

# IN COMPANY<sup>®</sup>

Julio 2020



TERCERA EDICIÓN DIGITAL



## EDITORIAL

InCompany, nace hace algún tiempo atrás con la convicción que en el Ecuador existen profesionales de primer nivel, exitosos, con alto nivel profesional y ante todo con actitud positiva frente a los retos que se presentan en el día a día. Estos profesionales, que a lo largo de sus años de experiencia han pasado por distintos tipos de obstáculos, ya sea de manera independiente o como colaboradores en alguna organización, tienen una gran cantidad de conocimientos formales y otros adquiridos en el día a día, así como habilidades desarrolladas en la práctica periódica de sus funciones complementadas con ese espíritu de colaboración que hace que quieran transmitir estos aprendizajes a terceros, contribuyendo de esta manera con el desarrollo personal y profesional de las personas en nuestra comunidad fomentando la productividad y desarrollo del país.

Con estos antecedentes, tratando de promover un mensaje de optimismo, generando apoyo a los lectores, les ofrecemos esta tercera edición, la primera digital de INCOMPANY, con el único fin de transmitir información que aporte al desarrollo de la comunidad, ser promotora de esperanza entre empresarios, emprendedores y ejecutivos de las empresas; fomentando el concepto que haciendo las cosas bien el beneficio es positivo para todos.

Gracias por leer INCOMPANY.

**Iván Rubio R.**  
Presidente del Consejo Editorial

---

NUEVOS TIEMPOS,  
NUEVOS CAMINOS.  
LOS RECORREMOS CONTIGO



**Alpe**<sup>®</sup>  
Law

Av. La Coruña E25-58  
Ed. Altana Plaza, 4to piso  
Quito, Ecuador  
PBX: (593-2) 323-0113  
[info@alpe-law.com](mailto:info@alpe-law.com) ➤  
[www.alpe-law.com](http://www.alpe-law.com) ➤

## Presidente

Iván Rubio Rueda

---

## Vice presidente

Martha Ponce

---

## Dirección de producción

Carlos Lasso

---

## Consejo Editorial

Iván Rubio Rueda

Martha Ponce

Carlos Lasso

Samuel Pilo País

Darío Ávila

---

## Colaboradores

Darío Ávila

Samuel Pilo País

Carolina Mora

María Eileen Delgadillo

Pedro José Ribadeneira

Carlos Lasso

Mario Esteban Rodríguez

Antonio Mendoza

Alejandro Peñaherrera

---

## Artículo empresarial

Actimo América

---

## Entrevista

Diego Moscoso

---

## Concepto gráfico

Doménica Rubio


Domeru2011@gmail.com 

---

## Producción y ventas

Carlos Lasso

Ciel Technology

carlos.lasso@grupociel.com 

---

Las opiniones vertidas son de  
responsabilidad exclusiva de sus autores y  
no de esta publicación o sus editores.  
Prohibida su reproducción parcial o total  
de sus contenidos.

## EN ESTA EDICIÓN

---

**2**

**Editorial**

**7**

**Emprendimiento**

Vehículos para manejar tu  
"Idea del millón de dolares".

**10**

**Un Café con**

El reto es no bajar la guardia  
y mantenernos en el "Top of  
mind".

**14**

**Recursos Humanos**

Bienvenidos empleados de  
vuelta a "La nueva normali-  
dad" con la estrategia SEA.

**18**

**Recursos Humanos**

Entre la Variedad esta el  
Placer.

**24**

**Recursos Humanos**

Propósito de Vida.



## EN ESTA EDICIÓN

---

### 28

#### Recursos humanos

La Parte Vulnerable en la Relación Laboral.

### 32

#### Recursos Humanos

¿Qué tan importantes son el juego y la creatividad en una Empresa?

### 36

#### Recursos Humanos

Feedfoward

### 40

#### Comercial y Marketing

Gestión de clientes, una estrategia corporativa

### 44

#### Comercial y Marketing

Estrategias de marketing post cuarentena.

### 50

#### Tecnología

COVID-19 y la nueva normalidad de la cadena de suministro



# Vehículos para manejar tu “Idea del millón de dólares”



Todas las personas han buscado o buscan la “idea del millón de dólares”, es válido que lo hagan, pero esa idea especial que muchas veces es creativa, necesaria en el mercado, disruptiva e innovadora, no prospera y en la mayoría de los casos ni siquiera se plasma en el papel.

Si hay tantas buenas ideas, ¿por qué es tan difícil llevarlas a cabo?, en qué momento las buenas ideas

pierden su sentido, su magia, ¿aquella que se crea en nuestra mente y nos da ese millón de dólares preciado? Y, cuando hablo del “millón de dólares” no me refiero solo al dinero en sí sino a la meta misma que pretendemos obtener, cualquiera que ésta sea.

Esta es una pregunta que puede asociarse a temas de perseverancia, oportunidad, capacidad y muchos más, pero que en la práctica nos lleva a un campo más terrenal:

Tengo la idea, los medios y el conocimiento... ¿cómo empiezo?, ¿lo manejo como un negocio personal?, ¿constituyo una compañía?, ¿qué pasa si va mal?, ¿será que pierdo no sólo lo que he invertido sino también mis bienes personales? Y si va bien, qué me conviene respecto de impuestos, responsabilidad con trabajadores, seguridad social, deudas, utilidades, órganos de control, relación con mis socios, protección de mis productos, reformas estatutarias, trámites...

**Hasta ahí llegó la idea.**



**Dario Avila**  
 Abogado socio  
 ALPE LAW S.A.  
 Estructuración societaria,  
 mergers and acquisition,  
 contratación internacional.

[darioavila@alpe-law.com](mailto:darioavila@alpe-law.com) 

Pues bien, este artículo no tiene otro fin que el de decirte que, las buenas ideas por sí solas, **no existen**, lo que existen son buenas ideas con un **plan** y un **plan** con un **vehículo** para llevarlo hasta la meta deseada. ¿Suena fácil verdad?, pues no lo es, y es por eso por lo que hay miles de ideas grandiosas que no generan sino una ilusión.

Ahora viene la parte aburrida... **La legislación.** Aburrida para quien no está en este campo, para el comerciante grande, mediano o pequeño, para el que emprende por primera o décima octava vez, pero necesaria como ingrediente que permite plasmar la gran idea.

Nuestra legislación respecto de los vehículos que existen para hacer andar la idea ha tenido cambios importantes en estos últimos meses (no voy a hablar del plan de negocios, pero les sugiero que vean de qué se trata).

**Tras mucho caminar, y esperar figuras societarias adicionales a las usuales compañías anónimas y limitadas, ahora tenemos las ¡¡S.A.S!!, las Sociedades Anónimas Simplificadas.**

Compañías que ya no requieren de requisitos formales (y costosos) como firmar una escritura pública ante un Notario, tener un capital mínimo, regirse a modelos complicados de estatutos, realizar inscripciones en el Registro Mercantil, ni siquiera requiere que formemos esta empresa con uno o más socios, ¡¡podemos hacerla solos!

Las S.A.S. son claras en establecer la separación de la persona jurídica de la de sus accionistas, es decir, limitar la responsabilidad de los accionistas hasta por el monto de su aporte (en principio), son tan flexibles, que permiten incorporar pactos de accionistas, limitación a transferencia de acciones si así se lo desea, gobierno corporativo, posibilidad de determinar los derechos que se dan a cada tipo de acción, e incluso manejar los estatutos y la estructura administrativa a voluntad de quienes las constituyen para acoplarlas a las necesidades del negocio. Su trámite de constitución es rápido y en esencia gratuito e involucra únicamente a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Este tipo de sociedades es totalmente nuevo en el Ecuador, en países como Colombia, ha desplazado a las Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada, por tanto, es un vehículo último modelo. La mala noticia, aún hay más legislación por aplicar una vez constituida la empresa y que afectan al negocio, pero eso es del día a día, para ello está el plan de negocios y claro está, los Abogados.

Por el momento nos emocionamos con este nuevo modelo 2020, que puede venir con "extras" como el de ser de Beneficio de Interés Colectivo "B.I.C.", régimen de emprendimiento y otros que contempla la Ley, es solo cuestión de pedirlo. ■





# FERRATTI

EL PASADO ES PARA APRENDER Y REFLEXIONAR,  
NO PARA REPETIRLO

QUICENTRO SHOPPING  
2250372

C.C. EL BOSQUE  
ROPA: 2465447 ZAPATOS: 2431510

MALL EL JARDÍN  
2980237

# El reto es no bajar la guardia y mantenernos en el “Top of mind”

## Un café con Diego Moscoso.

Nos dá una perspectiva de su negocio, cómo era la situación previa a Covid-19 y como lo está afrontando.



## Cuéntanos sobre tu actividad profesional.

La tendencia de los países del primer mundo incluye la construcción de vivienda con sistemas más eficientes que los tradicionales. Se busca utilizar sistemas revolucionarios donde se abaratan costos, se incorporan materiales ecológicos, renovables y reciclables y permiten realizar verdaderos proyectos a medida según las necesidades de cada cliente.

El uso de la madera en una estructura reduce entre ocho y trece veces la energía necesaria en comparación con una equivalente de acero o de hormigón armado.

Bajo este concepto innovador creamos hace



ventasmadebu@gmail.com

9 años Madebú, una industria que aplica la ingeniería de madera en la fabricación de elementos estructurales para la construcción, especialmente vigas de madera laminada encolada.

La madera laminada encolada tiene más de 100 años de evolución y perfeccionamiento, constituye un elemento fundamental en proyectos de vanguardia alrededor del mundo. Los datos de los países desarrollados son impresionantes, en Finlandia el 98% de las viviendas unifamiliares son de madera y en EE UU o Canadá, el 80%.

Iniciamos la industrialización de vigas procesando madera tropical, con procesos muy apegados a la normativa chilena de fabricación de madera laminada encolada. Si bien los resultados técnicos eran ideales, los costos eran muy altos. Necesitábamos una alternativa sostenible y económicamente viable; dimos un giro de timón para centrarnos en trabajar con la madera cultivada de pino. Una decisión que nos permitió manejar volúmenes importantes y alcanzar precios competitivos esto hace posible que nuestras vigas sean hoy parte de importantes proyectos de construcción. Las vigas que fabricamos de hasta 13m de largo, tienen innumerables ventajas, pero siempre se destacan la resistencia, la versatilidad y lo amigables con el ambiente.

## ¿Qué es la madera laminada?

Quizás la forma más sencilla de entender qué es la madera laminada, es describir el proceso de fabricación. En planta se recibe los tablonces secados en cámara con una humedad del 12% y se los corta descartando todas aquellas secciones que no sean estables estructuralmente. A las piezas que quedan, se las ensambla longitudinalmente a través de uniones de "finger joint". Estas piezas largas llamadas lamelas, son molduradas para que obtengan una

sección perfectamente rectangular y puedan posteriormente ser ensambladas por sus caras en una prensa neumática. Así se obtienen vigas macizas de "Madera Laminada Encolada" (MLE) que pueden alcanzar grandes dimensiones y tienen ventajas estructurales superiores en algunos aspectos al hierro y al hormigón.

### ¿Cómo describirías la situación previa al Covid-19?

La tecnología MLE, también conocida como Glulam por su abreviatura en inglés, permite incursionar en proyectos con características estéticas y estructurales muy interesantes. Junto con colectivos de arquitectura hemos construido viviendas de hasta 3 pisos totalmente estructuradas en madera laminada con mucha

eficiencia, precios competitivos y un resultado de belleza indiscutible. Sin embargo, conseguir que toda la gente involucrada con la construcción confíe en la madera laminada, no ha sido fácil. Ha sido un proceso de educación continua, de dar a conocer las bondades del producto a través de redes, visitas, conversaciones, eventos y sobretodo de promoción de los proyectos exitosos que se van ejecutando.

