

Business Mekano

N° 39 · Año IX · Diciembre, 2009

**Consumerización:
Empleados Lideran Agenda
Digital de las Empresas**

**Tiendas La Elegante Innova
en T.I para Mayor Competitividad**

LA REVOLUCIÓN DE LAS VENTAS CONSULTIVAS

LA SOLUCIÓN PRECISA DE PUNTO DE VENTAS



Lleve a sus clientes a una experiencia de compra superior, a través de la mejor solución de punto de venta, poseedora de una veloz impresión térmica fiscal y validación en línea para todos los medios de pago de casas comerciales y bancarias existentes.

Otras características destacadas:

- Integable a todos los ERP del mercado nacional.
- Favorece la fidelización del cliente.
- Lectura, validación en línea e impresión de cheque.
- Fácil implementación de Promociones, Ofertas, Descuentos y Listas de precio por grupos de cliente.
- Operación Fuera de línea y sincronización automática POS Central.
- Instalable tanto en PC's como en Hardware POS IBM.
- Fácil de instalar y usar.

MEKANOSIGE
SOLUCIONES PARA EL COMERCIO

Para mayor información llámenos al 372 4400 o visítenos en
Av. Pedro de Valdivia 555, piso 9 - Providencia
www.mekanosige.cl





9

Portada

La Revolución de la Venta Consultiva

La concepción y los procedimientos de ventas en el mundo se están transformando desde un estilo de presentación de productos a uno de asesoría y diagnóstico.

Historia de Éxito

7

Constructora Uriarte & Pérez-Cotapos, UPC

Un ERP Microsoft Dynamics SL implementó Mekano en la constructora Uriarte & Pérez-Cotapos en la modalidad ASP, un sistema donde la empresa accede al producto a través de Internet.



12

Informe Especial

Consumerización: Empleados Lideran la Agenda Digital.

Después de una lucha que se inició en los 80, los trabajadores empiezan a orientar el uso de las tecnologías dentro de sus organizaciones.

Contenidos

- 4 Editorial.
- 5 La Generación "Y"
Por primera vez los jóvenes hijos de la abundancia enfrentan la recesión.
- 13 El Voto Electrónico, En Latinoamérica y Estados Unidos se usa con éxito.
- 18 Gestión de la Innovación.
Más que una inspiración, constituye un proceso sistemático.
- 20 MekanoSige y La Elegante.
La empresa implantó un sistema de 30 puntos de ventas SurePOS 700.
- 22 Noticias.

LA IMPORTANCIA DE CULTIVAR EL ESPÍRITU DE SUPERACIÓN

¿Qué tienen en común Marcelo Bielsa, Manuel Pellegrini, Kristel Köbrich, Arturo Vidal, Fernando González, Nicolás Massú y, por ejemplo, Sarai Gascón, la nadadora paralímpica, poco conocida en nuestro ambiente, triunfadora indiscutida, a pesar de su discapacidad física?

Se podría pensar que el elemento común entre ellos es que se trata de deportistas ganadores.

Pero no siempre lo fueron.

Entonces, al revés, tal vez lo que poseen en común es que supieron cultivar un determinado espíritu de superación, gracias al cual llegaron

a sobrepasar sus propias barreras y las limitaciones que todos tenemos con esfuerzo, disciplina, coraje y pasión. Así consiguieron expresar y exteriorizar sus condiciones a través de un ámbito que tiene mucha visibilidad como es el deporte. Es verdad, son triunfadores, pero primero supieron alimentar y robustecer su propio espíritu. Primero lucharon, luego ganaron. Nada vino gratis.

Pero esa no es una condición privativa de algunas pocas estrellas de los deportes o de los negocios, porque todos tenemos las herramientas al alcance de la mano para conseguirlo. Sólo que es más fácil admirarlo en otros que trabajarlo en uno mismo.

Los obstáculos no debieran ser una fuente de problemas, por el contrario, constituyen oportunidades para superar y enfrentar con valentía. Todos hemos recibido las facultades que necesitamos, pero debemos cultivarlas, a nivel personal, familiar, empresarial y nacional.



Todos podemos ser disciplinados, puntuales y trabajadores y no sólo los alemanes, ingleses y chinos, respectivamente.

¿Por qué no forjar una familia, empresa y un Chile basado en estos principios más que en la improvisación y la mediocridad?

En una generación formamos a nuestros hijos, en poco tiempo más, la cultura de la empresa y en varias décadas la del país. Está en nuestras manos. Es posible. Cuando veo y escucho a Celia Vidal triunfar en la Bundesliga y aspirar (no soñar) a ser campeón mundial

en Sudáfrica 2010; a Kristel Köbrich querer ser medallista en Londres 2012, observo ese espíritu de superación en marcha y comprendo, también, hasta dónde es posible llegar.

Para que una mayoría tenga el deseo necesario que pone en marcha la voluntad y no sólo unos pocos, tenemos que trabajarnos individual y colectivamente y los líderes deben asumir su papel de guías, mentores y motivadores del éxito.

Y cuando logremos eso, entonces comprenderemos el significado profundo, más allá del eslogan de una determinada marca: "Impossible is Nothing".

Ricardo Steeger, Gerente General, Mekano

MEKANO

Pedro de Valdivia N°555, Piso 9,
Providencia, Santiago, Chile
Fono (56-2) 372 4400;
www.mekano.com

COMITÉ EDITORIAL

Álvarez, José María,
Gerente General, MekanoSige.
Busch, Pamela, Marketing.
Garrido, Waldo, Gerente Clientes.

Penna, Maximiliano, Gerente Comercial.
Steeger, Ricardo, Gerente General.
Steeger, Roberto, Presidente.
Stehr, Rainer, Consultor.

EDICIÓN Y PRODUCCIÓN

K&D Comunicaciones Ltda.
11 de Septiembre, 1945, Of. 213 Providencia.
Fonos: 481-6940; 481-6941,
kliwa@entelchile.net

LA GENERACIÓN "Y" ANTE LA CRISIS ECONÓMICA.

POR PRIMERA VEZ LOS JÓVENES NACIDOS ENTRE LOS AÑOS 1982 Y 2000, HIJOS DE LA ABUNDANCIA Y LA ESTABILIDAD ECONÓMICA, SE ENFRENTAN A UNA CRISIS, MARCADA POR LA AUSTRERIDAD Y EL DESEMPLEO.

RESUMEN

Por primera vez en su vida, los miembros de la generación Y tienen que enfrentarse a las duras realidades de la crisis y recesión económica, pese a que son hijos de la abundancia y la sobreprotección. El problema es que muchas empresas comienzan a descansar sobre este grupo, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 30 años.

La generación "Y" es hija de la generación "X" y nieta de los *baby boomers*; son jóvenes de entre 25 y 30 años que crecieron en un período marcado por las innovaciones tecnológicas y la abundancia. Corresponden a los trabajadores nacidos a partir de 1982 hasta el 2000. También se les conoce como "Generación Why", "Millenials", "Internet Generation" y otros términos similares como la *Google Generation*, *iGeneration*.

De hecho, el 90 por ciento usa Internet a diario, el 60 por ciento no se imagina la vida sin este soporte y casi la mitad permanece 20 horas a la semana "conectado".

Nacidos en medio de la más absoluta prosperidad económica, se distinguen, en Chile y en el mundo, por el cuestionamiento,

permanente y abierto, de la autoridad. Sus actitudes son muy críticas. Es una generación de niños protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad, lo cual, en su aspecto positivo, les ha proporcionado una dosis razonable de optimismo, autonomía, confianza en sí mismos, esperanza en el futuro y grandes posibilidades.

Este grupo etario no conoce más que momentos de bonanza y rara vez ha sufrido presiones. La crisis y la recesión reciente son una novedad para ellos, que constituyen un sostén importante para muchas organizaciones.

Una encuesta llevada a cabo por la Asociación de Reclutadores Graduados del Reino Unido (*Association of Graduate Recruiters*, AGR, entidad empresarial que busca y emplea a jóvenes recién egresados de la educación superior) es muy elocuente. Revela que la mitad de los trabajadores de esta generación se queja por las actuales circunstancias y que sus jefes ejercen sobre ellos demasiada presión. Debido a que se les pide más dedicación, muchos de ellos están pensando en abandonar su puesto para mejorar esas condiciones.

Los niveles de compromiso de este grupo con sus empresas es cada día más bajo, señala la encuesta de AGR. Muchas horas de labores, más ansiedad, un aumento de la incertidumbre y el estrés son los grandes enemigos de sus jefes a la hora de mante-



ner comprometida a la fuerza laboral. La encuesta de AGR puso de manifiesto que el compromiso, una vez perdido, es muy difícil de recuperar.

