tanto, las marcas B deberán aprovechar al máximo las tradicionales tiendas o pequeños supermercados de barrio y aprender a gestionar de manera activa ese

canal de ventas.

Otra estrategia posible es que, aprovechando su estructura de costos y conocimiento del mercado de clase media-baja, las empresas de marcas B pasen a ser los fabricantes de las marcas "propias" de los grandes minoristas.

3. El desafío para las marcas propias de los minoristas

Un primer desafío para muchos minoristas es lanzar o consolidar sus marcas propias, en especial en lo que se refiere a la calidad percibida de estos productos.

Un segundo desafío es entrar con fuerza en el santuario de las marcas B.

Es decir, desarrollar formatos de venta que penetren el tradicional canal de ventas del segmento medio-bajo (las tiendas o chinamos), el que aún retiene una participación de las ventas de productos de consumo que bordea 50% en América Latina, y colocar ahí sus marcas propias.

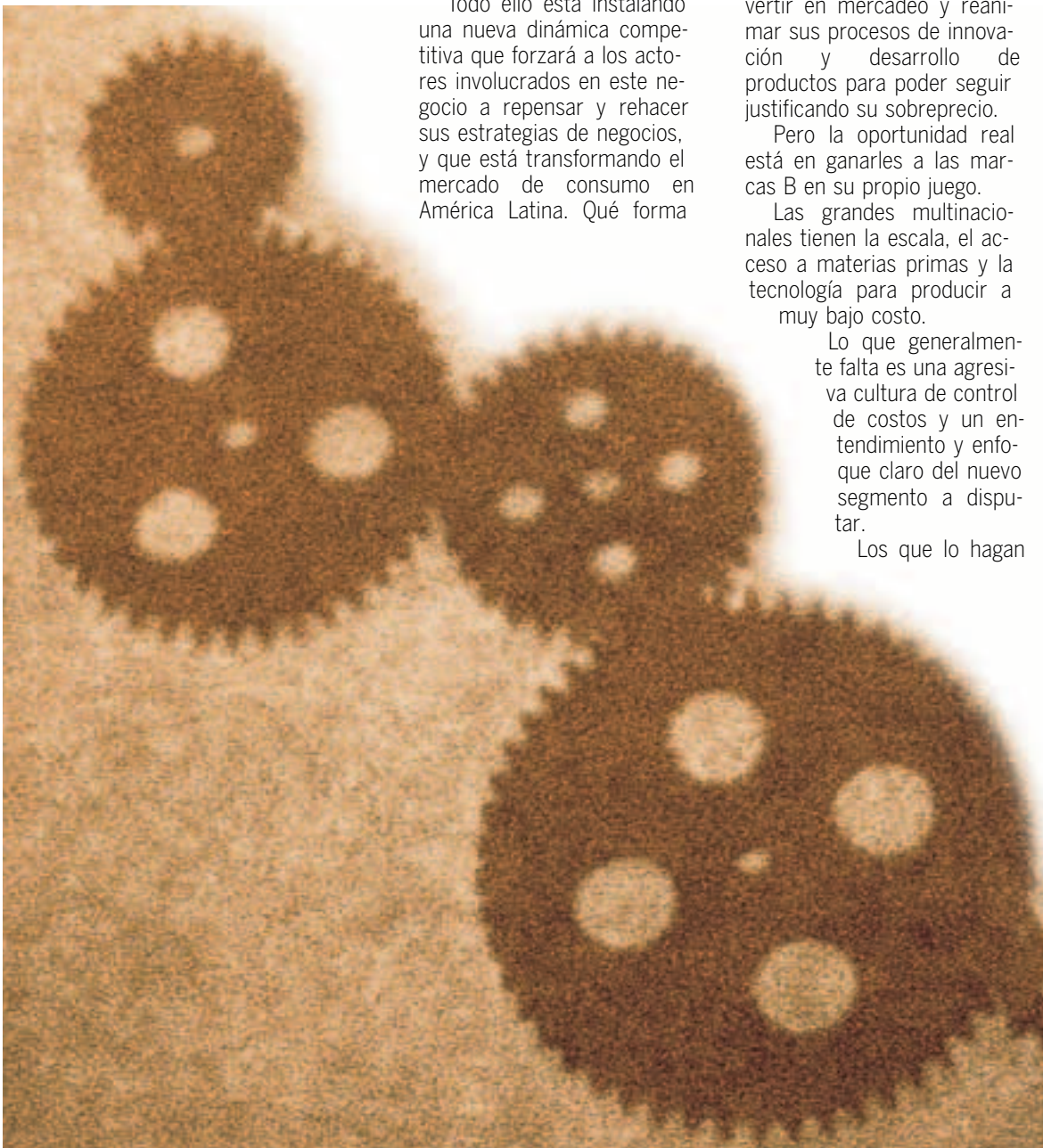
Un tercer desafío es desarrollar marcas propias de "segunda generación", un fenómeno que ya está ocurriendo en Europa, por ejemplo. Se trata de marcas propias de alta calidad que compitan directamente con las marcas premium.

