

Competencias gerenciales para asumir el futuro

:: Por Gonzalo Gómez Betancourt ::

El futuro se vislumbra lleno de complejidades en lo económico, social y político, pero, sobre todo, en lo digital.

En poco tiempo no existirá la tolerancia a la desactualización por ello debemos fortalecernos y adquirir nuevas competencias, sobre todo si somos propietarios o directivos.

La mayor competencia directiva es el liderazgo, independiente del tiempo y de las dificultades del entorno. Sin embargo, hay otras que necesitamos desarrollar si queremos enfrentar con éxito no solo este momento crítico sino todos los retos de la era digital. Esta reflexión me llevó a formar un grupo de estudio con presidentes de compañías, gerentes y especialistas en dirección empresarial con el fin de detectar cuáles son esas competencias que necesitamos para enfrentar los desafíos empresariales de hoy.

Competencias de gobierno

Saber pedir consejo a otros. Dada la incertidumbre de los mercados, en un momento histórico como el actual, es necesario contar con un gobierno corporativo adecuado a su empresa, pero, sobre todo, ser firmes en el manejo del Consejo Asesor o Junta Directiva, los Comités de Auditoría, Comités de Remuneración, Comités Gerenciales, Asambleas de Accionistas.

Competencias de control

Saber controlar la empresa. La tarea del control es ardua y puede resultar desgastante si no se realiza de manera correcta. Para muchos es la *praxis* la que les ha dado las herramientas para lograrlo, lo cual resulta peligroso, porque en la empresa no se puede experimentar de una manera tan simplista. Nos falta aprender a conocer la forma y los mecanismos en que se debe llevar a cabo ese control.

Competencias en el manejo de la propiedad

Mejorar el entendimiento y relacionamiento con los propietarios o socios. La falta de competencias del propietario, de sus responsabilidades, deberes y derechos, hace que en la propiedad se generen conflictos de intereses y poco ánimo societario. Básicamente hay que adquirir más conocimientos sobre el manejo de la propiedad, tarea que no resulta fácil teniendo en cuenta que se siguen involucrando las emociones en la toma de decisiones, especialmente cuando se trata de empresas familiares. Es necesario tener un *coach* que ayude a ser propietarios.

Competencias en el desarrollo de personas

Desarrollar habilidades blandas. Escuchamos hablar de competencias directivas y hacemos predicciones sobre las que deseamos ver en otras personas.

Competencias gerenciales para asumir el futuro

Por Gonzalo Gómez Betancourt

Cuidado con las promociones

Por Joaquín Ramos

Amigos y política

Por Pablo Regent

¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas?

Por Pablo Sartor

Sin embargo, hoy en día existen modelos que nos pueden ayudar a predecir cómo actuaría una persona ante un hecho determinado. Aunque estas técnicas son muy cuestionadas, debemos aprender a desarrollar a la gente, con habilidades diferentes a las nuestras, porque nuestro modelo empresarial no es el modelo del futuro. Me atrevería a decir que todos tenemos dificultades en nuestros grupos de trabajo. Hemos intentado entender ese futuro imaginándonos un estilo de empresario abierto pluralista, trabajando en redes con comunidades de Internet, pero no sabemos cómo lograrlo.

Competencias tecnológicas

Asumir la transformación digital, saber de tecnologías de la información y redes sociales. Propietarios, gerentes y directivos tenemos la responsabilidad de regresar a las aulas para aprender de estos temas, muchos han preferido tapar el sol con un dedo, no dándole a este tema la importancia que se merece, para no encarar la realidad.

El mundo de hoy es el de personas conectadas y para eso necesitamos nuevas competencias, hacer un cambio del actual modelo, empezando por incorporar a nuestras compañías gente que piensa totalmente distinto, para lo cual es necesario desarrollar la habilidad de escuchar más.

Hay que aprender a desarrollar los conocimientos y habilidades de los *millennials* y personas de la generación Z, que no tienen la misma estructura mental y social de nosotros.