TRES TIPOS DE JÓVENES

El informe identifica tres tipos distintos de trabajadores de esta generación. En primer lugar habla de aquellos que "trabajan y juegan duro". Según AGR, este grupo ve una clara separación entre sus actividades en el trabajo y sus vidas personales. Por ello, son los que más luchan, por que esa separación siga siendo meridiana y clara. Al segundo grupo le llaman "preocupados y cansados". Se trata de gente que no trabaja necesariamente muchas horas, pero igual considera que el estrés les afecta demasiado, dejándoles agotados y faltos de energía. El tercer grupo es el más característico de la generación Y: son los clásicos trabajajólicos, que no tienen ningún problema en desempeñarse las horas que sean necesarias, pero siempre que tengan el control a la hora de tomar decisiones sobre cómo dividir su tiempo.

Aunque son capaces de tolerar esta situación a corto plazo con el afán de mejorar profesional o económicamente o por miedo



a un mercado laboral muy duro-, lo cierto es que muchos terminan buscando una actividad mejor y menos estresante.

Algunos expertos sostienen que lo que les juega en contra, especialmente por la crisis es que "se sienten tan seguros de su bagaje y gran formación académica, que les resulta ingrato pasar por los procesos de aprendizaje que exige cualquier compañía, y esta travesía, les guste o no, no puede eludirse". Otro hecho que les dificulta el aprendizaje es que "han estado tan protegidos, que tienen una enorme dificultad para enfrentar las críticas; les falta reciedumbre para resistir el fracaso y aceptar que las expectativas a veces no se cumplen", expresan expertos que han sido sus jefes.

En algunos casos se trata de jóvenes que no tienen la necesidad de trabajar "porque en casa lo tienen todo", odian las jornadas interminables "porque quieren controlar su tiempo y no perderse todas esas actividades que han estado realizando desde niños"; rechazan empleos que "exigen sacrificio y compromiso excesivo". Su vocación no es clara y necesitan tutela, un jefe que les ayude a descubrir sus intereses, sus habilidades y sus debilidades. No todos están

dispuestos a llegar a la cima y los que apuestan por ello, lo hacen con mucha más calma que sus padres.

Los analistas sostienen que la generación Y estará entre las más golpeadas por la actual crisis. El consultor de empresas británico, Simon Walter dice que "son muy diferentes a otras generaciones y sólo han conocido tiempos boyantes. Piden cosas, como trabajos flexibles, y esperan obtenerlas todas. Las generaciones pasadas se presentaban a su primer día de trabajo con terno y corbata y hacían lo que se les decía, pero eso ha cambiado irreversiblemente".

Pero ellos se defienden. Admiten que se formaron frente a Internet, pero recuerdan que la generación X e incluso los *baby boomers* hicieron lo suyo frente a la TV. A diferencia del tiempo delante de la televisión, gran parte de su pasado en línea los hizo aprender la valiosa información y establecer importantes redes sociales en medio de una gran transparencia en la interacción.

RIVALIDAD ENTRE X E Y

En una época de inseguridad laboral, en lugar de tomar el único camino de trabajar en una empresa, muchos "Y" exploran nuevas opciones, que significan riesgo e iniciar un propio negocio.

Dicen que a diferencia de la generación X y los *baby boomers*, quieren crear una comunidad en el trabajo donde sus compañeros sean sus amigos y los jefes sus mentores. "Queremos una empresa que si bien proporcione una estructura, en la cual debemos desenvolvernos, no dicte la forma en que se hagan las cosas", señalan algunos en sus blogs. ■

ANDRÉS LLODRÁ, GERENTE GENERAL, CONSTRUCTORA URIARTE & PÉREZ-COTAPOS, UPC

“MEKANO TIENE PROFESIONALES DEL MEJOR NIVEL”

EL ERP MICROSOFT DYNAMICS SL IMPLEMENTÓ MEKANO EN LA CONSTRUCTORA URIARTE & PÉREZ-COTAPOS EN LA MODALIDAD ASP, UN SISTEMA DONDE LA EMPRESA ACCEDE AL PRODUCTO A TRAVÉS DE INTERNET.

RESUMEN

La Constructora Uriarte & Pérez-Cotapos, con 15 años en el mercado se propone crecer, para lo cual solicitó a Mekano la instalación de un ERP Microsoft Dynamics SL, una solución de clase mundial que ya no es privilegio de las grandes compañías, sino que accesible, en modalidad ASP, desde cualquier punto vía Internet.

Se trata de una constructora de tamaño medio, pero con la intención de crecer, bien conocida por algunos proyectos emblemáticos en materia de segunda vivienda. Sus ejecutivos acaban de entregar a la inmobiliaria correspondiente las tres torres de la primera etapa del proyecto “Cumbre Las Tacas”, que busca un renacimiento del exclusivo resort de la IV Región.

Uriarte & Pérez-Cotapos, UPC, también participó en la construcción de una espectacular iniciativa de tres edificios montados en la playa El Cane-

lillo, en Algarrobo, y en dos proyectos más, en otro balneario exclusivo, Pinares y Arenas de Cachagua.

También es conocida por su presencia en la Ciudad Empresarial donde desarrolló una intensa actividad en el área de levantar oficinas, como la torre Cóndor 1; otro vendido a la Inmobiliaria Security, del grupo del mismo nombre y una construcción que pronto entregarán a Metlife, que será el edificio institucional de la compañía de seguros.

Después de 15 años en el mercado, una facturación anual de aproximadamente 15 millones de dólares, la empresa espera continuar con su proceso de expansión, aun cuando ya ha avanzado en esa dirección, porque además de lo señalado, también cuenta con edificios departamentos en varios otros sectores de Santiago, desde La Dehesa hasta Vicuña Mackenna y La Florida, pasando por la zona de Martín de Zamora, Alonso Sotomayor y Carlos Martel.

“Para nosotros dar un paso adelante, en materia de crecimiento, implica crear una base tecnológica importante”, señala el Gerente General de la organización, Andrés Llodrá, “porque hasta hace poco teníamos unos sistemas que funcionaban muy bien, pero que tenían imposibilidad absoluta de comunicarse entre



Andrés Llodrá, Gerente General, Constructora Uriarte & Pérez-Cotapos, UPC



ellos. Resultaba fundamental establecer un mayor control de nuestras obras, un mejor seguimiento, disponer de los avances, retroalimentación para los nuevos proyectos y, la verdad, es que nos costaba mucho llegar a esa información con lo que teníamos”.

El flamante ERP, con todos sus módulos, salvo el de recursos humanos, es un ASP (Application Service Provider), que opera desde el Data Center de Mekano, una modalidad muy adecuada para una empresa constructora, con obras en todo el país, lo cual permite a los empleados operativos y ejecutivos de la compañía control y uso a través de Internet. Junto a eso, es el producto preciso para una organización en expansión que carece de la capacidad para hacerse cargo de todo, por lo cual Mekano proporciona lo necesario, sin que el cliente tenga ninguna preocupación adicional. La entidad no tiene que comprar el software, sino que cancela mensualmente un arriendo, por lo que obtiene todo el servicio que, en este caso, es una solución de clase mundial, que ya no es un privilegio de las grandes empresas.

Además, en este caso específico, Mekano dejó operando no sólo un sistema, sino que lo más

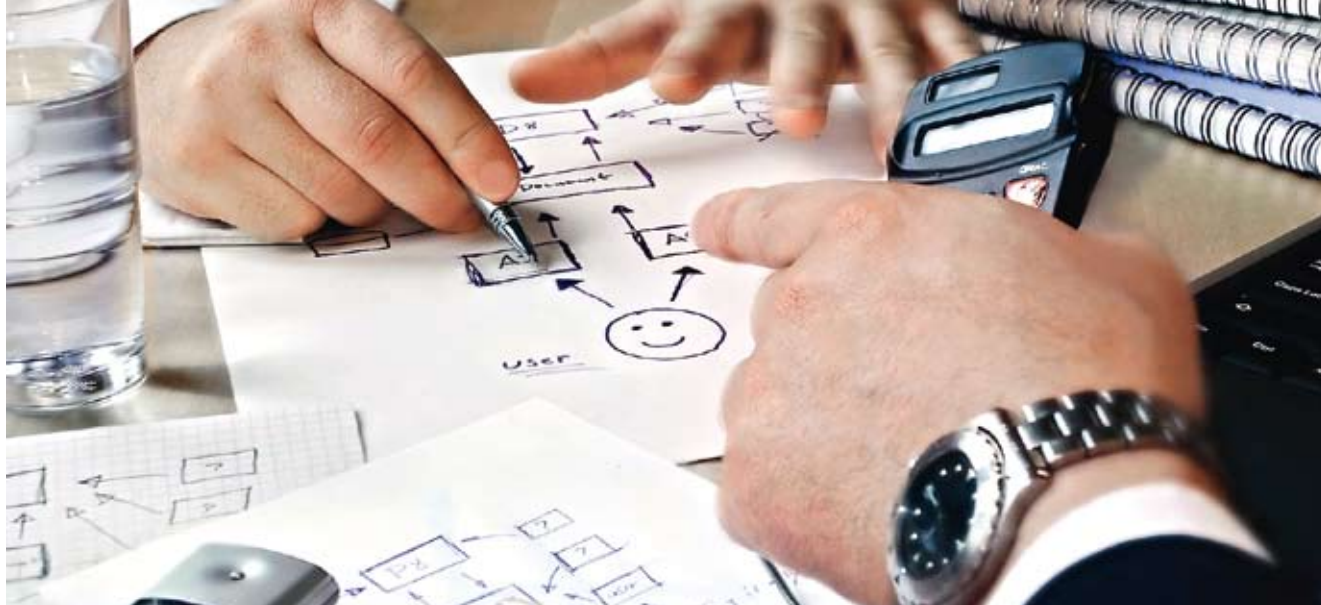
importante, instaló un modelo de control de obras que incluye una metodología de revisión de costos de gran utilidad.

