

Un «buscador pasivo de trabajo», también llamado «aspirante pasivo», es una persona que trabaja en una organización y no busca activamente un nuevo trabajo, pero aceptaría otra posición si se le presenta una oportunidad atractiva. De acuerdo con un especialista en la materia, «Los candidatos pasivos trabajan para la competencia. Son posiblemente empleados leales y experimentados que se sienten felices en la posición donde están. No necesariamente buscan cambiar de empresa; precisan una buena razón para dejar el puesto que ocupan. Si se logra atraer su atención hay que

fueron contratados para ocupar el cargo que desempeñaban en ese momento. Un tercer estudio llevado a cabo a mediados de 2008, entre expertos en tecnología de información, reveló que un veinte por ciento estaba buscando trabajo, en tanto que 85 por ciento de los que no lo buscaban activamente dijeron que no les habría molestado cambiar de trabajo si recibían una propuesta adecuada. Por su parte, casi la mitad de los empleadores señaló que en sus empresas existían vacantes por no encontrar profesionales que poseyesen las habilidades que buscaban.

terminados seminarios o conferencias, o en sitios como LinkedIn (J. Flanigan: «Capturing and captivating the passive job seeker», *Workforce Management*, 14 de julio de 2008).

Flanigan también sugirió expandir y hasta saturar las redes. Esto es, «sacarle el jugo» a cualquier asociación profesional a la que se pertenezca, participando en sus actividades y solicitando recomendaciones a quienes se conozca o con quienes se trabaje conocimiento. También recomendó incorporarse a otras asociaciones o actividades de donde se puedan derivar nombres de posibles buscadores pasivos de trabajo.

Una vez ubicado un candidato el paso siguiente es contactarlo. Esto lo debe hacer un reclutador habilidoso, capaz de causar una buena impresión y conocedor del mercado laboral y las necesidades de la persona a la que se busca captar. Obviamente, también debe ser capaz de convencer al candidato tanto de las bondades de la empresa que lo quiere contratar como del puesto que se le ofrece. Se dice aunque no se ha podido constatar que los buscadores pasivos de trabajo, felices con su situación, con cierta frecuencia cantan lo que el protagonista del tango: «Tarareando voy por la vida / porque así la vivo mejor». ■

## Un experto recomendó no buscar currículos sino personas, porque las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo las actividades acostumbradas en estos casos, como subir sus currículos a los sitios de internet donde lo hacen quienes buscan trabajo

moverse rápido. No están muy dispuestos a embarcarse en un lento proceso de entrevistas y contratación... aunque pueden dedicar mucho de su «precioso» tiempo para tomar una decisión».

En esta época de inestabilidad económica, la seguridad en el empleo se ha transformado en una consideración más importante que antes para los buscadores de trabajo, tanto pasivos como activos. No es fácil encontrar datos actualizados. Suelen encontrarse descripciones de distintos tipos de *software* que se ofrecen en el mercado para tareas de reclutamiento. Tal vez los datos de hace unos años puedan brindar alguna orientación.

Según un estudio de 2007, por ejemplo, trece por ciento de los profesionales que estaban empleados dijeron que no les interesaba escuchar propuestas de cambio de trabajo. Otro estudio, con otro enfoque, informó que un 64 por ciento de los encuestados, ocupados en posiciones gerenciales, admitieron que no buscaban trabajo cuando

El intento de atraer a trabajadores talentosos y conformes con sus trabajos a otras organizaciones no es nada nuevo (la sabiduría popular dice que cualquier persona cambia de empleo si se le ofrece mayor paga). Es una actividad que las empresas han llevado a cabo en forma más o menos habitual, cuando saben a quiénes quieren atraer. Pero, ¿cómo ubican a los buscadores pasivos cuando no los conocen?