### Cuéntanos, ¿que pasó con la llegada del Covid-19?

Llegó el Covid-19 y al igual que a muchas industrias nos planteó nuevos desafíos. Nos hemos fijado la meta de mantener las plazas de trabajo y estar al día con los pagos a nuestros proveedores. Tenemos 3 ejes establecidos:

- 1 ● Somos los fabricantes más grandes de Madera laminada del Ecuador y siendo este un sistema vanguardista, versátil, amigable con el ambiente y que además es tendencia en países desarrollados, nos obliga a hacer los esfuerzos necesarios para no desacelerar la introducción de las vigas Glulam en el mercado. Las herramientas tecnológicas de comunicación nos permitieron durante la cuarentena mantener reuniones con arquitectos, explicamos detalladamente los procesos de fabricación de las vigas y sobretodo sus ventajas; hemos despertado interés en nuevos clientes que tienen proyectos en ejecución. La madera laminada sigue siendo un material desconocido en el Ecuador y necesitamos difundir sus características y aplicaciones; encontramos en nuestras redes sociales una herramienta poderosa con la que llegamos a miles de potenciales clientes con información relevante sobre procesos de fabricación, historia, proyectos y especificaciones técnicas que explican por qué se debe considerar madera para construir.

**2.** El famoso término “reinventarse” significa para mí, usar nuestro mismo potencial, con el menor número de adaptaciones para entregar un producto diferente. La post-cuarentena es una oportunidad para desarrollar y comercializar productos de menor valor agregado. No queremos desenfocarnos, lo nuestro es la madera y gracias a las buenas relaciones establecidas con nuestros proveedores, disponemos de madera en bruto seleccionada de primera calidad de diferentes especies, secada en cámara y a un precio muy competitivo. Estamos desarrollando un scope de piezas de madera dimensionada con las medidas más demandadas sumando la posibilidad de que se incluya servicios de moldurado o de finger joint.

**3.** A lo largo de nuestra trayectoria hemos tratado con innumerables profesionales de la construcción, con algunos de ellos logramos establecer una relación comercial, pero muchos se quedaron en el camino. Hemos categorizado nuestra base de datos y estamos realizando acercamientos para entender mejor aquellas necesidades que en su momento no pudimos atender. Muchas relacionadas con precio, seguimiento, capacidad de producción especificaciones técnicas y otros aspectos que quizás ahora podemos satisfacer gracias a nuestro desarrollo y crecimiento. Estamos creando un método ordenado para ir reconectando a estos profesionales con la ingeniería de madera

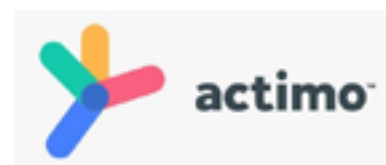
### **¿Cuál es tu reto para seguir adelante?**

El reto es no bajar la guardia y mantenernos en el “top of mind” de nuestro segmento en la cuarentena. La madera está considerada como el material para la construcción del Siglo XXI y estamos comprometidos para que el Ecuador no se quede rezagado en el desarrollo sostenible de la construcción. ■

# Bienvenidos empleados de vuelta a “La nueva normalidad” con la estrategia SEA

The New Norm

SEA

**ACTIMO**

Genera compromiso de los empleados en 360 ° diseñada para comunicarse , entrenar y liderar a su fuerza laboral.

Hemos pasado por mares agitados en los últimos meses. Con el tiempo, nos hemos vuelto mejores y mejores navegando las olas altas mediante el uso de herramientas de comunicación, adoptando medidas de seguridad y adaptándonos lo mejor que podemos.

Casi todas las industrias se han visto afectadas por COVID-19 con hasta 195 millones de personas que han perdido sus empleos a nivel mundial. Todos hemos escuchado el término “nueva normalidad” muchas veces, pero ¿qué es exactamente?

Tenemos que prepararnos para volver al trabajo y recrear el estándar. Esencialmente, todas las empresas deberán volver a incorporar a sus empleados. El 68% de las empresas no tienen una guía de incorporación a seguir. Esto representará un desafío o una oportunidad. Tienes la oportunidad de elegir.

Lo vemos como una oportunidad y, por lo tanto, diseñamos la estrategia SEA. Le ayudará a adaptarse a los cambios actuales y lo preparará para comunicarse efectivamente con sus empleados a medida que dirige sus negocios a través de estos mares fluctuantes con la esperanza de aguas más suaves.

**SEA (Seguridad, Facilidad, Conciencia) es lo que debe tener en cuenta a medida que implementa nuevos procesos en preparación para volver a trabajar a la “nueva normalidad”.**

## S. (SEGURIDAD)

- **Comuniqué cómo cada empleado contribuye a la seguridad de la empresa.**

Sus empleados necesitan saber que juegan un papel más importante en el desarrollo de un nuevo flujo en su empresa. Sus acciones impactan directamente su sustento interno y su economía en general. Acabamos de ver esto a escala global, donde un caso de Coronavirus se extendió rápidamente a millones. Un paralelo similar existe dentro de su empresa; ayúdelos a ver esto y dígales qué acciones se esperan de ellos en el trabajo, en el hogar y en el medio para mantener a todos a salvo.

- **Prepare un plan de salud y seguridad con visión de futuro.**

Una propagación viral similar ocurrió hace más de 100 años, lo que hace que parezca que no tendremos que vivir otra ... pero no podemos estar tan seguros. Piense en un plan en caso de que ocurra una situación similar en 6, 12, 24 meses a partir de ahora y pregúntese: ¿Cómo reaccionará nuestra empresa? ¿Cómo llegaremos a nuestros empleados de manera rápida y efectiva? ¿Seguiremos restricciones y ajustes similares a los de COVID-19? Piensa en el futuro y prepárate. De esta manera, en caso de que nos sorprenda otro desafortunado virus de ocultación, podrá responder de una manera mucho más productiva. Cuando esté compuesto, comparta este plan con sus empleados para que puedan ayudarlo a reaccionar rápidamente y saber qué esperar.

- **Defina los cambios en el día laboral diario de sus empleados**

¿Quizás sus empleados se reúnen para almorzar todos los días? Esto tendría que cambiar para proporcionar una distancia segura de acuerdo con la política de su gobierno. ¿O tal vez hay herramientas que comparten? Si se usa alguno cerca de la nariz, la boca o los ojos, este proceso tendría que ser repensado para tomar medidas de seguridad y evitar la propagación de gérmenes. Intente planificar su compromiso diario con otros empleados y vea dónde necesita imponer un nuevo procedimiento o una forma más restringida de reunir o compartir recursos.

## E. (FACILIDAD)

- **Dé la bienvenida a los empleados de vuelta con empatía genuina**

Es importante que toda comunicación venga con una carga emocional más fuerte para facilitar a los empleados esta nueva forma de normalidad. Considere comenzar una reunión con un registro antes de sumergirse en el negocio y la estrategia. El trabajo de los líderes es comunicarse internamente con un sentido elevado de humanidad en estos tiempos difíciles. Lleve algunos de sus aprendizajes sobre tácticas de bienestar desde los días del "trabajo desde casa" hasta la "nueva normalidad".



• **Reconozca que COVID-19 impactó de manera única a cada empleado**

Cada individuo habrá experimentado el mismo conjunto de hechos a su manera personal. Algunos han sido sacudidos por el virus más que otros. Sea empático y reconozca que pueden necesitar estabilidad mental tanto como deben ser conscientes de los cambios sistemáticos de hecho en su rol en general. El mejor de los casos es implementar apoyo psicológico si tiene la capacidad, como lo hizo Starbucks .

• **Abre el piso para preguntas**

Las preguntas seguirán surgiendo a medida que le den la bienvenida a los equipos: aquí hay algunas preguntas clave que los empleados deben responder para sentirse seguros. Dígales que el proceso para obtener respuestas requiere paciencia porque aún se desconoce mucho. Sin embargo, sea proactivo en la creación de un sistema donde puedan acercarse al liderazgo con cualquier consulta urgente. Durante el Coronavirus, vimos que tener un canal social en toda la compañía específico para la comunicación COVID-19 solo funcionaba bien para nuestros clientes. Considere crear algo similar con un tema de Regreso al trabajo donde los empleados pueden hacer preguntas abiertamente, compartir inquietudes, compartir historias, etc., todo sobre los cambios recientes y volver a ingresar al trabajo regular.

**A. (CONCIENCIA)**

• **Deja que escuchen de ti**

Cuanto más tiempo pase, más claridad se desarrollará en estos tiempos inciertos y debemos estar atentos para permanecer conscientes y reaccionar en consecuencia. Deje que sus empleados escuchen las noticias suyas si hay un cambio que impactará su industria o su rol específicamente. Es posible que haya más puntos ciegos que no esperamos, así que asegúrese de ser la voz de guía si surge algo así. Sus empleados asimilarán mejor la información

cuando sepan que su liderazgo ha tenido en cuenta la información.

Guiar a los empleados a través de cualquier cambio importante de la compañía Este puede ser el flujo de su negocio o sus propios roles que cambian dentro de la empresa. Quizás ellos mismos cambiarán roles o agregarán nuevas responsabilidades. Depende de usted establecer un sistema para entrenarlos y hacer que esta transición sea lo más fácil y lo más fácil posible. Los entrenamientos y cuestionarios cortos son excelentes para eso.

Conozca su liderazgo y las capacidades de su empresa.

¿Cómo podemos apoyar mejor a nuestros empleados?

¿Tenemos los recursos necesarios para este cambio y si no, dónde podemos reasignar? Recuerde, su atención también es un recurso.

¿Cómo puede usarlo para que sus equipos se sientan escuchados y reconocidos?

¿Qué departamento puede manejar mejor este / ese cambio en nuestro negocio?

¿Cómo queremos comunicar internamente estos cambios?

¿Cómo podemos hacer que nuestros empleados se sientan seguros?

¿Cómo juega nuestro negocio un papel en el gran esquema de mantener seguras a nuestras comunidades?

¿Podemos seguir utilizando la comunicación en línea para minimizar el riesgo?

¿Qué mejoras ha hecho esta crisis para nuestro negocio?

¿Cómo podemos hablar de esos aprendizajes para mejorar lo que hacemos, cómo lo hacemos y POR QUÉ lo hacemos?

**Creemos que con la estrategia SEA y la preparación dedicada, puede aprender a navegar estos mares tormentosos y preparar su negocio lo más posible para dar la bienvenida a sus empleados. ■**



# Entre la variedad está el placer

## Las nuevas posibilidades de las organizaciones para ser más creativas e innovadoras con equipos multigeneracionales

En mi experiencia como coach y consultora de culturas innovadoras, uno de los grandes problemas que las organizaciones presentan es la dificultad de los líderes para gestionar equipos de diferentes generaciones o multigeneracionales, como lo llamaré en este artículo.

En entrevistas con varios directivos, los principales retos se centran en ¿Cómo trabajar con los millennials?, ¿Cómo involucrar a personas mayores de 60 años en los nuevos cambios culturales y tecnológicos?, ¿Cómo tomar decisiones y lograr acuerdos donde se involucren personas de diferentes generaciones?, ¿Cómo motivar a mi equipo cuando todos son tan diferentes?, ¿Cómo crear una cultura de equipo con una sola visión, cuando las creencias, formas de trabajo y valores pueden ser tan distintos entre generaciones?