“El cumplimiento de Mekano ha sido muy bueno; desde el primer día nos explicaron todo el proyecto, con gran claridad, que para nosotros no fue fácil, por todo el tiempo que tuvimos que dedicarle. Es imposible dejar de hacer el trabajo diario, de modo que hay que duplicarse. El proyecto fue muy exitoso, porque nosotros nos propusimos alcanzar la meta y porque Mekano tiene gente muy buena, desde los altos ejecutivos hasta los programadores. Tenemos la mejor opinión de ellos, funcionaron muy bien, cumplieron los plazos adecuadamente, ahora nos resta conocer cada día más el sistema y sacarle todo el provecho que esperábamos. Mekano, insisto, tiene muy buena gente, porque los programas que implantan son todos parecidos, pero se han concentrado en un producto para la construcción, el Sigic, que lograron agregarle gran valor al producto y lo han hecho muy bien.”

Precisamente, los ejecutivos de UPC llegaron a Mekano, debido a la buena fama que tenía la empresa tecnológica en la Cámara Nacional de la

Construcción, donde se conocía la tarea que estaban realizando en beneficio de la industria. Luego Mekano llevó a cabo un taller del que, como expresa Andrés Llodrá “salimos convencidos que ésta sería nuestra solución para crecer, ya que la exposición de Mekano fue muy didáctica, que incluyó una simulación de cómo trabaja la construcción con sus sistemas actuales y cómo lo harían con ellos”.

La asistencia a la jornada rindió sus frutos. Agrega el Gerente General de UPC: “En estos momentos estamos sacando reportes que realmente hacen la diferencia con lo que teníamos; estoy revisando la cuenta corriente de los proveedores, un ítem súper intenso en una constructora con más de mil facturas mensuales. Antes era casi imposible lograr lo de hoy y era producto más que nada de la intuición. Lo otro que nos resulta muy útil e interesante es el tema de los subcontratos, que también se hace por medio del Sigic. Eso sí que era artesanal antes, había que llenar dato por dato, el estado de pago que me mandaban se volvía a ingresar, era realmente un caos. Siempre lográbamos una información bastante fidedigna, pero con muchas horas hombre, mucho costo. Esto también cambió en forma radical, porque todo es on line: en la obra ingresan el avance, de manera automática llega para acá, se emite la orden de compra, se cargan los informes. Si bien el personal operativo ya se encuentra trabajando plenamente con el sistema, Mekano a mí me está preparando un tablero de control para facilitarme la gestión”. ■



LA REVOLUCIÓN DE LAS VENTAS CONSULTIVAS.

LA CONCEPCIÓN Y EL MÉTODO DE VENTAS EN EL MUNDO SE ESTÁN TRANSFORMANDO, DESDE UN ESTILO DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS A UNO CONSULTIVO Y DE DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS DEL CLIENTE.

RESUMEN

Las ventas sufrieron una interesante evolución: de venta de presentación a venta consultiva y de diagnóstico. Gracias al impacto de las Tecnologías de la Información, en los países desarrollados, la venta de un producto o servicio implica hoy asesoría y el descubrimiento de las necesidades reales del cliente.

De acuerdo con publicaciones especializadas, la venta constituye una de las tareas menos profesionalizadas de todas las actividades vinculadas con la economía y la producción en Chile y en el mundo. Pero esto finalmente está cambiando, al menos en el mundo desarrollado. De hecho, en los últimos años, en Estados Unidos, 43 escuelas de negocios están ofreciendo certificados de estudios superiores a sus vendedores y la industria de la capacitación de esos especialistas creció a más de mil millones de dólares.

Esto no ocurre por casualidad: la irrupción de Internet, la globalización, el outsourcing están afectando las ventas, impulsándolas hacia un nivel superior, desde un modelo de venta de presentación hacia uno consultivo y a uno más sofisticado aún, de diagnóstico. Para algunos se trata de una verdadera revolución.

Frente a este cambio paradigmático, los vendedores están obligados a desarrollar ahora nuevas habilidades y a utilizar a fondo todas las posibilidades que les ofrecen las actuales

tecnologías de la información.

Hace apenas una década, los representantes de ventas eran responsables principalmente por la entrega de antecedentes de los productos.

En efecto, Internet hizo que ese rol "informativo" quedara totalmente obsoleto, porque el énfasis, en el pasado, estaba en cerrar la orden y, por lo general, se hacía usando varias técnicas agresivas para manipular y llevar la transacción hasta el final. En muchas compañías, estos comportamientos de ventas eran, literalmente, reverenciados. El modelo tradicional asumía que los clientes o bien ya sabían lo que necesitaban adquirir o de inmediato reconocerían sus beneficios. Así la verdadera decisión de compra era a quién comprar y esa decisión estaba fuertemente influenciada por la calidad de la promoción de ventas. Pero entonces la complejidad intervino.

LA COMPLEJIZACIÓN DE LA VENTA

De pronto los clientes ya no comprendían del todo lo que necesitaban; había desconocimiento al res-



pecto y ni la reputación del vendedor, ni la calidad del producto ni las presentaciones estándares lograbán darle al cliente una respuesta definitiva y satisfactoria.

Por eso, los expertos opinan que es preciso que los vendedores aprendan a compartir el peso de la responsabilidad de un nuevo mundo con los clientes y ofrezcan un nuevo abanico de diseño de soluciones. Surge en plenitud la venta consultiva, que según el autor Jeff Thull en su libro: "Dominando la Venta Compleja: ¡Cómo Competir y Ganar Cuando Hay Mucho en Juego!" ("Mastering the Complex Sale: How to Compete and Win When the Stakes are High!"), alcanza su expresión máxima, un nivel superior de refinamiento, cuando logra incluso diagnosticar, actuar como un médico de cabecera. "Es cuando el vendedor no asume que el consumidor tiene una completa comprensión del problema; de hecho está seguro de que el cliente no reconoce su existencia. Actúa localizando la raíz de los problemas que están causando que el negocio funcione de una manera menos eficiente y propone formas que permiten trabajar para enfrentar esa dificultad. El resultado es una solución diseñada que el cliente no podría haber creado o pensado por sí mismo".

Estas nuevas necesidades cambiaron definitivamente el perfil de ventas. Gracias a ello, todo comenzó a encontrar su cauce.

Todas las nuevas herramientas para venta y las tecnologías crecieron.

Como resultado el modelo cambió de manera dramática en los años recientes y hoy día todo apunta hacia este nuevo modelo que muchos ya denominan "ventas 2.0".

Eugenio García Huidobro, socio y Director de la consultora chilena Sales Consulting Group (SCG), sostiene que la venta consultiva se inicia, con un largo proceso de investigación que realiza el autor Neil Rackham, junto a la consultora Huthwaite International, en el cual se analizaron más de 25 mil casos de ventas, en los cuales se revisaron los patrones de éxito o fracaso de cada una de ellas. Así se descubrió algo muy sencillo, pero crucial para el nacimiento de la venta consultiva, que son los clientes los que compran y que cuando lo hacen tienen razones o motivaciones que hay que descubrir.

"De esta forma surge esta nueva corriente o metodología denominada venta consultiva que busca entender cómo compran las personas, para ver cómo les podemos agregar más valor que el competidor", sostiene García Huidobro. "Lo de consultiva entonces es porque los vendedores ahora deben preguntar, escuchar y analizar los datos de los clientes antes de ofrecer sus productos o servicios, encontrando los problemas y oportunidades en éstos, desarrollando esos problemas, de tal forma que cuando el cliente cuantifica y los valora, los vendedores 'los calzan' con sus productos o servicios, para que así el cliente piense que hay una propuesta de

valor customizada a un problema u oportunidad específica y urgente para resolver".