Frente a la necesidad de desarrollar estas competencias es necesario trabajar en la creación de mecanismos en los cuales se pueda fusionar la teoría y la práctica. Por ejemplo, entrenar a las personas que aspiren a formar parte de un Consejo Asesor o Junta Directiva, con

Hay que aprender a desarrollar los conocimientos y habilidades de los *millennials* y personas de la generación Z, que no tienen la misma estructura mental y social de nosotros

casos empresariales reales, estudiando las actuaciones individuales, grabando las conversaciones de manera que la persona identifique y reconozca sus debilidades en el proceso de gobierno.

Los invito a retroalimentarse entre pares, porque todos los directivos que pasamos de los 40 años enfrentamos las mismas dificultades y retos.

Publicado en El Observador, 29 de noviembre de 2017.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
- CAPITAL HUMANO
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

Cuidado con las promociones

:: Por Joaquín Ramos, profesor del IEEM ::

Cuando comienza la carrera contra reloj por alcanzar metas, objetivos y cumplir con los presupuestos establecidos, hay que tener cuidado. Así es que surgen las promociones.

Cuando el cálculo y los pronósticos parecen alejados de la realidad inminente, se suele recurrir a ciertas tácticas comerciales que puedan revertir los indicadores claves de desempeño. Sin embargo, se debe tener mucho cuidado con las iniciativas de corto plazo porque, sin querer, podremos afectar uno de nuestros principales activos estratégicos: el valor de marca.

Los primeros síntomas

“El producto no rota”, “precisamos acciones para activar la categoría”, o “están quedando fuera de precio”, suelen ser algunos de los comentarios más usuales de los clientes (cadenas de supermercados) para señalar que la situación no va bien.

Este socio comercial nos permite llegar a los consumidores finales. Su negocio se basa en la venta por metro cuadrado. Cada espacio que le otorga a cada marca debe rendir y generar ventas, o, tarde o temprano, ese lugar podrá verse reducido, trasladado o eliminado.

No se trata de hacer amigos, sino de tener disponible los productos y marcas que el consumidor final prefiera. Entonces, cuando tu mercadería es que la que no rota, es decir, no hay movimientos de inventario, las señales de alarma se encienden. Para el canal y para el fabricante.

Mayor atraktividad

La atraktividad de una alternativa se define en función del valor subjetivo o percepción del consumidor final. Valoramos los productos en función a tres variables: económica, el valor se define según la relación calidad/precio; funcional, importa la utilidad o la variedad; emocional o simbólica, tiene mucho peso la “experiencia”.

Esta ecuación es individual y la calidad la define cada consumidor en función de las expectativas con las que llega antes de probar el producto o servicio, y el resultado de esa experiencia o interacción. El típico ejemplo es el cine, cuando vamos a ver una película con la mayor de las expectativas, porque nos la recomendaron una docena de veces, las críticas son deslumbrantes y actúan todos nuestros actores preferidos. Es tan alta la expectativa, que es poco probable

que la percepción de calidad sea igual. Por el contrario, cuando nos “obligan” a ver una película desconocida, de la que sabemos muy poco, el resultado termina siendo muy favorable.

Pero volvamos a problema en cuestión: ¿cómo activar los movimientos en la góndola? La primera acción que se sugiere es la promoción, inversión en el canal. Por un lado, descuentos, para que el socio comercial reciba mayor margen por cada producto que venda, o dirigidos al consumidor, para que pueda hacer rendir más su dinero en el punto de venta.

Otra forma de realizar promociones consiste en “regalar” más mercadería por el mismo precio, como las famosas “docenas de a quince”, el dos por uno, cuatro por tres, o tres por dos. Es otra manera de dar más, por lo mismo o menos. El efecto buscado es idéntico, volver una marca más atractiva. Si el consumidor pensaba gastar \$100 y se encuentra que hoy pagará \$90, o paga \$100, pero se lleva un 25 % más de producto, es más probable que lo compre.