En este artículo, presentaré algunas reflexiones y ejercicios que pueden ayudar a los líderes a responder las preguntas anteriores, comprender los talentos, motivadores y características de cada generación y tener las herramientas para potenciar la creatividad e innovación de sus equipos de trabajo multigeneracionales.

**¿Qué talentos y características definen a cada generación?**

### **Generación Millennials o los desafiantes (20 – 38 años)**

Es la generación que actualmente tiene la mayor presencia en las organizaciones y, por su personalidad, puede catalogarse como un talento complejo que refleja más que una oportunidad un problema para trabajar, convirtiéndose en un gran reto de liderazgo para muchos directivos.

Sin embargo, en mi visión, los millennials están siendo una generación que está cambiando los paradigmas de las organizaciones, su gran valor está representado en su capacidad para emprender, crear e innovar; por su pensamiento y visión del mundo pueden agregar un valor diferencial a cualquier tipo de organización para salir de sus hábitos rutinarios, aportando desde su lenguaje, pensamiento y emociones distintas a nuevas estructuras organizacionales más dinámicas y flexibles.

Para esta generación la familia, amigos y su relación con su entorno (actividades culturales, espirituales, físicas y sociales), se convierten en un aspecto relevante en su vida. También esta generación se destaca por ser autónoma y muy curiosa, por su alto interés de buscar permanentemente información y conectarse de manera global utilizando tecnología por sí solos sin ayuda de nadie.

Su forma de comunicarse es principalmente utilizando el internet y las redes sociales. Dan respuestas muy ágiles, porque perder tiempo para ellos significa no solo perder dinero sino su espacio de ocio, que están importante en sus vidas, que difícilmente lo negocian.

Se diría entonces que los millennials es la generación de los desafiantes, que logran ver el vaso más lleno que vacío, obligando a las organizaciones y líderes a salir de su zona de confort, motivándolos a generar nuevas metas para crear y aportar algo distinto al mundo.



**Diana Carolina Mora**  
Colombiana, Ph.D en economía y gestión de la innovación de la Universidad Autónoma de Madrid. Consultora de transferencia tecnológica del Instituto de Propiedad Intelectual de Suiza.

## Generación "X" o de los Equilibrados (39 a 54 años)

Esta generación, a la que he llamado la generación de los equilibrados, porque entran en una extraordinaria etapa de vida de mayor reflexión y consciencia de sí mismos; en la que la vida con su sabiduría les permite nuevamente preguntarse su propósito de vida para lograr su propio éxito y felicidad. Su lema es: el mundo debe avanzar y las personas evolucionar con él; sin embargo, una evolución que va más allá de la tecnología, la evolución empieza a analizarse desde el crecimiento humano, el bienestar y el equilibrio.

Su forma de comunicarse es combinando la tecnología y el contacto personal. Es importante para ellos tener la última versión del celular, sin embargo, la actualización de la tecnología no es lo asombroso, sino encontrar en ella grandes ideas para compartir, ampliar su red de contactos y tener información valiosa para su stock de conocimientos.

Así que no hay preocupación por encontrar la mejor tecnología para comunicarse con el mundo o avanzar con ella, la preocupación está en darle la mejor utilidad. Y cuando descubren esta utilidad, se dejan asombrar fácilmente y con unas cuantas clases de las generaciones posteriores. Se divierten explotando y disfrutando lo aprendido.

Han aprendido a utilizar un lenguaje con más paciencia y fortalecen en su comunicación. Una de las grandes virtudes: la escucha, aunque no se debe exagerar hablándoles, pues ahora su tiempo de trabajo se combina con otras actividades para complementar su ser. Son grandes optimistas de la vida. Es una etapa en que se empieza a desacelerar el paso, pero se aprende a caminar más firme, con metas más claras sobre sus propios estándares de felicidad.

Es una generación fascinante que se asombra con lo nuevo que aprenden de los millennials, pero también han aprendido a respetar las palabras de los maestros, por eso en el reto de lograr

una visión compartida en un equipo de trabajo se convierten en los mejores conciliadores para unir varias generaciones.

## Generación de los Baby Boomers o los maestros (55 o +)

Son personas que al nacer en una época con grandes dificultades económicas desarrollaron un carácter altamente disciplinado y comprometido. El nombre de esta generación lo dice todo, centrándose su talento y valor en sus enseñanzas, experiencia y sabiduría, que pueden ser gratamente sorprendentes como guías y asesores en la toma de decisiones de las organizaciones que necesitan tener una perspectiva continua de futuro, pero que también necesitan honrar y aprender de su pasado.

Su sistema de comunicación es a través del contacto personal, el teléfono, y prefieren los informes y publicaciones impresas. Aunque también, se divierten y aprenden muy bien la comunicación a través de correos electrónicos. En su mundo las redes sociales no son una práctica cotidiana, porque su mundo es lo personal, es escuchar a los otros y poder transmitir sabiamente su experiencia y conocimiento. Les gusta aprender observando cómo se maneja la tecnología, pues a un maestro no se le enseña, él observa.

Su voz inteligentemente tranquila, su formalidad, el orden que los caracteriza; su firmeza al expresar ideas y tomar decisiones, su experiencia y visión del mundo, son una enseñanza deliciosamente enriquecedora. Simplemente es justo darle los méritos y respeto a los maestros de nuestras organizaciones que han logrado mantenerse o llegar a un puesto de trabajo por su experiencia, logrando solucionar grandes obstáculos.

## ¿Cómo gestionar equipos de trabajo con las distintas generaciones?

### No caer en los estereotipos

Los líderes deben entender que la naturaleza distintiva y heterogénea de cada individuo le permite a una organización evolucionar, cambiar e innovar. De lo contrario, si las personas piensan de la misma manera o siguiendo un estándar de visión y estilo, las organizaciones se estancarían o peor decaerían en el tiempo.

El comprender los talentos y características de cada generación, le puede permitir a un líder descubrir las motivaciones, gustos e intereses laborales de sus colaboradores, identificando en que grupo de generación se encuentran. Sin embargo, el etiquetar a las personas también pueden generar conflictos y supuestos equivocados; por tanto, recomiendo a los líderes que inviertan en conocer con mayor profundidad a cada miembro de su equipo, para tener mayor acierto en potenciar sus motivaciones y talento.

### Comunicación adecuada a cada generación

He señalado en las características de cada tipo de generación, la forma que cada uno de estos grupos prefiere comunicarse y conectarse con las personas. A continuación, resumo estas preferencias teniendo en cuenta tanto la comunicación verbal como no verbal, lo que le servirá a un líder en el momento de comunicarse con su equipo, para lograr mayor confianza y asertividad.

Millennials -Desafiantes-	Generación X -Equilibrados-	Baby Boomers -Maestros-
Comunicación visual y kinestesica Conversaciones por internet y redes sociales Lectura de informes digitales Uso de diferentes apps para mensajes de texto Presentaciones innovadoras en plataformas actualizadas Comunicación ágil y en búsqueda de feedback constante Forma de vestir cómoda y con estilo propio	Comunicación auditiva y kinestesica Conversaciones personales o por internet Lectura de informes impresos o digitales Correos electrónicos o mensajes de texto Presentaciones innovadoras en .ppt Comunicación armónica y conciliadora Forma de vestir cómoda y casual	Comunicación auditiva y visual Conversaciones personales o telefónicas Lectura de informes y publicaciones impresas Correos electrónicos o memorandos impresos Presentaciones con lenguaje directo y sencillo en .ppt Comunicación pausada y protocolaria Forma de vestir elegante y formal

## Adaptar espacios de retroalimentación y evaluación

Uno de los beneficios de implementar un liderazgo generacional, es el desarrollo del talento humano a través de evaluaciones, diálogos y retroalimentaciones asertivas que impulsen a los equipos de trabajo con sus diferentes personalidades, culturas y generaciones a lograr sus resultados.

En el caso de los millenials, nos encontramos a una generación que suele ser impaciente y tiende a estar en desbalance, lo que requiere por parte del líder, una permanente conversación de sobre-estimulos, aprobación constante y que los lleve a grandes desafíos.

Por otra parte, para los de la generación X, es muy importante se les evalúe no solo desde el interés por sus resultados, sino también, teniendo en cuenta la preocupación por su desarrollo personal y de bienestar. Y finalmente, para los baby boomers es esencial una retroalimentación basada en el respeto, el reconocimiento y la dignificación de su trabajo.

El tener en cuenta estos aspectos, permitirá al líder lograr una comunicación abierta y asertiva. Algo que fomentará en sus colaboradores de todas las edades, la construcción de una relación basada en la confianza y el compromiso hacia un proyecto común.

## Fomentar trabajo basado en retos con equipos multigeneracionales

En entornos multigeneracionales la forma más potente de lograr equipos de trabajo altamente innovadores es instaurar una metodología de trabajo basada en retos que implique un desafío para todas las generaciones. Con esta metodología, cada persona puede aportar desde su conocimiento y experiencia al logro de un objetivo común. Así los millenials podrán aportar desde su pensamiento innovador, la generación X desde su pensamiento sistémico, y los baby boomer desde su pensamiento holístico. Tres tipos de pensamiento que en

la sinergia lograrán un boom de excelentes resultados.

Para lograr esta metodología son fundamentales las capacidades de un líder que fomente en los miembros de su equipo multigeneracional las siguientes competencias:

- Capacidad para dar y recibir crítica constructivas
- Escucha empática sobre expectativas diversas
- Impulso y reconocimiento a ideas creativas
- Tolerancia y valor al dialogo abierto
- Respeto a la vulnerabilidad y autenticidad

Para finalizar, puedo concluir que el liderazgo generacional representa para los líderes del siglo XXI, uno de los retos más importantes en su desempeño dentro de las organizaciones, porque representa su capacidad para gestionar el talento desde la heterogeneidad de tantas personalidades y generaciones juntas. Esto implica potenciar su talento desde la combinación de sus esfuerzos, conocimientos, experiencias, ideas, carácter y su complejidad distintiva como seres humanos; complejidades que un líder debe ser capaz de identificar, integrar y potenciar para lograr aquella palabra tan escuchada y esencial: sinergia.

Así que dejen mi invitación a los líderes para que tomen las características de cada generación y no las critiquen o rechacen. Compréndalas y combinar capacidades y talentos sirve para lograr mejores resultados y encontrar diversas alternativas e ideas para evolucionar con pasos más veloces. ■



**TARRÉ**  
& ASOCIADOS

**Sabemos que tu principal prioridad  
en este tiempo es  
proteger a tu familia**

Los mejores beneficios al alcance de tu mano



Telemedicina



Acceso a los mejores  
hospitales



Cobertura de enfermedades  
infecciosas



Segunda opinión médica por  
enfermedades graves

\*RESPALDADOS POR LAS MEJORES COMPAÑÍAS LOCALES E INTERNACIONALES



**ATENCIÓN  
PERSONALIZADA  
24/7**



Tarré & Asociados




@tarreyasociados\_ec



www.tarreyasociados.com

# Propósito de Vida: La huella que deja tu camino



La orientación que vamos a dar a este artículo radica en hacernos una pregunta poderosa que busca generar reflexión en los lectores:

**“A la edad que tengo, y basado en los años que me quedan por vivir, ¿tengo claro cuál es mi propósito de vida?”**

Tener un propósito de vida es uno de los factores clave en el desarrollo de los seres humanos, para así darle un sentido profundo a lo que hacemos y sobre todo a por qué lo hacemos, en todos los ámbitos que nos rodean en nuestro día a día.

