

ECONOMÍA NARANJA



CÓMO VENDER DISEÑO

Y OTRAS NOTAS

FERNANDO DEL VECCHIO

Copyright

© 2021, Fernando Del Vecchio.

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright excepto en el caso de referencias breves insertas en artículos y reseñas críticas. Las solicitudes para permiso de reproducción pueden ser enviadas al correo: autor@fernandodelvecchio.com

ISBN 978-9942-40-179-3

* * *

Límites de responsabilidad

El autor no se hace responsable de cualquier tipo de pérdida o daño causado, o que se alegue que haya sido causado, directa o indirectamente, por la información contenida en este libro. El autor no garantiza que las técnicas, ideas, sugerencias y/o notas presentadas aquí darán resultados exitosos. La finalidad de este libro es informar y entretener.

* * *

Publicación

Primera edición: junio de 2021.

* * *



Contenido

1. ¿Cómo vender diseño?
2. La innovación en diseño no se encuentra en el diseño.
3. El diseñador como factor de competitividad.
4. Sobre competitividad y competencia.
5. Hay que aprender a jugar el juego.
6. Rechazos positivos.
7. Cobrar antes, cobrar mejor.
8. Sobre la efectividad.
9. El desafío de comunicar valor.
10. Tres formas efectivas de perder dinero.
11. ¿Y dónde están las oportunidades?
12. Pasión por el diseño.
13. Fortalezas y oportunidades de negocio.
14. Ayudando a que el cliente nos elija.
15. ¿Cuál es la fortaleza de tu estudio de diseño?
16. Ser competitivos.
17. No hace falta un nuevo plan.
18. ¿Es el ego realmente un problema?
19. No te quejes, resuelve.
20. Te amo, te odio, no importas.
21. Diferenciación puertas adentro.
22. Ideas demasiado grandes.
23. Cambias las preguntas, mejora la calidad de tu vida.
24. Vivir del diseño es posible.
25. Palabras que emocionan.
26. La vida es injusta.
27. El camino de la continua reinención y renovación.
28. Actitud y grandeza.
29. Cómo vender un webinar en tiempos de plaga zombie.
30. ¿Y si lo simplificamos un poco?
31. No te enojés, recorta tus pérdidas.
32. El enfoque es clave.



1

¿Cómo vender diseño?

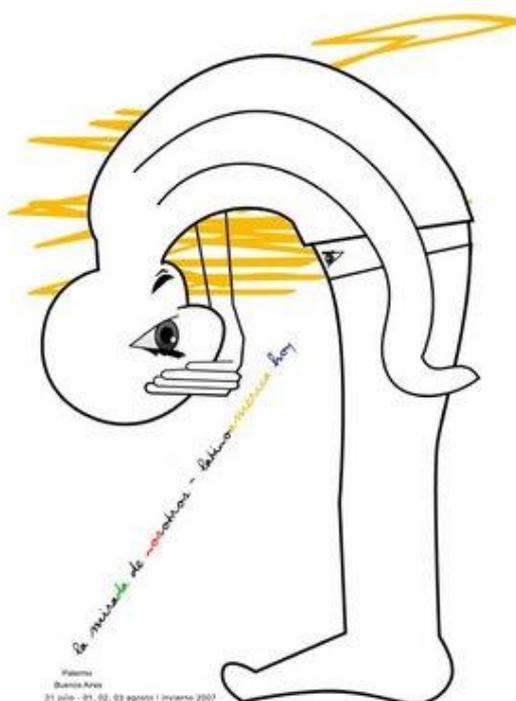
Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 1 de mayo de 2009. Publicado en Foroalfa¹ el 28 de mayo de 2009. Revisado el 24 de abril de 2021.

Cuando el concepto de cliente² no se encuentra presente, surgen algunas dificultades para desarrollar habilidades de gestión que orienten adecuadamente nuestro proyecto profesional.

En ocasión del Segundo Encuentro Latinoamericano de Diseño en la Universidad de Palermo, hubo un concurso de afiches cuyo título era: “La mirada de Nosotros – Latinoamérica Hoy”. El Segundo premio en Categoría Profesionales evaluado por los miembros del Foro de Escuelas de Diseño fue el siguiente (Imagen 1):

Imagen 1: “Danos América Hoy”. Autora: Rodríguez Pezoa, Alejandra.

Me llamó mucho la atención los comentarios de quienes observaban y reían mirando la pieza, ya que según ellos - todos diseñadores y jóvenes - “nos representa tal cual somos”.



¹ Del Vecchio, F. (2009, Mayo). ¿Cómo vender diseño? *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/como-vender-diseno>

² En este trabajo se habla de “cliente” y no de “comitente”, como en muchos artículos de diseño que tratan sobre su actividad profesional. Es posible que la idea de cliente haya sido reemplazada por el disgusto del diseñador a tratar temas y utilizar vocablos relacionados con el concepto “negocio”.



Debido a que no soy diseñador, sino que me especializo en el desarrollo de habilidades emprendedoras y de gestión, y trabajo con muchos diseñadores, esta situación hizo que prestara atención a lo que comencé a denominar “orientación de la actividad profesional del diseñador”. Para ser más claros, empecé a observar más detenidamente la forma como el diseñador se vincula con el entorno (sus clientes) a partir de la forma como piensa su profesión y su relación con el entorno.

Para mi sorpresa - y no sé si lo será para ustedes - me encontré con lo siguiente: una gran mayoría de diseñadores (predominantemente jóvenes, estudiantes avanzados o graduados recientes) expresaban su necesidad de desarrollar la creatividad como respuesta a pedidos de clientes. Una minoría (diseñadores más experimentados) expresaban esto como deseo, aunque comprendían que lo importante es la atención al pedido del cliente, y luego - si es posible - apelar al recurso creativo, pero no como necesidad primaria a satisfacer en su trabajo.

Es posible que sea la experiencia (o el cansancio por tratar con cierto tipo de clientes) lo que marque un cambio en la orientación del trabajo del diseñador, desde una orientación centrípeta a una centrífuga, de acuerdo con la siguiente clasificación:

Orientación centrípeta (del cliente al diseñador): el diseñador expresa la necesidad de ser comprendido por el cliente, apelando a su intención de hacer prevalecer su criterio estético y/o su creatividad por encima o aun negando las solicitudes del cliente (Imagen 2).

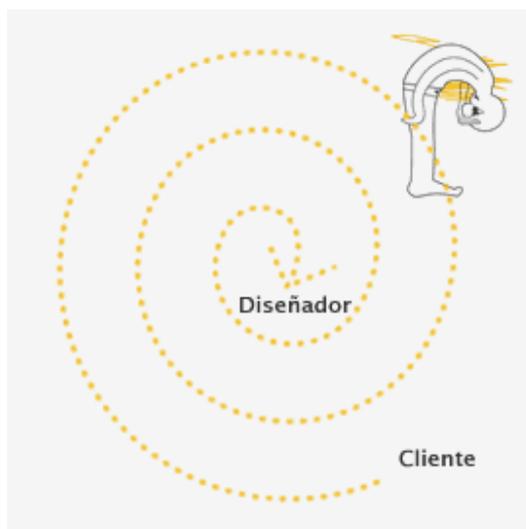


Imagen 2: Orientación centrípeta en la relación diseñador - cliente.