A juicio del consultor, las ventajas están dadas porque al aplicar metodologías consultivas se puede entender mejor y más rápido qué quieren los clientes; se puede también configurar una propuesta de valor más ajustada a sus necesidades y sobre todo más específica que lo que lo hace el competidor. Se pueden dar concesiones de precio y descuento más ajustados, dejando menos dinero en la mesa del cliente, ya que al tener un mejor entendimiento de las necesidades de éste, se ofrece lo justo, permite asimismo crear barreras competitivas y fidelidad del producto. Así el cliente siente que hay un mejor entendimiento de sus necesidades y oportunidades.

García Huidobro sostiene que es clave hacer una distinción metodológica al respecto. "Se podría pensar que la venta consultiva o de diagnóstico aplica a todos los productos o servicios, sin embargo ésta debe ser usada en productos o servicios de ciclo largo y donde el cliente esté dispuesto a trabajar con el vendedor en este proceso, ya que ve que hay valor para él en hacerlo. Por ejemplo, para vender una caja de leche en el supermercado no se aplica un proceso largo ni consultivo, ya que la consecuencia o el riesgo para la dueña de casa si se equivoca en ese producto es bajísimo, de manera que ella no estará dispuesta a responder preguntas y a analizar temas con el vendedor para comprar un producto así. No ocurre lo mismo, sin embargo, si una empresa está decidiendo por un proveedor de servicios de consultoría, de T.I. o por uno de bienes de capital. Estará muy dispuesta a hacer una gran inversión de tiempo y, eventualmente, de recursos para decidir entre uno u otro ya que el riesgo o consecuencia del error puede afectar sus resultados y la evaluación de quien decide. De esta

forma es que no hay sistemas de venta solo consultivos o netamente transaccionales, sino que en una misma empresa puede haber aplicación de ambas, dependiendo de sus productos o servicios y también el tipo de mercado o clientes a los cuales se dirija”.

Al parecer, la situación en Chile para este tipo de venta no está bien aspectada, según el experto. “Soy un poco pesimista y lo digo, porque creo que aún en nuestro país, salvo excepciones, no está en la agenda de los Directorios y de las Gerencias afines a esta temática. La gran discusión tiene que ver con el presupuesto y el plan de marketing, pero no con la estrategia para vender y, debido a eso, gran parte de esas empresas que asumen esta postura son más pro-

piensas a enfermarse en los ciclos de contracción de demanda. También creo que por lo mismo en Chile todavía prevalece un modelo de ventas más transaccional, donde el vendedor es un ‘folleto parlante’ de las características de sus productos o servicios, pero como los clientes ya las conocen la primera pregunta en una entrevista de ventas es: ‘¿y cuál es el precio?’, porque el cliente no ve que le estén agregando valor y por consiguiente busca negociar pronto, así el vendedor queda atrapado en la ‘trampa del precio’ y termina entregando concesiones, incluso más allá de lo que esperan sus clientes. No obstante hay empresas como Bci, Entel, Acotec en el sector de la minería y el mismo Mekano, que enten-

dieron desde sus Gerencias Generales, que el proceso de servir y de venderle a los clientes es tan o más importante que los productos o servicios que se ofrecen. Así, entonces, ponen intensidad de foco en las estrategias de venta y servicio, analizando en detalle estos procesos para que haya una coherencia entre el producto y la entrega de éste. Así mientras el tema de la estrategia de ventas no se instale en la discusión de los Directorios y Gerencias será difícil avanzar en metodologías específicas al respecto. Tampoco se logrará mucho si no se logra una preparación formal de los alumnos de las escuelas de negocios. Mientras esto no ocurra, será lento el cambio y la toma de conciencia”.

VENTA CONSULTIVA EN MEKANO

Mekano Consulting se encuentra desarrollando la metodología de ventas consultivas, con el objeto de agregar cada vez más valor al cliente.

“Antes salíamos a vender un software para un requerimiento determinado” explica Maximiliano Penna, “pero hoy día son muchos los competidores que existen, por lo tanto es un imperativo agregar mucho valor, para lo cual comenzamos a aplicar, con bastante éxito, el concepto de Business Intelligence Assessment, que contribuye a identificar todos los módulos de control de gestión de una determinada organización. De esta forma podemos recorrer toda la cadena de valor y los procesos de planificación, de análisis, asumiendo que los de ejecución ya están resueltos por un ERP”.

“En la venta relacional del pasado”, dice Maximiliano Penna, Gerente Comercial de Mekano, “lo único que tenía en su mente el vendedor era recitar el último folleto. ¿A quién le puede interesar una persona con esas características cuando Internet permite obtener todos los datos que requiero, en pocos segundos para, por ejemplo, comparar? Es más, hay aplicaciones que permiten establecer paralelos entre productos por precios, por calidad y me entregan un impreso de hasta siete páginas; ¿para qué voy a citar a un vendedor para que me diga lo mismo que me dice Internet y probablemente peor? Se necesita un nuevo tipo de vendedor, la

competencia con Internet es enorme, se necesita un proceso de ventas que añada valor, es lo que se llama la venta consultiva”.

Penna agrega que “cuando hablamos de planificación hablamos de los sistemas de formulación de presupuesto o los de metas de vendedores, procesos de optimización, asignación de recursos para alinearlos con la estrategia, cosas más tácticas. Los procesos de planificación, optimización y análisis los relevamos en toda la cadena de valor; vamos por el área de abastecimiento, producción, comercial, finanzas y la Gerencia General y así formamos un gran mapa de todos los posibles temas donde podemos ayudar. Entonces proponemos soluciones, algunas de las cuales el cliente no las ve en ese momento, pero nosotros estamos ciertos que las tendrá cuando crezca. De esta forma logramos ser un verdadero apoyo, un consultor de nuestros clientes, en un proceso que muchas veces no cobramos, que ofrecemos como parte de nuestro servicio”. ■



Maximiliano Penna, Gerente Comercial Mekano Consulting.

EL VOTO ELECTRÓNICO: UNA TENDENCIA CRECIENTE. MÁS SEGURO Y CÓMODO QUE EL TRADICIONAL ES EL VOTO ELECTRÓNICO, ASEGURAN LOS EXPERTOS. EN LATINOAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS SE ESTÁ USANDO CON MUCHO ÉXITO, PERO EN CHILE LANGUIECE UN PROYECTO DE LEY DESDE HACE AÑOS.

RESUMEN

Mientras el voto electrónico se impone en Brasil, Argentina y otros países de Latinoamérica, Estados Unidos y el mundo, Chile continúa aferrado a los sistemas tradicionales. Juan Ignacio García, Director del Servicio Electoral, afirma que los chilenos corremos el riesgo de que si no avanzamos tecnológicamente, “vamos a aparecer como no modernos” y desperdiciar una oportunidad.

Recientemente, decenas de expertos en informática y muchos *hackers* en Brasil lanzaron un masivo ciberataque contra el sistema de votación electrónica, que el país usará en las próximas elecciones presidenciales de 2010.

No fue un acto ilícito, sino la respuesta a una invitación de las propias autoridades del país, que querían probar la invulnerabilidad del procedimiento. Unos 38 técnicos en computación participaron de las pruebas para violar los códigos de seguridad del software que regulará las urnas virtuales.

El desafío fue abierto nada menos que por el Tribunal Superior Electoral de Brasil (TSE), que invitó a cualquier persona interesada a inscribirse para poner a prueba el sistema tecnológico.

Lo interesante de lo ocurrido es que esta es la primera vez que un país somete su sistema de urnas electrónicas al cuestionamiento público, pese a que el voto electrónico comenzó a aplicarse en Brasil hace 13 años y a partir de las elecciones municipales de 2000 se empezó a usar de forma generalizada y en ese lapso nunca hubo denuncias de fraude.

Sin embargo, en 2006, el gobernante Partido de los Trabajadores (PT) pidió que el sistema fuera testado antes de los comicios del 2010, por lo que el tribunal convocó a las pruebas.

Los expertos brasileños, pioneros latinoamericanos en este sistema, sostienen que si bien no se trata de tecnología infalible, este es mucho más seguro que el voto tradicional “en papel”.

Es tan confiable como las transferencias electrónicas de dinero, señalan, que ya se usan de manera generalizada por todos los bancos del mundo.

La gran ventaja del voto electrónico es que los resultados se pueden contabilizar de forma casi automática, pero además éstos se pueden auditar y cualquier irregularidad sale a la luz, ya que la tecnología tiene trazabilidad.

ARGENTINA EN LAS ELECCIONES LEGISLATIVAS

No cabe ninguna duda que Brasil es uno de los países más



adelantados de la región en esta área, pero hay otros países que también avanzan.

El último caso de voto electrónico en Latinoamérica ocurrió recientemente en las elecciones legislativas de Argentina, en el que se implementó el sistema de voto electrónico Point&Vote de la empresa Indra, en varios municipios de la provincia de Buenos Aires. La experiencia resultó muy positiva, los votantes manifestaron su agrado por la modernización del proceso y la sencillez del método. Contaron con el resguardo electrónico e impreso del voto, mientras que se automatizaron las tareas y procesos de totalización y transmisión de resultados.

