

DIRECTOR GENERAL & PUBLISHER
Julio Ignacio Rodríguez Morano

COMITÉ EDITORIAL

Josep Ramon Robinat Rivadulla (España)
Ignacio de la Vega (Colombia)
Luis Emilio Jordán (Perú)
Daniel Eduardo Porciel (Argentina)

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y ESTUDIOS
Ignacio de la Vega

DIRECCIÓN DE OPERACIONES
Diego Ramírez Bedoya
ramirez@managementsociety.net

SUSCRIPCIONES PARA IBEROAMÉRICA
Rubén Sánchez Cerro Soares
rsanchez@managementsociety.net

DISEÑO
Helene Patricia Hamann Gómez

OFICINAS CORPORATIVAS Y COMERCIALES

PERÚ: Personal & Executive Development S.A.C.
Director Comercial Asociado: Carlos Ganoza Buezo de Manzanedo
Key Account Manager: Aída Alvarado Bianco
Key Account Manager: Nancy Vergara
Calle Lizardo Alzamora Oeste 205, San Isidro,
Lima, Perú
Teléfonos: (511) 7849656 4210739 (511) 4215257

ECUADOR: Zigma Consulting
Director: Oswaldo Toscano
World Trade Center, Oficina 708, Torre B
12 de Octubre y Cordero
Quito, Ecuador
Teléfono (+593) 2 2231567 / 2 6007227 / 08717592

COLOMBIA: Armstrong Walt Boada Cuellar
El Colombiano - Medellín (574) 335 9314, Bogotá (571) 285 1553,
Cali (572) 661 6657

ESPAÑA: MFT - Consulting
Poble Espanyol de Montjuic
Av. Marqués de Comillas, 13 - Bústia 18 - 08038
Barcelona, España
Tel. 93 292 53 75
Fax. 93 292 53 76

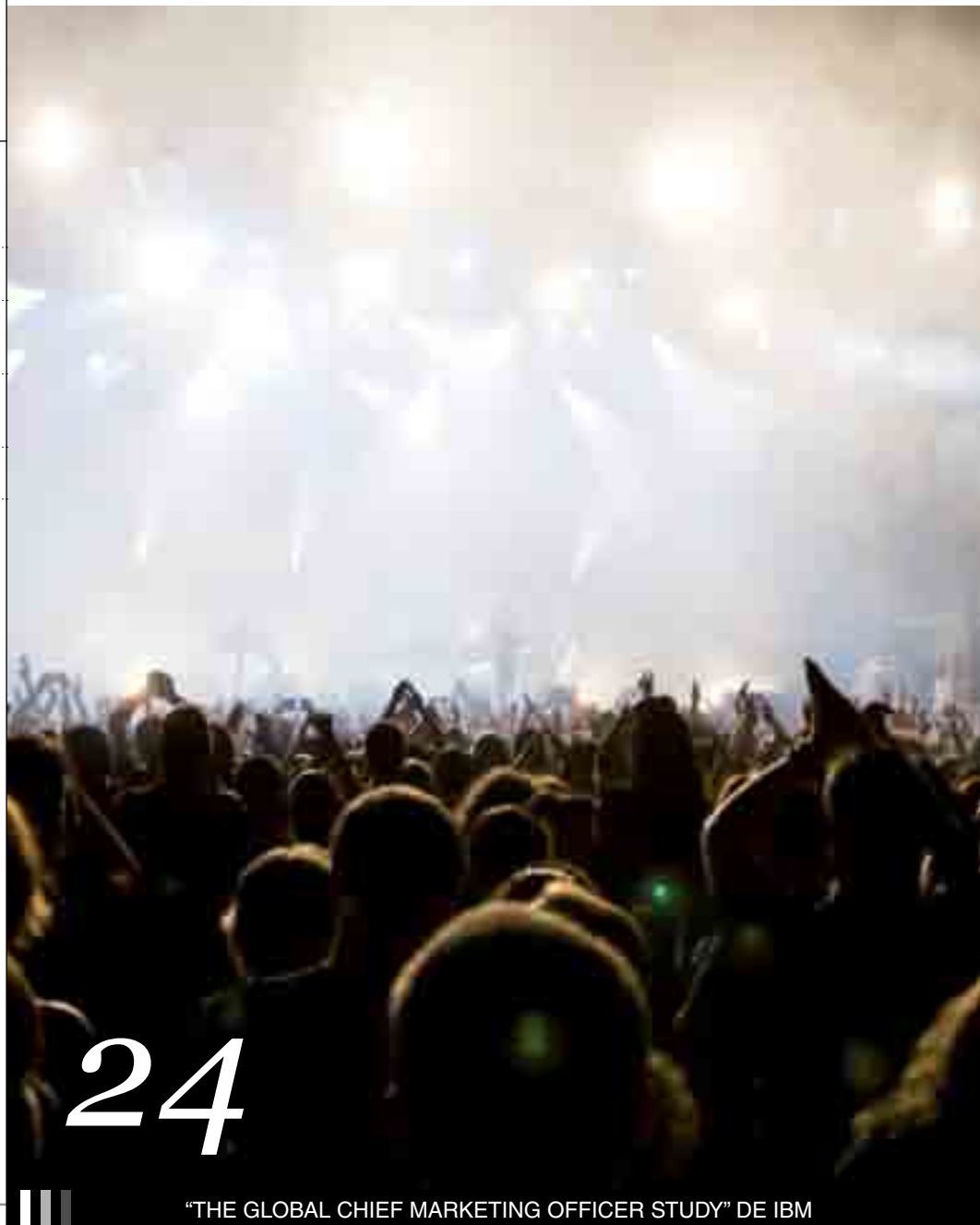
ARGENTINA: Capital Intelectual Latinoamérica
Bolívar 391, piso 4
C1055AAG Capital Federal, Argentina
Teléfonos: (5411) 4334 3030