En esta forma de trabajar, la necesidad a ser satisfecha es la del diseñador; la creatividad y criterio estético deben prevalecer por encima de cualquier solicitud o pedido del cliente, quien - desde la opinión del



diseñador - se convierte en una suerte de obstáculo porque no lo comprende³.

En este primer caso, la necesidad del diseñador (el QUÉ) debe ser satisfecha por el pedido del cliente (el CÓMO).

Encontramos un ejemplo de este tipo de situaciones en el capítulo 21 de la temporada 7 de la serie “Seinfeld”. Jerry Seinfeld lleva su automóvil al mecánico (Tony Abado), para realizar una reparación menor en el motor.

La situación se torna cómica hasta el ridículo, debido al planteo de Tony acerca del tipo de cuidado excesivo que debe realizar Jerry en el automóvil (atendiendo a la necesidad y orientación de Tony hacia el vehículo, no hacia el uso y atención que puede y quiere darle su cliente)⁴.

Orientación centrífuga (del diseñador al cliente): el diseñador comprende su profesión como servicio, con un cliente que realiza un encargo (Imagen 3).

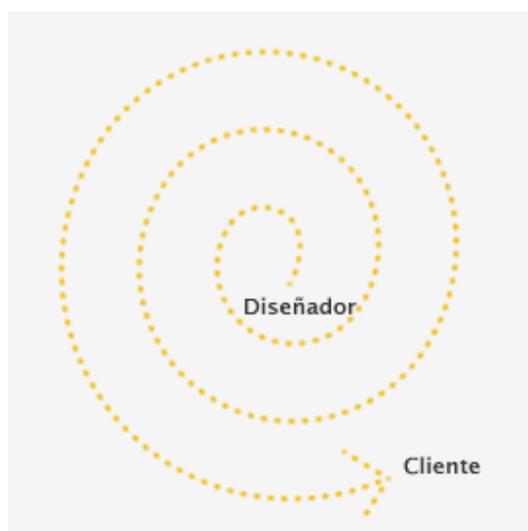


Imagen 3: Orientación centrífuga en la relación diseñador – cliente⁵.

En palabras de Belluccia⁶: *El diseñador gráfico trabaja para que su comitente se comunique mejor con su público, o sea que el buen diseñador gráfico es un especialista en los códigos de la comunicación.*

³ “Un diseñador que opine que es el cliente quien tiene que entenderlo a él debería volver al jardín de infantes y comenzar todo de nuevo. [...] es el diseñador quien debe esforzarse por comprender la necesidad de su cliente y no a la inversa, pues para eso es contratado.” Belluccia (2007), P. 48/9.

⁴ Seinfeld y Tony Abado: <https://youtu.be/RUEyP4oWzOk>

⁵ El concepto de marketing se apoya en cuatro pilares: *mercado meta, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad.* [...] El concepto de marketing [...] comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que los afectarán y produce utilidades satisfaciéndolos. Kotler (2001), P. 19/20.

En este caso, la necesidad satisfecha es la del cliente, mientras que la creatividad (y demás conocimientos) del diseñador es entendida como un “CÓMO”.

Resumiendo, cuando el diseñador desea que el cliente, a través de su encargo, satisfaga su propia necesidad de realización, el QUÉ - lo importante - es la creatividad (y su criterio estético, etc.). Cuando el diseñador entiende su profesión como servicio a un cliente, la creatividad es el CÓMO.

Este planteo sobre la forma como orienta su actividad el diseñador (QUÉ necesidad atiende y CÓMO lo logra), es parte del complejo sistema de variables que determinan - como consecuencia - los problemas y conflictos que sufren hoy los diseñadores⁷.

Modificar la orientación del trabajo - desde la atención a las necesidades del diseñador a trabajar bajo las necesidades del cliente - redirige la gestión del trabajo del diseñador (trabajando en forma individual o asociado a otros en un estudio o agencia), debido a que comienza a desarrollar - en algunos casos en forma natural - algunas habilidades de gestión.

Si tenemos en cuenta que una amplia mayoría de diseñadores intenta trabajar, o desarrollarse profesionalmente, en forma independiente y no en relación de dependencia⁸, el desarrollo de habilidades de gestión, que complementen el talento, se torna imprescindible.

¿Cómo vender diseño?

⁶ Belluccia (2007), P. 63.

⁷ Esta orientación es un modelo mental, que determina la forma como pensamos la actividad profesional y condiciona lo que hacemos. Para ampliar, ver: Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.

⁸ De acuerdo al “Primer censo de aproximación a la realidad del mercado del diseño argentino” (Programa ProDiseño Argentino, 2005-2006), el 95,8% de los estudiantes terciarios y universitarios censados (de las distintas disciplinas del diseño argentino) se proyectan como profesionales independientes. Citado en: Spina, M. (2007). *Casos de emprendedores en el diseño*. Buenos Aires: Red Argentina.



En el caso en que pudiésemos comprender esta orientación hacia el cliente como la natural y necesaria para desarrollar nuestra profesión, ofreciendo una propuesta de servicio que sirva a quien la solicita, necesitamos primero comprender qué tipo de necesidad o deseo atendemos.

En esta dirección, la pregunta ¿Cómo puedo vender diseño?⁹ se convierte en inadecuada¹⁰.

La pregunta no debe ser ¿cómo puedo vender diseño? Podría ser: ¿qué problemas o dificultades pueden resolver mis habilidades? O: ¿qué problema presenta el cliente que viene a solicitar mis servicios? De esa forma, podemos comprender ¿qué necesidad o deseo debo satisfacer?

De acuerdo con Theodore Levitt en su famoso artículo *Marketing Myopia*¹¹: *La venta se concentra en las necesidades del vendedor; el marketing, en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir su producto en dinero; el marketing, con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas a su creación, entrega y consumo final.*

Conclusión

Los problemas que describen los diseñadores en relación con su práctica profesional y con su vínculo con los clientes son consecuencia de

⁹ “[La definición del diseño. El desengaño] El diseño es el nombre de un oficio o especialidad cuyo fin consiste en definir, antes de su elaboración, las características finales de un producto para que cumpla con unos objetivos determinados.” Belluccia (2007), P. 11.

¹⁰ Tan inadecuada como si yo deseara vender mi capacidad para pensar en innovadores modelos de negocio (y lo comunicara en estos términos). Diferente sería si mi habilidad, al servicio de un cliente, promueve, desarrolla e implementa un innovador modelo de negocio que a él le interesa.

