

Tercero: estudie en detalle a los consumidores de su servicio, los diferentes segmentos y los elementos que son importantes para cada uno de ellos. Identifique en particular a los consumidores potenciales y reagrúpelos con los actuales. ¿Es el precio el factor más importante para un conjunto de consumidores actuales y potenciales? ¿Existen segmentos del mercado dispuestos a pagar algo más por un servicio especial diferenciado?

Ya está muy cerca lo que antes parecía una utopía: una billetera electrónica que permita, por ejemplo, transferir dinero a familiares y amigos, sin importar si se dispone de cuenta bancaria

Identifique las prioridades respectivas de estos dos grupos y escoja el grupo que quiere alcanzar —una nueva mezcla de consumidores actuales y potenciales— en el cual ha precisado sus prioridades.

Cuarto: evalúe cada una de las actividades y costos (paso 2) en que incurre su organización en cada etapa de la cadena de actividades y compárelo con las prioridades de sus consumidores. Simplifique o elimine aquello que no aporta nada de importancia a sus consumidores, e invierta en mejorar aquello que para ellos es importante.

Estas ideas son tan sencillas como antiguas, y las utilizan concienzudamente las empresas asiáticas, expertas en manejo de procesos, para conseguir a la vez una mayor satisfacción de sus clientes y una apreciable generación de valor interno. Aunque uno de estos dos elementos podría sacrificar al otro, las propuestas de valor sostenibles a largo plazo crean simultáneamente beneficios a ambas partes. **EI**

Enrique Ogliastrì
Profesor del Incae (Costa Rica)

LA BILLETERA MÓVIL YA NO ES UNA UTOPIA

NIDAL BARAKE

Existen mercados más propensos a adoptar ciertas tecnologías que otros, por razones culturales, socioeconómicas e incluso geográficas. En el caso de la penetración de Internet, al parecer América Latina perdió el *momentum*, y alcanzar a otras latitudes se ha convertido en una lucha ardua con avances muy

lentos. Ahora bien, en cuanto al celular la historia es otra: en toda la región, con contadas excepciones, la penetración está cerca del ciento por ciento. Esta situación abre un abanico muy amplio de oportunidades para ofrecer productos y servicios a toda la población. Cuando se añade a la ecuación el limitado alcance de servicios financieros básicos, tales como cuentas bancarias, tarjetas de débito y crédito, e incluso el acceso a información financiera, todo pareciera indicar que el celular es el medio ideal para masificar el acceso a estos servicios, sin sacrificar seguridad, flexibilidad o disponibilidad.

La evolución de la plataforma tecnológica, tanto de redes móviles como de dispositivos, es uno de los principales factores que han hecho posible el acceso de la población a estos servicios. Tal vez el principal reto para la industria, y especialmente para las operadoras de telefonía móvil, es la disminución de los precios para el acceso ilimitado a datos por parte del usuario final, que le permitirá gozar de toda la gama de servicios ofrecidos en cualquier lugar y momento.

Para el usuario final, el uso del celular compensaría la carencia del acceso a Internet desde una computadora personal. Con base en esta evolución, las instituciones financieras podrían colocar sus productos y servicios de forma ubicua, utilizando diferentes canales y tecnologías según el servicio y el tipo de usuario al cual está dirigido.

El primer paso para la adopción del celular como medio de pago es la toma de conciencia acerca de su uso, tanto de los bancos como de sus clientes, y la mejor forma de lograrla es el intercambio de información por este medio. La inclusión del canal móvil en la oferta de servicios bancarios ha comenzado con el envío de notificaciones y alertas al cliente mediante mensajes de texto, que no sólo sirven para difundir los beneficios del canal, sino que se han traducido en grandes ahorros para los bancos, por la disminución de fraudes, con una inversión relativamente pequeña. Este servicio ha sido muy bien recibido, tanto por la banca como por los consumidores, y ha abierto el camino para la instrumentación progresiva de otras soluciones como aplicaciones seguras que se instalan en el celular, el acceso a portales WAP y, por supuesto, el uso del celular como medio de pago. Gracias a esta estrategia, la industria está muy cerca de llegar al punto en el cual los bancos no podrán darse el lujo de olvidar el canal móvil, como parte de su estrategia comunicacional y como vehículo para desplegar sus servicios, pues los beneficios se han hecho evidentes en un lapso muy corto.

Disponer de acceso a todos los servicios de un banco por medio del celular aporta grandes ventajas para los clientes actuales, pues facilita operaciones que tradicionalmente se realizan por Internet, cajeros automáticos e incluso agencias. Sin embargo, una

CONVERTIR SUEÑOS EN REALIDADES: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES

ROBERTO VAINRUB

Ediciones 

0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

¿Cuáles son los factores del éxito de un negocio? Aunque son muchos, los empresarios experimentados tenderán a elegir tres: la idea, la captación de medios financieros y el recurso humano capacitado para transformar esa oportunidad en hechos. Idea, recursos y gestión empresarial se consolidan así en un plan que da cuerpo a la iniciativa emprendedora.

ROBERTO VAINRUB ha escrito una valiosa guía para convertir en realidad los sueños de prosperidad.

Convertir
sueños en
realidades

Una guía para emprendedores

Roberto Vainrub



de las principales motivaciones para usar el canal móvil para el despliegue de soluciones de pago es la posibilidad de llegar a la casi totalidad de la población, sin importar si estos clientes potenciales tienen una cuenta bancaria o están cerca de una agencia. Precisamente, en este punto del proceso evolutivo de los servicios bancarios es cuando se presentan los principales cuestionamientos en cuanto a la tecnología, los elementos de seguridad, los tipos de servicios e incluso la forma de manejar el dinero por este canal.