Otros países latinoamericanos con experiencias piloto son Venezuela, -donde se implementaron sistemas electrónicos en 1998, 1999 y 2000-, Ecuador, Paraguay, México, Perú, Costa Rica y Colombia.

En Europa, lo usan para distintos tipos de elecciones en Inglaterra, España, Irlanda, Francia, Bélgica, Holanda, Eslovenia y Portugal, todos en distintas etapas de evaluación.

En Estados Unidos más del 70 por ciento del electorado emplea el voto electrónico para distintos tipos de comicios.

India inició en 1989 el uso de sistemas electrónicos de votación, y a la fecha maneja la urna más barata del mundo y atiende a unos 668 millones de electores, de modo que tiene bastante experiencia,

La tecnología del voto electrónico resulta sencilla para ciudadanos y autoridades electorales, ya que se trata de sistemas amigables e intuitivos. Se han desarrollado soluciones que reproducen imágenes exactas de las papeletas de voto, a



través de pantallas táctiles sobre las que el elector selecciona su opción, pudiendo incluso contar con un segundo resguardo de su voto en formato impreso, con el que confirma su selección en tiempo real y el cual sirve para posteriores procesos de auditorio

LA SITUACIÓN EN CHILE

En nuestro caso, el sistema electoral sigue ligado al voto de papel. Juan Ignacio García, Director del Servicio Electoral, afirma que "los chilenos corremos el riesgo de que si no avanzamos tecnológicamente, vamos a aparecer como no modernos. Porque si vemos que las experiencias de voto electrónico comienzan a funcionar en países vecinos, va a ser inevitable la crítica al proceso nacional".

Pese a las ventajas del sistema, es preciso, dice García, que el electorado confíe en un sistema computacional de la misma manera en que lo hace con el actual procedimiento, que destaca por su transparencia. No hay que perder la oportunidad, pero advierte que no conviene

arriesgar esa confianza por un cambio tan sustancial a un voto electrónico sin un proceso educativo previo, en especial tomando en cuenta que se desecharía una tradición republicana de más de 80 años. Mientras alguien crea que existe una posibilidad de que la máquina (o alguien que la manipule) modifique su preferencia electoral, no existen posibilidades para una masificación de esa tecnología.

Por lo mismo, más lejana está la posibilidad de masificar el voto por Internet. Algunos legisladores opinan que pese a que somos un país con un nivel de desarrollo tecnológico interesante, la tasa de penetración de Internet sigue siendo baja en términos reales. Del mismo modo, un sistema de redes descentralizado hace todavía muy peligroso incursionar en esta área sin los debidos resguardos. Mientras sea posible *hackear* al Pentágono, no recomiendan comprometer la fe pública, ni menos las preferencias electorales de un grupo de la población, aunque éste sea minoritario, puntualizan. ■

CONSUMERIZACIÓN: EMPLEADOS LIDERAN LA AGENDA DIGITAL.

DESPUÉS DE UNA LUCHA QUE SE INICIÓ EN LOS 80, LOS TRABAJADORES EMPIEZAN A MARCAR EL USO DE LAS TECNOLOGÍAS EN SUS COMPAÑÍAS. LA BARRERA ENTRE LAS TECNOLOGÍAS DE USO PERSONAL Y CORPORATIVO DESAPARECE Y CADA VEZ MÁS LAS ORGANIZACIONES INCORPORAN APLICACIONES COMO GMAILS GRATUITOS, MENSAJES INSTANTÁNEOS, IPHONES Y SOFTWARES DESCARGABLES.

RESUMEN

El férreo control que ejercían, hasta hace poco, los Departamentos de T.I. de las grandes corporaciones sobre las tecnologías de uso personal, por parte de los empleados, hoy día comienza a desvanecerse. Los trabajadores de las empresas están a punto de ganar la batalla de la consumerización. Muchas compañías comienzan a eliminar las restricciones de acceso a aplicaciones de uso común.

El 63 por ciento de las empresas prohíbe a sus empleados el uso de Facebook en sus trabajos. El caso de Skype es muy similar, pese a sus reconocidas ventajas en términos de efectividad y bajos costos.

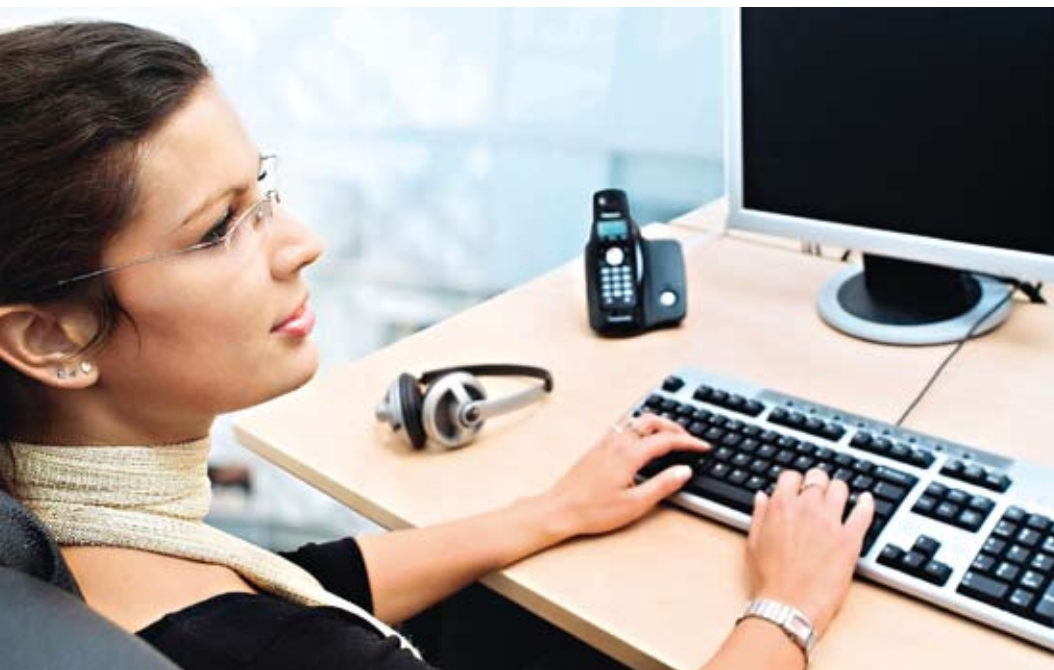
Y esto porque, hasta hace poco, el objetivo principal de las organizaciones era "proteger las comunicaciones de la empresa", para lo cual el Departamento de Tecnologías de la Información (T.I.), en vez de facilitar el uso amplio de las distintas herramientas disponibles en Internet -pese a su gratuidad y seguri-

dad-, ejercían un intenso control perimetral, filtrando contenidos y reprimiendo el acceso de los trabajadores a una multitud de recursos.

Son muchas las compañías que obstaculizan el uso de la tecnología en el horario laboral, que utilizan sus empleados en su esfera personal como los celulares, mensajería instantánea, blogs, telefonía IP, comunidades o redes sociales.

Paradójicamente, no es una tendencia nueva en las grandes empresas; la primera versión de esta actitud tecnológicamente restrictiva, se observó en Estados Unidos, a principios de los 80, cuando los computadores personales inundaron, por primera vez, los mercados que, de inmediato, fueron adquiridos e incorporados al trabajo diario por muchos empleados, porque les ofrecían una oportunidad de realizar sus actividades de manera más eficiente y segura, con lo que se transformaban en personas más efectivas. Pero, a decir de la publicación especializada en management, Strategy and Business, "para los ejecutivos, esto representó un golpe contra el control centralizado de informaciones", que ejercían las corporaciones.

Si bien esos días están casi olvidados en los anales de la pri-



mera historia de la tecnología, los departamentos de T.I. de las grandes corporaciones estarían a punto de cometer una vez más el mismo error. "Los gerentes de T.I., que sintieron la amenaza inicial de los PC e Internet y lideraron el cambio en su contra, están ahora -tal vez sin saberlo-, obstruyendo lo que debería constituir la segunda ola de consumerización de la tecnología empresarial y ese planteamiento le está costando mucho dinero a las compañías", agrega la revista.

CONSUMIDORES AL MANDO

Todo esto porque las compañías de alta tecnología dieron un viraje notorio. Tal como lo expresó el CEO de Intel, Paul Otellini: "Los consumidores hoy día son los usuarios, los demandantes número uno de los semiconductores; ellos lograron superar en su demanda y versatilidad a los Gobiernos y a las grandes corporaciones ya en el año 2004. Ese fue un enorme cambio y por eso hoy día, muchos de nosotros estamos enfocados en los consumidores y no en otros grupos como líderes".