¹¹ Kotler (2001), P. 19.



un modelo mental¹², es decir, de una particular manera de entender el qué y los para qué del diseño¹³.

Integrando conocimientos y perspectivas de análisis provenientes de otras disciplinas, es posible revisar los supuestos¹⁴ sobre los que descansa hoy el ejercicio profesional, y abrir las puertas de salida a esta conflictiva realidad¹⁵.

* * *

Bibliografía consultada:

- Belluccia, R. (2007). *El diseño gráfico y su enseñanza. Ilusiones y desengaños*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Del Vecchio, F. (2008). *Causas estructurales determinantes de patrones de problemas en la gestión de estudios de diseño gráfico*. Proyecto de tesis doctoral (no publicado). Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing. La edición del milenio*. México: Pearson Educación.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.
- Spina, M. (2007). *Casos de emprendedores en el diseño*. Buenos Aires: Red Argenta.

¹² Los “modelos mentales” son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Senge (1992), P. 17.

¹³ [...] para obtener resultados diferentes (en el modelo operativo, donde opera el diseñador gráfico), es necesaria una desarmonía entre el modelo de negocio (la configuración de su actividad) y el modelo mental (las creencias sobre lo que impulsa el éxito en el sector). ¿Desde dónde se genera esa desarmonía? Desde el modelo político (considerado aquí como el factor limitante, o restricción principal del sistema, o punto de apalancamiento), en aquellos referentes del sector, con el poder, la autoridad y la influencia necesarias para “imponer” diferentes modelos mentales. Del Vecchio (2008), P. 33.

¹⁴ Ver Debates Foroalfa: “¿Qué es el diseño?” y “El diseño ¿tiene fines propios?”.

¹⁵ Tema tratado en mi conferencia “El diseño: ¿una profesión devaluada?”. Seminarios Foroalfa (Buenos Aires, Septiembre 2009).

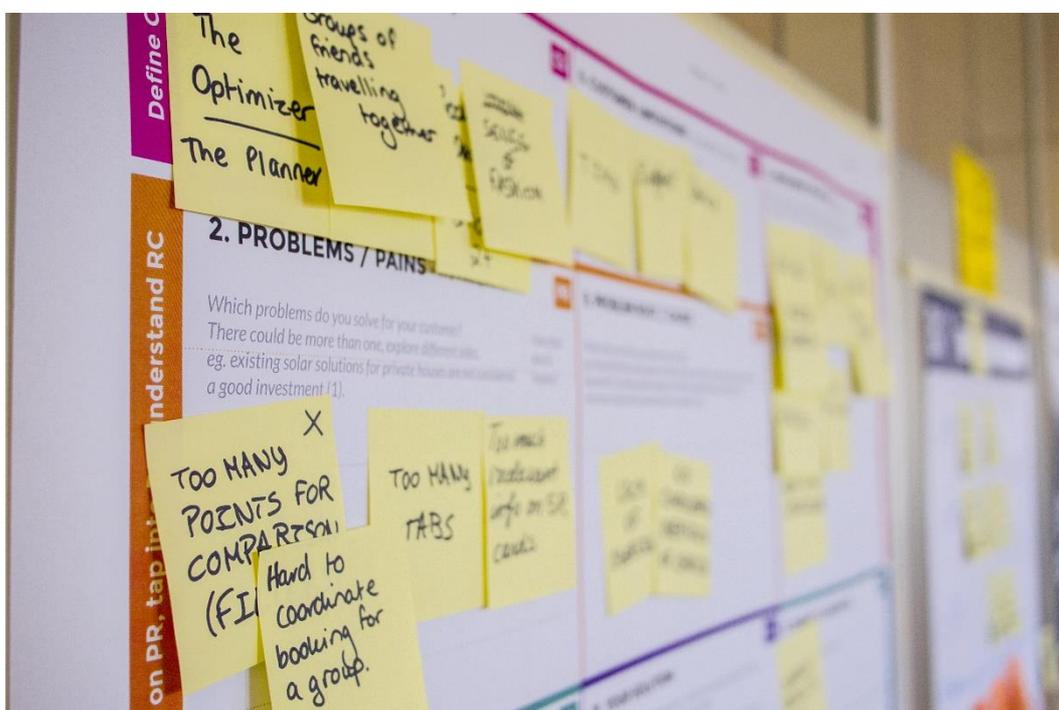


2

La innovación en diseño no se encuentra en el diseño.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 10 de mayo de 2011. Publicado en Foroalfa¹⁶ el 25 de mayo de 2011. Revisado el 24 de abril de 2021.

En los últimos tiempos, es habitual escuchar en cualquier conversación el término “innovación”. En el tsunami comunicacional del presente, el término “innovación” se abre paso. Todo debe ser “innovador”, para poder tener lugar en nuestra atención. Sin embargo, innovación no es lo mismo para todo el mundo.



Cuando hablamos de innovación y gestión de empresas creativas, claramente estamos hablando de un “cambio”. ¿Un cambio en qué? En la gestión. ¿Qué significa eso?

¹⁶ Del Vecchio, F. (2011, Mayo). La innovación en diseño no se encuentra en el diseño. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-en-diseno-no-se-encuentra-en-el-diseno>



Podríamos pensar en la “gestión”, en el caso de las empresas creativas, como la serie de procedimientos, de todo tipo, que realizamos los integrantes del grupo que conforma la empresa, para lograr resultados de conjunto.

¿Tendremos que modificar nuestros procesos, nuestra gestión, para lograr resultados diferentes? ¿Y ello por qué?

Desde el punto de vista de un profesional de la gestión, los procesos que llevan adelante los creativos (entre ellos, los diseñadores) en sus propios estudios, despachos y agencias (sus propios emprendimientos y empresas), son poco efectivos. Los resultados son evidentes: a pesar de proyectar y diseñar excelentes productos (como respuesta a una necesidad, deseo o problema), la capacidad para convertir ese producto en una propuesta comercial viable, y como consecuencia, rentable, es baja.

A esto se suma otra dificultad: en los últimos diez años, la realidad de mercado para los creativos - principalmente para los diseñadores - ha cambiado radicalmente. Producto del éxito de los programas de estudio en diseño, la oferta de servicios de diseño - ya sea a partir de estudios dirigidos por diseñadores profesionales como freelancers y otros, con capacidad e intención para vender el mismo tipo de servicios sin ser diseñadores profesionales - ha aumentado muchísimo. Como contrapartida, y para mencionar solo una de las fuerzas que interactúan en el entorno competitivo para hacer más difícil la situación, la demanda por servicios de diseño no se ha incrementado en la misma intensidad¹⁷. Al menos por el momento.