En el fondo, este tipo de acciones buscan mejorar la participación

de mercado del producto en la categoría. Y por lo general funcionan, pero se debe tener cuidado para no generar efectos secundarios no deseados.

Algunas contraindicaciones

Uno de los principales efectos es que el consumidor aprende. Hoy, estamos habituados a consumir con descuentos. Ya sea por promociones de los fabricantes, del canal, o de otros socios, como las tarjetas de crédito.

Si organizo una semana alemana o un salón del vino es esperable que los productos cuenten con un descuento. Pero una vez que se termina la acción, las cosas deben volver a la normalidad. De lo contrario, aquellos que se esforzaron por aprovechar las bonificaciones, podrán molestarse cuando vuelvan al punto de venta y encuentren todo al mismo precio. O incluso peor, que quien no asistió a la actividad, pueda disfrutar de los beneficios. Así, los dos habrán aprendido que no vale la pena asistir. Por eso, si se realizan promociones deben ser puntuales y deben contar con una justificación (si es creíble, mejor).

Puedo generar otro problema. Si para alcanzar resultados invierto en promociones, y descubro que solo logro empujar la venta a través de estas acciones, definitivamente debo revisar cómo está posicionado mi producto o marca.

Posicionamiento es el lugar que ocupo en la mente de mi consumidor, para que me asocie a una categoría de productos, y me relacione con algunos atributos que puedan diferenciarme de la competencia. Entonces, si en la cabeza de mi público objetivo no valgo lo suficiente para pagar el precio de lista, tengo un problema mucho mayor que no alcanzar las metas del trimestre. Quizá las promociones me ayudaron a no caer en *market share*, pero a la larga terminó dañando (seguramente) mi rentabilidad, y (muy probablemente) mi imagen de marca.

No olvidemos las tres variables por las que valoramos a los productos y marcas. Las promociones atacan solamente una de los tres, la relación calidad/precio. Solemos utilizarlas porque en el corto plazo es la manera más barata y fácil de lograr una mejora. Invertir en mejorar el producto (funcionalidad) o los simbolismos que transmite, suele ser un proceso largo y costoso.

Las promociones son un tipo de actividad de *marketing* necesaria y, por lo general, efectiva, pero deben planearse dentro de una estrategia de *marketing* consistente.

La cuestión es que las empresas cuentan con tres pilares: su *market share*, su rentabilidad y su imagen de marca. Si hacemos promociones para crecer en share (o al menos mantenernos), es muy probable que los otros elementos se vean afectados. Es sumamente difícil mejorar los tres pilares a la vez. Piensen en cualquier marca del mundo y verán que podrá ser muy fuerte en dos de ellos, pero difícilmente en los tres.

Las promociones son un tipo de actividad de *marketing* necesaria y, por lo general, efectiva. Sirven para rotar el *stock*, lanzar nuevos productos y mejorar relaciones con el canal. Sin embargo, deben planearse dentro de una estrategia de *marketing* consistente. De lo contrario, en el largo plazo, podrán provocar el efecto inverso al buscado.

Publicado en El Observador, 1.º de noviembre de 2017.

¿Te gustaría potenciar tu perfil laboral?

Proyecta>T
Despliega Tu Potencial

PROYECTA T brinda soluciones efectivas en el desarrollo y transición de tu carrera laboral.

Por más información: www.advice.com.uy/proyectat

IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

DESCUENTO
ESPECIAL
PARA
AAA

20%

Amigos y política

Por Pablo Regent, decano de IEEM

¿Uno alcanza el poder y surgen los amigos o los amigos siempre estuvieron y uno llega al poder y trata de retribuir el apoyo? ¿Hablamos de amiguismo?

