

Sesión MABE

Prof. Alfredo Gallart
Julio 2008

Administrar para fomentar la Creatividad y la Innovación

Objetivos de aprendizaje

- Reconocer sus propias preferencias cognoscitivas, también las de su equipo
- Evaluar cómo se respalda la creatividad en su entorno laboral
- Designar equipos para aumentar su potencial creativo y enfocar el conflicto hacia propósitos productivos
- Modificar actitudes, normas grupales y entornos físicos de manera que mejore la probabilidad de resultados innovadores

La función del gerente

- ¿Su grupo tiene problemas para generar nuevas ideas de negocios? ¿Su grupo piensa en forma demasiado tradicional o tiene dificultades para llevar sus ideas más lejos? ¿Su grupo se rehúsa a tomar riesgos? ¿Qué puede hacer usted como gerente? ¿Existen pasos que lo puedan llevar a cambiar tales patrones de conducta?

¿Qué es la creatividad y la innovación?

- Más que un talento, la creatividad es un proceso orientado hacia una meta.
- La creatividad implica pensamiento tanto convergente como divergente.
- El resultado final del proceso creativo es una innovación.

5 Conceptos erróneos clave

1. Mientras más listo sea, más creativo
2. Los jóvenes son más creativos que las personas mayores.
3. La creatividad está reservada para unos pocos: los aventureros y extravagantes.
4. El acto creativo es esencialmente solitario.
5. La creatividad no se puede administrar.

Características de los grupos creativos

Paradojas de los grupos creativos

Mentalidad de principiante

Experiencia

Libertad

Disciplina

Juego

Profesionalismo

Improvisación

Planeación

Distintos estilos de pensamiento

Tipos opuestos Myers-Briggs

Extrovertido

Introvertido

Objetivo / Sensorial

Intuitivo

Racional

Emocional

Concreto

Perceptivo y ambiguo

Fomentar el desgaste creativo

- Un grupo intelectualmente diverso piensa de manera más creativa y tiene más probabilidades de generar soluciones innovadoras
- La diversidad creativa se importa desde el exterior, o bien, puede crear internamente la capacidad de generarla.

Mejorar el ambiente psicológico

- Sus acciones concretas como gerente
- El sistema de recompensas
- Enriquecer el entorno físico
- ¿Cómo se pueden fomentar conversaciones informales que den como resultado ideas creativas?
- ¿Qué herramientas se deben entregar para estimular una mejor comunicación?

Técnicas de pensamiento divergente

Este tipo de pensamiento consiste en:

- Ver relaciones entre hechos o sucesos que otros no han logrado percibir.
- Hacer preguntas que no se habían formulado anteriormente.
- Plantear preguntas desde diferentes perspectivas.

¿Hay recetas?

- **La lluvia de ideas**
- **Visualizar** - *Lista de deseos. El escenario ideal, etc.*
- **Explorar**
- **Modificar**
- **Experimentar**

Técnicas de convergencia

- Al pasar del pensamiento divergente al convergente, un equipo deja de dar énfasis a lo que es novedoso y comienza a destacar lo que es útil. El trabajo de convergencia implica establecer límites, reduciendo el campo de soluciones mediante un conjunto determinado de restricciones.

Preparar un Plan de Negocios

Objetivos de aprendizaje

- Comprender los tipos de información que deben aparecer en un plan de negocios exitoso
- Cómo presentar dicha información de modo que sus lectores obtengan lo que necesitan y comprendan rápidamente lo que les está pidiendo

Plan de Negocios

- Es una actividad que requiere un pensamiento honesto sobre el concepto de su empresa, la oportunidad de negocios, el panorama competitivo, las claves para el éxito y las personas que participarán.

Definiciones Básicas

- **Definir su propósito para crear el plan de negocios**
- **Definir la audiencia de su plan de negocios**
- **Determinar sus necesidades de información**

Estructura del Plan de Negocios

- Portada y tabla de contenido
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno de negocios
- Contexto de la industria
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de mercadeo
- Plan de operaciones
- Resumen para la administración
- Plan financiero
- Documentos adjuntos y puntos importantes

El resumen ejecutivo

- La industria y el entorno de mercado en el que la oportunidad se desarrollará y prosperará
- La única y especial oportunidad de negocios
- Las estrategias claves para el éxito. Indique cómo su empresa será la primera en comercializar con el producto o servicio o cómo su empresa tendrá un sistema de distribución más eficiente que la competencia, etc.
- El potencial financiero
- El equipo de administración
- Los recursos o capital que se solicita

