

# UP Business

PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO



#4

>. **Primera encuesta a Pymes Exportadoras**

>. **MEJORE SU MARKETING CON LA AYUDA DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL**

>. **OBSERVATORIO DE MEDIOS**

>. **PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, PRINCIPALES ERRORES COMUNES**

**UP**  
**Universidad de Palermo**

# Mejore su marketing con la ayuda de la psicología social

¿No será momento para intentar comprender por qué nuestras acciones de marketing funcionan y no simplemente qué acciones de marketing dan resultado y cuáles no?



**Domingo Sanna** | Profesor de Marketing Business to Business Graduate School of Business

Una de prácticas más atractivas del marketing directo es observar cómo cambia la respuesta de los destinatarios de una campaña –tal como una promoción por correo- cuando se alteran algunos componentes del envío incluyendo el tamaño del sobre, el contenido de la carta o el precio del producto o servicio ofrecido. La técnica de crear, probar, observar, medir, ajustar y reenviar se conoce popularmente con el nombre de “testeo” y constituye la manera más efectiva, aunque no privada de costos adicionales, para maximizar los resultados de una acción.

Ahora bien, ¿hay algo que ayude a prever o mejorar de antemano la respuesta al estímulo? Por años en marketing directo generamos ofertas “únicas”, “exclusivas” o “hasta agotar stock”. La psicología social ha probado en diversos experimentos que la sensación de escasez de un bien genera un interés inmediato en obtenerlo y el uso de los calificativos mencionados arriba mejora la respuesta.

También, para aumentar sus ventas y explicar su frecuente baja de precios, una conocida compañía porteña que fabrica ropa blanca lanza liquidaciones fuera de temporada. En cada una anuncia ofertas “únicas” y “por tiempo limitado”.

El boca a boca, por la influencia que genera en los demás, es uno de los recursos preferidos

en el marketing directo. El Dr. Robert Cialdini, en su libro “Social Psychology” (2006), induce a aprovecharlo cuando define a la psicología social como “el estudio científico de la manera en que los pensamientos, sentimientos y comportamientos de las personas son influenciados por otras personas”.

Es sabido que si alguien hace algo por nosotros nos sentiremos comprometidos a retribuirle. Un cliente “retribuye” con su confianza a la empresa que se compromete con sus necesidades y problemas e ignora a la que no lo hace.

Muchas compañías de venta directa aprovechan el trabajo independiente de amas de casa que convocan a familiares y amigas a su ámbito hogareño para ofrecerles productos de la más diversa gama. Sin duda, las ventas resultan mayores por el simple hecho del compromiso no escrito que se genera en estas reuniones. Así es que las invitadas terminan llevando cualquier “pavadita” con tal de ser condescendientes con la amabilidad de la anfitriona al invitarla y reconocerla entre otras. Es lo que conocemos como principio de reciprocidad.

El principio conocido como validación social nos hace interesar en situaciones, productos y comportamientos adoptados previamente por otras personas. En general, la mayoría de nosotros siente que un comportamiento es

más aceptado cuando muchos otros lo llevan también adelante.

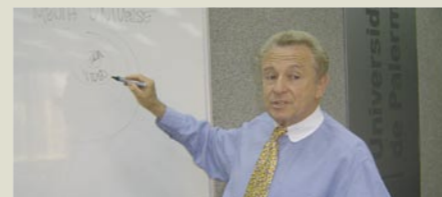
Aplicado al marketing, basta ver cómo muchas tiendas y fabricantes viven año a año gracias a los cambios de tendencias en la moda. ¿Por qué? Por la misma razón que evitó entrar en un restaurante vacío, por la que colabora si otros lo hacen. Los vendedores ambulantes usan del principio cuando mirando con los ojos perdidos al fondo del vagón dicen un minuto ya estoy con usted. Por eso hacer testimoniales de clientes satisfechos y compartirlos con clientes potenciales sirve. Y si hay muchos testimonios mejor.