El amiguismo es eso que se dice en forma despectiva acerca de cómo los otros favorecen a sus amigos en perjuicio de los que no los son. En política parece ser un problema enorme pues una y otra vez saltan denuncias acerca de este y aquel dirigente que ha favorecido a algún allegado con un cargo, una licencia o lo que sea. Más aún, cuando un amigo es llevado a la justicia, los enemigos lo festejan mientras que los amigos lo defienden sin demasiado análisis. Y cuando la acusación, similar, cae en un amigo del otro bando, los roles de defensa y ataque cambian automáticamente. Puede que se trate de un instinto básico gregario o simplemente una medida de supervivencia, defendiendo a los amigos a la espera de que uno necesite de ellos. Pero más allá de todo lo anterior, ¿qué hay que hacer con la amistad cuando uno tiene una posición de mando?

Es común tener una visión un poco negativa de los amigos de aquellos que ocupan posiciones de poder. Se tiende a pensar que los amigos del poderoso lo son pues desean beneficiarse, o más aún, el dirigente deseará favorecer a sus amigos en cuanto tales. En fin, que mirado así parecería que el buen gobernante lo primero que debería hacer es despojarse de cuanto amigo haya a su alrededor. Sin embargo, otros dirán que se trata de un error. Para qué llegar a posiciones de poder si uno no puede retribuir a sus amigos de toda la vida, lo que quizás no sea necesariamente corrupto, sino simplemente una muestra de gratitud hacia todos aquellos que lo ayudaron en su camino.

Un dilema desde los griegos...

Como casi todos los dilemas, este tampoco es nuevo. Los griegos clásicos ya consideraban el problema y lo enfocaban desde ángulos totalmente opuestos. Plutarco¹ trata el tema y lo hace ofreciendo ejemplos de personajes reales. Entre ellos destaca el contrapunto de Cleón y Temístocles. En el caso del primero, al adentrarse en el mundo de la política parece que reunió a sus amigos y en forma directa les

dijo que a partir de ese momento dejaban de serlo pues si no hiciera así “esta (amistad) debilita y desvía en gran medida las decisiones rectas y justas en la política”. Por el contrario, el héroe de Salamina, Temístocles, afirmó sin vergüenza que “él no pretendía ser imparcial con todos, pues no concebía un puesto de gobierno en el cual no pudiera favorecer a sus amigos más que a los que no lo sean”. Además de posiciones totalmente opuestas, ambas están equivocadas según el juicio de Plutarco. La de Cleón debido a que más que expulsar a sus amigos debería haber “expulsado de su ánimo la avidez de riquezas y de disputas”, mientras que la de Temístocles fallaba pues “tampoco él obraba con rectitud al subordinar la política a la amistad y supeditar los intereses comunes y públicos a los favores y pretensiones particulares”.

También Plutarco identifica a los que la apuesta por la confianza en sus amigos los arrastró a la deshonra. Es el caso de Solón, que, al desarrollar una ley para condonar deudas, no tuvo mejor

1 Las citas corresponden a *La educación política en la Antigüedad clásica: el enfoque sapiencial de Plutarco*, Biblioteca de Autores Cristiano, Ricardo Rovira (ed.), pp. 492 - 495.

idea que compartir su idea con sus amigos, los que se aprovecharon endeudándose en grandes cantidades para luego beneficiarse con la ley. Ante esta traición de sus amigos Solón pagó con la acusación de cómplice en la maniobra. Otro ejemplo que cita Plutarco es el de Agesilao, que le escribe a un príncipe subordinado: "si Nicias no es culpable, déjalo libre; si es culpable, déjalo libre por mí; de todas maneras, déjalo libre".

Al final Plutarco concluye que no se debe ser amigo más allá de los límites que da la ley, la justicia y el bien común, pues el desprecio de esta regla terminará creando graves problemas. Pero si el lector cree que con esta regla podrá ver facilitado su camino para lidiar con tan delicado dilema, Plutarco le recuerda que "la ciencia del buen gobierno consiste en saber aplicar adecuadamente las excepciones".