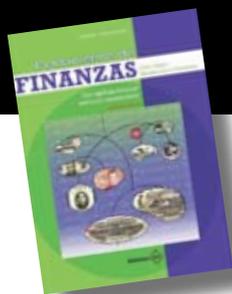
Un experto recomendó no buscar currículos sino personas, porque las personas talentosas que no buscaban trabajo no llevaban a cabo las actividades acostumbradas en estos casos, como subir sus currículos a los sitios de internet donde lo hacen quienes buscan trabajo. Además, si por algún motivo llegaba el momento de buscar trabajo, las primeras lo hacían por medio de sus contactos personales o profesionales. En consecuencia, un reclutador que intentase ubicarlos en internet, en lugar de buscar currículos, debería husmear, por ejemplo, en listas de asistentes a de-

## ROYAL CARIBBEAN Y EL MERCADO DE PESCADORES EN EL TIRANO

**Raúl Maestres M.**

SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

La Royal Caribbean Cruise Line fue fundada en 1968 por Anders Wilhelmsen & Company, IM Skaugen & Company y Gotaas Larsen, compañías navieras de Noruega. Ese mismo año, la nueva línea pone en servicio su primer barco, el Clipper Pacific. Al año siguiente, la capacidad de la línea se duplicó con la adición del MV Aquamarine y



## FUNDAMENTOS DE FINANZAS

MAXIMILIANO GONZÁLEZ Y URBI GARAY

Ediciones 

0212-555.42.63 / 44.60  
ediesaa@iesa.edu.ve

¿Qué relación tienen las finanzas con la estrategia?, ¿Cuál debe ser el nivel apropiado de endeudamiento de una empresa?, ¿Cómo decidir si una oportunidad de inversión es atractiva?, ¿Cómo se debe ponderar el riesgo en los negocios? Estas y otras interrogantes son respondidas por Urbi Garay y Maximiliano González, a la luz de las teorías financieras tradicionales, pero también a partir de modelos teóricos ajustados al volátil contexto económico venezolano.

en 1972 se triplicó con la adición del Viking Sun. Después de una reestructuración en 1988, la empresa lanza al mercado la categoría «Sovereign of the Seas» (Soberano de los mares): los buques de pasajeros más grandes para el momento. Dos años más tarde, el Nordic Empress y el Viking Serenade entraron en servicio. En 2002 debutaron el Navigator of the Seas y el Brilliance of the Seas. Luego vinieron en 2003 el Serenade of the Seas y el Mariner of the Seas; en 2004, Jewel of the Seas; en 2007, Liberty of the Seas; y en 2008, Independence of the Seas. En 2009 y 2010, una clase aun más grande se colocó en el mercado con el Oasis of the Seas y el Allure of the Seas. Esta estrategia de desarrollo acelerado ha sustentado el liderazgo de Royal Caribbean (RC) durante los últimos años y, por la información publicada, continuará invariable en la próxima década.

En la actualidad RC ofrece a sus clientes potenciales la siguiente cartera de productos claramente segmentados:

1. Royal Caribbean International: 22 buques de gran tamaño dirigidos al estrato de consumidores medio-alto y también a la cota inferior del segmento Premium.

2. Celebrity Cruises: diez buques de mediano tamaño, dirigidos fundamentalmente al estrato de consumidores Premium.

3. Pullmantur Cruises: cinco buques dirigidos al segmento medio de viajeros localizados en España y Portugal.

4. Azamara Club Cruises: tres buques dirigidos a los segmentos que atienden Royal y Celebrity, interesados en conocer más profundamente los puertos de escala, pues ofrecen permanencia prolongada en algunos de ellos.

5. CDF Croisières de France: un buque dirigido específicamente al mercado francés.

A pesar de que la industria de cruceros marítimos es anterior a 1968,

año en que se funda RC, pareciera que con esta empresa surge la segmentación profunda de la oferta y el mercado en gran escala en el mundo de la navegación.

Desde siempre y hasta bien avanzado el siglo XX los barcos eran un medio de transporte para trasladarse de un sitio a otro, con algunos grandes transatlánticos que ofrecían la travesía enriquecida con gran lujo y elegancia.