La descripción del negocio

- Cuál es la historia del concepto o del negocio.
- A qué mercados atenderá el negocio
- Qué tipo de negocio es (fabricante, minorista, empresa de servicios)
- Cuál es el producto o servicio
- Por qué las personas lo usarán. (¿Qué problema resolverá el producto o servicio para el cliente?)
- Cuál es la situación financiera

Análisis del entorno de negocios



- ¿Qué características define la industria?
- ¿Quiénes son sus competidores dentro de esa industria?
- ¿Cuál es el mercado?
- ¿Quiénes son sus clientes dentro de ese mercado?

El contexto de la industria

- ¿Cuáles son los productos o servicios producidos por la industria?
- ¿Cuál es el tamaño y la forma de la industria?
- ¿Cuáles son las tendencias de la industria?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada en esta industria? (Financieras, destrezas, tecnológicas, regulatorias, etc.)

El análisis competitivo

- ¿Quiénes son los competidores? *Qué empresas le resuelven el mismo problema al cliente.*
- ¿Qué diferencia a su producto o servicio de los productos y servicios de la competencia? *¿De qué forma responde a una necesidad del cliente en una forma nueva, útil y única?*
- ¿Cuánta amenaza representan sus competidores para su empresa?

El análisis de mercado

- El tamaño del mercado y la rapidez de su crecimiento.
- Definición de su mercado objetivo
- Explicación razonada de por qué los clientes en el mercado objetivo comprarán su producto o servicio.

El plan de mercadeo

- Concentrarse en la oportunidad
- Revisar sus objetivos de mercadeo
- Enfocarse en el comportamiento de compra del cliente.
- Determinar el valor de cada cliente para su negocio.
- Desarrollar su combinación de estrategias de mercadeo (4 P's)

El plan de operaciones

- Equipo humano con habilidades
- Procesos básicos
- Abastecimiento
- Producción
- Punto de equilibrio
- Ubicación
- Tiempo

El resumen para la administración

- El equipo de administración (las personas), es quien hace funcionar un negocio.
- Describir a cada miembro del equipo de administración
- Describir al equipo como una unidad en su totalidad

El plan financiero

- Los requisitos de capital del negocio
- Proyecciones financieras
- Supuestos
- Análisis de punto de equilibrio para las ventas
- Probabilidad de riesgo/recompensa
- Rentabilidad (ROI)

fin

**Manejar
Crisis**

Resumen del tema

- Evitar una crisis mediante la planeación
- Prepararse para manejar crisis que no pueda evitar
- Reconocer una crisis y frenarla antes de que se propague aún más
- Resolver una crisis de la manera más eficaz
- Aprender de crisis pasadas
- Cuidarse durante una crisis

¿Qué es crisis?

- Es un cambio (de evolución lenta o repentina), que desemboca en un problema urgente que se debe abordar inmediatamente.
- "un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general" (Wilcox, 2001: 191).

Manejo de crisis

Proteger la imagen de una empresa, así como el valor de sus marcas mediante la implantación de sistemas integrados de prevención de riesgos, manejo de crisis y seguridad de instalaciones y ejecutivos.

- | | |
|--|---|
| Prevención: | Actuación: |
| - Inventario de fortalezas y debilidades | - Planteamiento de estrategia de contención en una crisis |
| - Manual de manejo de crisis | - Posición pública en una crisis |
| - Seminarios | - Plan de acción en la emergencia en una crisis |
| - Auditorías | |

Análisis de Fuerzas y Debilidades

Objetivo: Identificar aquellas áreas que pueden evolucionar en una crisis en su empresa. Además permite establecer un índice de medición de la eficiencia de su sistema de manejo de crisis.

Resultado del análisis: Establecer los **índices de vulnerabilidad** de su empresa a fin de anticipar cualquier situación crítica.

Visualización de la organización a partir de la factibilidad de que ocurra una crisis.

