

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

“Quemen los billetes Don Antonio”



4

Cómo Ford está pensando acerca del futuro

Mark W. Johnson

8

Un proceso de cinco partes para usar la tecnología en la mejora de su gestión del talento

Herminia Ibarra y Patrick Petitti



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

revista digital

PUNTO de VISTA

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec
o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec
Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI
Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL
Dr. Joaquín Hernández A.
Dr. Carlos Ortega M.
Dr. Gabriel Rovayo V.

EDITORA GENERAL
Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Programa impartido por expertos nacionales y extranjeros especializados en Gestión de Proyectos con certificación en PMP

Horario de fin de semana.



Módulos:

- *Alineación estratégica de negocios y proyectos*
- *Habilidades interpersonales claves en la gestión de proyectos*
- *Gestión eficiente de programa, portafolio y tiempo en los proyectos*
- *Agilismo y design thinking en la gestión de proyectos*

Duración: 64 horas

Cómo Ford está pensando acerca del futuro

Mark W. Johnson

Distribuido por: The New York Times Syndicate

Todos están hablando acerca de un futuro donde los vehículos son compartidos en lugar de ser de nuestra propiedad, y autónomos en lugar de conducidos, y en el que las compañías automotrices obtienen una gran parte de sus ganancias con “servicios de movilidad” digitales. Sin embargo, si usted es la Ford Motor Co. y enfrenta el prospecto de invertir miles de millones de dólares en nuevas tecnologías mientras su centenario modelo de negocio se pone de cabeza, podría tener algunas preguntas previas: ¿Cómo van a reaccionar los consumidores? ¿Qué es lo que realmente quieren? ¿Cómo puede distinguir qué oportunidades son reales y cuáles son ciencia ficción?



Cómo Ford está pensando acerca del futuro

En 2016 Ford pagó cerca de \$50 millones de dólares para adquirir Chariot, un servicio emergente de movilidad. Incubada en Y Combinator, la empresa se enfocaba a la más consistente necesidad de movilidad que tienen los consumidores: Ir y regresar del trabajo.

En 2016 Ford pagó cerca de \$50 millones de dólares para adquirir Chariot, un servicio emergente de movilidad. Incubada en Y Combinator, la empresa se enfocaba a la más consistente necesidad de movilidad que tienen los consumidores: Ir y regresar del trabajo.

He aquí cinco lecciones de Ford acerca de los servicios de movilidad y cómo lidiar con la incertidumbre de los nuevos modelos de negocios en nuevos mercados, a través del aprendizaje y las pruebas. (Plena transparencia: Mi compañía, Innosight, ha aconsejado a Ford sobre estrategia.)

Cada una de estas lecciones se refiere a un aspecto diferente del crear y escalar un modelo de negocio, definido como una forma de crecer en nuevos mercados a través de componentes que deben trabajar juntos como sistema: La propuesta de valor para el cliente, la fórmula de ganancias, los

recursos clave y los procesos organizacionales clave.

1

SEA AMBICIOSO, PERO EMPIECE EN PEQUEÑO

Como una “solución de microtránsito,” Chariot inició su vida en una de las regiones de más alta tecnología y mayores desafíos para los traslados, el área de la bahía de San Francisco, con una pequeña flota de 14 furgonetas de pasajeros equipadas con Wi-Fi, conexiones eléctricas y espacio de almacenamiento en la parte superior. Usando la aplicación telefónica de Chariot, los pasajeros podían inscribirse a las rutas existentes y también proponer nuevas bajo un modelo de crowdsourcing.

Sólo cuando el servicio operó exitosamente Ford comenzó a expandirlo, añadiendo docenas de nuevas rutas y aumentando su flota local a más de

200 vehículos. El siguiente mercado de Ford fue Austin, Texas, donde su flota ha crecido a más de 50 furgonetas. Seattle y Columbus, Ohio, fueron las siguientes, seguidas de rutas estratégicas en Londres y Nueva York.

Ahora que Chariot está escalando sus operaciones, el ámbito de su ambición se ha vuelto más claro. Ford también está introduciendo un vehículo especialmente diseñado y construido para el microtránsito urbano: el híbrido conectable Transit Custom. Esta furgoneta actualmente está siendo probada en Londres, antes de que la producción en masa comience en 2019.