La respuesta a este problema, desde el diseño, sigue siendo la misma, ahora utilizando el mencionado término “innovación”. ¿Qué es innovación en este caso? La búsqueda de alternativas, dentro del diseño, a problemas fuera del diseño. De todas formas, esto es natural. Porque buscar soluciones fuera del diseño utilizando las competencias profesionales desarrolladas dentro del diseño, es algo poco visto, extraño... quizás a esto sí valdría la pena denominarlo innovación.

¹⁷ Explicado en detalle en: Del Vecchio, F. (2015). *Diálogos con diseñadores*. Buenos Aires, Argentina. Disponible para descarga en <http://fernandodelvecchio.com/libros/>



¿Cuál es la búsqueda de innovación dentro del diseño? ¿Qué ejemplos encontramos? Por ejemplo, en el ámbito del diseño gráfico, frente a la pregunta: ¿Qué significa innovar en diseño?¹⁸, encontramos patrones de respuestas como las siguientes: “proponer algo nuevo”; “es algo muy diferente que no es común”; “una imagen que resalte para atraer más al espectador al ver algo nunca visto o no visto comúnmente”.

Estas respuestas, se encuentran condicionadas por la pregunta. Dice Guy Kawasaki¹⁹: [...] *el modo de postular la pregunta limita la respuesta. [...] Casi nunca modificamos espontáneamente la formulación de un problema presentado de manera clara y completa. [Esto se denomina] efecto postulador porque la gente intenta resolver el problema tal como se presenta.*

Estas respuestas se encuentran condicionadas por quienes realizan la pregunta, quienes también son diseñadores gráficos. Y por ello realizan la pregunta desde su propio modelo mental, intentando encontrar respuestas entre aquellos a quienes proponen el debate (dentro del mismo modelo mental). ¿Podríamos encontrar respuestas diferentes a las esperadas? Creo que es posible, aunque poco probable.

La respuesta puede (y debe buscarse) en otro lugar, para que sea realmente “innovación”. Innovación, en este caso, no significa “inventar la rueda”, sino “presentarle la rueda - ya inventada - a alguien que aún no la conoce”.

¿Dónde, entonces, buscar la innovación para problemas del sector creativo (diseño)? En las preguntas más simples y representativas de la actividad que cualquier diseñador intenta llevar adelante como emprendedor.

Ante la pregunta: ¿Qué vendes? Una enorme cantidad de diseñadores responde “diseño”. Sin embargo, haciéndole la misma pregunta al cliente de ese diseñador, la respuesta es diferente. El cliente, mira el

¹⁸ Debate “¿Qué significa innovar en diseño? En Foroalfa: <https://foroalfa.org/articulos/que-significa-innovar-en-diseno>

¹⁹ Kawasaki, G. (2001). *Reglas para revolucionarios*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.



producto que el diseñador ofrece (por ejemplo: sillas, de diseño, claro) y responde “sillas”.

La innovación, entonces, debemos buscarla en preguntas diferentes (desde un modelo mental diferente), para encontrar respuestas diferentes.

No podemos dejar de pensar como diseñadores, pero podemos alejarnos un poco de nuestra perspectiva incorporando una forma de mirar diferente, a través de lentes diferentes. Esto se encuentra disponible en otras disciplinas, en otros profesionales, que pueden complementar con efectividad la actividad del diseñador, aportando otras respuestas, partiendo de las preguntas que el diseñador responde, desde su propia convicción, desde su propio modelo mental, condicionado por su formación y por su encierro dentro del “ámbito seguro del diseño”.

Generar espacios de conversación con otros profesionales permitirá encontrar otras respuestas. La integración de competencias profesionales complementarias genera equipos de trabajo efectivos (eficaces y eficientes), debido a que cada profesional, orientado por un claro proyecto de trabajo, aporta una visión complementaria que favorece la obtención de resultados esperados por los emprendedores, por aquellos que apoyan los emprendimientos y por aquellos que buscan acercarse a ellos desde diferentes roles.

* * *

Bibliografía consultada:

- Del Vecchio, F. (2015). *Diálogos con diseñadores*. Buenos Aires, Argentina.
- Kawasaki, G. (2001). *Reglas para revolucionarios*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca S.A.



3

El diseñador como factor de competitividad.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 13 de agosto de 2012. Publicado en Foroalfa²⁰ el 21 de noviembre de 2012. Revisado el 24 de abril de 2021.

La eficaz administración del tiempo es un aspecto diferencial del diseñador, cuando se lo analiza a la luz de los habituales incumplimientos en la promesa de entrega que sufren muchos clientes.

El sector educativo tiene una responsabilidad en este sentido, ya que si desea formar profesionales para trabajar en un mercado donde el diseño se convierta en un factor de competitividad, no puede ignorar que - para las empresas - cumplir con los tiempos de entrega prometidos es una parte muy importante de la credibilidad de quien ejerce la labor profesional.

Si desde la formación diseñamos los incentivos adecuados, el diseño como factor competitivo podrá dejar de ser una declaración de deseos y convertirse en una realidad.

Hace unos años, cuando comencé el proceso de estudio del comportamiento empresarial de los diseñadores emprendedores²¹ (analizando la forma y el tipo de decisiones empresariales que tomaban sobre sus propios proyectos y estudios), me planteé algunas preguntas, entre las que se encontraban las siguientes:

¿Por qué toman esas decisiones (muchas de ellas equivocadas, desde un punto de vista estrictamente empresarial)?

¿En qué momento aprenden a tomar ese tipo de decisiones?

²⁰ Del Vecchio, F. (2012, Noviembre). El diseñador como factor de competitividad. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-factor-de-competitividad>

²¹ Sin hacer diferencia entre emprendedores por necesidad o por deseo e identificación de oportunidad.



¿Cómo es que - a pesar de los malos resultados de esas decisiones - el paradigma (la creencia en que esas decisiones son correctas) se refuerza y persiste?

Para intentar obtener algunas respuestas, comencé a dictar una clase sobre temas empresariales a estudiantes de diseño, en nivel de grado o licenciatura, con el fin de identificar la forma como los estudiantes van manifestando estas conductas antes de salir al mercado y al mundo (y para tratar de identificar, además, cómo se generan).

Lo que pude observar, a partir de atender las preguntas de los estudiantes y de compartir espacios de reflexión con otros docentes diseñadores, es la manera como los comportamientos del diseñador profesional se originan en las aulas (por ejemplo, a partir de los incentivos en clases y exámenes) y se refuerzan al egresar (por ejemplo, en las conversaciones con colegas²², aunque esos mismos colegas sean los que sufren las consecuencias de esos comportamientos que, de alguna manera, promueven y defienden²³).

Descripción de una experiencia

Hace unos meses estuve dictando un curso de acercamiento a los negocios en el sector de industrias creativas para estudiantes de diseño (estudiantes de diversas carreras, cuyo promedio de edad apenas superaba los veinte años).