En las campañas públicas contra el alcohol, las drogas o la comida chatarra muchas veces se enfatizan las altas tasas de consumo como argumento principal para alejarse de ellas. Lamentablemente estas campañas transmiten sin quererlo un mensaje equivocado “si mucha gente se emborracha, se droga o consume comida chatarra ¿será tan malo hacerlo?”.

El mundo está cada vez más comunicado y la influencia social es cada vez más evidente en las decisiones que toman los consumidores. La tecnología está permitiendo que el marketing directo llegue cada vez más, y con mayor fuerza a mercados de consumo masivo. ■

## >. DESTACADOS

### PROGRAMA INTERNACIONAL DE ENTRETENIMIENTO Y MEDIOS



El Profesor Al Lieberman, creador y Director Ejecutivo del MBA en Entretenimiento, Medios y Tecnología, Stern School of Business, New York University, será el profesor que dictará el Programa Internacional en Management del Entretenimiento y los Medios en la Universidad de Palermo. Desde el año 2006, el MBA de Entretenimiento y Medios, forma parte de la oferta académica de la UP. El programa, que se dictará en agosto, estudia en profundidad la industria del cine, video, televisión, televisión por cable, la revolución digital, la industria editorial, publicaciones electrónicas, industria de la música, las licencias, esponsorio y promoción, y el valor de la construcción de una marca de entretenimiento.

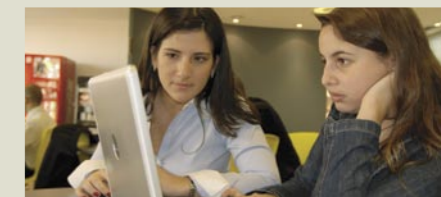
Al Lieberman, fue Fundador y Presidente de Grey Entertainment and Media, filial de Grey Advertising, con clientes tales como Warner Bros Studios, ABC Entertainment, Murdoch Magazines, People Magazine, Universal Music, Madison Square Garden Network, Metro Cable Corporation, entre otros.

### INVESTIGACIÓN DE UN PROFESOR EN BRASIL



“La Formulación de Política Comercial en la Argentina: Fundamentos Institucionales y Estructurales de la Volatilidad” es un trabajo de investigación del profesor del MBA de la UP Sebastián Cabello y Roberto Bouzas. Fue publicado en el libro “Políticas Comerciais Comparadas. Desempenho e Modelos Organizacionais” editado recientemente en San Pablo, Brasil. Este trabajo pasa revista a la evolución de la política comercial externa de la Argentina desde 1980 a 2006 y evalúa los mecanismos del proceso de formulación de políticas, sus actores, intereses e incentivos. El trabajo se compone de cinco secciones que analizan el uso de los instrumentos de protección y promoción de exportaciones, la estrategia de negociaciones comerciales externas en el ámbito multilateral y preferencial, el desempeño del comercio exterior argentino en el período 1980-2005 y las características institucionales del proceso de formulación e implementación de la política comercial.

### SEMINARIO DE EMPLEABILIDAD E INSERCIÓN LABORAL DEL DPTO. DE DESARROLLO PROFESIONAL



Más de 75 alumnos participaron del seminario que se organizó en la sede de Catalinas para alumnos del MBA y Programas Ejecutivos de la UP. Este seminario, que se desarrolló en el marco del Ciclo de Orientación Profesional, tuvo como objetivo lograr que los participantes adquirieran herramientas para insertarse efectivamente en el mercado laboral y para planificar su carrera profesional a largo, mediano y corto plazo. Dentro de los temas desarrollados se detalló en: planes de carrera, análisis de los perfiles de personalidad laboral, determinación del objetivo laboral, cartas de presentación, currículum vitae, entrevistas, red de contactos y seguimiento. El expositor fue el Lic. en Psicología, Martín Sandoval -Master en Administración y Marketing Estratégico y Master en Programación Neuro-lingüística-, especialista en Coaching de Carrera. Actualmente es titular de MS COACH. Es autor del libro “¿Busca trabajo? Venda sus Servicios”.