2

SATISFAGA “TRABAJOS” SOCIALES, EMOCIONALES Y FUNCIONALES

Si las personas van a pasar una hora o más al día en una furgoneta de Chariot, ello tiene que funcionar como una experiencia en sí misma.

Ahí es donde entra el concepto de “trabajos a realizar”. Un “trabajo” del consumidor es un propósito más elevado, que las personas tienen para progresar hacia una línea satisfactoria, incorporando necesidades más profundas que trascienden los meros aspectos funcionales de un producto o servicio.

Cómo Ford está pensando acerca del futuro

Por eso es que Ford, en su publicidad y marketing, muestra personas que entran a la furgoneta sonriendo, haciendo contacto visual con sus compañeros pasajeros e interactuando en conversación. Conocer nuevas personas es un trabajo a realizar especialmente clave para el público más joven, que representa el mercado central del servicio.

Otros trabajos emocionales tienen que ver con el deseo de los consumidores para reducir el impacto ambiental de sus traslados. El modelo compartido de Chariot reduce la congestión urbana y las emisiones de carbón. Además, el movimiento de Ford hacia vehículos eléctricos conectables también atiende a este deseo.

3 EXAMINE LA FÓRMULA DE GANANCIAS

Ford tiene que crear un negocio que sea redituable, y parte de ello involucra diseñar mapas de ruta en los que ciertos consumidores paguen voluntariamente más por sus traslados. Este esfuerzo es crucial porque Ford se está dirigiendo a un futuro donde los márgenes de ganancia para los servicios de movilidad serán del 20% al 30%, contra un máximo de 10% en la venta de automóviles.

Inicialmente, el mercado demandaba opciones de pago altamente flexibles:

Ford tiene que crear un negocio que sea redituable, y parte de ello involucra diseñar mapas de ruta en los que ciertos consumidores paguen voluntariamente más por sus traslados.

Pago por uso, un sistema de crédito para traslados múltiples o un pase mensual de acceso completo por \$119 dólares que redujo el precio por viaje a un promedio de aproximadamente \$4 dólares. También hay paquetes más económicos para pasajeros que sólo viajan en la mañana o fuera de horas pico.

El modelo de ganancias también depende mucho de los costos, lo que entró en juego cuando Ford se topó con un cuello de botella logístico — no al recoger a las personas, sino al llevarlas a su destino final. Los campus donde trabajan muchos de los consumidores de Chariot son grandes y extensos, y dejar a los pasajeros en la

puerta le cuesta tiempo tanto a estos como a Chariot.

Se están estableciendo nodos donde los pasajeros puedan transbordar a otros transporte, que los trasladen alrededor de los campus de las compañías.

4

ESTABLEZCA NUEVAS REGLAS, NORMAS Y MEDICIONES

Las fórmulas de retorno sobre la inversión de Ford están mapeadas de acuerdo a los precedentes históricos.

Si Ford aplicara esas mismas expectativas a sus nuevos negocios de logística, seguramente los eliminaría antes de que tuvieran oportunidad de prosperar. En lugar de ello, Ford ha desarrollado nuevas normas y competencias para cumplir sus nuevos desafíos.

El servicio de Chariot encontró un problema inicial en San Francisco, al chocar contra las reglas de la ciudad respecto al manejo de rutas y paradas en los puntos de cruce. Como resultado, tuvo que reubicar algunas de las ubicaciones de sus paradas en espacios plenamente reservados y marcados con pintura. Para suavizar sus relaciones con otras municipalidades, Ford ha comenzado a compartir su información de GPS y pasajeros con ellas. Todo esto está muy lejos del establecimiento de líneas de ensamblaje.