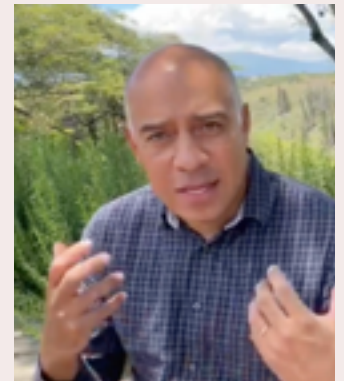




Este aspecto también conecta con el mundo laboral y tiene un impacto directo en el nivel de acoplamiento y conexión que un ser humano pueda tener dentro de la cultura organizacional de la empresa o institución a la cual pertenece.

También nos lleva a cuestionarnos, si el lugar donde actualmente trabajamos está aportando al desarrollo de nuestro propósito de vida o no. Claro que, para poderlo saber, debemos volver a la pregunta originalmente formulada.

Las empresas tienen por lo general una misión y una visión, que les permite a sus colaboradores orientar las decisiones ancladas a lo que formulan



**Antonio Mendoza**

Consultor empresarial y facilitador de programas de entrenamiento orientados al desarrollo personal y profesional.

ambas definiciones. Lo que falta en ocasiones en estos dos importantes elementos de una planeación estratégica, es que requieren de una **causa** que lleve a todos en una organización a creer y estar convencidos del por qué hacen lo que hacen.

Esto lo desarrolla con mucha profundidad Simón Sinek en su libro *Start With WHY*, quien desde hace unos años atrás propuso un giro positivo en la manera de enfocar los negocios con un concepto denominado “círculo de oro” compuesto de tres preguntas básicas: la primera ¿Qué hacemos? Y cuya respuesta se ancla en definir los productos o servicios que ofrece una empresa o institución. La segunda pregunta es ¿Cómo lo hacemos? En ella las respuestas van orientadas a descubrir las ventajas competitivas. Sin embargo, la pregunta más profunda y de mayor sentido es ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Y justamente en ésta última pregunta es donde se conecta todo con crear y creer en una **causa**.

Para ser más gráficos, utilicemos un ejemplo, en Apple creen en que hay que pensar diferente y a partir de esa premisa, promueven la innovación y hacen productos de vanguardia. Si todos en

una organización creen en una causa, ¿qué nivel de impacto puede tener eso en el bienestar de quienes son parte de ella? Brevemente hablando, el impacto seguro se verá reflejado en el fortalecimiento del trabajo en equipo, en darle un verdadero sentido a lo que hacemos y consecuentemente, en personas más felices.

Entonces si las empresas tienen su misión y visión claras y logran crear y practicar su propio "círculo de oro", su futuro se verá proyectado en línea con sus expectativas estratégicas.

Por otro lado, cuando analizamos este tema a un nivel personal, pocos son los que se dan el tiempo para pensar en que su vida individual también demanda de estas tres aristas. Caminamos o mejor dicho corremos en este mundo tan dinámico y cambiante para adaptarnos a las condiciones laborales y estilos de vida a los que estamos expuestos, lo cual es entendible si queremos sobrevivir en un entorno volátil y acelerado... Sin embargo, ¿por qué no parar unos pocos minutos a pensar si lo que estamos haciendo es básicamente desarrollarnos como verdaderos maestros y especialistas en supervivencia saliendo el día a día a como dé lugar? ¿Qué tan perjudicial puede ser el dejar un poco de lado el análisis de la causa de por qué vivimos como vivimos, o trabajamos donde trabajamos?

¿Cuántas personas trabajan en lugares que odian o que no les hace sentido alguno en su vida?

Trabajan allí un tiempo porque están a la espera de que su hoja de vida sea recibida y aceptada en algún lugar, para así poder escapar de su actual función laboral. En otros casos prevalece la necesidad económica o también una buena remuneración que en ocasiones a pesar de estar en un entorno que no agrega a su propósito de vida, suple o excede las necesidades básicas materiales; todos ellos motivos comunes para quedarnos trabajando en un lugar que no nos hace sentido, pero que nos paga bien.

Indaguemos un poco más, ¿cómo ver la importancia de un propósito de vida?

El propósito de vida es aquella fuente de

inspiración por la cual nos levantamos todos los días y que va más allá del dinero o del éxito, entendido este último tal vez equivocadamente, como la consecución de todas las aspiraciones materiales que un ser humano haya anhelado y que no es malo, hasta que lastima el propósito de vida personal.

El propósito de vida radica en tener muy claro todos aquellos aspectos que confluyen en la **causa** en la que creemos y que se hace tan fuerte en nosotros mismos, que incluso en tiempos de desgracia y contratiempos se mantiene en pie porque creemos en ella firmemente.

El propósito de vida tiene que ver con nuestro futuro, es una consecuencia que esperamos se dé a nuestro favor y obviamente junto a quienes son parte del vínculo familiar. Tiene que ver con el bienestar, con el llegar a ser y luego con el llegar a tener. Tiene que ver con liderar con el ejemplo y que sean nuestras acciones las que hablan más fuerte que nuestras propias palabras.

Si usted aplicara una simple operación aritmética en la cual resta el número de años que la esperanza de vida al nacer señala, menos el número de años que usted ha vivido hasta el momento, ¿qué número obtendría? Ese número sería lo que la estadística dice que a usted le queda por vivir. Y aunque pueda sonar muy frío analizar la vida desde un número, es una realidad que nos invita a la reflexión, que nos lleva a pensar sobre qué hacemos con ese fantástico regalo llamado vida.

Lo invito a que lo desarrolle en cuatro pasos:

## **PRIMERO**

Regálese un espacio de tiempo para diagnosticar por escrito lo que ha hecho y lo que usted es en su vida, y posteriormente lo que quisiera llegar a ser como persona.

## **SEGUNDO**

Determine su causa personal. Por qué hace todo lo que hace, cuál es su fuente de inspiración. Ejemplo: todo lo que hago, lo hago porque creo en la integridad o porque creo en servir como vocación, o porque creo en la confianza, o creo en hacer las cosas diferente, etc.

## **TERCERO**

Qué acciones concretas debo ejecutar en el diario vivir que se reflejen en mi causa personal. A partir de esto, usted puede ir evaluando qué tan apegado o no está siendo a lo estipulado en el punto 2.

## **CUARTO**

Espere y autoevalúe sistemáticamente si las decisiones que está tomando van atadas a su propósito de vida.

Finalmente, el sentido que damos al trabajo y a todo lo que hacemos debería responder a un sentido más profundo: el propósito de vida. ¿Cuál es el sentido de mi vida? ¿Qué vine a hacer en este mundo?... Preguntas con un tono existencial que a veces no tienen una respuesta o nos cuesta encontrarla, pero es justamente ahí donde radica nuestro trabajo como seres humanos: una búsqueda con significado, que nos motive e inspire a seguir caminando, que nos invita a trabajarnos y cultivarnos cada día para llegar a ser lo que hemos venido a ser.

Bien dicen que una vida sin un propósito es una

vida sin sentido, y una vida sin sentido es una vida que no deja huella...

Quisiera concluir este artículo, invitando a los lectores a hacerse una última pregunta: si estuvieras en los últimos años de tu vida y regresaras a ver lo recorrido, ¿cómo te recordarían tus seres queridos y conocidos?... Luego de pensar en esa pregunta, reflexiona en ¿cómo quisieras que te recuerden?

La invitación que me permito hacer es que no esperes a que llegue ese día para empezar a pensar en lo que "te hubiera gustado hacer". Encuentra tu propósito, encamínate y haz lo que tengas que hacer HOY, para construir esa huella que te hace único y da sentido a tu vida; esa huella por la cual regresarás a ver y sonreirás con gratitud y satisfacción. ■


# **¡FELIZ CAMINO!**

# La parte vulnerable en la relación laboral





**Alejandro Peñaherrera  
Cordova**

Abogado socio  
ALPE LAW S.A  
Dirección de Asesoría y  
Litigios Laborales.  
[axpeco@alpe-law.com](mailto:axpeco@alpe-law.com) 



Durante el ejercicio de la actividad profesional como abogado en el ámbito laboral, ha sido una constante inquietud el poder entender si el trabajador es realmente la “parte vulnerable de la relación laboral”.

Esta noción ha sido y es recogida por nuestros Jueces, casi como una condición sine qua non en los considerandos de sus sentencias y se convierte en un peso adicional –(a favor de los trabajadores)- en la balanza de la justicia que todos suponemos equilibrada e imparcial.

La normativa laboral en America Latina se creó a partir del principio tuitivo que implica una vocación de tutela y protección del más débil y por ello Ecuador ha venido generando leyes proteccionistas basadas en principios tales como el de la norma mínima, el de la más favorable, el de la condición más beneficiosa, el de la irrenunciabilidad de derechos, el de buena fe, el de primacía de la realidad y el indubio pro-operario; todos a favor del trabajador.

Pero en una sociedad en la que el derecho del trabajo ha sido quizá la segunda norma legal que más reformas y modificaciones ha tenido en la última década –(luego de la tributaria)- cabe preguntarse: Es en realidad el trabajador el sujeto vulnerable de la relación laboral...?

Resulta imperativo entonces referirnos al Código del Trabajo y de éste rescatar las normas que permiten al empleador ejecutar acciones efectivas para hacer valer también sus derechos como parte de la relación contractual de trabajo; es aquí donde se genera la preocupación y salvo los artículos 45 y 46 que tratan sobre las obligaciones y prohibiciones del trabajador y una que otra norma referente a vacaciones, no hay más en la ley que confiera un verdadero derecho al empleador y que permita equilibrar la balanza.

Sumemos a esto que, el ejercicio de estos derechos como causas para terminar la relación laboral con un empleado infractor, se debe ejecutar a través de un proceso administrativo de visto bueno que tiene solo siete (7) causales expresas, de las cuales apenas tres (abandono, inobservancia reglamentaria e inobservancia a las normas de seguridad)- son realmente eficaces en la práctica.

Así la realidad, es necesario que los empleadores adopten acciones y procedimientos administrativos que permitan usar las pocas herramientas legales que la ley prevé para hacer valer sus derechos; y he aquí unas recomendaciones básicas.

Es una realidad que nos encontramos frente a un escenario en el cual el empleador es quizá la verdadera parte vulnerable de la relación de trabajo; pero actuar oportunamente, con el debido tiempo y anticipación es la opción para hacer valer sus derechos y equilibrar en algo esta realidad que nos pone a jugar en cancha inclinada y con árbitro en contra.

1. Generar confianza en la empresa o negocio demostrando al equipo de trabajo una conducta seria, transparente y siempre apegada a la ley.
2. Reglas claras aprobadas legalmente. Esto implica mantener reglamentos de trabajo, códigos de conducta y libros de procedimiento adecuados específicamente a la actividad de la empresa o negocio.
3. Estos Reglamentos no deben ser considerados como requisitos obligatorios; al contrario, hay que aprovechar y "crearlos a la medida", de modo que puedan ser documentos prácticos, eficientes y útiles para el empleador.
4. Efectuar constantes capacitaciones entre los trabajadores respecto a sus obligaciones de trabajo, para así refrescar en ellos los términos reglamentarios y las acciones que tiene el empleador para poder sancionar cualquier infracción.
5. Empoderar al grupo de supervisores o jefaturas, creando en ellos conciencia que son "representantes del empleador" y como tal son los ojos de la empresa o negocio. Aclarando que el incumplimiento de esta importante función acarrea una corresponsabilidad en los actos perjudiciales efectuados por sus supervisados.
6. Conocer los tiempos legales. Hay que recordar que los actos de indisciplina deben sancionarse en el momento y de hecho las acciones de Visto Bueno tienen un corto plazo de prescripción de apenas un mes. Por lo tanto detectar las infracciones e informarlas a un superior, deben ser actos inmediatos.
7. Disponer que toda la información que se relacione a temas de trabajo, sea canalizada

en forma directa al grupo de Recursos Humanos –(Talento Humano o administración de personal)-, pues es este equipo el que tiene el conocimiento y la capacidad de asesorar a la administración general, sobre las acciones a seguir por causas indisciplinarias.