La denominada "consumerización" de las compañías estalló de manera generalizada hace algunos años, sobre todo cuando las empresas tecnológicas se pusieron del lado del cliente, un movimiento que cambió las reglas del juego, lo que supuso y exigió, a todas las otras organizaciones, empleados más colaborativos, vanguardistas y proactivos en esta materia.

Y esto porque no cabe ninguna duda que cada vez más la innovación procede de los consumidores y de sus tecnologías preferidas. De acuerdo con el analista de Gartner, Steve Prentice: "Los consumidores no sólo están al mando, sino que cada vez más están dictando las especificacio-



nes de la tecnología. Están cambiando los equilibrios del poder".

"El modo en que las personas quieren interactuar entre ellas dentro de las propias empresas se transformó", declaró, por otro lado, el CEO de Microsoft, Steve Ballmer. "La adopción de tecnología de consumo para uso corporativo está en sus etapas iniciales y es por eso que hemos desarrollado en Microsoft herramientas de fácil uso para los consumidores como el software SharePoint, que permite a las empresas compartir información y documentos."

Oracle acaba de lanzar una aplicación "a la carta" para gestionar las relaciones entre empleados con los clientes que imita a populares sitios web como Facebook y que se puede integrar en la página Yahoo o Google personalizada de cualquier trabajador. IBM, por su parte, sacó a la venta un sistema que puede combinar software corporativo con las páginas web preferidas de los consumidores, como por ejemplo Google Maps. Estas iniciativas comparten el mismo espíritu: la frontera entre las tecnologías corporativas y las de consumo se desvanecen.

"Hemos observado una convergencia de tecnologías entre

estos dos segmentos, consumo y empresa, porque las necesidades de los usuarios también han convergido", explica Christian Terwiesch, profesor de Gestión de las Operaciones y la Información de Wharton. Por ejemplo, "los trabajadores demandan que la tecnología corporativa sea tan fácil de utilizar como el popular Google".

Los expertos sostienen que la consumerización no sólo es cuestión de costos, sino que abre a la organización a servicios que tienen un ritmo de actualización e innovación única. Como es el caso de las actualizaciones de antivirus y software que se realizan de manera automática y demoran minutos, mientras que para el caso de las empresas, éstas pueden tomar semanas e incluso meses, con todo el riesgo y peligro de infección de patógenos virtuales que ello implica.

EMPRESAS PIONERAS

Los analistas afirman que otros beneficios de la consumerización pueden resultar bastante obvios con el tiempo: la productividad podría elevarse en la medida que las personas se sienten menos atadas en la oficina. Es más fácil para los empleados trabajar en casa o usar más tiempo haciendo

negocios en la calle como las ventas, por ejemplo, sabiendo que, debido a la consumerización, pueden buscar un hardware y un software en cualquier tienda electrónica sin romper las reglas de la compañía. Lentamente, pero de manera sostenida, estos conceptos comienzan a penetrar en las empresas, por distintos motivos, costos, en algunos casos; retención de talentos, en otros, y mejora del servicio al cliente. Hace poco la manufacturera de semiconductores Avago Technologies Ltd. adoptó todos los productos que Google Apps ofrece gratis, es decir, gmail, mensajería instantánea, procesador de texto y su versión de Excel por un costo de 50 dólares por año por usuario, logrando reducir costos por un millón 600 mil dólares.

Unilever se acaba de incorporar. Durante años los empleados de esta organización tuvieron que enfrentar intranets sin valor agregado, que se usaban como simples carteleras de noticias corporativas; herramientas de mensajería poco atractivas; computadores y laptops de accesos limitados y llenos de censuras, que frenaban la descarga de herramientas digitales, como los usuarios lo hacían desde su



casa; departamentos de telecomunicaciones "mentalmente obsoletos", carentes de toda conciencia social digital que requieren estos nuevos tiempos.

Todo esto sucedió hasta que Unilever comenzó a notar los inconvenientes que esto implicaba a la hora de atraer talento ejecutivo, que de la noche a la mañana se veían atados a una serie de prácticas profundamente restrictivas.

La compañía entonces contrató a un grupo de 13 "consumerization architects", cuya función hoy es la de "evangelizar", al interior de la compañía, sobre el uso de las nuevas herramientas de la web 2.0. La idea es que estas personas popularicen e integren el uso de nuevas tecnologías, identificando oportunidades de utilización de herramientas colaborativas, para disminuir la brecha entre la realidad digital de los empleados fuera de la empresa con la que viven en su interior.

Otro tanto lo hizo la compañía franco-estadounidense Alcatel-Lucent, cuya Directora Ejecutiva, Patricia Russo lanzó recientemente el concepto de "empresa dinámica" (dynamic enterprise). "De la misma manera que existen aplicaciones que dan lugar a la web 2.0", expresó la autoridad, "existen otras que generan la empresa 2.0, que permiten a los empleados y socios compartir y desarrollar el conocimiento en comunidades".

CIO ESTRATÉGICOS

Implementar consumerización dentro de las empresas no requiere de grandes cambios tecnológicos, pero sí algunas transformaciones organizacionales, como por ejemplo la necesidad de educar al personal, vigilar problemas de seguridad potenciales y establecer penalidades por no adhe-



irse a los estándares de la compañía. Un empleado bien entrenado debería ser capaz de descubrir los ataques cibernéticos y adoptar los pasos adecuados para eliminarlos.

Tal como dice la publicación Strategy and Business "empoderar a la gente está en el centro de la consumerización, algo que lleva a operaciones más eficientes y seguras". Aquellas organizaciones que rechazan esta tendencia podrían enfrentar, en el futuro, momentos difíciles, advierte la revista especializada, porque el momento para la implantación de este concepto resulta ineludible, debido a que la recesión está forzando a la compañía a reducir costos, maximizar los esfuerzos y definir cada vez más su orientación hacia el cliente.

Agrega que "la única forma de cambiar este estado de cosas, en que los empleados están dictando la agenda tecnológica, es lograr una nueva mirada al desarrollo en esta área de las compañías. Este cambio, dice Strategy and Business, podría elevar al CIO (Chief Information Officer) al rol de estrategia tecnológica y apalancar, desde esa posición, la innovación, ritmo y la demanda del consumidor". ■

INNOVACIÓN: ¿PROCESO ESPONTÁNEO O GESTIÓN ESTRATÉGICA?

LA INNOVACIÓN MÁS QUE UNA INSPIRACIÓN, CONSTITUYE UN PROCESO SISTEMÁTICO ENMARCADO EN UNA DISCIPLINA QUE PERMITA SU REALIZACIÓN. HOY EN DÍA EXISTE CLARIDAD QUE SÓLO LAS EMPRESAS QUE PONGAN EN MARCHA ESTE PRINCIPIO SOBREVIVIRÁN, PERO POCAS SABEN CÓMO HACERLO.

RESUMEN

La innovación ya dejó de ser un proceso espontáneo, irregular, fruto de una idea feliz, en un momento de inspiración. Las empresas de éxito intentan sistematizarla, asegurándose un flujo regular de éstas.

Una manera eficiente de “capturar” las ideas que una organización genera, es a través de un proceso regular y estructurado de mantener un “pipeline de ideas”. Estas oportunidades de negocios deben seguir algún proceso estructurado (workflow), que permita calificarlas y darles prioridad para que las con mayor ponderación puedan ser ejecutadas.

No cabe ninguna duda que Google es la fábrica de ideas más importantes del mundo, que volvió a sorprender este año con su sistema operativo Android y el navegador Chrome. Hulu, por otra parte, es una “nueva” red social de publicación de videos en alta calidad, creada por las cadenas de televisión norteamericanas FOX y NBC, que en un año y medio de vida consiguieron colocarse entre los 10 mayores sitios de video en Internet.

Apple volvió a golpear con su I-Phone, I-Pod y MacBook; Cisco acaba de crear un grupo de tecnologías emergentes que desarrolló ocho productos, cada uno con un retorno esperado de mil millones de dólares; Intel lanzó al mercado recientemente un nuevo procesador Atom, con un consumo energético 10 veces inferior que la generación previa de chips, lo que supone una revolución en tecnologías de movilidad.