## >. BUSINESS NEWS

### El negocio del entretenimiento: estudiar en Estados Unidos

**Alejandro Kantun, alumno del MBA en Entretenimiento y Medios de la UP, cuenta su experiencia de intercambio en NYU.**



“La posibilidad de realizar un semestre de intercambio del MBA en NYU, sin duda alguna, fue una experiencia única. Estar en lo que es considerado “La Capital del mundo” y en una de las mejores escuelas de los Estados Unidos implica aprendizajes y capítulos únicos. Los profesores son destacables y los invitados que recibíamos en clase eran de primer nivel: Desde Don Fehr (Director de la Liga Nacional de Basketball), Don Buckley (Director de Marketing de la Película “300”) hasta asistir a entrevistas con Quentin Tarantino (“Grindhouse”), Bill Aronson (creador del musical “Rent”), workshops en MTV Times Squares y almuerzos con el Decano en conjunto con productores de Private Equity Funds”.

“El ambiente es extremadamente diverso, ameno, compañeros de todo el mundo, muy competitivo, diferentes maneras de pensar y muchos acentos por aprender. El Major de Entretenimiento y Medios me otorgó herramientas como: la habilidad en los negocios, la importancia de formar alianzas estratégicas, creatividad y el marketing”.

“El intercambio entre UP y NYU otorga una acertada mezcla de conceptos que no solo están basados en documentos e información, sino en experiencias reales que el alumno aprende de situaciones concretas y de boca de los CEOs que las vivieron. Así mismo, en muchas ocasiones, al mencionar que realizaba el Major en Entertainment and Media en Stern, lo primero que mencionaban era “This is the place to be”. Realmente recomendaría a todos los alumnos realizar el intercambio de este tipo”.

## >. STAFF

**Universidad de Palermo**  
Rector: Ing. Ricardo Popovsky

Facultad de Ciencias Económicas  
Decano: Lic. Gabriel Foglia

Graduate School of Business  
Director MBA: Lic. Daniel Seva  
Directora de Programas Ejecutivos: Lic. Natalia Popovsky



# Primera Encuesta a Pymes Exportadoras

LA INVESTIGACIÓN REFLEJA QUE EL 83,64% DE LAS EMPRESAS RECURRE A FONDOS PROPIOS PARA FINANCIAR SU PRODUCCIÓN DESTINADA A LAS EXPORTACIONES, UN 7,27% LO HACE MEDIANTE BANCOS, Y UN 9,09% SE APOYA EN SUS PROVEEDORES.

financiación

capacitación

calidad

CEDEX  
Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador

El Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador -CEDEX- de la Universidad de Palermo realizó una encuesta a más de 60 empresas a fin de conocer las características estructurales, recursos y expectativas de las PyMES argentinas exportadoras.

Un 74,55% de las empresas encuestadas son exportadoras de Manufacturas de Origen Industrial (MOI). Esto a su vez coincide con la modalidad de exportación del producto, donde no podría esperarse otra cosa que un porcentaje similar (72,73%) para la categoría Productos de Marca, ya que las MOI, salvo casos muy particulares, se producen con una marca propia y por ende no se exportan a granel.

Tan sólo 7,28% de las PyME encuestadas tienen una participación mayor al 50% de exportaciones en sus ventas anuales, y un 38,1% (lo cual es una alta proporción) exporta lo correspondiente a menos del 10% de sus ventas totales.

## Financiación

Del total de la muestra, un 83,64% de las empresas recurre a fondos propios para financiar su producción destinada a las exportaciones, un 7,27% lo hace mediante bancos, y un 9,09% se apoya en sus proveedores; lo cual deja ver la baja concurrencia de las empresas PyME al crédito bancario.