A LOS LECTORES

Los puntos de vista y opiniones expuestos en los artículos de esta edición son de sus autores y no expresan necesariamente aquellos de MANagementsociety, su Comité Editorial o editores.

REPRODUCCIÓN

MANagementsociety es una publicación de PERSONAL & EXECUTIVE DEVELOPMENT S.A.C.
Copyright © 2011 MANagementsociety. Todos los derechos reservados. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido sin expresa autorización de PERSONAL & EXECUTIVE DEVELOPMENT S.A.C.. Ningún artículo de esta edición puede ser reproducido o transmitido electrónicamente o de manera alguna.



24

“THE GLOBAL CHIEF MARKETING OFFICER STUDY” DE IBM

La transformación del marketing en la Era Digital

Hemos realizado entrevistas personales con 1,734 Chief Marketing Officer que abarcan 64 países, para averiguar qué hacen a fin de ayudar a sus empresas para afrontar los grandes cambios que transforman a las empresas y al mundo.



12 La gestión de la reputación 2.0

Las empresas se verán obligadas a trasvasar presupuesto desde partidas publicitarias a áreas de desarrollo de producto y atención al cliente.

Por Fernando Polo, de Territorio Creativo

15 Identidad y reputación digital

Dedicar esfuerzo a construir tu propia identidad online ya no es opcional. Es un acto de pura responsabilidad.

Por Julio Alonso, de Weblogs SL

21 La importancia de gestionar el fracaso

La gestión del fracaso es necesaria para poder innovar en las organizaciones, adaptarnos a un entorno cada vez más cambiante y, sobre todo, para aprender de los errores cometidos.

Por Enrique Martin Gomez

40 Las marcas y las redes sociales

Sorprendidas por la pujanza de lo social, las empresas más audaces se han apresurado a abrir perfiles en todas las plataformas posibles, si bien es cierto que, en la mayoría de los casos, sin definir claramente el objetivo de sus presencia 2.0.

Por David Martínez Pradales

44 La negociación en la Sociedad del



48 Seguro que conoces a tus clientes... ¿Pero y a tus no-clientes?

Existe un gran grupo de clientes que no están siendo servidos ni por nosotros ni por nuestra competencia: nuestros no-clientes. ¿Pero quiénes son? ¿Qué barreras se encuentran? ¿Cómo transformarlos en clientes?
Por Javier Megias Terol

Conocimiento

Los cambios en las costumbres y los avances tecnológicos, ¿implican cambios importantes en nuestras maneras de negociar y llegar a acuerdos?

Por Franc Ponti, autor de "Los caminos de la negociación"

46 ¿Por qué odiamos a la Generación Y?

Ante la escasez de talento, los empresarios y ejecutivos que pertenecen a generaciones anteriores deben hacer un esfuerzo por entenderlos.

Por Carolina Bellora

52 Entiendes el trabajo que necesita tu cliente

Nada mejor que entender el auténtico "trabajo" que espera resolver el cliente con nuestro producto o servicio...

Por Javier Megias Terol

54 Estrategia en los límites del mercado

Las empresas de alto rendimiento miran hacia el exterior, centrando su atención en los límites de los mercados y en la periferia de su empresa en busca de ideas y oportunidades

Por Paul F. Nunes y Tim Breene, de Accenture

62 Las personas, el motor de la empresa

No hay que olvidar que el motor de

las empresas son las personas y que la eficacia de la organización está ligada a la interacción entre ellas.

Por Josep Maria Rosanas

64 La innovación, el trabajo de todos

Cada día es más evidente que tenemos que abordar los nuevos retos de forma colectiva, tanto en la sociedad como en las organizaciones. Y la innovación no constituye una excepción a esta regla.

Por José Cabrera, de Cabrera Management Consultants

71 Las oportunidades hay que crearlas

Las empresas occidentales se han encontrado casi de forma súbita con que los países en los que invertían para aprovechar la mano de obra barata, se están convirtiendo en líderes de la innovación.