Cómo Ford está pensando acerca del futuro

5

DESARROLLAR UN PORTAFOLIO DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Ford está ensamblando un amplio portafolio de empresas encabezadas por equipo, organizadas en cuatro grupos:

- Ford X está a cargo de descubrir y desarrollar nuevas ideas de negocios y manejar la Transportation Mobility Cloud (Nube de movilidad y transporte), enfocada a habilitar la comunicación entre los vehículos, objetos e infraestructura urbana. Se espera que estos servicios se ofrezcan para su uso fuera de Ford a finales de año.
- El Mobility Business Group está a cargo de escalar nuevos modelos de negocios, como Chariot y otros servicios de automóviles y bicicletas compartidas, futuros servicios de entrega de paquetes y productos, y en transporte médico que no sea de emergencias.
- Mobility Platforms and Products está diseñando y desarrollando la tecnología que Ford necesita para sus servicios planeados de movilidad.
- Mobility Marketing and Growth se encarga de promover y vender servicios de movilidad.

El futuro está llegando mucho más rápido de lo esperado. Al realizar pequeñas pruebas con consumidores y pilotear conceptos tempranos en el mercado, antes de que las inversiones alcancen el umbral de los mil millones dólares, Ford se está posicionando para tomar ventaja de nuevas oportunidades, en lugar de que estas le generen disrupción.

Mark W. Johnson es cofundador y socio senior de la firma consultora de estrategia Innosight y autor del libro "Reinvent Your Business Model: Seizing the White Space for Transformative Growth"

CERTIFICACIÓN NIIF

NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Duración del Programa: 120 horas
Seis etapas: 10 Módulos



ESAI

BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO



Preparación para el examen internacional de NIIF tomado por la ICAEW (Inglaterra)

Profesores:



Dr. Eliecer Campos Cárdenas, MBA
Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra



CPA. Samuel Mantilla Blanco
Asesor de Investigación Contable (NIIF)



CPA. Hernan Pablo Casinelli
Certificación Internacional en NIIF por ICAEW, Inglaterra



Un proceso de cinco partes para usar la tecnología en la mejora de su gestión del talento

Herminia Ibarra y Patrick Petitti

Distribuido por: The New York Times Syndicate

En una era de transformadoras tecnologías cognitivas, como la inteligencia artificial y el aprendizaje de las máquinas, se ha vuelto obvio que las personas, prácticas y sistemas también deben volverse más ágiles, y debido a que el cambio organizacional tiende a ser impulsado por aquellos que más sienten el dolor, los gerentes en las líneas del frente suelen ser los principales defensores de la “tecnología del talento”: Innovaciones en cómo las firmas contratan personas, definen equipos para los proyectos, evalúan el desempeño y desarrollan talento.



Un proceso de cinco partes para usar la tecnología en la mejora de su gestión del talento

Descubrimos que el éxito de la tecnología del talento depende de adoptar la habilidad de la firma para reinventar un muchas veces anticuado sistema de procesos y comportamientos.

Sin embargo, como hemos observado en nuestra investigación y trabajo con docenas de compañías en la lista de Fortune 500, la transición a nuevas formas de administrar talento suele estar repleta de desafíos y obstáculos inesperados. Descubrimos que el éxito de la tecnología del talento depende de adoptar la habilidad de la firma para reinventar un muchas veces anticuado sistema de procesos y comportamientos.

He aquí cinco lecciones centrales de las firmas que están cosechando los beneficios de las tecnologías del talento.

1 LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DEL TALENTO DEBE SER IMPULSADA POR LÍDERES EMPRESARIALES

Muchos líderes empresariales con los que hablamos han analizado este punto: No se trata de la tecnología; se trata de resolver un problema. Por lo tanto, no es de sorprender, como muestra

nuestra investigación, que los proyectos de tecnología del talento tienen una mayor probabilidad de éxito cuando son impulsados por la línea del negocio — y no por los altos directivos o por jefes funcionales en recursos humanos o tecnologías de la información. Ya que los gerentes operativos están más cercanos a la acción cotidiana, tienen una mejor perspectiva de los desafíos específicos del negocio y de los problemas de los consumidores que pueden atender las nuevas tecnologías.

2 RH DEBE SER UN SOCIO — PERO NO EL DUEÑO

Los gerentes de línea también están ansiosos de avanzar rápidamente en la adopción de tecnología. Quieren aprovechar la promesa de la IA, el aprendizaje de las máquinas y el análisis de las personas por mejorar los resultados del negocio e impulsar el prospecto de sus carreras. Sin embargo, sus prioridades pueden entrar en conflicto con otras partes de la empresa.