**8.** Mantener actualizada y conocer en detalle la plantilla laboral. La administración y particularmente los representantes de RRHH, deben conocer perfectamente a los empleados, su historial de tiempo, cargos, remuneraciones, antecedentes, habilidades y sus necesidades profesionales y personales, para ofrecerles opciones tendientes a mejorar y lograr una estabilidad que fortalezca el rendimiento laboral; así como para poder actuar en posibles casos de indisciplina, conociendo los contingentes que podrían ocasionarse.

**9.** Reaccionar de la forma más justa y consecuente ante situaciones similares cuando se presenta un problema entre colaboradores y la empresa.

Es necesario actuar y transmitir tranquilidad y coherencia al momento de enfrentar este tipo de asuntos, procurando siempre actuar como conciliadores y aplicando procesos internos para solucionar la situación problemática, antes que esta pase a mayores o tenga que ser llevada a la alta dirección de la empresa.

**10.** Mantenerse al día con las últimas actualizaciones y novedades de la ley laboral, para fortalecer las estrategias de gestión de RRHH y el uso de las pocas herramientas que como empleadores la ley nos concede. ■

# ¿Qué tan importantes son el juego y la creatividad en una Empresa?

En medio de una era que abarca tanta tecnología, conocimiento, interacción y comunicación con otros entes a nivel global La cual además está rodeada de desafíos que repercuten en gestionar diversas actividades de manera eficaz y eficiente; así como superar eventos internos y externos al entorno en el que nos desarrollamos-, emergen dos preguntas dentro del mundo empresarial que vale la pena mencionar:

En primer lugar, ¿Las estrategias adoptadas dentro de la Empresa son las más adecuadas para alcanzar los objetivos deseados y en lo

posible un crecimiento sostenible?

En segundo lugar, ¿La metodología aplicada con el recurso humano de la Organización es lo suficientemente acertada o robusta para que todas las personas estén enfocadas, alineadas y preparadas para las estrategias propiamente a diseñar, desarrollar, implementar y ejecutar?

Es aquí; en esta segunda pregunta, donde es importante realizar un "alto" y profundizar si las metodologías tradicionales o el esquema de trabajo actual de las empresas son las más adecuadas para motivar a un equipo de personas. Personas que además disponen de diferentes experiencias personales, talentos, conocimientos, edades y creencias; y que, sin embargo, deben trabajar en armonía para convertirse en la Orquesta que entonará la melodía adecuada para el bienestar de toda la Compañía.

Si bien es cierto hay empresas que dedican su tiempo a hacer las cosas diferentes y a plantear esquemas de trabajo alternativos con determinadas áreas de sus Organizaciones; sin embargo, también es incuestionable que en las empresas ha predominado el uso del cerebro izquierdo como mecanismo de desarrollo de sus estrategias empresariales; es decir, todo ha estado centrado en manejo de datos, proyecciones, cifras y efemérides. Dejando descuidado el uso del cerebro derecho, el cual permitiría ver soluciones alternativas a través de esquemas lúdicos y creativos. Facilitando ver un entorno diferente dentro de un esquema menos





n



**Mario Esteban Rodriguez**  
Ingeniero de Sistemas e Informática, MBA por la Universidad Carlos III de Madrid, Facilitador certificado en la metodología LEGO Serious Play.

racional y más de pensamiento lateral; que sin duda generaría estrategias no solamente robustas, sino además de mucho empoderamiento y participación por parte de las personas involucradas

De esta manera y, avanzando con la respuesta a la pregunta planteada, ¿Qué tan importantes son el juego y la creatividad en una Empresa?, la respuesta es simple y sencilla: **MUY IMPORTANTE.**

Las razones son varias. Empecemos porque muchos expertos se han dado cuenta que los esquemas o metodologías tradicionales resultan obsoletos para el diseño de estrategias o resolución de problemas dentro de la empresa.

Es evidente que las presentaciones digitales, el discurso de pocas personas frente a un grupo de mayor gente, el análisis de una hoja de cálculo, el mantener charlas de algunas horas e incluso días donde solamente sobresalen las ideas de aquellas personas que mejor talento tienen para hablar o presentan mayor grado de extroversión; no son la mejor metodología dentro una empresa. Pues estos mecanismos abruman a los participantes, desgastan, los acuerdos quedan en papel, no se interioriza toda la información por parte de los colaboradores; y por lo tanto el involucramiento y compromiso de las personas es muy inferior al que se desea obtener. De hecho, no se vuelve nada participativo.

Por otra parte; al complementar o utilizar metodologías lúdicas, se permite implementar un espacio para el entretenimiento, el juego y la creatividad; sacando provecho a cuatros aspectos fundamentales y que son cruciales en la administración de nuevas estrategias o resolución de problemas dentro de un equipo empresarial:

- Las cabezas de los departamentos/empresas **no tienen todas las respuestas**; de hecho, su superación y liderazgo dependen de que pueda escuchar a todas las voces de su equipo de trabajo.
- Las personas desean colaborar más allá de ciertas obligaciones y estar inmersos en algo más grande; así como de **asumir nuevas responsabilidades.**
- Es común que los equipos de trabajo realicen sus actividades **sin utilizar el máximo de su potencial**; por lo tanto, son equipos de trabajo que no están aprovechados al 100%.
- Es necesario involucrar a la mayor cantidad de personas de manera participativa en el desarrollo de la estrategia; esto repercutirá en la obtención de un proyecto sostenible, y que además generará **mayor recordación y compromiso** de los acuerdos pactados.

En resumen; explotar el juego dentro de una empresa a través de una metodología lúdica y creativa, facilita un espacio ampliamente interactivo por parte de todas las áreas que participan. Lo que permitirá generar proyectos sostenibles al gozar del involucramiento de los diversos empleados inmersos en la temática. Y sin duda alguna, proyectos robustos y consistentes al obtener varios puntos de vista, recabando información al detalle y aprovechando de mejor manera el potencial de cada individuo. Todo dentro de un entorno que genera mayor confianza y que brinda igualdad de condiciones al recurso humano, ya que se rompe la barrera de comunicación entre los más extrovertidos y los más introvertidos, conjugando el trabajo en equipo con una mayor comprensión y asertividad de lo expuesto por cada uno de los colaboradores hacia los demás.

Casos de éxito hay varios. Basta con mirar unos años atrás, en la década de los noventa la empresa danesa LEGO presentaba una fuerte crisis dentro de sus ventas. La razón principal fue que los niños dejaron de jugar con fichas legos porque el entretenimiento pasó a enfocarse en los juegos de consola, tecnología móvil y nuevos dispositivos electrónicos. Lo irónico es que incluso una empresa tan creativa como LEGO se pueda cegar haciendo un análisis exclusivamente racional dentro de su estrategia. Ventajosamente se dieron cuenta que la estrategia debería nacer de un pensamiento lateral; ellos mismo y apoyándose con otros expertos, diseñaron su propia metodología en busca de una solución que involucre a todo el equipo y que además sea sostenible. Gracias a esa visión y al tratar de buscar soluciones a través del juego y la creatividad, el día de hoy LEGO no solamente existe; sino además es la empresa número uno en la industria de los juguetes. Las cajas tradicionales de casas y autos son un ligero componente versus todo el resto del material que nos ofrecen y que nacieron de ideas innovadoras, en medio de reuniones lúdicas; nos referimos a sus video juegos, cajas con temáticas de películas del entretenimiento e incluso sus propias películas.

El juego y la creatividad no solamente permiten visualizar nuevas estrategias y solución a problemas dentro de un abanico amplio de posibilidades; sino que facilita el conocerse mejor y comprender sin prejuicios al resto de personas. Exteriorizando de manera adecuada las ideas y pensamientos hacia los demás; pero sobre todo escuchando la posición y las razones del resto de personas con respeto y atención.

Al final del camino toda empresa tiene una razón de ser: está conformada por personas que deben realizar tareas y actividades, seguir procesos, cumplir estándares y alcanzar los objetivos como tal. En definitiva, detrás de este esquema hay un conjunto de reglas que bajo ciertas estrategias y la manera de diseñarlas permitirán alcanzar el éxito. El punto es ¿seguimos haciéndolo únicamente de una manera racional?, o como lo dijo alguna vez Albert Einstein: "Primero tienes que aprender las reglas del juego y después jugar mejor que nadie". Sin dejar de lado a Platón (filósofo), quién no se equivoca cuando menciona: "Puedes descubrir más de una persona en una hora de juego que en un año de conversación".

El beneficio y resultado de aplicar el juego y la creatividad dentro de la empresa, es robustecer la capacidad que tiene el ser humano de imaginar, narrar, detallar y percibir una situación puntual, de tal manera que éste la pueda perfeccionar o incluso pueda crear una solución alternativa. ■

Tus compras desde  
la comodidad  
de tu casa



[www.vending-corp.com](http://www.vending-corp.com)



0983625961




0939943158


# FEEDFORWARD



**María Eileen**

Past President de ICF capítulo Ecuador, socia fundadora y Co Directora de I-JOY, Escuela de Formación de Coaching.

[medel@hoyijoy.com](mailto:medel@hoyijoy.com) 



## Sistemas organizacionales de aprendizaje – Herramientas de Coaching aplicadas

- ¿Será que las organizaciones han generado un sistema de aprendizaje que fortalezca el potencial de sus colaboradores estimulándolos a crecer y a dar lo mejor de sí?
- ¿Existe una tendencia a mirar el error y el conflicto? ¿A focalizarnos en lo que no se logra y sentirnos culpables por la falta de resultados?
- ¿Es el feedback una fuente de alimento de confianza y respeto por los procesos de aprendizaje en las organizaciones?

**“El liderazgo es una forma de pensar, una manera de actuar y, lo más importante, una forma de comunicarse.” Simon Sinek**

## Conversaciones que generan poder y acción

A menudo las relaciones humanas dentro y fuera de las organizaciones han girado en torno a ciertos hábitos nocivos que lejos de generar paz y estimular el crecimiento se han convertido en verdaderos dolores de cabeza y corazón. El reclamo y la frustración han tomado por mucho tiempo un lugar importante frente al no cumplimiento de metas y objetivos. ¿Será que apuntar de manera repetitiva el error lleva a las personas a modificar sus comportamientos y a generar los resultados esperados? ¿Cuál sería el impacto de cambiar nuestra manera de hacer y decir las cosas?; y, ¿si en lugar de focalizarnos en “corregir” ponemos mayor atención en reforzar los comportamientos que añaden valor?

Una posibilidad podría ser que las organizaciones encaminen sus esfuerzos en generar sistemas de aprendizaje que apoye a las personas a darle valor al error y abrirse al aprendizaje.

Hemos crecido en un sistema educativo que castiga fuertemente el error con una educación que no ha cambiado en su esencia la forma de aprender. Un cambio hacia una educación que promueva la toma de consciencia desde la cual diseñar futuros con posibilidad. Quizá eso explique el hábito de focalizar la mirada en querer corregir, en señalar errores e incumplimiento porque quizá creemos que es la forma de crecer y ser mejores. ¿Qué es ser mejor?, ¿realmente fallar me lleva al fracaso?