Clasificación de las principales vulnerabilidades de la compañía para establecer prioridades, así como la factibilidad de una crisis

Crisis al exterior

Programas de comunicación relaciones públicas

- Relación con medios de comunicación
- Relación con periodistas especializados
- Entrenamiento de medios de comunicación
- Definición de enfoque
- Definición de mensajes clave
- Definición de programas de acercamiento:
 - Entrevistas
 - Conferencias de prensa
 - Monitoreo de prensa

Manejo de desastres naturales

- Preparación
- Actuación
- Recuperación
- Evaluación

Ocho fundamentales...

- Tener un **equipo organizado** para administrar una crisis.
- Tener la **infraestructura necesaria** para operar en crisis.
- Tener la **capacidad de intercomunicación** suficiente hacia dentro y hacia afuera de su empresa.
- Tener la preparación suficiente para definir un **plan de acción** durante una crisis, que incluya un **presupuesto asignado**.
- Tener un **manual de manejo de crisis actualizado** de acuerdo con los procesos y procedimientos de su empresa.
- Contar con un **equipo de apoyo** preparado para auxiliar al equipo de manejo de crisis.
- Tener un grupo de **ejecutivos preparados** como **voceros capaces** de atender a la prensa durante una crisis.
- Mantener la **actualización de su programa** de manejo de crisis

Otra visión (China)



Las crisis como oportunidad

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos.

En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios.

Las crisis como oportunidad ,

Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Sería deseable buscar la oportunidad desde los primeros momentos, aunque esto no es siempre posible e incluso desaconsejable en algunas veces. ¡DEPENDE!

El Caso Tylenol

- Uno de los casos más gustados entre los especialistas es el de Tylenol en 1982, cuando 7 personas fueron envenenadas con cianuro en Chicago y se rastreó rápidamente a varios frascos vulnerados intencionalmente de popular analgésico. La mayoría de las empresas hubieran salido a decir que no tenían la culpa, que no cunda el pánico y que no querían que los medios lucaran con la información. Contrario a esta forma de pensar, Johnson & Johnson, su fabricante, retiró el producto de todas las tiendas de Estados Unidos, pidió ayuda a los medios de comunicación para informar oportunamente al público enfatizando que su seguridad estaba por encima de todo, canceló su publicidad y perdió más de \$100 millones de dólares.

El Caso Tylenol 2

- Aunque Johnson & Johnson no ocasionó esta crisis, tomaron la responsabilidad y el liderazgo durante la situación, enfocándose principalmente a la seguridad de sus consumidores.
- A través de una muy inteligente campaña de mercadotecnia, relanzaron a Tylenol con nuevos envases seguros que garantizaban la protección de los consumidores aunado con promociones y bajos precios.
- El resultado de esta crisis es que actualmente Tylenol es el líder del mercado, se convirtió en el modelo a seguir y tiene una altísima percepción de seguridad y confianza por parte de sus consumidores.

Estrategias de la Crisis de imagen

- Silencio: no se reacciona ante acusaciones. Se puede conseguir que la crisis cese por falta de contrincante, no hay polémica.
- Negación: la institución niega en bloque el incidente y rechaza cualquier interés que se le preste. Si la acusación es infundada. Esta técnica puede frenar la evolución de la crisis.
- Transferencia de responsabilidades: Un tercero asume la responsabilidad para proteger a la empresa.
- Confesión: se trata de reconocer las responsabilidades y de colaborar plenamente con los medios de comunicación. Esta estrategia sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de explicaciones.

Caso Pasta de Conchos

- Explosión en la mina de Pasta de Conchos en el estado de Coahuila.
- Grupo México, el propietario de la mina, siempre ha mantenido una actitud de total distanciamiento de los medios de comunicación. Esta empresa jamás había hablado con un periodista, mucho menos con los cientos de medios que se presentaron a las puertas de la mina.
- El desastroso manejo de los medios de comunicación les generó una gran animadversión por parte de la opinión pública y desembocó en una crisis aún mayor con el sindicato minero, el poderoso Grupo México ha tenido que cerrar importantes operaciones mineras en Cananea y Nacozari, en el estado de Sonora, perdiendo millones de dólares en muy poco tiempo y generando un escándalo interminable.

A todos nos tocará

- El 95 por ciento de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10 por ciento de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas.

Enrique Alcat
Consultor de Comunicación. Especialista en gestión de crisis. Autor del libro Y ahora ¿qué?
(claves para gestionar una crisis y salir fortalecido).