Por último, los grandes minoristas tienen el desafío de aprovechar al máximo su cercanía con el comprador final para producir "inteligencia de mercado" que anticipe tendencias de consumo, influya en la conducta de compra y ajuste la oferta según necesidad. Se trata, precisamente, del modelo de Wal-Mart en Estados Unidos, y que rápidamente se está expandiendo por la región.

La llegada de las marcas B al mercado de consumo masivo en América Latina está reconfigurando el escenario minorista en la región.

El foco en los consumidores del segmento medio-bajo y la nueva propuesta de valor de los productos B señalan una manera efectiva y rentable de crear valor en un segmento tradicionalmente ignorado por el mundo corporativo latinoamericano.

Y esta nueva manera de generar crecimiento no debería dejar indiferente a ningún ejecutivo. ¿Está su empresa preparada para enfrentar y, más importante aún, aprovechar estos cambios?





GERENCIA



CONSENTIDAS Y OBSERVADAS



Que un cliente ame su marca, no es el final de una gestión de mercadeo

PHOTOS.COM

Nidia Burgos Quirós

financiero@financiero.co.cr
Para El Financiero

Unimer Research detectó, en varios estudios sobre percepciones de las marcas, un mayor apego emocional de algunos consumidores con ellas.

Pero el amor tiene un costo. Las marcas más queridas deben hacer un esfuerzo de comunicación y de comportamiento que les permita mantenerse en el corazón de sus consumidores.

Empresas dueñas de marcas como Dos Pinos y Atlas, entre las más queridas de los consumidores ticos, según los datos de Unimer, entienden esta responsabilidad.

Dos Pinos

Jorge Pattoni, gerente general de Dos Pinos, explicó el amor a la marca de su empresa por la relación que la leche –su principal producto– tiene con la maternidad.

Otro motivo, indicó, está en la presencia constante de la empresa en las situaciones nacionales de emergencia, principalmente por desastres naturales, y en otros proyectos de responsabilidad social.

Por eso, señaló, la empresa tiene en sus campañas publicitarias mensajes positivos relacionados con la salud, la familia, los valores morales y la identidad costarricense.

La existencia misma de la empresa, la cual depende de 1.500

productores, es otra razón que Pattoni da para explicar por qué los ticos aman la marca Dos Pinos.

Atlas

Atlas es otra de las marcas que parece haberse ganado el corazón de muchos costarricenses y eso la empresa lo sabe y lo valora, según comenta Carlos Medina, subgerente de la compañía.

Existe un vínculo muy fuerte entre la marca y sus consumidores debido también, en parte, al producto, ya que “una cocina o una refrigeradora son el alma de la familia”, opina Medina.

Ese posicionamiento emocional con sus clientes se debe también a un esfuerzo de desarrollo de producto, donde se toman en cuenta las necesidades y las condiciones del mercado y se “tropicalizan” en cuanto a tamaños, resistencia, duración y calidad, entre otros.

Para Medina el servicio posventa es una valor agregado al servicio que no lo ofrecen muchos competidores. Esto le genera mayor confianza y lealtad al consumidor, que crea un lazo emocional con la marca.