¿Entonces? ¿Qué tipo de conversaciones podrían generar un poder aún mayor de acción? Una conversación importante en el desarrollo profesional es sin duda el feedback, cuya traducción simple es realimentar. Dar y recibir feedback constituye una competencia clave que todo líder requiere desarrollar. Realimentar a su vez, tiene una connotación de nutrir. Metafóricamente hablando sería como “nutrir el alma con una conversación”. Un feedback de calidad estimula el crecimiento, fortalece las relaciones y genera confianza al establecer la conversación como un mecanismo

de entendimiento mutuo y aclaración de expectativas. Sin embargo, son numerosos los casos de personas cuya experiencia de dar y recibir feedback no es del todo agradable. Un feedback de calidad requiere del desarrollo de competencias propias de la disciplina del Coaching, tales como: la capacidad de establecer acuerdos, escuchar activamente, preguntar poderosamente, comunicar eficientemente, generar consciencia y acompañar al diseño de acciones (algunas de las competencias que enmarca la Federación Internacional de Coaching, ICF por sus siglas en inglés, como un estándar profesional en la práctica del Coaching).

¿Cómo potenciar el feedback de un modo que permita generar conversaciones de poder que contribuyan a generar no solo experiencias agradables que perduren en el tiempo y fortalezcan las relaciones sino también que contribuyan a resultados tangibles que impulsen el desarrollo individual y de los equipos de trabajo?

Si queremos cambiar los resultados necesariamente necesitaremos cambiar nuestra mirada.

## Expandiendo el potencial – la conversación del feedforward

**“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en la búsqueda de nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos”. Marcel Proust**

Además del feedback cuyo enfoque se nutre del pasado - esto quiere decir fruto de la experiencia de acciones que ya ocurrieron y que generaron x resultados – existe el feedforward, un enfoque que visualiza el futuro y que se expresa en tiempo presente.

### ¿Cuál es la magia del feedforward?

Su mayor contribución consiste en el entrenamiento a una mirada apreciativa consciente. El impacto es contar con organizaciones saludables con una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Se fundamente en la comunicación apreciativa.

Si hacemos una analogía con el proceso de sembrar, equivale a plantar una semilla hoy con la intención de contar con una planta en el futuro que nos nutra con sus más exquisitos frutos. El feedforward es plantar la semilla del reconocimiento auténtico para que las acciones que emerjan generen resultados basados en los principios y valores individuales y más aún en sus cualidades distintivas que cada colaborador cuenta y que constituye su potencial contribución a la organización.

El feedforward requiere de entrenamiento, constancia, disciplina y un enfoque con propósito.

**“La conversación positiva, añade valor a la relación, inspira acciones y abre posibilidades para un futuro mejor”**

Ninguna estructura se apalanca en columnas débiles, así como no es posible que las casas sean fuertes y soporten vientos, malos temporales, lluvias e incluso terremotos si no tiene unas columnas y una base sólida que la sostenga; del mismo modo ¿Será posible modificar acciones sin identificar las cualidades y los talentos de las personas que apalancan sus objetivos? La auto confianza y la aceptación son base importante para manifestar nuestro poder.

Desarrollar una mirada apreciativa en cada uno de nosotros nos ayudará a entrenar una mirada apreciativa con nuestros colaboradores, con el entorno y con las situaciones desafiantes. Si como líder no reconoces algo positivo en quienes trabajan contigo, ¿qué sentido tiene compartir metas?

El principal objetivo de toda organización que quiere crecer es fomentar el aprendizaje individual y colectivo. La empresa, entendida como un organismo vivo compuesto por personas, requiere auto conocerse y el autoconocimiento es fruto del entendimiento de las cualidades individuales y así todos juntos ponen al servicio su individualidad por un propósito aún mayor que los contiene.

“Nada cambia, yo cambio todo cambia”, este maravilloso proverbio chino es la invitación a



que todo cambio empiece por nosotros mismos. Ejercer liderazgo implica también observar nuestras resistencias, lo que no nos gusta, observar también al juez que habita dentro de cada uno de nosotros y darle espacio a la voz cálida y amorosa que valora logros y celebra cualidades. Ambos son importantes y ambos aportan a una profunda observación que abre paso a la aceptación, una aceptación completa. Feedback sí por supuesto! y además... Feedforward para reconocer, aceptar, proyectar.

**¿Qué puedes mirar ahora de ti mismo y de tus colaboradores, que antes no lo apreciabas? ■**



# Gestión de clientes

---

# Una estrategia

Con aproximadamente dos décadas de éxitos y fracasos en la implementación de plataformas CRM (Customer Relationship Management), la mayoría de las empresas ya conoce que una adecuada gestión de clientes no depende tan solo de una solución tecnológica. Toda organización está enfocada en conseguir un crecimiento permanente y rentable. Con frecuencia el enfoque radica en la captación de nuevos clientes. Sin embargo, la prioridad debe estar en el desarrollo de los clientes vigentes ya que representan en la mayoría de los casos más del 70% de los ingresos de una empresa.

Cada cliente tiene ciertas características que definen sus necesidades y, por tanto, sus hábitos de compra en cantidad y frecuencia. Para satisfacer estas necesidades, se agrupa a los clientes bajo ciertos





**Samuel Pilo Pais**

Consultor internacional, CEO  
de Jacobs and Salomon  
LATAM, especialistas en  
Dirección Comercial y  
Marketing  
[spilopais@jacobsandsalomon.com](mailto:spilopais@jacobsandsalomon.com)

criterios de segmentación para poder diseñar propuestas de valor que brinden diferenciación y rentabilidad en cada uno de estos grupos.

Generar estas propuestas de implica activar una serie de iniciativas comerciales que se integran y sincronizan en una estrategia a nivel corporativo. Bajo un enfoque común, el cliente. la estrategia de gestión de clientes busca maximizar el valor de cada cliente en el tiempo. Para ello, se generan propuestas precisas, oportunas y accesibles que motivan patrones de consumo más frecuentes y de mayor valor.

Este proceso integra las iniciativas de varias áreas e inicia con el área de Información. Uno de sus aportes es estructurar un modelo analítico que analice la composición de la cartera actual de clientes: sus patrones de compra, canales utilizados, tasas de respuesta a campañas, fuentes de prospección, motivos de deserción, etc. Uno de los primeros resultados de este modelo analítico de segmentación será obtener una mayor precisión y agilidad al desplegar las campañas ejecutadas por el área de **Marketing**.

En muchos casos, estas campañas son tan efectivas que optimizan la estrategia utilizando canales más eficientes que la fuerza de ventas de campo. Cuando es el cliente quien solicita un producto por medio de un canal electrónico, un centro de llamadas o visita al punto de venta; el área de **Operaciones** asegura que la transferencia de valor se cumpla según las expectativas del cliente mediante un proceso ágil, simple y preciso.

De igual forma, para mantener y desarrollar un cliente satisfecho, es necesario que el área de **Servicio** informe capacite y asesore de forma periódica al cliente. Se despliega un canal de soporte de fácil acceso que informa de las políticas vigentes, promociona todas las líneas de productos y sugiere alternativas para maximizar la experiencia de marca.

Todo vendedor con una cartera de clientes asignada es un "gestor de oportunidades" y deja el rol pasivo de "tomador de pedidos". Con este enfoque, el área de Ventas desarrolla las oportunidades de negocio sincronizando los diferentes canales por donde se generan prospectos. Para ello, utiliza primero los canales más eficientes como los digitales o telefónicos. Los equipos de campo se aprovechan en los negocios que por su complejidad o valor potencial requieren de una personalización de los recursos.

Finalmente, el área de **Finanzas** controla y evalúa los resultados de esta estrategia corporativa de gestión de clientes. Los objetivos de crecimiento y rentabilidad en el tiempo se analizan en cada grupo de clientes. En especial en las primeras etapas de relación comercial, en muchos sectores se hace necesario invertir en la relación con equipos, promocionales, capacitación, etc. Es necesario por tanto evaluar periódicamente si los recursos y actividades comerciales están brindando un retorno en la inversión según lo planeado.

Hemos descrito brevemente como todas las áreas de una organización contribuyen en el desarrollo del valor del cliente en el tiempo. Sin embargo, se requiere de un esquema que integre y sincronice, bajo una secuencia estratégica y un mismo enfoque, la gestión de cada una de estas áreas. **VECTOR®**, es un modelo de gestión de clientes que establece seis etapas a considerar en el diseño y ejecución de una estrategia de gestión de clientes: Valor, Eventos, Casos, Tareas, Oportunidades y Resultados .

**VALOR.** En esta primera etapa se busca definir el valor que puede generar cada cliente en el tiempo. Para ello, se considera el valor actual del cliente dado por los datos históricos de compra y también el valor potencial que genera un cliente en un período determinado de tiempo. Para estimar este valor potencial, se agrupan a los clientes según su perfil y se analizan sus patrones de compra. Se analizan sus prioridades de valor y la tasa de respuesta de estos grupos a las campañas activadas.

**EVENTOS.** Marketing es responsable de la generación de prospectos y activación de la demanda. Sus campañas tienen varios objetivos: generar un mayor número de clientes nuevos, aumentar la frecuencia de compra o el valor promedio de compra, motivar a la compra de líneas de alto valor o el uso de canales más eficientes.

**CASOS.** Una vez que se activa un cliente o una compra, pueden surgir algunos problemas: retrasos, fallas, errores, daños, faltantes, etc. con urgencia. Para garantizar la promesa de valor, el área de Operaciones resuelve estas situaciones con una secuencia de alertas, acuerdos de nivel de servicio, tiempos de solución y escalamientos de supervisión.

Como hemos podido constatar a lo largo de este proceso, la gestión de clientes es una estrategia que va más allá de la implementación de un software o evaluar la satisfacción del servicio. Una estrategia bien implementada desarrolla una relación comercial rentable con cada cliente. Esta, se manifiesta a su vez con la fidelidad que demuestra el mismo cliente hacia la empresa y sus marcas a lo largo del tiempo. ■

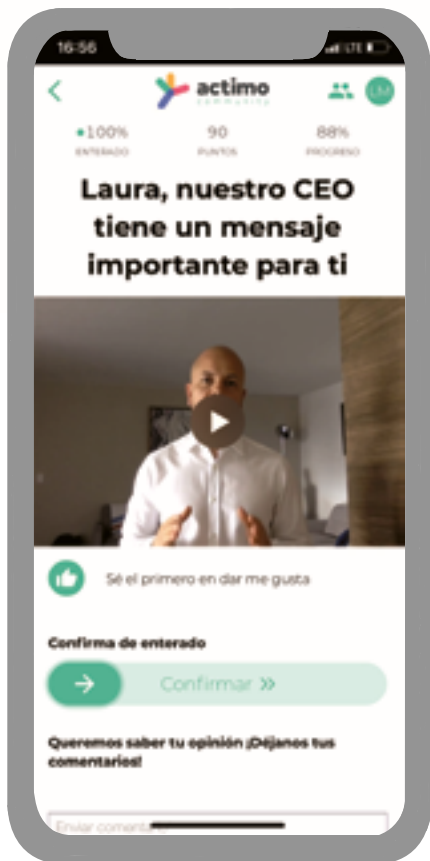
**TAREAS.** Hay actividades que, si bien no generan directamente oportunidades de negocio, son necesarias para conservar una buena relación comercial con el cliente. Actividades como la capacitación de productos y asistencia técnica, contribuyen en la diferenciación que aporta el área de Servicio. Otras actividades que también son necesarias son las cobranzas y auditoría. Para cada una de estas iniciativas se aplican protocolos de atención que garanticen un estándar mínimo de servicio acorde con la marca y sus valores.