## Sin importar la escala ni el mercado, siempre hay formas de dotar a un producto o un servicio de atributos diferenciadores que generen una percepción favorable en los consumidores potenciales

Pero, en el fondo, era una forma (la única durante muchos años) de ir de un lugar a otro. Cuando, a mediados del siglo XX, se masifica la aviación comercial con la doble promesa de «un precio mucho menor que el del barco y una velocidad incomparable con ningún otro medio de transporte conocido» se produce un significativo cambio de paradigma en el mercado de viajeros. La velocidad para llegar al destino pasó a ser el atributo más apreciado. Esta modificación ocasionó una reducción significativa del mercado de las grandes líneas navieras, que se vieron obligadas a reinventarse para subsistir, no sin antes ver desaparecer muchas de ellas sus navíos emblemáticos que competían en la ruta del Atlántico Norte entre Nueva York, París y Londres: SS United States, Ile de France, France y Normandie, entre otros.

El concepto del crucero fue la salvación de la industria naviera. Un crucero no se toma para ir de un sitio a otro: su propuesta de valor es la satisfacción que ofrece la travesía en sí misma. Casi siempre el barco sale y regresa al mismo puerto, y el propósito fundamental de los usuarios es permanecer a bordo la mayor cantidad

de tiempo posible, disfrutando de las múltiples ofertas de entretenimiento que brindan estas megaestructuras flotantes. Lo importante realmente es el viaje, no el destino. Esta modalidad, que actualmente llena muchas páginas de publicidad con las ofertas de las diferentes líneas marítimas, requirió mucha creatividad, audacia y reposicionamiento de una modalidad de transporte que estaba condenada a

desaparecer por el advenimiento de los súper jets.

La «propuesta de valor» del avión consiste en trasladar a una persona, ofreciendo principalmente dos atributos diferenciadores: velocidad y costo. El servicio a bordo, que pudiera ser uno de esos atributos, ha venido deteriorándose aceleradamente en los últimos años; sin embargo, los dos primeros conceptos resultan imbatibles y neutralizan el menoscabo del servicio. La propuesta del barco moderno es la de ser simultáneamente el medio de transporte y el destino final, gracias a lo cual no compite con el avión sino con otras opciones vacacionales. El dilema para el consumidor no es si va en barco o en avión (pelea perdida para el barco), sino escoger entre ir a Disney World o tomar un crucero (situación perfectamente competitiva entre opciones percibidas como comparables). Reposicionar el uso de los activos dentro de un predicamento tan diferente requirió gran talento y creatividad, sin dejar de enfatizar el valor que en todo esto tiene el poder de mercadear productos diferenciados como ha logrado RC con una oferta que supera los cuarenta buques en cinco categorías, cada una de las cuales ofrece atributos de

## TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

0212-555.42.63 / 44.60  
edies@iesa.edu.ve



seables para un segmento específico de consumidores.

Consideremos ahora la comunidad de pescadores conocida como El Tirano, en la isla de Margarita, cuyo nombre oficial a partir de 1919 es Puerto Fermín. El Tirano siempre ha vivido de la pesca y su nombre popular está inspirado en Lope de Aguirre, más conocido como «El tirano Aguirre», quien durante el siglo XVI protagonizó un paso devastador por la isla. En la actualidad, su población apenas excede los seis mil habitantes y su «Mercado de pescadores» es más bien modesto, con no más de quince o veinte puestos.

¿Qué podría vincular dos conceptos tan disímiles, cuyo único paralelo pareciera ser su relación con el mar? Quizá pueda encontrarse alguna otra semejanza. Hace poco ocurrió en este lugar un episodio en el que se diferenciaba un producto (en forma bastante similar a lo que hicieron las empresas navieras) mediante el uso de mucha creatividad y de un sentido comercial muy desarrollado por parte de su ejecutora. En principio, un mercado de pescadores en Venezuela es poco diferenciable. En el caso de El Tirano son aproximadamente veinte puestos en los que se ofrece el mismo producto al mismo precio, aceptándose por supuesto el regateo. Como sucede en la mayoría de los mercados de competencia perfecta, sólo el precio establece una diferenciación, pues el producto tangible es exactamente igual. En un puesto cerca de la entrada del lugar, una comerciante margariteña, utilizando la picardía propia de su gentilicio, le dice a los clientes que le piden rebaja: «Por favor no te me pongas clásico, paga el precio completo y te canto una cancioncita con mucho amor para que se alegre el resto de tu mañana». Con su «cancioncita a cuestras» la apreciable empresaria ha enriquecido su oferta de tal manera que, en lugar de ver mermados sus ingresos por la rebaja del precio, ha maximizado su rentabilidad añadiendo un atributo a su producto que, a juzgar por las largas colas que se forman frente a su puesto, resulta muy valorado por los consumidores. Cerca del mediodía los competidores todavía tenían pescado que vender, mientras que esta hábil mujer de negocios ya había recogido sus enseres para atender otros intereses.