En una de las compañías con las que trabajamos, un gerente joven y ambicioso experimentó exitosamente con una plataforma de talento bajo demanda para designar empleados a los proyectos. Sin embargo, el experimento provocó cuestionamientos, por ejemplo, respecto a qué tanto margen tendrían los jefes para decidir a quién se le permitiría tomar proyectos extra y si esos proyectos deberían contar para la evaluación y compensación anual del empleado. RH no se involucró lo

suficientemente temprano y estaba más sintonizado con los riesgos que con las oportunidades, así que se opuso a ampliar el proyecto. Sólo después de la intervención de directivos y liderazgos interesados, el programa piloto regresó al camino.

Reimaginar el trabajo y la adquisición de talento requiere la habilidad de acceder a las personas y habilidades correctas en el momento adecuado. Sin embargo, si los mandos medios terminan atorados en procesos burocráticos, la implementación fallará. Por eso involucrar desde el inicio a RH es tan importante — y necesario para aumentar la escala cuando los pilotos de talento tecnológico brindan resultados prometedores.

3 SABER CÓMO USAR METODOLOGÍAS DE EQUIPOS ESBELTOS Y AUTOGESTIONARIOS ES UN PRERREQUISITO

Ya que las herramientas impulsadas por IA, como las plataformas de talento bajo demanda y los algoritmos para asignar personas a los proyectos, no son simplemente de “conectar y usar” puede ser útil utilizar métodos como el prototipado rápido, la retroalimentación iterativa, los equipos multidisciplinarios enfocados en el consumidor y los “sprint” centrados en tareas - sellos distintivos de las metodologías ágiles — para determinar su utilidad.

Por ejemplo, una gran compañía necesitaba una mejor forma de integrar

Un proceso de cinco partes para usar la tecnología en la mejora de su gestión del talento

personas en proyectos interfuncionales. La información respecto a las habilidades y capacidades de las personas estaba dispersa a lo largo de líneas de negocio aisladas. En lugar de tratar de construir un sistema completo para identificar y ajustar a los empleados a lo largo de todos los proyectos, la compañía hizo una idea piloto con sólo algunos proyectos y una base de empleados cuidadosamente seleccionada. El empezar en pequeño permitió un aprendizaje rápido, un escalamiento más amplio y usos más complejos del sistema.

4

LA TECNOLOGÍA DE TALENTO AUMENTA LA URGENCIA DE MAYOR INNOVACIÓN DE TALENTO

Se ha dicho mucho acerca de la escasez de ingenieros de IA, junto con el hecho de que los pocos que existen son arrebatados a cambio de grandes salarios por Amazon.com, Apple, Google y Facebook. Muchas firmas están encontrando que no pueden contratar el talento que necesitan y que las habilidades y capacidades que requieren evolucionan rápidamente o, en el mejor de los casos, se contratan en forma externa. Esas tendencias están alimentando un cambio estratégico, de la adquisición de talento hacia el acceso de talento conforme se necesite a partir de un contrato. Sin embargo, las barreras culturales para emplear externamente pueden ser tan desafiantes, o incluso más, que las tecnológicas.

Una organización con la que trabajamos no tenía un buen mecanismo para priorizar

En lugar de tratar de construir un sistema completo para identificar y ajustar a los empleados a lo largo de todos los proyectos, la compañía hizo una idea piloto con sólo algunos proyectos y una base de empleados cuidadosamente seleccionada.

el trabajo que solicitaba a sus servicios internos de consultoría compartida. Sus consultores altamente capacitados estaban respondiendo en orden cronológico, y atendiendo más requerimientos de los que podían manejar. Muchas veces estos eran también requerimientos incorrectos. Cuando el equipo no tenía a la persona correcta para el trabajo, los integrantes tratarían de brindar su mejor intento para completarlo por sí mismos o lo abandonarían por completo. Un análisis reveló que contratistas externos altamente capacitados podrían manejar de mejor forma una buena parte del trabajo. Sin embargo, implementar este cambio era desafiante porque los clientes internos de la unidad se sentían más seguros trabajando con empleados internos.