El alto porcentaje de empresas que se autofinancian para exportar radica en las dificultades de acceso al crédito en la Argentina, que según el Director del CEDEX, Pablo Orlandi, se deben a cuatro razones principales:

- Las consecuencias de la crisis del 2001/02 en la estructura patrimonial de las PyMES
- Las fallas en el gobierno corporativo de estas empresas
- La desconfianza que generan las leyes que regulan la relación entre las

empresas y los bancos, a partir de la crisis.

• La casi destrucción del sistema bancario como fuente de canalización del crédito productivo y como receptor de los ahorros individuales.

“La autofinanciación es una opción muy válida para las empresas, y en ningún momento intentamos desmeritarla, ya que gracias a ella es que las PyME se han convertido en el motor de la inversión empresarial nacional. El problema es su sustentabilidad en el tiempo, y la limitación que significa para el crecimiento cuando se utiliza de manera exclusiva pues impide la obtención de recursos por otros medios”, agrega Orlandi.

## Calidad

En materia de calidad, un 25,45% de las empresas encuestadas, cuenta con algún tipo de norma o certificación internacional distribuidas de la siguiente manera. Un 71% tiene certificados sus procesos con ISO 9001:2000, un 7% cuenta con el sello de calidad IRAM, otro 7% tiene IEC 60947 (una norma específica para productos industriales) y un 14% se rige por las “Buenas Prácticas de Manufactura”.

Esto significa que el 74,55% restante de la muestra, son empresas exportadoras que no poseen certificación de calidad alguna, y que a pesar de haber logrado insertarse internacionalmente, no han asimilado todavía la importancia que tienen las certificaciones para aumentar sus posibilidades de ser elegidas como proveedoras de otras compañías certificadas en el exterior.

## Consortios y asociaciones de Exportación

Un 72,73% de las empresas encuestadas no

pertenecen ni participaron nunca de consorcios de exportación o asociaciones empresarias para exportar, bien fuese porque no les resultaba viable (47,50%), porque nunca tuvieron acceso (27,50%), o por desconocimiento acerca de estas herramientas de asociación para exportar (25%).

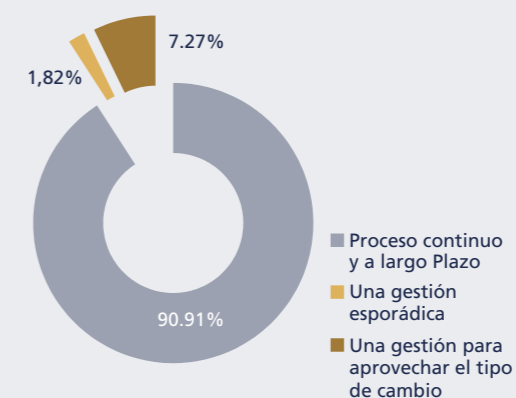
Lo anterior tiene una conexión muy cercana con la pobre proyección que tienen las empresas en cuanto a la evolución de sus exportaciones en el año 2007 (pues un 27,27% considera que serán iguales y un 10% que serán menores) y con la incapacidad de éstas PyME para hacer frente ante un aumento hipotético de la demanda externa (10% no sabe si podría y 14,55% respondió directamente que no podría). Ya que de conocer y poder participar en estas herramientas asociativas de exportación, lo más probable es que hubieran respondido más optimistamente a las preguntas relacionadas con expectativas de producción y ventas al exterior en los próximos años.