Gran tema el de los amigos cuando uno llega al poder. Fácil para filsofo, difícil de vivir. Si ya los griegos lo sufrían como vemos en Plutarco, qué dejar para políticos poco letrados y sin mucha capacidad de pensamiento abstracto. Quizás la clave de todo esté en profundizar en lo que significa realmente el término "amigo". Que amigos se pue-

Quizás la clave de todo esté en profundizar en lo que significa realmente el término "amigo".

den tener pocos, pues exige un trato y un cultivo que demanda mucho tiempo y esfuerzo. Quizás lo que los griegos no entendieron, con perdón de Plutarco, es que lo que hay que distinguir es entre amigos y arribistas, que los primeros son pocos y necesarios, mientras los segundos muchos y despreciables.

Publicado en El Observador, 27 de diciembre de 2017.

¿Qué hay que saber de las tecnologías disruptivas?

:: Por Pablo Sartor, profesor del IEEM ::

¿Qué se entiende por disruptivo?, ¿qué es una innovación disruptiva? Vale la pena detenerse en precisar esta palabra antes de adjetivar a todo lo nuevo como tal.

Es frecuente que nazcan sustantivos o adjetivos con un significado muy concreto para el ámbito académico, que luego son puestos de moda en los medios y la opinión pública. El adjetivo "disruptivo" es un claro ejemplo de ello. Ya sea aplicado a tecnología o innovación, se acuñó en el seno de la academia, para volverse luego una muletilla que aplica a casi cualquier fenómeno que logra cierta notoriedad.

¿Qué se entiende por tecnología disruptiva?

Como producto de su trabajo doctoral, este término fue introducido por Clayton Christensen, y presentado por primera vez junto a Bower en el artículo "Disruptive Technologies: Catching the Wave". En 1997 publicó su *best-seller The Innovator's Dilemma*, profundizando en

su teoría sobre la tecnología y la innovación disruptiva. La lógica de las ideas presentadas y la concomitancia con fenómenos en los que eran manifiestas lo tornó muy exitoso y se constituyó en una de las ideas del management más mentadas en las últimas dos décadas.

Según Christensen las disrupciones comienzan por una tecno-

logía o innovación que satisface las necesidades de un segmento de clientes pocos sofisticados y rentables de un sector (*lower-end*) o atendiendo ciertos atributos solo apreciados por unos pocos en detrimento de otros atributos más estándar (*new-market*). Por su naturaleza y el potencial de evolución de la tecnología subyacente, avanzan rápidamente en prestaciones, llegando a atender mejor las necesidades de segmentos más sofisticados, hasta desbancar a los jugadores preexistentes, que estaban “distráidos” en una carrera por dar cada vez más a sus clientes sofisticados y rentables en los atributos en los que competían.

Según la teoría, para que se configure la disrupción, deben darse cuatro condiciones: a) que los jugadores del sector estén comprometidos en una carrera de innovaciones sostenidas (es decir, incrementales, lo opuesto a las disruptivas) para luchar por la preferencia de sus clientes; b) que ello lleve a la presencia de *overshooting* respecto de las necesidades de dichos clientes, es decir, que las prestaciones excedan lo realmente necesario; c) que los jugadores tengan la capacidad de responder a la amenaza de la disrupción; y d) que *a posteriori* desaparezcan o pierdan su liderazgo en favor de los nuevos jugadores disruptivos. Esta teoría ha sido tan celebrada como duramente criticada por la academia, cuestionándose tanto la aplicabilidad de las cuatro condiciones a los casos de estudio en base a los que se desarrolló la teoría, como su propia utilidad. Véase, por ejemplo, el excelente artículo “*How Useful is the Theory of Disruptive Innovation?*” (King & Baartogtokh, MIT Sloan Management Review, 2015).