Una vez que una parte del sistema de las personas cambia significativamente, hay presión para modificar los procesos relacionados. Las compañías que se han movido a formas más ágiles de trabajar también han descubierto que ya no pueden evaluar a la gente una o dos veces al año a partir de la habilidad para cumplir objetivos individuales; ahora necesitan observar en forma permanente

cómo se desempeñan las personas como miembros del equipo.

5

LOS LÍDERES DEBEN ALENTAR UNA CULTURA DE APRENDIZAJE

A lo largo de industrias y sectores, los practicantes y académicos parecen concordar en una cosa: probar exitosamente una nueva tecnología requiere pasar de un enfoque tradicional de planear e implementar, a uno de experimentar y aprender. Sin embargo, los enfoques experimentales están llenos de oportunidades para el fracaso y para guerras territoriales. Sin que la alta gerencia también esté trabajando para cambiar la cultura corporativa hacia una mentalidad aprendizaje, el cambio caminará muy lento, y eso si es que avanza.

Herminia Ibarra es profesora de comportamiento organizacional y de liderazgo y aprendizaje en el INSEAD. Patrick Petitti es cofundador y co-CEO de Catalant.

“Quemen los billetes Don Antonio”

Hace unos cortos meses, el Municipio de Machala, el cual ha desarrollado una práctica que se está volviendo una tradición anual al invitar a un personaje internacional que visiblemente esté en la lucha por la libertad, recibió al Alcalde de Caracas en el exilio, don Antonio Ledezma. Esta labor del Municipio de Machala es loable, y la presencia del Alcalde Ledezma fue muy positiva ciertamente.

Fui invitado a una cena ofrecida por el alcalde de Guayaquil, en la cual tuve la oportunidad de dialogar con el Alcalde Ledezma con suficiente amplitud, sobre la desesperante situación del pueblo venezolano, producto del maléfico modelo del Socialismo del Siglo XXI, tan alabado, ponderado y practicado por la Revolución Ciudadana.



Alberto Dahik

Director General ESAI,
Director del Centro de Estudios
Económicos y Sociales para el
Desarrollo (CESDE)



“Quemen los billetes Don Antonio”

Venezuela tiene ya la inflación más alta del mundo. Para Junio Venezuela muestra una inflación anual del 46.305%. Quien le sigue es Sudán del Sur con 83,9%.

Entre la Venezuela de la fecha en la cual se dio la visita del Alcalde Ledezma, y la situación de hoy, las desgracias del pueblo venezolano se han multiplicado exponencialmente. La inflación se ha acelerado; no hay agua potable pues no existen divisas ni para los químicos y demás insumos para potabilizarla; no hay recolección de basura porque faltan repuestos para los recolectores, y continúa para el horror de ese pueblo y dolor de todo un continente una situación de crisis humanitaria sin precedentes. Los migrantes hacia Colombia crecen. En el Ecuador tenemos cada día a más venezolanos. En el Perú igual. Venezuela se vuelve entonces una tragedia continental, no solo nacional. Así lo entiende y lo explicó el Alcalde Ledezma.

Durante la cena, en una de esas pocas instancias en que toda la mesa se centra en la conversación entre dos de los comensales, el Alcalde Ledezma me preguntó: “¿Qué harías como oposición en Venezuela?” Le respondí: “Don Antonio,

sugiera usted y lidere la causa de que el pueblo salga a la calle y queme los billetes”. Hubo una sorpresa general.

Es que sin tener las armas, lo único que le queda a ese pueblo es una medida similar a la que el pueblo de Zimbabwe adoptó, contra la tiranía de Robert Mugabe cuando trató de emitir nuevamente moneda local.

Fue tan espeluznante la inflación en Zimbabwe, que en el mes de noviembre del año 2008, la inflación de un solo mes llegó a 79.600.000.000,00%, y la inflación anual fue de 89.700.000.000.000.000.000,00%. Los lectores creerán que hay un error en la cifra. No hay equivocación en esa cifra. Son efectivamente 18 ceros a la derecha del número 89.700. Es decir 89.700, no billones, no trillones sino quintillones % de inflación. Los billetes llegaron a ser de 100 trillones de dólares. El país se dolarizó. De hecho, se tuvo que permitir que monedas como el Rand de Sudáfrica, el Dólar y el Euro circularan libremente y cuando años después el banco central trató de volver a imprimir billetes, el pueblo quemó los billetes en las calles, por el terror de que apareciera un cataclismo como la inflación que se había dado en años anteriores.