Poca diferencia conceptual existe entre lo que hicieron la naviera RC y esta humilde empresaria. Ambas reconocieron que, si no dotaban sus productos de atributos diferentes de los que habían tenido en el pasado, no tendrían mayores oportunidades de éxito. Los navieros se dieron cuenta de que no podían competir en el mismo terreno con la aviación comercial, de tal manera que su resurgir vino al modificar el *target*: de los que necesitaban trasladarse a los que buscaban un lugar para pasar vacaciones. Lograron convertir el producto tangible (el barco) en el destino. La empresaria margariteña percibió que, si no enriquecía el producto tangible con algún atributo diferenciador, no escaparía de la competencia basada sólo en el precio, con lo cual estaría en las mismas condiciones de indiferencia en que se encontraban sus colegas vecinos.

El corolario de todo esto es que, sin importar la escala ni el mercado,

que deben saber todos los que quieran entender el mundo y desempeñarse adecuadamente en él. Ciertamente, los valores, las técnicas y las habilidades administrativas son básicas en un mundo donde ya no son los monasterios, ni aun las universidades, los lugares donde residen la ciencia y el futuro: cada vez hay más premios Nobel que trabajan en las empresas. Pero dejando a un lado disquisiciones: ¿qué se puede esperar y cómo se evalúa un MBA y hacia dónde evoluciona este posgrado que se presenta hoy con amplia variedad de opciones?

En este mercantilizado mundo contemporáneo la educación se volvió un producto y una marca. El poder de la marca «MBA» es tan grande que ahora muchos paquetes educativos se venden bajo el nombre MBA, sin ser maestrías acreditadas ni incorporar los mínimos estándares que hicieron famoso este posgrado. Dos universidades latinoamericanas han lanzado diversos programas del

## Sea un barco, un pescado, un pan o un candidato político, cada oferta requiere una estrategia diferencial que le permita llegar a un público predeterminado con una propuesta de valor distinta

siempre hay formas de dotar a un producto o un servicio de atributos diferenciadores que generen una percepción notable en los consumidores potenciales. Sea un barco, un pescado, un pan o un candidato político, cada oferta requiere una estrategia diferencial que le permita llegar a un público predeterminado con una propuesta de valor distinta, adecuadamente empaquetada y generadora de un mayor grado de satisfacción para el usuario final. De eso se trata en los negocios, en la política y en la vida. ■

### RANKINGS DE MAESTRÍAS EN ADMINISTRACIÓN

**Enrique Ogliastrri**  
PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

La maestría en administración (MBA, por sus siglas en inglés) es, a comienzos de siglo, el diploma de posgrado con mayor demanda entre los profesionales universitarios. Algunos creen que la administración se volvió, como la filosofía en el Medioevo, algo

tipo educación continua con el nombre «Programa MBA»; bastaba con asistir a clase y presentar un documento final sobre su empresa para recibir el diploma especializado. Estos «diplomados» con nombre de maestría han ocasionado demandas legales y algún desprestigio para las universidades, pero notables rendimientos económicos. Un colega de otra institución (competidora) decía: «Ante esa situación decidimos diferenciarnos: lo llamamos Máster Profesional en Administración (MPA), que dura dos años académicos a tiempo completo».

En el MBA que se hizo famoso los estudiantes pasaban dos años a tiempo completo estudiando las prácticas de las empresas más exitosas (y los fallos más sonados) hasta adquirir conocimientos y habilidades para gerenciar finanzas, mercadeo, recursos humanos, producción, tecnología... además de desarrollar capacidades de gestión general y estrategia empresarial. Los estudiantes llegaban a esta prueba de fuego después de haber tenido experiencia en alguna empresa; al salir estaban capacitados en todas las áreas de la administración y podían trabajar