Precisamente, Atlas basó su última campaña de mercadeo en esos atributos de sus productos, pues su eslogan dice “Atlas es de verdad” refiriéndose a la calidad y desempeño del producto, asociado a la relación familiar, a la tradición y a las raíces costarricenses.

Medina asegura que cada producto Atlas es de verdad en el sentido de que su diseño se ajusta a las necesidades de sus consumidores costarricenses y de otros mercados donde venden sus productos, además de que brindan calidad y respaldo.

Atlas cuenta con más de 50 años en el mercado costarricense.

CUANDO LA TECNOLOGÍA IMPACTA

Para el Banco Nacional, el CRM no fue solo un cambio tecnológico. Transformó su visión de servicio al cliente

Nidia Burgos Quirós

financiero@financiero.co.cr
Para El Financiero

En diciembre del 2000 el Banco Nacional decidió implementar un modelo de “Banca relacional” como un enfoque que le diera una ventaja competitiva en el mercado financiero costarricense.

“Se buscaba dar un giro completo a la organización para alinearse a los principios del CRM (Customer Relationship Management)”, explicó Manrique Chacón, director de Banca de Negocios.

Se creó una nueva visión de negocios con el cliente en el centro, que favorecería un proceso de valor mutuo entre este y la entidad bancaria.

“Para el Banco Nacional, el CRM no es un sistema informático únicamente, sino que se refiere a la estrategia institucional para tener un conocimiento integral del cliente. Interactúan sistemas, estructura, cultura y personas, bases de datos e información y los procesos de negocios”, destacó Chacón.

En términos de cambio tecnológico de los sistemas de información, Chacón comentó que se creó una arquitectura de tecnología orientada al servicio, para lograr las estrategias de negocios.

Luego se alinearon distintas funciones para cumplir con los objetivos de negocios: mejor servicio, mayor fidelidad de los clientes, identificación de nuevas oportunidades de negocios a partir de necesidades de los clientes, así como de nuevos clientes; mayores ventas con los clientes actuales y mejor uso de la información disponible de cada uno de ellos.

“El poner al cliente como centro del negocio implica un fuerte cambio de cultura para todos y eso va más allá de una visión de corto plazo”, aseveró Chacón.



PHOTOS.COM



GERENCIA



LOGRANDO la comunicación multipúblicos

La interconexión electrónica obliga a las empresas a ampliar las relaciones con sus distintos públicos interesados

Nidia Burgos Quirós

financiero@financiero.co.cr
Para El Financiero

Por pasos, ¿qué se debe hacer para organizar un plan de comunicación en su empresa?

Los básicos.

Primero: Identificar sus públicos interesados.

Segundo: Empezar por la casa.

Tercero: Definir planes para todos, no descuidar a ninguno.

Cuarto: Si no cuenta con una estructura suficiente para esta gestión, busque apoyo, pues la labor es compleja.

Ecosistema de comunicación

De acuerdo con Carmen Mayela Fallas, presidenta de Comunicación Corporativa Ketchum, es muy importante que los gerentes tomen en cuenta que sus públicos no solo tienen una relación bi-

VIVIR LA MARCA

El programa de comunicación interna del Grupo Amanco, denominado "Vivir la marca" fue reconocido internacionalmente al considerarse como una forma innovadora y exitosa de lograr que el recurso humano de una empresa se identifique con su marca.

Dicho reconocimiento fue otorgado por la Asociación Internacional de Comunicadores de Negocio (IABC, por sus siglas en inglés), el cual consideró esta iniciativa como una de las mejores del mundo en su género y lo designó como ganador del Premio al Mérito de los Gold Quill Award.

En el 2002 el Grupo asumió el reto de unificar su imagen corporativa en todas sus operaciones latinoamericanas.

Fue entonces cuando la empresa experimentó un nuevo desafío, relacionado con la comunicación interna.