Venezuela tiene ya la inflación más alta del mundo. Para Junio Venezuela muestra una inflación anual del 46.305%. Quien le sigue es Sudán del Sur con 83,9%. Si esto fuera la Maratón, Maduro llega a la meta, y 7 años después entra el presidente de Sudán del Sur. Se esti-

ma que para fin de año la inflación venezolana superará el 100.000%, cifra que solo se acelerará y a la velocidad de la luz hacia el futuro.

El tirano Mugabe le echó la culpa de la hiperinflación a sanciones internacionales. Maduro le echa la culpa a los Estados Unidos, al imperialismo y a todos los demás fantasmas externos que no existen, menos a la desfachatez del Socialismo Siglo XXI, y a su apoteósica incapacidad personal como gobernante, su tozudez y su jocosa ignorancia. Jocosa, no por su simpatía, sino porque es tan burda esa ignorancia, que él es un hazme reír del mundo entero.

Ante un ejército corrupto y politizado, comprometido con la esclavitud que genera el Socialismo Siglo XXI, ante la pobreza y la miseria a la cual esa ideología lleva, ante un pueblo que no tiene las armas, ¿quedan alternativas diferentes a por ejemplo quemar los billetes y obligar entonces a Maduro a parar la inflación al no tener como emitir dinero? No, no quedan muchas opciones.

Venezuela, como Nicaragua, claman al cielo, como testigos dolorosos de las aberraciones que generan los sistemas totalitarios. A eso iba el Ecuador. A favor de esos mandatarios declaraban cancilleres y funcionarios del Ecuador. A ese sistema se lo invitó a tener un edificio en nuestra capital, y se le colocaron monumentos. La visita del Alcalde Ledezma, nos recordó que no debemos olvidar a Venezuela y hoy con gran dolor a Nicaragua.

Para incrementar las ventas, **deje que el cliente sea su mayor aliado**



Gabriel Rovayo, PhD.

Profesor de Finanzas de la ESAI
Presidente de CODEFE
Partner EFQM - Bruselas

¡Ver las ventas subir y las ganancias aumentar! ¿Suenan o no a sueño dorado? ¿Qué comerciante o empresario no ha soñado con eso alguna vez? Pues, ese es un sueño posible y cercano al que se puede llegar gracias a un aliado estratégico: el cliente y su experiencia.

Para incrementar las ventas, deje que el cliente sea su mayor aliado

Estamos hablando del customer experience, término al que la publicación Harvard Business Review se refiere como “un concepto que propugna que, si bien no todas las experiencias son iguales ni son percibidas de la misma forma por todas las personas, la realidad es que nuestros clientes reciben estímulos en cada una de sus interacciones con la empresa o marca, lo que se traduce en experiencias.”

Pero no olvidemos que el cliente y su experiencia no pueden estar a la deriva. El enlace entre el cliente y su producto y/o servicio (que dará como resultado la experiencia de consumo) es, definitivamente, el empleado de la empresa. Todas y cada una de las personas que forman parte de una compañía son potenciales portavoces de la empresa y, por lo tanto, parte fundamental de su imagen. La experiencia con quien provee el producto y/o servicio es parte de la experiencia total. Allí radica la importancia de invertir en transformar, capacitar e involucrar a todos los empleados en una estrategia enfocada a competir según la experiencia del cliente.

¿Pero cómo se puede evaluar la experiencia del cliente, más allá de los números y los reportes de ventas? Actualmente las empresas tienen a la mano herramientas en línea que son fundamentales. Un estudio de KelloggInsight, impulsado por la Northwestern University, se refiere “al contenido generado por el usuario” o CGU, algo que las em-

presas solicitan cada vez más en las redes sociales. ¿Y eso? En estos tiempos de tuits y menciones en redes sociales, ya a las empresas no les es suficiente un tuit o una mención de la compra de un producto. En los concursos de CGU se pide al consumidor una explicación más detallada de su experiencia con la marca. El CGU —fotos, comentarios y artículos sobre cómo los compradores se relacionan con la marca— permite obviamente a las empresas obtener una idea más clara de lo que piensan sus clientes, además de una información de utilidad para sus anuncios publicitarios.