La comunicación

- El presidente de un influyente semanario económico estadounidense solía repetir una y otra vez que las principales actividades a las que debe dedicarse el máximo responsable de una empresa son la **planificación estratégica** y la comunicación.
- En el mejor de los casos, el máximo dirigente de la organización se dedica al primer supuesto. El segundo, el de la **comunicación**, sigue siendo ciencia ficción en muchas compañías, que reducen su actividad a varias notas de prensa al año, una comida con periodistas, la organización de un evento o la inserción publicitaria en algún medio.

Sumario

- "El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos, mientras que sus activos intangibles cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo".
- "Para el consultor de comunicación, la principal preocupación (en una crisis) debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios".
- "Con la rapidez de las nuevas tecnologías, un simple incidente puede convertirse en una crisis mayor. Sin embargo, la misma facilidad de comunicar un acontecimiento negativo debe ser aprovechada por las empresas para informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas".
- "Quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos".

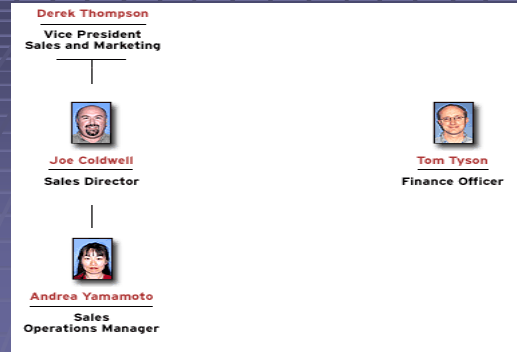
Caso: Construir un caso de negocios

Prof. Alfredo Gallart
Consist / HBP

FinanceSol

- FinanceSol es una corporación de servicios financieros que ha disfrutado un crecimiento rápido durante los últimos dos años.
- La compañía ha logrado este crecimiento basando su estrategia en ventas de productos financieros de manera individual, estrategia basada en proporcionar soluciones financieras comprensivas a los clientes.

Jugadores de este caso



Resumen (1) Propuesta

| | ESCENARIO 1: Nuevo Edificio | ESCENARIO 2: Fuerza de Ventas "Virtual" |
|---|---|---|
| Las ventas anuales actuales: \$625M | Construcción de un nuevo edificio para mantener el cuerpo de ventas adicional | 70% de la fuerza de ventas "virtual" |
| Actual personal de ventas: 1250 funcionarios | | |
| Promedio de ventas anuales por personal de ventas: \$500K | | |
| El aumento planeado en la planta de ventas: 250 | | |
| El aumento anual planeado en el ingreso (con "ramp-up"): \$100M | | |

Resumen (2)

| Beneficios | \$100.00M | \$100.00M |
|--|-----------|------------------------|
| •Las Nuevas ventas por cuenta de las 250 nuevas plazas | | |
| •Las Nuevas ventas del aumento en el número de clientes vistos (10% de 725M) | 0 | 50.75M (70% de 72.50M) |
| •Clientes Retenidos | 0 | 2.50M |
| •Reducción por Rotación | 0 | 1.25M |

Resumen (3)

| Costos de Personal | | |
|--|--------|--------|
| •La nómina, los beneficios para 250 | 32.50M | 32.50M |
| Los Costos de la inversión | | |
| •El equipo / las computadoras portátiles y los Teléfonos Celulares | .25M | 1.50M |
| •Costos de la Tecnología (IT) / la conversión y apoyo | 6.00M | 2.50M |
| •Los costos en Pólizas de seguro para las oficinas en casas | 0 | .03M |
| •Comunicaciones a empleados | 0 | .25M |
| •El desembolso por el bien raíz para construir el espacio para 250 | 10.00M | |

Resumen (4)

| Totales | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| •Beneficios Totales | 100.00M | 154.50M |
| •Costos Totales | 48.75M | 36.78M |
| •Retorno (Beneficios menos Costos) | 51.28M | 117.72M |
| •Retorno de la Inversión (Retorno/Costos Totales) | 51.25/48.75=Ap rox. 105% | 117.72/36.78= Aprox.320% |

Decisión

- Andrea ha enviado el Caso Comercial y el Resumen Ejecutivo a Joe. El comité se reúne el próximo día.

¿Si usted fuera Joe qué haría a estas alturas?

- ¿Qué piensa sobre el proceso que Andrea siguió?
- ¿Qué ha hecho ella bien o mal?
- ¿Han Andrea o Joe omitido algo en sus preparaciones?