## Capacitación

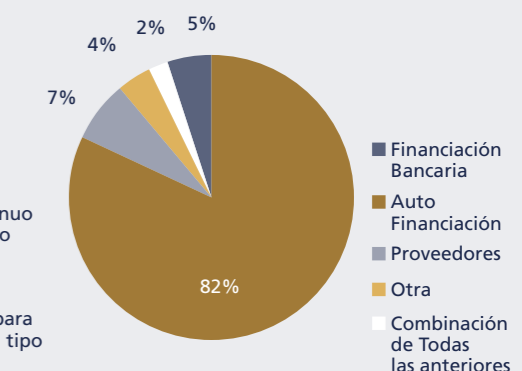
Muchos de los errores de gestión en comercio exterior de la PyME exportadoras se deben a que como veremos a continuación, sólo el 47,27% de la muestra tomada cuenta con un departamento o sector dentro de la empresa dedicada única y exclusivamente al comercio internacional.

De igual manera, la encuesta arrojó un porcentaje similar (41,82%) para las empresas que destinan recursos para capacitar en Comercio Exterior a sus empleados, dejando ver algunas deficiencias en materia de capital humano dedicado a esta área; y aunque es entendible que por una cuestión de recursos sea difícil contar con un departamento de

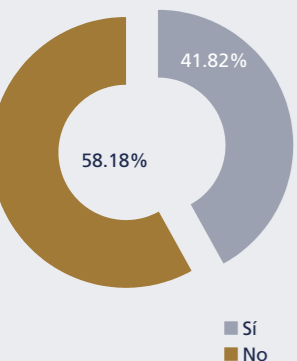
## La empresa considera la exportación:



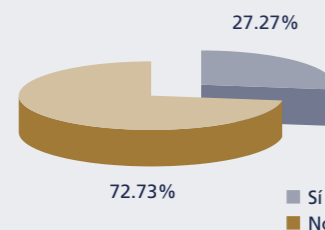
## ¿Cómo financia la empresa la producción destinada a las Exportaciones?



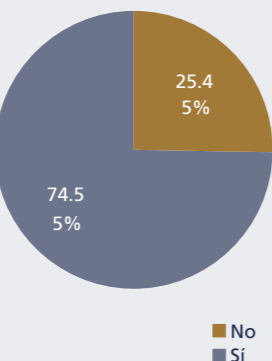
## ¿Destina la empresa recursos para capacitar sus empleados en el área de COMEX?



## ¿Pertenece a algún consorcio de exportación o participó en asociaciones temporales para exportar?



## ¿Posee la empresa alguna norma de certificación Internacional?



profesionales en Comercio Exterior, si la empresa está exportando, lo más probable es que haya necesidad de al menos una persona que se dedique de lleno al seguimiento de los productos, la investigación secundaria de mercados, el establecimiento de contactos comerciales, etc.

Para contrastar con lo anterior tenemos que de la totalidad de las empresas, un 83,64% se asesora con un despachante de aduanas para temas legales, aduaneros, de clasificación de mercaderías, etc.

## Perspectivas a Futuro

Un 63,64% de las empresas encuestadas, porcentaje dentro del cual se puede incluir al 38,18% de PyMES que exportan menos de una décima parte de sus ventas anuales, prevé exportaciones mayores para este año.

Así mismo, las empresas son conscientes del papel de las ventas al exterior en su

crecimiento, pues independientemente de la participación actual de las exportaciones dentro del total de las ventas anuales, el 90,91% de las PyME encuestadas ve al proceso exportador como un proceso continuo y a largo plazo para posicionarse en los mercados internacionales.

Por otra parte, existe una relación consistente entre las empresas cuyas expectativas de exportación a futuro son menores o iguales a las del 2006 (36,36%) y aquellas que hasta el momento no han participado de misiones comerciales o ferias sectoriales (32,73%); razón por la cual se podría concluir que la falta de contactos comerciales y de relación con clientes potenciales (que se obtienen en las ferias, misiones y demás actividades de este tipo) es la causa principal de las limitadas expectativas de crecimiento en las exportaciones. ■

# Programas de fidelización de clientes.

## Principales errores comunes

EN LA BÚSQUEDA DE UN CONOCIMIENTO MAYOR DE LOS CLIENTES, SE DECIDE REALIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CRM, LO IMPLICA RECORRER UN LARGO CAMINO



Sebastián Hopff, alumno del MBA de la Graduate School of Business y Gerente Departamental Marketing Punto de Venta S.A. ALBA - ICI Paints Argentina.