Lo interesante es el vínculo entre la experiencia del usuario y el reflejo de ventas. ¿Puede producir cambios en el comportamiento del consumidor? La experiencia del cliente es en realidad un proceso, o el resultado de una combinación de elementos. Entre estos, los cambios más grandes se están dando en las posibilidades de uso y consumo del producto, cambios que muchas veces los directivos de la empresa no llegan a advertir en toda su complejidad.

El precio y la calidad ya no son suficientes para asegurar el éxito de una marca o inclusive la supervivencia de una empresa, sino cómo éstas aumentan el valor que ofrecen a sus clientes.

Me gustó y me pareció muy acertado lo que Bobby Calder, profesor de Mercadotecnia de la Kellogg School, dice respecto a todo este nuevo movimiento: “Las em-

Todas y cada una de las personas que forman parte de una compañía son potenciales portavoces de la empresa y, por lo tanto, parte fundamental de su imagen.

presas siguen muy de cerca lo que los consumidores dicen en las redes sociales. Pero es para mantenerse al tanto de sus opiniones, más bien que para averiguar sus consecuencias para las ventas. Ha sido muy difícil establecer el vínculo entre lo que la gente hace en las redes sociales y su comportamiento de compra ulterior”. Tiene toda la razón. No se trata de coleccionar likes, sino de que estos reflejen transacciones a nuestro favor.

Calder formó equipo con Edward Malthouse, de la Medill School en Northwestern University, Su Jung Kim, de la Iowa State University, and Mark Vandenbosch de la University of Western Ontario en Canadá. El equipo recopiló datos sobre el historial de compras y los puntos acumulados por los concursantes antes del lanzamiento del concurso y por un período de seis semanas después de su cierre. Esto les permitió identificar a un número de clientes que mostraban una

Para incrementar las ventas, deje que el cliente sea su mayor aliado



actividad transaccional similar antes del concurso, pero que se distinguían en que algunos habían aportado CGU y otros no. Los investigadores podrían comparar entonces el comportamiento posterior al concurso de estos dos grupos.

“Lo que observamos fue que cuanto más se logra que el usuario reflexione sobre sus metas y las explique detalladamente en el entorno social, más mejora como cliente”, dice Malthouse. “La estrategia promete ser un poderoso sistema para modificar el comportamiento de los clientes”.

La conclusión fue que no se trata de convencer al público de lo valiosa que es una

“Lo que observamos fue que cuanto más se logra que el usuario reflexione sobre sus metas y las explique detalladamente en el entorno social, más mejora como cliente”, dice Malthouse. “La estrategia promete ser un poderoso sistema para modificar el comportamiento de los clientes”.

marca. El objetivo es crear una conexión experiencial para que la marca llegue a formar parte de la vida del consumidor, de manera que se conecte con las metas y los valores personales que considera de importancia.

Pero el mensaje más importante no debería girar en torno a la eficacia de la publicidad sino en cómo la publicidad define y determina (individual y colectivamente) la experiencia de usuario. Porque recordemos que por más insistentes que sean, la invasión de ventanas emergentes, sigue representando una amenaza real para las plataformas sostenibles y el crecimiento del ecosistema. O sea, un arma de doble filo.



Magistra
Aprendizaje & Desarrollo



ENTRENAMIENTO
DE CLASE MUNDIAL

MODELO INTEGRAL
Y MULTICULTURAL

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL DE COACHING

PERTENECE A LA RED DE COACHES

MÁS GRANDE DEL MUNDO

GUAYAQUIL



TRAINER
KARINA PITTINI
URUGUAY



TRAINER
DANIEL BARRERO
ECUADOR

OCTUBRE 11, 12, 13 | **NOVIEMBRE** 8, 9, 10 | **DICIEMBRE** 6, 7, 8



60 HORAS DE INSTRUCCIÓN 20 HORAS DE PRÁCTICAS