**OPORTUNIDADES.** La prioridad de las oportunidades de negocio a desarrollar, está dada por la capacidad de gestión de los equipos de ventas. Un vendedor puede hacer un determinado número de llamadas por hora, ciertas visitas por día y atender a determinado número de clientes al mes. Por tanto, hay que identificar cuales son las oportunidades con el mayor potencial y probabilidad de éxito a las que se les dará seguimiento mediante una "tubería de ventas" que facilite la proyección de los resultados del equipo.

**RESULTADOS.** El éxito de una estrategia de gestión de clientes se refleja mediante indicadores de gestión que demuestran el desarrollo del valor de cada cliente. Algunos de estos indicadores son: la captación de nuevos clientes, el nivel de activación de clientes vigentes, la tasa de adopción o venta cruzada y el grado de deserción o pérdida de clientes.



Actimo es un espacio de trabajo digital que te permite **comunicar, capacitar y liderar** a tus colaboradores remotos por medio de sus celulares. Te permite a ti medir la efectividad de la información en tiempo real.



Comunica



Capacita



Lidera

Para más información  
[www.actimoamerica.com](http://www.actimoamerica.com)

 (593) 99 618 7088

 Actimo America

# Estrategias de marketing Post cuarentena.

**¿Cómo comunicarnos adecuadamente con nuestra audiencia?**



Una vez que el país se prepara para regresar a la “nueva” normalidad, es indiscutible que los retos que enfrentaremos los empresarios son harto complejos. Tras vivir un alicaído 2019, altamente afectado además por los disturbios de octubre del año pasado, 2020 se avizoraba como un año retador, aunque jamás en las dimensiones que han resultado de la aparición del COVID-19.

Es indudable qué, más allá de los impactos generados por una cuarentena de más de dos meses, Ecuador no solo enfrenta los estragos de un país supremamente empobrecido sino de un problema mayor: La falta de competitividad. Los empresarios debemos convivir con leyes laborales inflexibles, costo de



**Pedro José Ribadeneira**

Director de la agencia  
RGB Marketing Group.

pedro.ribadeneira@rgb.ec

servicios extremadamente altos y, a pesar de las recientes medidas económicas, un nulo apoyo gubernamental. En resumen, aún cuando se nos repite que “estamos todos en el mismo barco”, es evidente que la empresa privada debe remar sola, confiando en sus propios recursos y habilidades, para salir a flote de la tormenta actual.

Dada esta situación que nos convierte en “llaneros solitarios”, es indiscutible que las empresas debemos prepararnos y estar listas para enfrentar el reto post-pandemia. Por esta razón, parte de esta preparación incluye invertir el tiempo necesario en el marketing estratégico de nuestra empresa y los productos o servicios que ofrecemos.

Ahora **¿Qué es Marketing Estratégico?** Según CEF - Marketing en el Siglo XX, “el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados”.

Buscando simplificar esta definición, creo que como guía rápida de acción podemos hacernos cuatro preguntas clave: **¿A quién le hablo?, ¿Qué necesidades tiene este potencial cliente?, ¿Cómo satisfago estas necesidades? y ¿cómo me comunico con esta audiencia?**

Obviamente, las respuestas a estas preguntas no constituyen un análisis completo de marketing estratégico (el cual obviamente debe partir del análisis SWOT o FODA y considerar las famosas 4P – precio, producto, plaza y promoción-) pero, como menciono previamente, nos sirve para trazar un plan y enfocar nuestro accionar en los meses por venir. No olvidemos que, como coloquialmente se dice, “mucho análisis, crea parálisis”. Dada la situación actual, es indispensable que empecemos a “nadar” pero teniendo en mente ¡hacia donde queremos dirigirnos!

Con esta premisa en mente, y una vez hayamos identificado nuestra audiencia, sus necesidades y la forma de comunicar nuestra oferta de bienes de servicios y bienes, es importante complementar este análisis estratégico con ciertas áreas clave que garantizarán la supervivencia de nuestra empresa en el inmediato plazo: **Manejo de liquidez, Marketing enfocado al flujo de ventas e ingresos, Balance entre las necesidades del corto plazo y la Estrategia a largo plazo y finalmente, ser relevante y generar valor.**



Sobre el primer punto, es indiscutible que las empresas quiebran, no por falta de rentabilidad, sino por falta de liquidez. Por esta razón, donde la accesibilidad al crédito es limitada, debemos **manejar nuestra caja con sumo cuidado y con extremado sentido analítico**. De hecho, parte de este análisis debe llevarnos a preguntarnos ¿qué áreas, productos o servicios nos son rentables? ¿Cuáles generan poca liquidez, pero consumen gran cantidad de recursos? Este es el momento ideal para depurar el portafolio de nuestra empresa y para eliminar aquellos procesos que no aportan realmente a las ventas. Es más, estos momentos de “quiebre” deben alentarnos a no aferrarnos a conductas que veníamos teniendo. Está bien cerrar líneas de producción, es inclusive correcto el cerrar un negocio si el mismo ya no es viable. Es un momento en que el pragmatismo debe guiar nuestros pasos como empresarios.

En cuanto a ser capaces de **generar valor**, en primer lugar, debemos realizar un análisis concienzudo de nuestra realidad actual. De nada sirve planificar la construcción de un plan a corto, mediano o largo plazo si desconocemos dónde estamos ubicados actualmente.

Aun cuando este análisis desnude nuestras falencias, es un factor crítico de éxito el identificar qué hacemos bien y qué no lo hacemos. Para citar un ejemplo práctico, en las semanas de cuarentena un número inmenso de empresas se vio inclinado a ofrecer sus servicios

on-line y a ofrecer entrega a domicilio. Pocos los hicieron adecuadamente y muchos, más de los necesarios, sufrieron las repercusiones de consumidores descontentos. Para evitar este impacto negativo, habría servido que estas empresas se detengan a contestarse, a ellos mismos, preguntas que podrían parecer evidentes: ¿Puedo ser on-line?, “¿Tengo la infraestructura adecuada para responder los pedidos de los clientes?”, “¿Me es factible garantizar la disponibilidad de mis productos?”. Si alguna de estas respuestas era negativa, lo ideal habría sido prepararse primero, antes que “lanzarse al ruedo” y generar decepciones.

Ahora, bajo el entendido que hayamos ya realizado todos los análisis del caso y estemos listos para enfrentar al mercado con nuestros productos y servicios, llega una tarea clave: Comunicarnos adecuadamente con nuestra audiencia. Para realizarlo efectivamente, debemos tener en mente varios lineamientos indispensables: Relevancia, Adaptabilidad, Claridad de mensaje y, finalmente, alineación de toda nuestra comunicación con los valores de nuestra empresa.

Mucho se ha hablado de relevancia, pero, en breves palabras, podríamos resumirla como **“expresar algo importante, que tiene significado, en el momento adecuado”**. Dado que el concepto puede estar claramente entendido, es mejor explicarlo con ejemplos concretos. Por un lado, en redes sociales hemos visto ejemplos de irrelevancia (como aquel productor de ataúdes de cartón que, al ritmo de enterradores africanos, ofrecía sus productos cuando Guayaquil se encontraba en medio de la peor crisis sanitaria de su historia) pero, al mismo tiempo, hemos visto de acciones plenamente relevantes en el momento ideal. Para citar un ejemplo: Cuando en Europa el consumo de comida rápida decaía ferozmente (a causa de la cuarentena), McDonalds ofreció en sus cajitas felices un rompecabezas para armar en familia. En este caso, el gigante de la comida rápida identificó una oportunidad en una necesidad tangible más allá de una hamburguesa. **El resultado: Mejores ventas que cualquiera de sus competidores del segmento.**

En Ecuador y en el mundo hemos visto casos similares de relevancia que, adicionalmente, ponen en evidencia otro factor clave de éxito: Adaptabilidad. Vale la advertencia que adaptabilidad no está ligada al tan vapuleado concepto de “reinventarse” y que tampoco significa que, de la noche a la mañana, su empresa de servicios contables se “adapte” y pase de llevar la contabilidad de terceros a vender mascarillas y guantes de nitrilo al 300% de ganancia.

Adaptabilidad significa ser lo suficientemente moldeable para enfrentar un entorno cambiante. Varios ejemplos los tenemos al alcance de la mano: Empresas madereras que, de producir puertas, pasaron a construir pequeños escritorios para que los niños tengan sus clases virtuales. Industrias metalmecánicas que, de fabricar perfiles, empezaron a ofertar zapateras para el exterior de las casas o, en otros casos, a construir lavamanos en acero para colocar al ingreso de edificios. Esto es el verdadero significado de adaptabilidad y de "reinventarse". Estas empresas identificaron una necesidad tempranamente, se apalarcaron en sus destrezas y supieron diferenciarse del resto de jugadores.

Obviamente, el replantear nuestra producción podría no ser posible para determinadas empresas. En este caso, la adaptabilidad puede reflejarse en mantenerse vigente y visible en la mente del consumidor aun cuando actualmente no sea factible que compre nuestros productos. Recientemente en una charla compartí el ejemplo de IKEA. A pesar de que no les es factible que los clientes visiten sus tiendas, pusieron a disposición de todo el mundo digital, diversos fondos de pantalla para que sean usados en Zoom. Esta movida les permitió, no solo alcanzar publicidad gratuita, sino que, además, permitió a miles de usuarios de charlas digitales, contar con fondos más alegres e interesantes que un cuarto de sus departamentos. En resumen, una ecuación ganar-ganar.

Otra manera de mantenerse vigentes y adaptarse a la nueva realidad es aprovechar esta nueva etapa para revisar sus empaques. ¿El tamaño que ofrece actualmente es válido para una economía empobrecida?, ¿las etiquetas son lo suficientemente llamativas para llamar la atención en la percha?, ¿es nuestro empaque lo suficientemente claro para transmitir los beneficios de nuestro producto? Recordemos que, en muchos casos, el empaque de nuestros productos puede ser el único canal de comunicación.

En los meses por venir, cuando el poder

adquisitivo será aún más limitado, la competencia será, no solo dentro de una categoría, sino con todos los bienes y servicios que el consumidor requiera. En los meses por venir competiremos, no solo con productos sustitutos, sino que las empresas lucharán por alcanzar un mayor "share of pocket" del consumidor. Aquel que sea más relevante y se adapte a las necesidades del consumidor, será quien se lleve la mayor parte del gasto disponible.

Finalmente, en cuanto al manejo del mensaje a emitir, recordemos que estamos y estaremos en una época de incertidumbre. El consumidor necesita conocer claramente los beneficios de nuestra propuesta e identificar, sin rodeos, el porqué nuestra oferta es relevante y el porqué la necesita. Si a esta claridad en el mensaje sumamos una comunicación empática, a través de los medios adecuados (radio, redes, mensajes de texto, WhatsApp, Televisión abierta, volanteo, etc), tenemos asegurada la aceptación de nuestra oferta de servicios.

De la misma manera, esta claridad debe verse también reflejada en nuestra transparencia, no solo de mensaje, sino también de acción. Como se mencionó previamente, todo lo ofrecido debe poder ser cumplido. Necesitamos honrar nuestra palabra y nuestros ofrecimientos siendo, además, consecuentes con nuestra visión y valores (lo llamado "cause and mission marketing"). Al hacerlo, estaremos cuidando la lealtad de nuestro consumidor, no solo hoy, sino también a futuro.