Se pueden contar por decenas las definiciones de CRM y cada profesional podrá rearmar una a su gusto. A continuación transcribo la definición, que a mi entender, es la más completa "CRM es un proceso integrado de marketing, ventas y servicios orientado a gestionar el Principal ACTIVO de la Empresa -La Información de sus Clientes-; con el fin de identificarlos, retenerlos, fidelizarlos y optimizar el ciclo de vida de cada uno". A lo cual se puede agregar, que busca mejorar la performance de la empresa identificando prospectos y consumidores menos y más rentables para reducir la cantidad de energía y dinero dedicada a estos primeros y focalizarla en los segundos. De manera de anticipar, conocer, satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes. Este planteo genera un cambio de la filosofía, "el cliente siempre tiene la razón". Esta máxima que ha vivido dentro de marketing, ha perdido su vigencia. No hay que temer al decir, que "el consumidor no siempre tiene la razón. Pero no sabemos como demostrarlo". Imagine esta situación, cuantas

veces UD. ha llamado a un call center por un reclamo y le dice al telemarketer que esta esperando desde hace más de 1 mes una respuesta -Recuerde que frente al enojo los plazos se tienden a exagerar-. Tal vez llamo hace una semana, pero el telemarketer lo desconoce. Cuanto mejor, si al telemarketer le apareciera su historial, cuando llamo y quien lo atendió. En la búsqueda de un conocimiento mayor de los clientes, se decide realizar la implementación de una estrategia de CRM, lo implica recorrer un largo camino. Durante el cual, usualmente se cometen una gran cantidad de errores. Con el objetivo de ayudar a evitarlos, detallaremos los errores por tipología:

### A- Génesis:

-Pensar que CRM es una moda o herramienta exclusiva de marketing -Pensar que, como la base es un software, el que debe liderar CRM es sistemas. -Pensar que se puede implementar CRM sin el consentimiento del Gerente General, por que es visto como "algo en lo que están los de marketing". -Pensar que CRM es solo juntar información en una base de datos. - Instaurar CRM por que lo tiene mi competencia.

### B- El recurso Humano:

- Pensar en CRM sin un cambio en la cultura de la empresa "la pasión por el cliente no se escribe en las paredes se vive". - Pensar en CRM sin un cambio en el organigrama. - Pensar mantener los sistemas de remuneraciones sin vínculo con la estrategia de CRM. - Pensar que el entrenamiento se hace on going, donde el cliente termina siendo un conejo de indias.

### C- Los procesos y tableros de control:

- Pensar en CRM sin cambiar los procesos internos de la empresa. - Pensar en CRM sin realizar una investigación previa que indique cuales son los pilares de satisfacción. - Pensar en CRM sin la creación de tableros de control y variables duras de medición de performance.

### D- Implementación:

-Lanzar el programa en vivo, sin haber realizado una prueba piloto, es como lanzarlo, estrellarse indefectiblemente y terminar quemado. - Pensar en CRM sin dedicar. ■

# Observatorio de Medios

EN BASE AL ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO DE LAS TRES PRINCIPALES NOTICIAS DIARIAS DE LOS MATUTINOS LA NACIÓN Y CLARÍN, SE ANALIZAN LOS PRINCIPALES HECHOS Y PROTAGONISTAS DEL PERÍODO.



Patricio O'Gorman  
Profesor de la Graduate School of Business de la UP

El Observador de Medios es un espacio en el que se interpretan los mensajes de los medios, y se mide su impacto sobre la agenda de prioridades de la sociedad. En base al análisis del relevamiento de las tres principales noticias diarias de los matutinos La Nación y Clarín, se analizan los principales hechos y protagonistas del período.