Como era necesaria una evaluación y calificación final para el curso, planteé un ejercicio que puede brindar algo de luz al modo como estos mismos estudiantes, con alta probabilidad de ocurrencia, responderán a pedidos de clientes cuando se conviertan en profesionales (porque es similar al comportamiento que he observado en otros ámbitos y que explica la conducta posterior).

La consigna del trabajo era la siguiente: “realice un informe sobre los temas presentados en clase, o sobre alguna aplicación (de su elección)

²² En ámbitos donde solamente participan diseñadores.

²³ Un ejemplo muy claro sobre esto es la promoción y participación en concursos de diseño, o en los proyectos, promovidos desde las instituciones educativas, donde los estudiantes trabajan con clientes reales. Este tema requiere un análisis más extenso, que no realizaré en este momento.



de los temas vistos durante la semana”. El informe debía contener lo que el estudiante haya considerado relevante, importante y/o valioso. En definitiva, el informe resultaba en una reflexión sobre algún tema de todo lo presentado en las 20 horas de clase.

Como la primera preocupación de los estudiantes era la aprobación del curso, expliqué que - al ser un acercamiento a un tema desconocido por ellos, de importancia para su futuro - me interesaba la reflexión que ellos pudieran hacer sobre la experiencia y la gestión que hicieran sobre la entrega del trabajo, teniendo en cuenta que no habría trabajos desaprobados (con esto, desaparecía un castigo potencial).

Las condiciones de entrega se plantearon de la siguiente forma: se fijó una fecha y hora límite de entrega por email, indicando que el trabajo debía ser realizado en forma grupal (la cantidad de miembros era libre, con un mínimo de dos y un máximo de todos los estudiantes de la clase). La extensión del informe era decisión del equipo.

Resultados: Se presentaron catorce informes (entregó su trabajo la totalidad de los treinta y dos estudiantes). Respecto al tiempo de entrega de los informes, ocho de ellos (57%) se entregaron dentro del tiempo fijado; seis (43%) fueron entregados fuera del tiempo límite (uno de ellos me fue enviado un par de días después del cierre por error del estudiante al copiar mi dirección de correo). Respecto a la conformación de equipos, ocho informes (57%) fueron realizados por grupos de estudiantes (entre dos y cinco estudiantes); seis (43%), fueron realizados por un solo estudiante.

Conclusión: de los catorce informes, cuatro (29%) cumplieron con ambas condiciones (44% de los estudiantes); ocho de ellos (57%), cumplieron con una de las dos condiciones (50% de los estudiantes); dos (14%), no cumplieron ninguna de las dos condiciones (6% de los estudiantes).

		Cumplimiento					
Cantidad		Total	%	Parcial	%	Nulo	%
Informes	14	4	29%	8	57%	2	14%
Estudiantes	32	14	44%	16	50%	2	6%



Como la calificación es producto del cumplimiento de condiciones, los informes entregados en las condiciones solicitadas compitieron entre ellos por la calificación más alta; los informes entregados con cumplimiento parcial fueron evaluados entre sí para obtener una calificación media; finalmente, los informes que no cumplieron ninguna de las condiciones, fueron puntuados con la calificación mínima para aprobar.

Este comportamiento es bastante similar a lo que sucede en el ejercicio profesional: ¿Qué sucede cuando solicito una cotización, cuando se promueve un concurso, o cuando existe la posibilidad de asistir a un evento profesional? Lo mismo que ocurrió en esta experiencia.

En el caso de haber sido un cliente solicitando una propuesta de trabajo, solamente el 44% de esos estudiantes hubiera calificado para su evaluación. Y no importa cuán creativa o efectiva pudiese haber sido aquella propuesta entregada fuera de fecha, porque no habría tenido posibilidad de ser evaluada.

¿Por qué sucede esto?

Si bien puede haber diversas condiciones (cada lector o analista puede tener una hipótesis diferente), creo que el diseño de los incentivos es clave para generar un cambio de conducta.

Si lo que se evalúa nunca tiene en cuenta la administración del tiempo (porque, por ejemplo, se evalúa el resultado del proceso creativo), es natural encontrar trabajos muy buenos desde lo creativo, que no tendrían chance de competir (porque no serían recibidos al ser entregados fuera de fecha).

Como mencionaba más arriba, esta conducta es habitual. Por ejemplo, en concursos de diseño, hasta en aquellos que prometen importantes premios, es habitual que haya postergaciones en la fecha de entrega (estimo que todo el mundo apuesta a la postergación, dada la importante cantidad de proyectos presentados sobre el cierre de la última fecha)²⁴.

²⁴ Ni hablar de eventos dirigidos exclusivamente a diseñadores, donde la enorme mayoría se inscribe a último momento.





Ilustración: la administración del tiempo y el proceso de trabajo de un diseñador gráfico. Autora: Daniela Jiménez (Puntarenas, Costa Rica)²⁵

Hace unas semanas, leí un artículo en la Revista Noticias donde Mario Bunge - citando al sociólogo norteamericano James S. Coleman - manifestaba: *la escuela, cualquier escuela, es un mercado en el que los estudiantes intercambian tareas por calificaciones*²⁶.

Los estudiantes entregan las tareas que se les asignan, esperando una calificación. Por lo general, esperan una buena calificación independientemente del esfuerzo o resultado que hayan generado, sobre todo en ámbitos donde el estudiante ha pasado a ser cliente, calificando al docente (donde la calificación condiciona al docente²⁷). Aquí tenemos un incentivo diseñado en dirección a conservar al cliente, no necesariamente orientado a lograr su educación²⁸.

²⁵ Fan page: <https://www.facebook.com/danielajimenezcr>

²⁶ Bunge, M. Las deudas de nuestra rebelión. Revista Noticias (Argentina), publicada el 11 de febrero de 2012.

²⁷ No condiciona a todos los docentes, pero en aquellos ámbitos donde se han visto desvinculaciones derivadas del resultado negativo de las encuestas, es lógico encontrar una conducta más orientada a facilitar la aprobación de los cursos.

²⁸ En el caso que mencioné antes, recibí varios correos de estudiantes de los grupos incumplidores solicitando una explicación por no haber recibido la calificación máxima.



Volviendo a los incentivos en la educación en diseño y la conformación del paradigma del profesional diseñador, parece que los incentivos en la enseñanza del diseño están orientados en una dirección en la que la administración del tiempo no tiene mayor importancia. Sin embargo, con mucha frecuencia se escucha que el diseño es parte de un proceso productivo, donde el tiempo sí importa. Y se lo escucha cada vez más, debido a la creciente comprensión y comunicación del diseño como un recurso competitivo para las empresas.