Por Joaquín Amat Royo, de EADA

76 Blending, la integración de los canales digitales

Ante la creciente concientización sobre la interdependencia de los distintos canales, muchas empresas están apostando por revisar las relaciones con las agencias con el objetivo de conseguir una visión global clara sobre el conjunto de sus actividades digitales.

Por LBi y bigmouthmedia





Julio Ignacio Rodríguez Morano
Director & Publisher

Cambiar las viejas formas de hacer las cosas

La mayor parte de las estrategias de venta están enfocadas a vender más a nuestros clientes o a expandir la base atacando a los de nuestra competencia. Sin embargo, existe un gran grupo que no están siendo servido por nosotros ni por nuestra competencia: los no-clientes. ¿Pero quiénes son? ¿Qué barreras se encuentran? Javier Megías Terol nos orienta para saber quiénes son y cómo transformarlos en nuestros clientes.

No hay ninguna varita mágica para lograr el objetivo de innovar entre todos. Así, los cambios que debemos realizar no son nada sencillos. Pero sí son imprescindibles si queremos superar la brecha que actualmente separa la retórica de nuestras organizaciones y la realidad de nuestras acciones corporativas. Para hacer del liderazgo y la innovación el trabajo cotidiano de todos, tendremos que cambiar las viejas formas de hacer las cosas, al igual que muchos de nuestros supuestos colectivos, destaca José Cabrera. Será nece-

La revolución digital ha cambiado para siempre el equilibrio de fuerzas entre personas e instituciones. Si los responsables de marketing quieren comprender y ofrecer valor a clientes y ciudadanos exigentes, deberán concentrarse en conocer a las personas. Para ello deberán invertir en nuevas tecnologías y analítica avanzada para obtener más información del comportamiento de cada persona, pues la tecnología permite segmentar cada vez más el mercado identificando rasgos o perfiles diferenciados de sus consumidores.

Para cultivar eficazmente relaciones significativas con sus clientes, deberán comunicarse con ellos de formas que sus clientes perciban como valiosas. Esto implica participar con él en todo su ciclo de vida, construyendo comunidades de interés online y offline.

Por último, los Chief Marketing Officer tendrán que cuantificar y analizar los resultados financieros de sus iniciativas de marketing y comunicarlos al resto de la organización, a fin de mejorar la credibilidad y efectividad de su área. También le será necesario inyectar nuevas habilidades en la función de marketing ampliando las capacidades digitales, analíticas y financieras de los componentes del área, debiendo considerar la incorporación de personal nuevo o encontrar esquemas de colaboración con especialistas para llenar los vacíos existentes. Y ya que es importante predicar con el ejemplo, los CMOs también tendrán que invertir tiempo y esfuerzo en mejorar su propio conocimiento, única forma de tener una visión actual de los canales de acceso al mercado.

Estas son algunas de las conclusiones del “The Global Chief Marketing Officer Study” de IBM que publicamos en exclusiva en esta edición.

sario sacar a nuestras organizaciones de su “zona de confort”, y llevarlas del “business as usual” a la “innovation as usual”. Es decir, habremos de explorar nuevas formas para lograr que la innovación no sea una reacción a cambios en los mercados, dirigida por unos pocos en lo alto de la pirámide, sino una acción cotidiana de nuestras organizaciones a través del trabajo de todos. Pequeñas iniciativas en todos los niveles pueden lograr cambios muy significativos en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

Joaquín Amat Royo nos describe como los países emergentes se están convirtiendo en focos de innovación empresarial de la misma forma en que lo hiciera Japón en los '60. Desarrollan nuevos productos y servicios que son drásticamente más baratos que sus equivalentes del primer mundo en automoción, electrodomésticos, informática, telefonía móvil y, en especial, en el sector servicios.

Sus empresas reinventan sistemas de producción y distribución, experimentando con modelos de negocio completamente nuevos, con todos los elementos de una empresa moderna, sea desde la gestión de la cadena de valor hasta la elaboración de métodos sofisticados para identificar oportunidades y desarrollos innovadores.

Las empresas occidentales se han encontrado casi de forma súbita que los países en los que invertían para aprovechar la mano de obra barata, se están convirtiendo en líderes de la innovación buscando triunfar, no sólo en sus mercados, sino en los mercados internacionales.

Mercados y segmentos de población de bajos ingresos no han merecido tradicionalmente la atención de las empresas, hasta que las locales han desarrollado productos y servicios específicos adaptados al poder adquisitivo de estos segmentos.

Se está gestando el cambio en estos países en que los consumidores de los niveles de bajos y medio-bajos ingresos, se forman opiniones y desarrollan lealtades perdurables en marcas de referencia que se mantendrán, además, cuando mejore su capacidad adquisitiva.