### Hechos Relevantes

como era de esperar se instaló el clima de campaña en capital. Sin embargo, las elecciones capitalinas tuvieron que conformarse con el tercer puesto del mes (con 12 menciones en tapa): el primer puesto fue un empate entre las noticias de la fuerte crisis (educativa y gremial) en Santa Cruz y la escalada del caso Skanska (coimas en obras públicas), ambas con 19 menciones. Algunos comentarios sobre los principales 3 temas:

• **Crisis Santacruceña:** Los reclamos que tuvieron lugar en todo el país con relación al aumento a los docentes siguen teniendo una pesada repercusión en Santa Cruz. Se suma al conflicto la Iglesia, opinando sobre la falta de libertad en la provincia (5 de Mayo), y responde Kirchner, argumentando que algunos docentes son patoteros (9 de Mayo). La respuesta policial ante la movilización de los manifestantes deja un saldo de varios heridos y detenidos, desembocando en la caída del entonces gobernador provincial Sancho y reemplazo por Peralta, otro hombre K. A pesar de la intención oficial de diálogo, Alicia Kirchner es agredida por un grupo de docentes (13 de Mayo). Se realizan ofertas a los docentes, que terminan, luego de varios rechazos y un paro extendido, en acuerdo (26 del mes).

• **Caso Skanska:** el caso recibe gran protagonismo en las portadas, fijándose en la agenda como el principal tema a

resolver por parte del gobierno nacional. La eventual mancha que representa un caso de corrupción (agravado por el involucramiento de Enargas) en la gestión limpia de la que se jacta el primer mandatario, catapulta a primera posición a este caso. La presión mediática obliga a un avance más veloz de las investigaciones, con varios directivos de la empresa detenidos, dos funcionarios de Enargas despedidos y la intervención del organismo regulador. El mayor riesgo para el gobierno es la eventual aparición de otros casos similares.

• **Elecciones en Capital:** Las elecciones finalmente aparecen en el podio. Se menciona el inminente ballottage (con Macri a la cabeza de la intención de voto) y a partir del 20 del mes gana protagonismo el tema. Se tratan las propuestas, se tensa el debate, se agranda la imagen de Macri ganador en primera vuelta y se mencionan los apoyos de Kirchner a Filmus y Carrió a Telerman, como previa a las presidenciales de Octubre.

• Completan el ranking del mes la crisis energética – que reaparece con fuerza, haciéndose más presente hacia fines del mes – los logros deportivos del club de la Ribera y la crisis aeroportuaria, que también lleva varios meses de historia. Durante Junio y Julio se esperan mayores repercusiones de la crisis energética, convirtiéndose en un tema crítico para los comicios nacionales. El muy probable ballottage capitalino también estará a la orden del día, probablemente convirtiéndose en el tema principal de Junio.

### Los protagonistas

Los protagonistas del mes fueron Néstor Kirchner, el Sumo Pontífice, Mauricio Macri, Julio de Vido, Jorge Telerman, Alicia Kirchner, y Cristina Kirchner. ■



Invitamos a los interesados a participar del próximo número de UPBusiness. Si desean enviar comentarios, materiales o ser entrevistados, pueden contactarse vía e-mail a la redacción: [econews@palermo.edu](mailto:econews@palermo.edu)



# Un profesor en Turquía

ROBERTO FRANCHI, PROFESOR DEL MBA Y DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UP, DESCRIBE CÓMO SE TRABAJA EN EQUIPO DENTRO Y FUERA DE LAS ORGANIZACIONES.

## Un líder en la organización elige su propio equipo de trabajo. ¿Cómo cree que debe alimentarse este tipo de relación para lograr resultados óptimos?