Un comportamiento tan habitual que no sorprende

Es normal encontrar estudiantes de distintos niveles, en épocas de entrega de trabajos, durmiendo poco, llegando a finalizar el trabajo en el último minuto antes de la evaluación, quizás luego de días sin descansar. Pero hay casos diferentes. En estos años de trabajo me he topado con dos estudiantes que me han dicho que su experiencia era otra²⁹. Y ello, debido a que se organizaban de una forma diferente. Su organización del tiempo era diferente, y llegaban a terminar las entregas unos días antes de la fecha límite, sin sufrir el patrón del resto de sus compañeros. En los casos donde sufrieron la pesadilla del resto de sus compañeros, fue - de acuerdo con sus palabras - por responsabilidad del docente (y su mala administración del tiempo, lo que no es novedad dado el paradigma incorporado).

Pensar en los puntos de apalancamiento

Muchas veces me han preguntado si es necesario enseñar “temas de empresa” (y me lo preguntan haciendo el gesto de las comillas con los dedos), para darle a los futuros egresados una cantidad de herramientas de gestión que les permita desempeñarse mejor en este nuevo contexto³⁰. Yo no creo que sea así. Me parece que hay que hacer más hin-

²⁹ Seguramente hay muchos más, pero no son mayoría. Es posible que haya muchos, aunque no se manifiesten abiertamente. Es posible que esto suceda porque la conducta tradicional no es considerada “rara”, lo que sí sucede con la conducta donde el estudiante es muy ordenado en la planificación y administración de su tiempo.

³⁰ Estos “temas de empresa” son mejor aprovechados por los egresados, que han salido al mercado y han encontrado problemas para los cuales no estaban del todo preparados (sobre todo aquellos que han puesto en marcha su propio estudio o despacho creativo).



capié en el “cómo” que en el “qué”. Apuntar al diseño de incentivos en la evaluación para que se desarrollen las competencias que sí tienen que ver con el desempeño profesional. Y la administración del tiempo es una de ellas.

* * *



4

Sobre competitividad y competencia.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 30 de septiembre de 2012. Publicado en Foroalfa³¹ el 27 de agosto de 2013 bajo el título “Sobre competitividad y competencia en diseño”. Revisado el 24 de abril de 2021.

Es entendible que pienses que todos los diseñadores compiten entre sí, si consideras que el diseño es el factor crítico de éxito. Pero debería ser evidente, como lo es para aquellos con algunos años de experiencia, que la competitividad es del estudio y no del producto (o servicio), así como que se compite por niveles, en diversos espacios de mercado.

Para conseguir mejores resultados, es necesario tomar mejores decisiones. Pero para tomar mejores decisiones, es necesario evaluar las actuales decisiones y el paradigma a partir del cual se toman esas decisiones.

Revisemos el tema de la competitividad y de la competencia entre empresas diseño-intensivas.

En todo evento de diseño donde se plantea el tema de la gestión del diseño, el punto de partida es la llegada del cliente y su pedido al diseñador. Lo que allí se trata es la gestión del proyecto, no la gestión del estudio o empresa creativa. Esto no es extraño, ya que - por su formación - quienes se dedican a la gestión del diseño se han formado, preparado y trabajan en ello, no en gestión de empresas.

Todo el proceso anterior a la llegada del cliente y posterior encargo es propio del rol que asume quien dirige su propio estudio o empresa. Lo interesante es que la gestión orientada a conseguir que el cliente llegue y realice el encargo ocupa una enorme mayoría del tiempo y esfuerzo del director. El trabajo operativo, o gestión operativa, si bien ocupa la

³¹ Del Vecchio, F. (2013, Agosto). Sobre competitividad y competencia en diseño. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/sobre-competitividad-y-competencia-en-diseno>



mayor parte del tiempo del diseñador, tiene una incidencia menor en quien dirige.

Teniendo esto en cuenta, podemos ahora evaluar el tema de la competitividad y la competencia.

¿Qué es la competitividad y qué significa ser competitivo?

Competitividad es la capacidad de competir. Ser competitivo significa estar en condiciones de competir en el espacio que elegimos (o, en la mayoría de los casos, aquel al que nos llevan los clientes). Si no elegimos el espacio en el que queremos competir (a partir de la determinación de nuestro negocio), son los clientes quienes lo definen (por el tipo de trabajo que nos solicitan).

¿Quién compite?

Compite el estudio (o empresa), no el producto (o servicio). Pensamos en que compite el producto o servicio que ofrecemos, porque es lo que vemos (lo evidente). Ello nos lleva a intentar perfeccionar el producto o servicio (por la creencia de que “el mejor producto gana”), independientemente de las condiciones en las cuales participamos en ese espacio, con los clientes que lo conforman. Podemos ofrecer el mejor producto en un mercado al que no podemos acceder por imposibilidad técnica, comercial y/o logística (por ejemplo, una excelente silla de la que nos solicitan una cantidad muy superior a la que podemos entregar), lo que determina nuestra falta de competitividad. El producto gusta y “gana”, pero la empresa no es competitiva (no gana).

¿Con quienes competimos?

La competencia ocurre en rangos o niveles. Muchos estudios recién creados creen estar en condiciones de competir con cualquier estudio o empresa constituida, por pensar que es el producto o servicio el que compite (competir a partir del diseño). Pero en todos los órdenes, la competencia se plantea en niveles. Una empresa de primera línea, para proyectos complejos o sensibles, no contrata a un freelance. El freelance puede ser un excelente creativo, pero está fuera del mapa (del rango de empresas) en el que la empresa realiza la búsqueda de proveedor. Podemos observar esto en cualquier competencia deportiva,



donde también existen rangos, niveles o categorías. En el fútbol, por ejemplo, existen categorías regionales, nacionales e internacionales. Para participar en una competencia internacional, es necesario ganar el torneo nacional (o estar entre los primeros puestos). Para participar del torneo nacional, hay que ascender desde los regionales. Aunque existe la posibilidad de acceder a un torneo internacional siendo un equipo regional (en Argentina, ganando la “Copa Argentina”, donde compiten todos los equipos), esto - si bien es posible - es improbable.

Con todo esto, deberías poder entender por qué hay excelentes diseñadores y creativos que no obtienen el reconocimiento del mercado que dicen merecer, mientras que otros - no tan buenos diseñadores (según el propio gremio) - tienen un éxito incomprensible (pero absolutamente entendible desde el paradigma de la gestión de empresas).

La lógica del diseño es diferente a la lógica de la gestión de empresas. Debes comprender ambas para poder integrarlas y lograr los resultados que deseas.

* * *



Hay que aprender a jugar el juego.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 24 de septiembre de 2012. Publicado en Foroalfa³² el 18 de octubre de 2013. Revisado el 24 de abril de 2021.