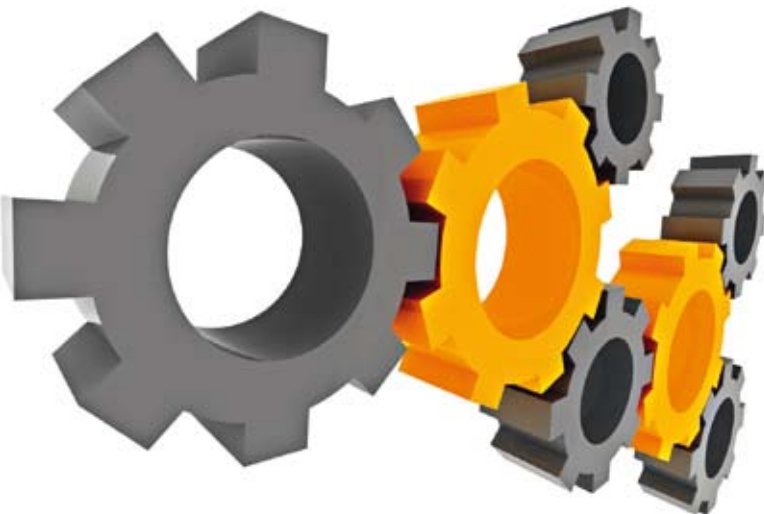
WuXi Pharmatech es una nueva farmacéutica china que aprovechó los despidos en Estados Unidos y Europa, debido a la crisis, para captar a los mejores talentos en investigación y desarrollo, para crecer y perfeccionarse a un ritmo vertiginoso.

Facebook siguió impresionando con su habilidad de “reinventar la rueda”, al abrir su plataforma para desarrolladores externos, y General Electric le presentó al mundo una serie de productos revolucionarios, entre ellos un escáner que reduce el tiempo de exposición a la mitad, el reinventado best seller motor de jet CF34 para el mercado aéreo chino, y el motor híbrido para locomotoras que disminuye las emisiones en 50 por ciento.

El caso de Dell es un claro ejemplo de pyme que se convirtió en poco tiempo, nada menos, que en multinacional gracias a Internet. Supo adelantarse a sus competidores, empleando Internet para redefinir la cadena de distribución.

Todas éstas son empresas exitosas, pero su gran valor es que dicho éxito se debió sólo a su capacidad innovadora, pero más allá de eso a la capacidad de sus líderes de enfrentar la innovación no como una inspiración momentánea, sino que como un concepto estratégico y, por lo tanto, gestionable.

Los expertos sostienen que si no se innova, al final se compite en mercados en los que la oferta es básicamente igual y en los que la diferenciación se basa en





el precio en lugar de la propuesta de valor hecha a los clientes, con lo que cada vez los márgenes son menores.

INNOVACIÓN COMO EL JAZZ

Si no se innova, simplemente se corre una carrera hacia una excelencia operacional que tarde o temprano se perderá o se empatará. La solución: no competir en guerras perdidas, dicen los expertos.

La mayoría ya tiene claro que hay que hacerlo, que la innovación ya no es un solo valor agregado, sino que se convirtió en el único camino hacia la competitividad.

Pero la pregunta que muchos se hacen es, cómo hacerlo. Los especialistas sostienen una y otra vez que el proceso de innovación no es sólo un proceso creativo, romántico y ocasional; la verdadera innovación es sistemática, gestionable y estratégica.

Se indica que es muy interesante la analogía de la innovación con el jazz. En este tipo de música, aunque hay un importante componente de espontaneidad, los músicos siguen una estructura básica. En la innovación sucede lo mismo, al final pueden haber grandes ideas creadas por personas o equipos, pero debe existir una estructura para que ello se produzca.

La innovación no es un proceso espontáneo; no es un proceso irregular, fruto de una idea feliz, en un momento de inspiración.

Las empresas de éxito intentan sistematizarla, asegurándose un flujo regular de éstas.

Y tal como dice el gurú de esta materia, Peter Drucker "la innovación puede ser gestionada de manera sistemática si se sabe dónde y cómo mirar". Sostiene el experto, que la mayoría de ellas, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades. Raramente éstas provienen de destellos inspiracionales, sino que las innovaciones que tienen verdadero valor son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

"La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la práctica de la innovación" indicaba.

LAS CONDICIONES DE DRUCKER

Para este experto, las condiciones de la innovación son:

1. Analizar las Oportunidades: buscar las fuentes de oportunidades para innovar. Algunas de ellas son: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos. Esta búsqueda debe ser organizada y estar cimentada sobre una base sistemática y regular.

2. Salir a Observar: no basta con concebir la idea y hacer el análisis financiero. Hay que salir a la calle, escuchar a las personas,

preguntarles, observarlas, ahí se encuentran necesidades que permitirán ser cubiertas.

3. Simplificar y Enfocar: para que una innovación funcione debe ser simple y centrada. La medida de la sencillez se da cuando la gente dice: "Es obvio ¿por qué no se me ocurrió a mí?". Además, debe estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas son las innovaciones diversificadas.

4. Empezar por lo Pequeño: Una innovación efectiva debe comenzar siendo chica. Es mucho más manejable, más flexible, más fácil de corregir, además más barata en términos de inversión de capital y de recursos humanos. ¿Se puede empezar en grande? La respuesta es sí, pero es más sencillo corregir errores cuando se abastece a seis tiendas locales que cuando se hace en 23 supermercados en grandes ciudades.

5. Buscar Liderazgo: las innovaciones exitosas apuntan a ser líderes en su campo. No importa que el liderazgo se dé en un pequeño segmento de mercado, lo que vale es que se pueda alcanzar, de otra manera sólo se crean las oportunidades para la competencia.

Según Drucker existen siete tipos de oportunidades, de las cuales cuatro se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social.

Para este experto, las oportunidades dentro de la empresa o industria pueden presentarse cuando convergen los siguientes aspectos:

1.- Lo inesperado ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica; también la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad.

2.- Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, sólo es cuestión de observar. A veces los productos que fueron diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

3.- Necesidades del proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a volverse obsoletos, por tanto es necesario hacerle adaptaciones al equipo y al proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

4.- Cambios en la industria y el mercado. Esta es la oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes innovaciones. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad nacieron innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el ecodiseño.

En cuanto a las oportunidades fuera de la empresa, Peter Drucker sostiene que son:

1.- Cambios demográficos. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa.

2.- Cambios en la percepción. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad para innovar.

3.- Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológi-

cos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de este esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

Distintos estudios establecen que la innovación tecnológica es una de las más importantes fuentes de cambio en la participación de mercado entre empresas competidoras y el factor más frecuente en la desaparición de las posiciones consolidadas. Si bien, la tecnología no es el único factor que determina la competitividad, el cambio tecnológico figura como la más prominente. En muchos casos, las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías.

Los expertos sostienen que la innovación constituye una estrategia clave dirigida al desarrollo de nuevos procesos y productos, mediante la generación, transferencia, incorporación y adaptación de tecnologías; representa un trabajo sistemático que implica ver el cambio como una oportunidad, superar lo gastado, lo obsoleto, lo improductivo, llevar ideas nuevas al nivel de realización práctica, hasta que sean utilizables y aplicables.

La innovación tecnológica es fundamental para el éxito económico de los países en el futuro y de acuerdo con un informe elaborado por Intel y la revista Newsweek, en el que se encuestó a expertos de distintos continentes, casi la mitad de los estadounidenses participantes en el estudio comentó que la recesión ha dado lugar a una mayor dependencia de la innovación tecnológica y tres de cada cuatro afirmaron que esta innovación será "más importante" durante los próximos 30 años. ■



ALEJANDRO GARCÍA, GERENTE DE INFORMÁTICA, LA ELEGANTE

“NECESITÁBAMOS UN SOCIO TECNOLÓGICO FUERTE Y POTENTE COMO MEKANOSIGE” . LA ELEGANTE SE

TRANSFORMÓ EN LA TIENDA MÁS GRANDE DE LA IV REGIÓN CON LA RECIENTE INAUGURACIÓN DE UN IMPORTANTE MALL EN PLENO CENTRO DE LA SERENA. NADA DE ESO HABRÍA OCURRIDO SIN LA VISIÓN DE SU DUEÑO QUE VIO EN LA TECNOLOGIZACIÓN DE SUS LOCALES Y, EN ESPECÍFICO, EN EL APOYO DE MEKANOSIGE LA CLAVE DE SU ÉXITO.

RESUMEN

“La Elegante”, la tienda más grande de retail de la IV Región, está creciendo gracias al impulso tecnológico de MekanoSige y a la visión de sus propietarios y ejecutivos, que vieron en esta organización la presencia de un socio poderoso para sus futuras expansiones.

Hoy día la antigua y legendaria tienda de la IV Región, La Elegante, con más de 70 años en el mercado, acaba de inaugurar un espectacular mall en pleno centro de La Serena, de casi siete mil metros cuadrados, a los que se suman los otros amplios locales de Coquimbo, Vicuña y Ovalle.

Actualmente, este establecimiento, liderado por uno de sus propietarios y Gerente General, Pedro Olivares, cabeza de una empresa familiar

que inició su madre con una sombrerería en Coquimbo, es el más grande de la IV Región y competencia frontal de las grandes compañías nacionales de retail.