Resultado

Continuando con la reunión

- **JOE** ... no, ellos no aprobaron la propuesta. Ellos quieren que yo regrese en dos semanas.
- **ANDREA** ¿Qué pasó? Yo pensé que el caso era muy sólido.
- **JOE** Su caso era sólido, Andrea. Los números eran buenos. Pero ellos estaban pensando en otras alternativas, comoAlquilar el espacio. Ellos quieren que exploremos esa alternativa, también.
- **ANDREA** Otra columna de cifras proyectar alquiler del espacio para el nuevo personal de ventas. Yo puedo agregar eso. Más barato que la construcción y más flexible.
- **JOE** Efectivamente, nosotros podemos agregar eso. Pero el Retorno (RO) no estará allí. Otra cosa, Otis, el vicepresidente financiero sacó a relucir el problema de que los empleados no son productivos cuando trabajan en casa.
- **ANDREA** Joe, si usted saca Otis para almorzar con unos representantes de ventas, él estará convencido cuando la comida llegue. Algunos de los beneficios más representativos serán más ingresos. Yo pienso que Otis también vería que aquellos que quieren trabajar virtualmente, lo harán responsablemente.

Resultado

Continuando con la reunión (2)

- **JOE** Buena idea. Pero Otis no fue el único que se opuso a trabajar en casa. Y luego Derek levantó una inquietud sobre mantener una cohesividad en los grupos de ventas si ellos no estuvieren físicamente juntos.
- **ANDREA** ¡Derek! Yo pensé que él estaba en nuestro lado.
- **JOE** El está, pero es cauto sobre la idea.
- **ANDREA** Nosotros necesitamos identificar las personas claves con las que Usted debería conversar antes de la próxima reunión- Derek, Otis, y cualquiera otras. ¡Lo siento! debería haber mencionado que RH (Recursos Humanos) dijo que algunos ejecutivos piensan que los empleados son menos productivos cuando trabajan en casa. Para prepararlo, yo trabajaré en resumir su historia en una frase concisa o dos.
- **JOE** ¡Formidable!. Andrea, Algo me faltó para comunicar lo que quería decir. El resumen ejecutivo y los números estaban allí, pero... las personas se hundieron en los detalles. Yo pienso que nosotros también necesitamos trabajar una presentación gráfica. Cinco diapositivas. Cortas y precisas. Para vender la idea.

Dos semanas después

- **JOE**
Andrea, Joe, El comité aprobó el concepto general. Ellos piensan que la idea es interesante. Pero ellos son cautos -sobre todo Derek-. Él quiere ejecutar un programa piloto para probar la idea. Y usar arrendar un espacio a corto plazo, provisionalmente. Todavía había un interés genuino -y yo quiero agradecerle todo el esfuerzo que usted puso, en las últimas semanas. Mi esposa dijo que yo estaba murmurándolo en mi sueños. Y la presentación seguro logró su atención. Así que, lección aprendida: Las cifras y el Cálculo del retorno de la Inversión son críticos. ¡Pero una nueva idea también necesita ser vendida! Gracias.

Una hora después

To: Joe Coldwell, Sales Director
From: Derek Thompson, Vice President, Sales & Marketing
Subject: Pilot

Joe esa fue una gran presentación. El comité se intrigió por los beneficios potenciales. Mi vacilación y razonamiento por querer probar la idea en un proyecto piloto no tiene nada que hacer con los números. Y su idea es ciertamente creativa. Pero yo estoy angustiado en lo referente a cómo la idea funcionará en la realidad. ¿Las personas descubrirán que ellos quieren volver a la oficina? ¿Ellos visitarán a más clientes realmente? ¿Cuándo nosotros contratemos, qué clase de vendedor le atraerá trabajar virtualmente? ¿Ellos serán personas que puedan vender? De verdad que todos los nuevos representantes de ventas empezaran trabajando en la oficina-y de allí sacar nuestro grupo modelo de ventas. Nosotros podremos entonces evaluar bien el resultado. Encontémonos para diseñar los parámetros para el proyecto piloto.

- -DT

Lecciones (1)

- **Use el caso comercial como una herramienta de dirección.**

Un caso comercial no es sólo un requisito para afianzar aprobación de gastos de proyectos mayores. Puede servir como una herramienta de dirección eficaz-usada para sopesar los méritos de varios planteamientos, tomar una decisión sabia, comunicar el intento de un plan propuesto, y encuadrar a la personas claves detrás de la propuesta.