Concluyendo, el marketing estratégico es una herramienta que debemos usar, hoy más que nunca, pues el margen de error que podemos permitirnos es mínimo. Sin embargo, recordemos que toda estrategia y planes de acción requieren estar complementadas por una actitud positiva. La situación actual y venidera demandará de nosotros, los empresarios, resiliencia, recursividad, arrojo y, sobre todo, optimismo. Sin estos componentes cualitativos, con o sin pandemia, no lograremos ser verdaderamente exitosos. ■



# Guardian

El primer Monitor Parental del Mundo llegó  
para hacer del **INTERNET UN LUGAR SEGURO.**



Guardian Kids te alerta de  
proyección de contenido sexual  
explícito en los dispositivos.

## Guardian Kids

TU FAMILIA ESTÁ A SALVO DE  
LOS RIESGOS DEL MUNDO DIGITAL  
**100% SUPERVISADO**

# COVID-19 y la nueva norma de la cadena de suministro: puede ayudar la tecnología



# Calidad ¿Cómo móvil?



**Carlos Lasso**

Experto en Software  
empresarial, CEO de  
Ciel Technology Advisors.

[carlos.lasso@grupociel.com](mailto:carlos.lasso@grupociel.com)

- Algunos fabricantes se están preparando para volver al trabajo y aumentar su fuerza laboral a niveles previos a la pandemia.
- Las empresas deben ajustarse a la “nueva normalidad” para salvaguardar sus operaciones y mano de obra.
- El proceso manual obsoleto que no admite el distanciamiento social ya no será suficiente, lo que significa que los fabricantes deben adaptarse ahora.

La reciente pandemia de COVID-19 ha causado que muchos fabricantes cambien temporalmente o cierren operaciones. El personal administrativo remoto, las medidas de seguridad mejoradas y el distanciamiento social han alterado aún más los flujos de trabajo. Para muchos fabricantes, la demanda ha sido relativamente estable, pero una fuerza laboral y una productividad adecuadas siguen siendo un desafío.

Ahora, a medida que los estados alivian los estados de cuarentena, algunos fabricantes se están preparando para que sus empleados de producción vuelvan a los niveles pre-pandémicos. Cuando lo hagan, los fabricantes no podrán volver al status quo. En cambio, deben ajustarse a la “nueva normalidad” traída por COVID-19. La retención de procesos manuales simplemente ya no será una opción para mantener seguras las fuerzas de trabajo y la producción en funcionamiento.

Las tecnologías, como el código de barras móvil y la recopilación automatizada de datos, son especialmente adecuadas para facilitar esta transición.

El distanciamiento social llegó para quedarse. Poco a poco las empresas y especialmente las plantas de producción volverán a producción. Los fabricantes deben continuar priorizando medidas mejoradas de seguridad y salud para proteger a su fuerza laboral.

Sin embargo, el distanciamiento social y las medidas de seguridad mejoradas establecidas al inicio de la emergencia sanitaria por COVID-19 continuarán incluso cuando se aumente la producción a niveles "normales". El personal administrativo continuará trabajando de manera remota y las medidas de distanciamiento social deberán permanecer en su lugar, o los fabricantes se arriesgarán a paros en la producción debido a trabajadores enfermos o abandonos, como se vio más recientemente con Amazon.

Inclusive podría llegar a tener problemas de incumplimiento de leyes de salud e higiene y estándares, lo que resultaría en sanciones, mayor supervisión o demoras en la producción. Entonces, ¿cómo reconstruimos de manera segura nuestra fuerza laboral de fabricación y aumentamos la producción?

Una forma es adoptar las mejores prácticas compartidas para su industria y tecnologías transformadoras, como el código de barras móvil y la recopilación de datos.

Basado en las mejores prácticas de la cadena de

suministro, el código de barras móvil combina dispositivos de escaneo portátiles y aplicaciones móviles estratégicas para extender los datos de ERP al punto de trabajo, lo que permite a los trabajadores registrar movimientos de inventario en tiempo real.

### **¿Por qué es crítico el código de barras móvil ahora?**

Según una encuesta reciente, el 77% de los entrevistados está de acuerdo en que necesitan modernizar las operaciones, pero actualmente son lentos para implementar nuevos dispositivos y tecnología. Ahora es el momento de priorizar los proyectos de transformación digital, como el código de barras móvil, y acelerar los plazos de implementación para construir una cadena de suministro resistente, o arriesgar la posibilidad de permanecer operacional.

Como la tecnología móvil apoya en la bioseguridad requerida por COVID-19

Al reemplazar los procesos en papel con tecnología de código de barras móvil, los fabricantes pueden apoyar las medidas de seguridad existentes y futuras a medida que las restricciones comienzan a disminuir. La tecnología de código de barras móvil ayuda a facilitar importantes medidas de salud y seguridad para COVID-19 al:

- Eliminar las transferencias de papel mano a mano y escribir en una estación de trabajo compartida, para reducir el riesgo de transmisión de COVID-19.
- Actualizar su ERP en tiempo real, sin ningún paso intermedio, como escribir, escanear y enviar por correo electrónico los flujos de trabajo de inventario al personal administrativo externo. Esto aumenta la eficiencia al tiempo que reduce la posibilidad de transmisión de COVID-19.
- Escaneo de códigos de barras de largo alcance de 15 metros o más con dispositivos empresariales. Esto reduce la cercanía física de los trabajadores y el ingreso innecesario de espacios físicos compartidos para cumplir con las medidas de distanciamiento social.
- Permitir la comunicación remota entre la gerencia y la fuerza laboral, reduciendo la necesidad de reuniones en persona y / o en el sitio.

La tecnología móvil también será clave para aumentar la productividad durante la escasez de mano de obra, ya que los trabajadores están capacitados para lograr tanto o más de lo que hicieron antes de la pandemia, incluso con las restricciones de seguridad actuales. La afluencia de casos de COVID-19 también

puede disminuir y fluir a medida que la sociedad vuelve a la normalidad, causando fluctuaciones en el número de trabajadores. Puede minimizar sus efectos planificando números reducidos e interrupciones ahora.

### Conclusión

Los fabricantes que sigan operando a ciegas como si la cadena de suministro volviera a la normalidad no estarán preparados para la realidad: la nueva cadena de suministro llegó para quedarse.

Es posible que antes haya podido trabajar con inventario adicional, costos generales adicionales y procesos de registro manual en el pasado. Pero ya no.

Son necesarias tecnologías móviles que admitan la seguridad de COVID-19 y aumenten la productividad durante la "nueva normalidad".

Los fabricantes deben adaptarse para seguir siendo competitivos y hacer su parte para asegurar una cadena de suministro resistente que pueda superar los desafíos de hoy, así como el futuro imprevisto.

A large, stylized blue letter 'B' is the central focus of the top half of the page. The background is a light green gradient with faint images of a pink orchid and green leaves.

# BRIT

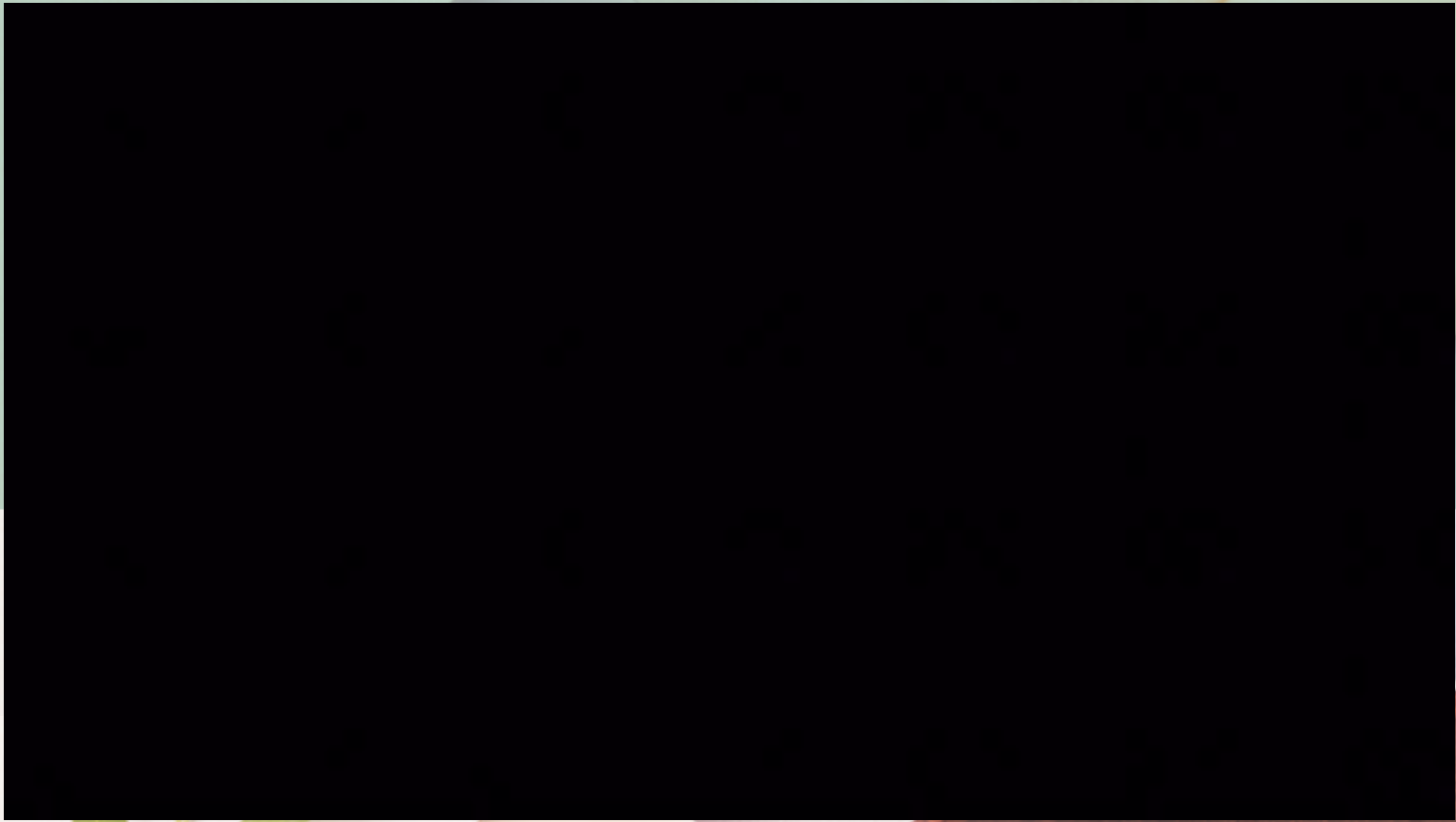
## PRODUCTS

- Asesoramos y acompañamos en el desarrollo de nuevos p
- Análisis de tendencias en el Ecuador y el mundo.
- Procesos de investigación, desarrollo y asuntos regulatorio
- I + D packaging y diseño de productos.

[WWW.BRITPRODUCTS.COM/](http://WWW.BRITPRODUCTS.COM/) 

A small cluster of green leaves is visible in the bottom right corner of the page.

**BEAUTY, PERSONAL  
CARE AND WELLBEING  
PRODUCTS.**



productos.

s.

# DR:DRY

SI NADA TE HA SERVIDO,  
**INTENTA DR.DRY**



[www.dr-dry.com/](http://www.dr-dry.com/)



[dr.dry\\_ecuador](https://www.instagram.com/dr.dry_ecuador)



[drdryecuador](https://www.facebook.com/drdryecuador)