"Teníamos que hacer de nuestro nuevo logo algo más que un ícono, teníamos que hacer de él una marca, referirlo a un sentimiento único que se inspirara en nuestra visión. Necesitábamos que todos nuestros colaboradores en toda Latinoamérica vieran la marca Amanco; que proyectaran y pusieran en práctica, en sus actividades diarias, los conceptos filosóficos contenidos en la nueva imagen visual de la compañía, visión, misión, valores y atributos", comentó Yazmín Trejos, gerenta de Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social.

Comulgando con una corriente cada vez más común en el mundo empresarial, que invita a escuchar al cliente interno para mejorar sus condiciones laborales y además las utilidades de la empresa, Grupo Amanco implementó 225 talleres vivenciales para sus 6.000 colaboradores, entre el año 2003 y 2004.

Uno de los resultados de este programa fue que el Grupo elevó su índice de clima laboral de 81,78 en el 2003 a 84 en el 2004.



Ignorar la comunicación es una mala estrategia. El éxito de un proyecto o negocio pasa porque todos estén claros de los objetivos y propósitos. Comunicación es involucramiento.

direcciona con la compañía, sino que estos también se comunican entre sí.

Ante esta realidad, que posiblemente siempre estuvo ahí, pero que se hace más latente con el desarrollo de las tecnologías de información, es necesario que las empresas definan cuáles son esos públicos interesados y trabajen con cada uno de ellos.

Sin embargo, Fallas es enfática en que "la comunicación es un esfuerzo que se inicia desde adentro".

Por ello los colaboradores son el primer público meta de una estrategia de comunicación.

Luego vienen los programas de comunicación con los otros públicos. Acá el esfuerzo debe ser muy consistente y enfocarse en los resultados definidos.

Comunicación Corporativa Ketchum ha definido lo que han dado en llamar el "Ecosistema de la comunicación", el cual consiste en un esquema donde todos los públicos, internos y externos, de la empresa se relacionan entre sí.

Antes de establecer el plan de comunicación, se debe efectuar un diagnóstico para entender la particularidad de sus públicos y diseñar su ecosistema, así como para determinar cuál es la situación actual y cuál la deseada.

Luego, se procedería a diseñar una estrategia tomando en cuenta los recursos de que se dispone y la definición de metas muy claras y medibles de acuerdo con un plazo.

Se debe contar con un discurso que sea la columna

vertebral de la organización y manejarlo con todos los públicos para ser consistentes.

Gestión de relaciones

Luis Gabriel Castro, presidente de Centroamérica Porter Novelli, expresa un criterio similar al de Fallas, en el sentido de que es vital definir con claridad cuáles son los públicos de la empresa y tomar en cuenta que ellos se comunican entre sí.

Por esta razón, Castro comentó que dicha compañía, a nivel mundial, decidió cambiar su estrategia para atender a sus clientes: pasaron de un enfoque de relaciones públicas a uno de gestión de relaciones con los interesados (GRI).

Por eso, ahora esta compañía aborda los esfuerzos de comunicación desde tres áreas: sectores, disciplinas y especialidades, de manera que se constituyan equipos interdisciplinarios para cada cliente.

Algo similar es el enfoque que se debe tener en una empresa para mantener un proceso sistemático de comunicación.

Castro considera fundamental que el gerente tenga una visión de 360° en lo que se refiere a comunicación, ya que debe considerar a todos sus públicos en el presente, pero también tener una visión hacia el futuro y los posibles cambios y riesgos que podría enfrentar.

Otra recomendación es tener muy claro en dónde se está hoy y conocer cuáles son las percepciones de sus públicos sobre la empresa. Luego es necesario definir a dónde se quiere llegar en lo real y en lo perceptual.

Con estos datos Castro consideró que se debe definir muy claramente el camino a seguir en un plan sencillo y realista, que considere las verdaderas posibilidades y la factibilidad del proyecto, concentrándose en lo más importante.

Sugiere que se parta de un análisis FODA, donde se determinen las cinco principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se efectúen programas específicos para cada uno de estos elementos.

PERMANECER ESTÁTICO ES PERDER TERRENO
David Packard

POR LA COSTA RICA QUE QUEREMOS SER

Patrocinan: TRIBU, UNIVERSIDAD LATINA, EF

Organiza: EF