Lecciones (2)

- **Construya un caso comercial para evaluar las opciones, no para justificar una posición.**

Joe apareció con una solución innovadora a un problema de espacio de oficina. En lugar de construir un nuevo edificio, él quiso crear unas fuerzas virtuales de ventas -y reconoció que él necesitaba construir un caso comercial sólido para justificar su posición. En el proceso, sin embargo, él no exploró otras alternativas. No sorprende que el comité ejecutivo, cuando se le presentó una sola alternativa en la construcción, quisiera explorar las posibilidades alternas, como tomar en alquiler el espacio.

Lecciones (3)

- **Identifique el coste "duro" y "suave" de cada alternativa y beneficios.**
- *Andrea, con la ayuda de Tom, hizo un trabajo completo de identificar los costos y beneficios asociados con la propuesta. Consultando con los varios actores, IT, ventas, y HR, Andrea convirtió también beneficios no financieros o los beneficios "suaves", como las ventas aumentadas y satisfacción del cliente, en los números "duros".*
- *Al desarrollar un caso comercial, considere y calcule los costos y beneficios desde todos los puntos de vista: financiero, cliente, ejecutivos, empleados, y el público. Aunque las personas que toman la decisión muestran un interés profundo por el ROI en las inversiones importantes grandes, ellos también quieren sopesar los problemas más suaves como el impacto potencial de una idea en la moral del empleado, satisfacción del cliente, relaciones de la comunidad, innovación, y los factores de riesgo legales.*

Lecciones (4)

- **Encuadre todas las personas que toman las decisiones importantes y las personas claves en los proyectos.**

Así como Andrea desarrolló el caso comercial, ella discutió el escenario virtual con muchas personas claves que serían afectadas por los cambios propuestos. Esto mejoró la propuesta y puso el fundamento para asegurar vender la idea.

Sin embargo, Joe no se tomó el tiempo para alinear a las personas que toman las decisiones importantes antes de la reunión y por consiguiente se encontró con una resistencia inesperada.

Lecciones (5)

- **Identifique y considere problemas potenciales que podrían descarrilar el plan propuesto.**
- Hablando con varios departamentos, Andrea destapó los problemas potenciales, tales como proporcionar seguro para aquellos que trabajarían en las oficinas de la casa. Ella también tuvo noticias que algunos ejecutivos de recursos humanos pensaron que los empleados no eran suficientemente productivos al trabajar en casa.
- Si ella hubiera transmitido esta información a Joe, él se habría preparado para el comité cuando la oposición amenazó con descarrilar el plan propuesto al tratar el tema del trabajo en casa.

Lecciones (6)

- **El desarrollo y la comunicación de un gran caso comercial hicieron creer a Joe que eran razones suficientes para comunicar las ventajas de su idea.**
- Joe también esperó que con unas ganancias impresionantes tendría bastante para convencer al comité que aceptara su propuesta.
- El rehusó hablar con miembros claves del comité antes de la reunión para dar énfasis a otro tipo de beneficios para "vender" su propuesta.
- Como resultado, él encontró resistencia en la reunión. Andrea sugirió entonces que antes de la próxima reunión-Joe presentara a todos los miembros del comité un proyecto concreto y sustentado que diera énfasis a los beneficios. Joe agregó que él necesitaría desarrollar una presentación gráfica para el comité.

Lecciones (7)

- **Un proyecto comercial es más que un juego de números. Desarrollando la estrategia correcta y comunicándolo eficazmente a aquellos que toman las decisiones, el presentador puede ganar el compromiso de las personas que apoyaran su idea en el futuro.**

Construcción de un Caso Comercial (1)

| Componentes de un Caso Comercial | |
|----------------------------------|--|
| Componente | Descripción |
| Oportunidad de negocio | <ul style="list-style-type: none"> Identifique la oportunidad comercial o meta ser alcanzada a través de la aplicación de los recursos al proyecto propuesto o iniciativa. Logre unir la oportunidad a las prioridades estratégicas de la organización o metas. |
| Conjunto de alternativas | <ul style="list-style-type: none"> Identifique un juego razonable de alternativas para comprender la oportunidad. Evite sólo usar el caso comercial para justificar una decisión que usted ya ha tomado. Incluya el "statu quo" (lo que existe) como una de las alternativas. |