Si el éxito fuese consecuencia del buen diseño, los temas a tratar aquí serían otros. Por momentos, las conversaciones dentro del sector sugieren la creencia en un mundo de fantasía, totalmente alejado de la realidad. En el mercado real hay buenos y malos diseñadores, buenos y malos clientes, competencia leal y desleal, precios justos e injustos; ellos son algunos de los elementos a considerar para jugar el juego.

Durante nuestras primeras reuniones, Mariana (diseñadora industrial) no paraba de quejarse por el regateo que debía padecer por parte de sus clientes. Según ella, el precio que ofrecía por sus productos era justo y no tenía por qué aceptar los descuentos que le solicitaban, no una vez, sino cada vez que visitaba a cada uno de los veintitantos clientes con los que trabajaba.

Al parecer, el cálculo que ella realizaba para determinar el costo de cada uno de los productos, sumado al porcentual de ganancia razonable que consideraba como recompensa por su trabajo, era una especie de manifestación de su honradez.

Algo que Mariana no llegaba a entender, era por qué - si sus productos eran de mayor calidad que otros productos similares exhibidos en esos comercios - sus clientes pagaban más por esos productos que por los suyos. Esto lo sabía porque conocía a algunos proveedores de esos productos y había visto el precio que su cliente había pagado por ellos.

Mariana no entendía cuál era el juego que tenía que jugar. Ella pensaba que el diseño era su carta de presentación, la calidad de sus productos era su mejor jugador y, con el “precio justo” que ofrecía, confor-

³² Del Vecchio, F. (2013, Octubre). Hay que aprender a jugar el juego. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/hay-que-aprender-a-jugar-el-juego>



maba la perfecta trilogía para un cierre de operación y concreción de venta ideal.

Y todo esto sería cierto si el éxito fuese consecuencia del buen diseño, si la calidad de los productos no fuese subjetiva, si el precio reflejara realmente lo que el producto debiera valer. Pero la verdad es que no es así. Y cuanto antes comprendamos cómo es el juego que tenemos que jugar, más rápido dejaremos de perder dinero, menos tiempo dedicaremos a soñar por un mundo ideal y más atención pondremos a lo verdaderamente importante (si queremos que nuestra empresa prospere).

Consideremos ahora tres “verdades” instaladas en el paradigma del diseñador emprendedor, que deberían conducir naturalmente al éxito y procedamos a revisarlas.

El éxito como consecuencia natural de tener del mejor producto

“El mejor producto no gana”. No te esfuerces por perfeccionar el producto y convertirlo en el mejor, ya que “el mejor” es una evaluación subjetiva que muchas veces incluye aspectos que nada tienen que ver con lo que es mejor para ti. El producto es un conjunto de atributos y es posible que algunos de esos atributos no existan para ti, y existan para tu cliente. Lo ideal sería indagar acerca de cuáles son esos atributos que hacen al producto desde la mirada de tu cliente, para reforzarlos (en algunos casos, intentar comercializar tu producto con tu marca es contraproducente, desde la mirada del dueño del canal).

El éxito como consecuencia natural de brindar el precio justo

“El precio justo no existe”. Si bien puede haber algunos precios de referencia o rangos en los cuales se encuentran los productos o servicios que comercializamos, es por lo menos extraño adueñarse del concepto del “precio justo”, simplemente por haber establecido un precio a partir del costo más un porcentual razonable de ganancia. ¿Qué es un porcentual razonable de ganancia y quien lo define? Además, el costo al que arriba cada estudio, despacho o empresa no es el mismo en cada caso y depende de muchos factores. Por último, siempre encontraremos alguien que, por el motivo que fuese, puede o quiere ofrecer un producto o servicio similar al nuestro a un precio más bajo.



Quien entienda que esto significa que existe la “competencia desleal”, tiene que revisar algunos conceptos.

El éxito como consecuencia natural de la buena relación con el cliente

“Aquel al que llamas cliente es el dueño del canal de distribución”. Cuando comercializas productos o servicios a través de un comercio, llamas cliente a quien en realidad actúa como canal para llegar al cliente. El dueño del canal, por tener el control sobre el cliente, aplica lo que se denomina “poder de negociación” para imponer condiciones. ¿Qué condiciones? Entre otras, el precio y las condiciones de entrega y pago. Cuando, por ejemplo, aceptas dejar tus productos en consignación, cuando aceptas eliminar la marca de tus productos para que tu cliente comunique la suya (en tus productos), se manifiesta su poder de negociación.

A veces resulta difícil salir de esa situación, sobre todo cuando tu energía está puesta en perfeccionar el producto en lugar de desarrollar otros canales, trabajar sobre tu marca, proyectar la instalación de tu propio local, o controlar las ventas en el canal para cobrar lo antes posible.

Resulta evidente, aunque para muchos no lo sea antes de atravesar estas condiciones, que para jugar el juego hay que aprender algunas cosas que nada tienen que ver con el diseñar y que tampoco, como muchos creen, tienen que ver con el desarrollar técnicas para lograr la venta de cualquier cosa a cualquier persona.

Para aprender a jugar el juego, tenemos que comprender primero qué habilidades poseemos y cuáles no, tenemos que interiorizarnos sobre el juego en sí, y deberíamos diseñar y planificar un proyecto para evitar caer en una dinámica en la que muchos caen (producto de las tres creencias mencionadas), de la que no pueden salir fácilmente.

* * *



6

Rechazos positivos.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 24 de julio de 2013. Publicado en Foroalfa³³ el 14 de enero de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

Si no trabajamos en la comunicación de lo que somos y lo que hacemos, serán los clientes quienes lo definan, de acuerdo con su mejor entender.

De alguna manera, Luisa sintió que en este caso - nuevamente - la reacción del cliente sería la misma que había venido recibiendo desde que comenzó con su trabajo independiente.

Un cliente solicita el diseño de un logo, para “tener una marca que mostrar en sus carteles y folletos promocionales”; la propuesta de trabajo - que incluye el diseño de la marca gráfica - es considerada elevada en términos de precio; el cliente descubre que su programador también puede “dibujar el logo” e incluirlo en el precio que habían acordado de antemano, como un adicional y pequeño favor a cambio del servicio de mantenimiento del sitio web (que está diseñando) del siguiente año.

Luisa entendió que, en este caso y como ya había sucedido antes, su trabajo estaba siendo desvalorizado. Durante toda la mañana posterior a la recepción de la respuesta del cliente (agradeciendo por la prontitud, pero rechazando la misma por cuestiones de precio), estuvo pensando en alternativas diferentes, no ya de trabajo en diseño gráfico, sino de trabajo en otras áreas. En definitiva, “si los clientes piensan que hacemos dibujos, resulta muy difícil cotizar un trabajo explicando las particularidades y la complejidad que existe detrás del diseño de identidad”, pensó.