La adopción del celular como medio de pago ofrece ventajas a todos los que participan en el proceso. Comenzando por el usuario final y los comercios, el canal móvil ofrece mayor flexibilidad y capacidad para realizar más transacciones de forma segura, pues elimina el manejo de efectivo y tarjetas, e incluye mayores controles para la disminución del fraude. Para las operadoras de telefonía móvil constituye nuevas fuentes de ingreso al ofrecer servicios de valor agregado, que se hacen cada vez más importantes una vez alcanzada la penetración total del celular. Por último, a los bancos les permite ofrecer mayor flexibilidad y acceso a un mayor porcentaje de la población.

Como ocurre con toda tecnología naciente, aunque hay experiencias de más de diez años en el uso del celular como medio de pago, existe una variedad de propuestas en cuanto a tecnologías y modelos de negocio. En el mercado se encuentran propuestas cerradas, sumamente seguras, tal vez poco flexibles, en las cuales las operadoras de celulares tienen el control total. En el otro extremo están las soluciones abiertas, en las cuales los bancos tienen el control y el proveedor de telefonía celular tiene el papel de habilitador de conectividad. El objetivo último es que el usuario final tenga acceso a los servicios de forma transparente y sin preocuparse por los aspectos de seguridad. En resumen, no hay una solución correcta y otra incorrecta. Lo más importante es que tanto los bancos como las operadoras tengan muy bien definidos sus objetivos y el modelo de negocio, para seleccionar la mezcla de tecnologías que les permitan alcanzar sus metas.

En los próximos dos años el escenario estará más claro, los modelos de negocios serán más maduros y los usuarios habrán asimilado el servicio. Ya está muy cerca lo que antes parecía

una utopía: una billetera electrónica que permita, por ejemplo, transferir dinero a familiares y amigos, sin importar si se dispone de cuenta bancaria, o pagar desde un café hasta un mueble.

Cerca del 65 por ciento, o más, de las razones por las cuales un empleado se queda en una empresa están relacionadas con sus jefes y líderes organizacionales

Y este no es el final del camino; todo lo contrario, es el comienzo de un nuevo esquema de vida, pues la adopción de este tipo de tecnologías tiene un impacto directo en la forma de consumir y relacionarse con el entorno. Será apasionante seguir este proceso muy de cerca. ■

Nidal Barake

Director de Tedexis, empresa proveedora de soluciones empresariales basadas en tecnología móvil

¿CÓMO SE SIENTEN LAS PERSONAS EN SU ORGANIZACIÓN?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

Muchos gerentes no logran comprender por qué, a pesar de los grandes esfuerzos que hacen, las personas que laboran en sus organizaciones se sienten descontentas. ¿Qué ocurre? En el difícil entorno laboral de hoy se hace cada vez más pertinente conocer las necesidades de la gente: qué los motiva y los moviliza y, también, qué les disgusta y paraliza. Un adecuado estudio de clima organizacional puede ayudar a despejar estas interrogantes. Sus resultados permiten entender los comportamientos de la gente: responsabilidad, compromiso, productividad y apoyo a las políticas de la empresa. El clima laboral es el medidor del éxito o el fracaso de un negocio.

¿Qué es el clima organizacional? Es un conjunto de percepciones que tienen las personas relacionadas directa o indirectamente con la organización en un momento determinado. La percepción que un trabajador tenga de algún componente del clima laboral genera un determinado comportamiento en un momento particular. Las grandes preguntas son: ¿es deseado y constructivo ese comportamiento? ¿Cómo influye en el resto de las personas? ¿Quién ejecuta ese comportamiento? ¿Es general y frecuente?

Son varios los componentes del clima organizacional:

1. Las estructuras organizacionales. Las estructuras responden al entorno, que en Venezuela se caracteriza

por cambios rápidos, creciente necesidad de tecnologías, mayor cantidad de leyes, diversidad de la fuerza de trabajo y evolución del trabajo y el papel de la familia. Para no afectar negativamente el clima laboral y adaptarse a este entorno, las organizaciones deben cambiar constantemente sus estructuras organizativas y su esquema de relaciones; todo ello basado en el mercado y el tipo de empresa.

2. El liderazgo y las prácticas de dirección. Es impresionante reconocer que algunos directores y gerentes no comprenden todavía que el liderazgo es el principal factor que retiene y expulsa gente. Cerca del 65 por ciento, o más, de las razones por las cuales un empleado se queda en una empresa están relacionadas con sus jefes y líderes organizacionales. Difícilmente será bueno el ambiente de una organización si sus líderes no conocen a su gente y sus necesidades, a la vez que ejecutan acciones para ajustar ambos elementos.

3. Los equipos de trabajo. Es la interpretación que dan los empleados a las acciones que promueve la empresa para formar equipos de trabajo interdisciplinarios y eficientes. Esto implica lograr interdependencia, identidad e interacción para alcanzar objetivos comunes y, sobre todo, comprender que existe tensión en todos los grupos: lo importante es aprovecharla para incrementar la productividad. En las empresas donde no se promueve el trabajo en equipo, aunque el tipo de trabajo sea de especialización individual, el clima laboral es negativo.

4. La comunicación. Mide la opinión de los trabajadores acerca de los procesos de comunicación en la empresa. Casi todas las dificultades entre los seres humanos se originan por problemas lingüísticos. Ejemplos hay muchos: explicaciones mal formuladas, conversaciones mal encaminadas, recados mal transmitidos, peticiones mal entendidas, memorandos mal escritos.