El éxito de la teoría de la innovación disruptiva ocasionó un uso cada vez más habitual de la palabra, que se tornó rápidamente en abuso, como sucede con otras muletillas del *management* como la misma innovación, emprendimiento y tantos otros términos que se ponen de moda vaciándose de significado. Según la acepción vulgar, una tecnología disruptiva es cualquiera que tenga éxito y que llame la atención por tener algo “sensiblemente diferente” a las de uso difundido previamente. Puesto de esta forma, el término se vuelve tan amplio como carente de significado y utilidad.

En su acepción realmente provechosa, una tecnología disruptiva es cualquiera que, por su naturaleza novedosa, por la caída de restricciones a su aplicación o por una reducción severa de costos, tiene la capacidad de afectar profundamente un sector de actividad y su cadena de valor, posiblemente trayendo la aparición de nuevos jugadores y roles, a la vez que eliminando a otros. Lo mismo puede decirse respecto de la aplicación del adjetivo disruptivo al sustantivo innovación.

Suelen conllevar algunos de los aspectos mencionados por Christensen como parte de su teoría, aunque, como ya mencionamos, no es frecuente que se manifiesten todas, como en rigor lo exige la definición del autor.

Algunos ejemplos para fijar ideas

Tomemos, por ejemplo, la impresión 3D. El concepto básico (agregar capas de material hasta dar forma a un objeto tridimensional) es de muy larga data. Pero solo recientemente la reducción progresiva de costos, los avances en la ciencia de materiales y el control informático del proceso han permitido una aplicación no experimental en diversos sectores. Unos de los primeros fueron la industria de autopartes y aeroespacial. La lentitud y altos costos se han paliado a un punto que otras ventajas (los diseños a medida, las piezas impresas just in time con la consiguiente reducción de inventarios) han hecho que muchas piezas se impriman.

En la cadena de valor de la industria, uno de los eslabones es el proveedor de repuestos. Con la impresión 3D, los *stocks* pueden virtualmente desaparecer, lo que es particularmente ventajoso para modelos discontinuados con baja rotación. Esto altera significativamente al sector. Unos jugadores se adaptarán, aparecerán otros nuevos optimizados para funcionar de este modo, y otros quedarán por el camino.

Sigamos con la Inteligencia Artificial. A falta de una definición universal, podemos pensar en ella como la capacidad de una máquina de tomar decisiones simulando los procesos de la inteligencia humana. Basta con pensar en los automóviles autónomos. Es una tecnología con impacto evidente en el ámbito laboral y en la eventual reducción de la tasa de accidentes, así como en la industria de seguros (una conducción mucho más segura implica menos siniestros), configurándose así la definición de tecnología disruptiva que mencionamos en tercer lugar.

Normalmente las tecnologías disruptivas aparecen mucho tiempo antes de tener su mayor impacto sobre los sectores afectados. Es habitual que exista un fuerte desarrollo teórico en torno a ellas y su aplicación, esperando a que se den las condiciones físicas (costos, precisión de manufactura, procesos de producción) que posibiliten su explotación masiva, más allá de costosos prototipos. Estar al tanto de estas condiciones ayuda a anticiparse a las oportunidades y amena-

La tecnología disruptiva es cualquiera que tenga la capacidad de afectar profundamente un sector de actividad y su cadena de valor.

zas que plantean, y no es necesario ser un experto en tecnología para entender cómo hacerlo.

Publicado en El Observador, 13 de diciembre de 2017.

soluciones

Además de un completo portfolio de servicios a medida, nuestros clientes acceden a un equipo de profesionales atentos a sus necesidades logísticas y una plataforma web a todas las soluciones brindadas.

Nuestro equipo de trabajo con su apuesta constante a la aplicación de nuevas herramientas; hace posible la concepción de propuestas capaces de satisfacer necesidades emergentes en el mercado.



CENTRO LOGÍSTICO
JULIO GALBARINI
Cno. Los Aromos y Ruta 101 | CP 91000
(+598) 2683 7636
www.farmared.com.uy
www.logired.com.uy
info@farmared.com.uy

 **FARMARED**
Logística Farmacéutica

 **LOGIRED**
Operador Logístico