Construcción de un Caso Comercial (2)

| | |
|--------------------------------|---|
| Los costos y beneficios | <ul style="list-style-type: none"> Identifique los costos fuertes y los costos suaves. Identifique los beneficios duros y suaves. Convierta, en lo posible, los costos suaves y beneficios en dólares duros. Si hay incertidumbre en las cifras, presente un rango de números o describa la incertidumbre. Si no puede convertir los costos suaves o beneficios en dólares, intente cuantificar los beneficios usando métricas como: rotación o satisfacción del cliente. Defina la medición que usará el caso comercial, como ROI o costo/beneficio. |
|--------------------------------|---|

Construcción de un Caso Comercial (3)

| | |
|--------------------------------|---|
| Los riesgos y problemas | <ul style="list-style-type: none"> Identifique todos los factores de riesgo potenciales. Describa cómo estos factores de riesgo pudieran acabar o podrían descarrilar el proyecto. Identifique los costos de descarrilamiento potencial si ellos fueran conocidos. Identifique planes para mitigar riesgos potenciales o descarrilamientos. |
| Comunicaciones | <ul style="list-style-type: none"> Identifique sectores o personas claves a quienes usted debe comunicar el caso comercial. Desarrolle una "narración estratégica" sucinta y poderosa, luego comuníquela a personas o sectores claves antes de que ellos se encuentren para evaluar su propuesta. Comunique una versión de la "narración estratégica" a quienes tendrán que llevar a cabo el plan y quienes serán afectados por el plan. |

Identificación y Cuantificación de Beneficios

| | | |
|-------------------|--|--|
| Financiera | <p>Ventas: Aumento en los ingresos, como el aumento del porcentaje en las ventas por persona para los representantes de ventas.</p> <p>Los costos: La reducción en los costos, como la disminución del porcentaje en el presupuesto que opera los incrementos.</p> | <p>Incremento en las ventas netas por representante comercial en 10%.</p> <p>Reduzca el incremento de personal de fin de año por 10%.</p> |
| Cliente | <p>Satisfacción de Clientes: Aumento en el gasto por parte del cliente satisfecho</p> <p>Molestias de clientes (pérdida de clientes): Reducción de disgustos</p> | <p>Identifique la predicción en el incremento de la satisfacción de clientes o la puntuación de clientes.</p> <p>Reduzca pérdida de clientes por 10% con un promedio de aumento del ingreso de \$12K por cliente retenido.</p> |

Identificación y Cuantificación de Beneficios

| | | |
|------------------|---|--|
| Operación | Mejoramiento de Procesos: Identifique mejoras en procesos comerciales, tales como el tiempo de los ciclos. | Mejore el tiempo promedio para reparar pérdidas o daños clientes en siete horas. |
| Empleados | Rotación: Identifique la reducción en la rotación y el costo asociado de reemplazar a un empleado. | Reduzca la rotación de empleados en 50% con un ahorro de \$50K por el empleado (el costo para reemplazar a un empleado). |
| Comunidad | Mala Prensa: Identifique la reducción en el número de "apariciones" en los periódicos. | Reduzca el número de "apartes de mala prensa" en un 65% por año. |
| Gobierno | Las Violaciones a las regulaciones: Identifique la reducción en violaciones gubernamentales y los costos asociados a las violaciones. | Reduzca el número de violaciones en un 25% con una disminución del costo asociada de \$1.2M por este concepto. |

Narración Estratégica

| Versión | Descripción |
|--|--|
| Tono del mensaje | <p>Consiste en una descripción breve de la razón básica para su caso comercial. A veces llamado un "Lanzamiento estratégico", debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser de pocas frases; que tome sólo minutos para comunicar Comprometer a los corazones y mentes de los oyentes Posiciona la oportunidad en términos de beneficios |
| La presentación gráfica corta | <p>Consiste en cinco páginas consagradas a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Oportunidad El tono Las alternativas consideradas Los costos y beneficios El plan de comunicación para ser usado con grupos y personas influyentes |
| La documentación del caso comercial | <p>Reúna lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> El lanzamiento y cinco-páginas de presentación gráfica Un análisis financiero detallado Un plan de aplicación detallado Quién es responsable de lograr los beneficios Cómo se asignarán los recursos |