Una primera observación es que en las organizaciones un líder no siempre tiene posibilidades de elegir su propio equipo de trabajo. La mayoría de las veces es una mezcla de ambas. De todas maneras, lo que sí hace un líder es establecer una mística y un ambiente de trabajo basado en la confianza mutua, en reglas y objetivos claros y en una comunicación fluida horizontal y vertical. Lo que hacen los líderes es crear el ambiente más apropiado para permitir que las capacidades de cada integrante puedan aflorar.

## ¿Personas con perfiles y capacidades diversas o un equipo con similares aptitudes? ¿Cómo sugiere usted armar el equipo?

En los equipos es muy importante la heterogeneidad (experiencias, sexos, formaciones, capacidades) siempre que sea posible. La heterogeneidad permite tener una mirada de la realidad más completa. Pero un líder además debe buscar alinear a los integrantes para que las diferencias (que

deben ser complementarias) impacten en el mismo objetivo. El movimiento que realizan los equipos de alto rendimiento es pasar de la divergencia a la convergencia.

## ¿Cuál fue su última experiencia de trabajo en equipo exitosa? ¿Por qué?

Como última experiencia puedo hacer referencia al mundial de tenis por equipos que terminé de participar en Turquía. Teniendo en cuenta que el tenis es un deporte donde prevalece el desempeño individual, la formación de un equipo implica un verdadero desafío. Es una experiencia donde tiene que empezar a construirse un sentimiento de equipo muy fuerte que supere los intereses individuales. Este sentimiento implica plantear un propósito, conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, poner lo mejor al servicio del propósito, superar conflictos y rivalidades, crear un sentido de apoyo y respaldo. Logramos conformar un buen equipo desde su integración, dejamos una buena imagen como representantes, interactuamos positivamente con todos y deportivamente obtuvimos tres triunfos y dos derrotas. No siempre los equipos obtienen el resultado



## MENÚ EJECUTIVO

**Un libro:** "Sincronicidad, el camino interior hacia el liderazgo" de Joseph Jaworski.

**Un gurú/autor:** Chris Argyris.

**Una frase de cabecera:** "Locura es pretender obtener resultados diferentes, haciendo las cosas de la misma manera" (Einstein).

**Comida en la oficina:** Menú liviano.

**Tiempo de relax:** Muy importante para trabajar mejor. Cada uno debe encontrar su medida apropiada.

deseado, pero ese mismo hecho se convierte en una prueba para su consolidación como equipo. Considero que en las empresas también hay "atletas" laborales, personas que tienen que lograr un alto desempeño y casi siempre lo hacen formando parte de un equipo. Todo lo mencionado anteriormente en lo deportivo es igualmente válido en las compañías, incluida la preparación física (aspecto que suele no tenerse en cuenta). Un profesional en una organización debe atender su estado físico, intelectual, emocional, mental y espiritual si desea tener actuaciones destacadas en el largo plazo. ■

## >. LOS CEOS DICEN



"La tarea de un líder es mantener a su gente enfocada en la misión"

(Meg Whitman - CEO, Ebay)



"Tener altas expectativas es la clave de todo"

(Sam Walton - Fundador, Wal-Mart)

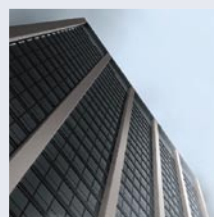
## >. SEDES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UP



### SEDE BARRIO NORTE

Facultad de Ciencias Económicas

Av. Santa Fe, esq. Larrea 1079  
Tel.: 5252-0435



### SEDE CATALINAS

Graduate School of Business

Av. Madero 942, 8° y 9° piso  
Tel.: 5199-1331/1332

## CENTROS DE INFORMES E INSCRIPCIÓN:

Av. Córdoba 3501 (esq. Mario Bravo) - Av. Santa Fe (esq. Larrea 1079). Shoppings Paseo Alcorta, Abasto y Alto Palermo - Ciudad de Buenos Aires Argentina | Tel.: (5411) 4964-4600 | informes@palermo.edu - [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)