Instalada en pleno centro de la ciudad, en la calle Córdoba, la flamante tienda exhibe una moderna arquitectura, de interiores muy luminosos. Ya no apunta sólo al consumidor objetivo tradicional del grupo C2 y C3, sino que también al cliente ABC1.

Muy pronto se terminará de habilitar el tercer piso, en el que se instalará una vinoteca, una cafetería y la venta de variadas *delicatessen*, con el fin de proveer al público, no sólo de productos del mejor nivel, sino que también de entretenimiento y distracción al estilo de los nuevos conceptos de consumo implantados por las grandes multitienas del país y del mundo. Dentro de las novedades figura también un mirador que permitirá a los muchos turistas que llegan la ciudad, admirar sus atractivos desde las alturas, como sus centenarias iglesias y una hermosa vista al mar.

Al mismo tiempo, en una



zona colindante, próximamente se habilitará un gran patio de comida, donde los consumidores –que de acuerdo con los registros de La Elegante llegan a más de 120 mil personas–, podrán interactuar con diversas tiendas de servicios.

Nada de esto sería posible sostiene el Gerente de Informática de La Elegante, Alejandro García, de no haber sido por la visión de su dueño, que inició el proceso de tecnologización de la empresa hacia fines de la década de los 90. “No se sacaba nada con tener los mismos productos que el resto; con disponer de los mejores vendedores de la IV Región; con competir en cuanto al nivel de precios. Se necesitaba algo más, por eso que lo primero que hizo esta familia, para potenciar sus locales, fue buscar buenos profesionales que pusieran en marcha la incipiente tecnologización que había iniciado La Elegante al elegir a IBM, como la mejor solución.

Lo primero fue adquirirle a MekanoSige un completo sistema de POS, elemento fundamental para este tipo de empresas, conformado por equipos, programas y servicios de la mejor tecnología. Esto fue sólo el inicio de una larga y fructífera relación que se ha mantenido hasta nuestros días. Esta relación ha estado basada en el mutuo beneficio, en la confianza y en la solvencia de las soluciones habilitadas.

Una vez instalado el sistema de POS, se estableció una nueva prioridad para maximizar el retorno de la inversión realizada. La idea fue integrar el sistema POS, con los centrales, para que toda la riqueza de información que se



Alejandro García, Gerente de Informática, La Elegante.

obtiene en el POS, se convirtiera en información para una mejor gestión, objetivo plenamente logrado.

“Para ello, necesitábamos trabajar con un socio tecnológico fuerte, con los conocimientos y la experiencia necesarios para resolver este tipo de necesidades. Qué mejor que MekanoSige para ello, una empresa que ocupa un lugar importante en el mercado y con la cual hemos desarrollado una alianza importante. Es por eso que con ellos hemos implementado también la solución para nuestra última tienda de La Serena, basada en tecnología de punta IBM de la familia SurePOS 700.”

Uno de los aspectos más atractivos para La Elegante que tiene MekanoSige es la forma en que operan y la rapidez del trabajo. “Esa es una de las fortalezas de esta empresa tecnológica, capaz de buscar

soluciones con mucha prontitud; el proyecto partió en agosto del 2009, en septiembre colocamos la orden de compra y durante noviembre se realizó la habilitación de la nueva tienda, la cual ya pudo atender a sus numerosos clientes para Navidad. Todo se dio, encontramos buenos precios, buen soporte tecnológico y buena calidad de trabajo. No es la primera vez que sucede lo mismo con MekanoSige; lo normal es que siempre cumplan con lo que nos prometen en términos de plazos y soluciones.”

MekanoSige es la empresa con la que seguirá operando La Elegante en su proceso de expansión y, en lo inmediato, en las tres nuevas tiendas que inaugurará este año en la IV Región, Illapel, Salamanca y Combarbalá. A principios del 2011, Valle del Elqui y Copiapó.

No cabe duda que esta empresa regional, que tiene una tarjeta de crédito propia y negocios asociados, que supo reaccionar a tiempo ante la avalancha del retail que literalmente barrió de la IV Región a las tiendas más pequeñas; que fue capaz de desarrollar tecnología propia, como usar el GPS de los celulares para cobranzas y monitorizar la flota de transporte; y que fue una de las primeras en el país en usar el dispensador de saldo con huella dactilar, seguirá creciendo, gracias a su capacidad de innovar y a su visión tecnológica.

Y esto lo hará, sin lugar a dudas, de la mano de su socio de siempre, MekanoSige, “sin el cual”, como expresa su Gerente de Informática, “no habríamos llegado a este punto”. ■

Manpower, líder en servicios de recursos humanos con más de 600 clientes activos, y más de mil alumnos anuales en el área de educación, contrató a Mekano Consulting para su proyecto de implementación de un ERP



(Enterprise Resource Planning) para abordar el back office Financiero/Contable y Adquisiciones.

El objetivo principal de este proyecto es el de sentar las bases para enfrentar el crecimiento de la organización.

Con la solución ERP de Microsoft Dynamics, Manpower busca implementar procesos eficaces y eficientes basados en las mejores prácticas contenidas en la solución.



Proyecto IFRS en Lafarge Ecuador

Lafarge Ecuador, cliente de Mekano desde el año 2008, deberá adoptar la normativa contable



IFRS (International Financial Reporting Standards) o NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) a partir del año 2010. Para ello la empresa trabajó con los asesores de Mekano durante 2009 con el fin de diagnosticar el impacto de las normas NIIF en su contabilidad. Con el uso de las funcionalidades del sistema Activo Fijo de JD Edwards se creará la solución NIIF para esa empresa, lo cual asegurará que el proyecto sea exitoso para lograr los resultados en la calidad, los plazos y presupuesto definido.

Con Gran Éxito Culminan Talleres para Clientes en Mekano

En diciembre último, los ejecutivos de Mekano impartieron, con sala llena, el último de los talleres de entrenamiento del año 2009, orientados a sus clientes. En la oportunidad, se abordó el tema "Plantillas de Reportes", que tienen por función extraer

información de SL (Solomon) mediante filtros personalizados.

Debido al éxito de estas jornadas se difundirá un calendario completo con temas de interés que se abordarán durante todo el año 2010.

Fiesta & Regalos tiene una trayectoria de 12 años, ofreciendo artículos de fiesta y celebraciones, expresión social y regalos inusuales. Cuenta hoy con 10 locales en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Florida, Estación Central y Cerrillos, y dos en la ciudad de Concepción.

Como parte de su estrategia de expansión, que contempla la apertura de 10 nuevos locales en 2010, la empresa adquirió la solución de Punto de Ventas de MekanoSige, Punto Fiscal, junto con impresoras fiscales de IBM para sus 10 locales de venta. El proyecto además contempla la interfaz con el ERP De Fontana.



MekanoSige realiza evento en IBM

MekanoSige realizó, con el auspicio exclusivo de Retail Plus y Orsan, un evento en las oficinas de IBM. Las diversas empresas asistentes se declararon muy conformes con la oportunidad de conocer en profundidad las ventajas, diferencias y beneficios tanto de la impresora fiscal como de la boleta electrónica. El evento culminó con el testimonio del Gerente General de Top Center, Juan Carlos Bartholomaeus, sobre la experiencia de incorporar estas tecnologías al negocio.

**“ESTE MES LAS VENTAS
SE INCREMENTARON
UN VEINTITANTOS
POR CIENTO”.**

En su negocio, contar con información precisa más que un deber es un derecho que usted tiene.

Con SAP puede acceder a una visión más precisa y en tiempo real de su gestión, lo cual le permitirá tomar mejores decisiones sobre el rumbo de su negocio.

CONTÁCTENOS EN info.mcla@sap.com O INGRESE A LA WEB www.sap.com/latinamerica

Argentina: 0800-345-0700
Chile: 800-470-770
Colombia: 1800 5545272
Ecuador: 1800 600 300
Paraguay: 0800-345-0700

Perú: 0800 51300
Puerto Rico: 1 866 978 6727
República Dominicana: 1 800 777 0535
Uruguay: 0805-2072
Venezuela: 0800 727 4636

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



MÁS DE 300.000 EMPRESAS DECIDIERON USAR ERP Y CRM DE MICROSOFT PORQUE SU GENTE LOS ENTIENDE.

SI SU GENTE CONOCE OFFICE, YA SABE USAR MICROSOFT DYNAMICS.

El 46% de los empleados no utiliza sus sistemas de gestión* porque son difíciles de entender. Esto provoca una baja de productividad en todas las áreas de la organización desde operaciones hasta ventas. Por eso, desarrollamos Microsoft Dynamics: ERP y CRM que funcionan como el software de Microsoft que su gente usa todos los días.



Compruebe las ventajas competitivas de Microsoft Dynamics.
Llámenos al +56 (2) 372 4400 o ingrese a www.mekano.com

*AMR Research. "The Enterprise Resource Planning Spending Report 2005-2006", por Bob Locke, Jim Shepard y Wendy Davis.