Perdido por perdido, y con la intención de que al menos en este caso el cliente supiera qué debía considerar frente al trabajo que haría su proveedor, escribió una pequeña recomendación, donde le sugería qué

³³ Del Vecchio, F. (2014, Enero). Rechazos positivos. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/rechazos-positivos>



debía tener en cuenta, de qué forma el cliente podría solicitar el trabajo al diseñador del logo, de qué forma debería su proveedor entregarle el material, de qué forma podría utilizarlo, etc. En definitiva, una especie de recomendación profesional no solicitada, que le permitiría al cliente, aún sin contratarla, lograr su cometido.

La intención al escribir la recomendación fue - simplemente - ubicarse en un lugar distinto. En lugar de seguir reconociendo que su trabajo es el diseñar, asumió - a partir de la molestia que le generó la reacción de este cliente (algo así como “la gota que rebalsó el vaso”) - que no bajaría nunca más de acuerdo con la creencia errónea de sus clientes, sino a partir de la comunicación de un tipo de servicio distinto: el asesoramiento primero, el diseño después. En términos estratégicos, comienza a pensar su relación con el entorno desde un punto de vista diferente y plantea un juego distinto.

En definitiva, si alguien, alguna vez llegara a contratarla, será por la capacidad de expresar el valor de su trabajo, representado en la capacidad de explicar qué significa el trabajo de identidad, qué implica en términos de valor para sus clientes en cuanto a la capacidad de comunicar efectivamente una idea a los clientes de sus clientes. La propuesta económica detrás de su “nuevo servicio”, por llamarlo de alguna forma, sería muy distinta a la que estuvo acostumbrada hasta ese momento.

Decidió poner en práctica otra forma de calcular sus precios, lo que en primera instancia la asustó un poco: la primera cotización que realizó a la semana de tomar en consideración esta alternativa ubicaba sus precios en el doble de lo que habría cobrado anteriormente.

Su sorpresa fue mayor cuando el cliente aceptó ambas propuestas - la propuesta técnica con la explicación del proyecto y la propuesta económica con el presupuesto - luego de hacerle dos o tres preguntas sobre los tiempos de ejecución y la forma de pago.

Sin embargo, no estaba preparada para recibir el mensaje que acaba de llegar a su casilla de correo: el cliente al que había enviado su primera recomendación, aquel que iba a encargar el diseño del logo a su proveedor web, acaba de pedirle que se encargue de ese proyecto al pre-



cio que le había enviado originalmente, en las condiciones en que le había presentado la propuesta hace unas semanas.

Un llamado telefónico al otro día le permitió saber lo que había ocurrido: cuando el cliente entendió la propuesta de Luisa y fue con ella a su proveedor web, éste entendió que el trabajo de “diseñar el logo” era un poco más complejo. Ante el nuevo escenario, le explicó al cliente que ese trabajo, de esa forma, debería ser cotizado, y el precio recibido fue casi el triple de lo presupuestado por Luisa.

L: - ¿Y ahora qué hago? Me preguntó, contrariada.

F: - No sería prudente modificar el precio de la propuesta original, porque ello supondría una especie de “revancha”. Lo que debes decidir es si vas a hacer el trabajo o no y en qué condiciones (si es que hay algunas condiciones no especificadas en la propuesta original, que debas considerar ahora). Para tomar una decisión, deberías tener en cuenta - ahora que tus precios son más elevados - si este proyecto te permite conseguir algo más: mejorar el portafolio, cotizar un servicio adicional para este cliente en este proyecto, proyectos a futuro con este cliente, etc. Si no visualizas nada de valor a partir del trabajo con este cliente, ¿para qué aceptarlo? Ya has ganado: has logrado modificar tu servicio a partir de entender el valor de tu trabajo, has logrado comunicar efectivamente el valor de tu trabajo a un precio acorde a tus expectativas y has comenzado a tener respuestas positivas; adicionalmente, el cliente que te había rechazado ha vuelto, dispuesto a trabajar contigo. Lo mejor que puedes hacer, si tienes trabajo, es rechazar diplomáticamente su pedido.

L: - ¿Decirle que no?

F: - Por supuesto. Muchas veces, decir que no es la mejor respuesta.

* * *



Cobrar antes, cobrar mejor.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 24 de enero de 2014. Publicado en Foroalfa³⁴ el 14 de febrero de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

En un contexto inflacionario, dirigir un estudio de diseño requiere mayores habilidades administrativas de las que muchos reconocen.

Aclaración: Este texto fue escrito a fines de enero de 2014, bajo el supuesto de una tasa de inflación del 3% mensual en Argentina. El día de su publicación, el Gobierno argentino ha anunciado una tasa de inflación del 3,7% para el mes anterior, mientras otros cálculos la ubican entre un 4% y 6%.

En los últimos años he leído innumerable cantidad de artículos y relatos en redes sociales, he participado y escuchado decenas de conversaciones en las que se describe la aparente devaluación profesional del diseño y del diseñador. Al respecto, presenté un diagnóstico de situación y alternativas potenciales de solución en diversas conferencias y en mi primer libro³⁵.

En la manifestación del deterioro o devaluación profesional, se hace evidente la protesta por los precios que clientes y empleadores pagan al diseñador por su trabajo. Enfocado en el trabajo de producción (diseño) y convencido acerca de la exclusividad del talento creativo como factor crítico de éxito, el diseñador acepta las condiciones que negocia (y a veces exige) el cliente y protesta por esta situación en ámbitos donde el cliente no participa. Es posible que, en este patrón de conducta, el diseñador se sienta contenido por pares que, como él, sufren y se descargan manifestando su bronca y pesar al atravesar el mismo padecimiento.

³⁴ Del Vecchio, F. (2014, Febrero). Cobrar antes, cobrar mejor. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/cobrar-antes-cobrar-mejor>

³⁵ Del Vecchio, F. (2015). *Diálogos con diseñadores*. Buenos Aires, Argentina. Disponible para descarga en <http://fernandodelvecchio.com/libros/>



Esta situación, lejos de mejorar, tiende a perpetuarse y se acentúa en momentos donde las condiciones económicas no son las más propicias. En estas situaciones, el diseñador independiente - o a cargo de su propio estudio - debe prestar mayor atención a los aspectos administrativos y de gestión.

Una cuestión más que importante, relacionada con la “devaluación o deterioro profesional en términos del precio recibido”, es el momento en que hacemos efectiva la cobranza.

Si seguimos atentos únicamente a cuánto asciende el monto del contrato con el cliente sin tener en cuenta cuándo se hace efectivo el pago, sufriremos graves consecuencias. Y como un aspecto fundamental en la supervivencia de cualquier emprendimiento o pequeña empresa (como son los estudios de diseño) es el flujo de caja positivo³⁶, es primordial atender al momento de la cobranza de los servicios prestados casi por encima del monto cobrado por esos mismos servicios.

No estoy afirmando que no es importante el precio en sí; apunto a que, en un entorno inflacionario, cobrar antes es mejor que cobrar más.

Poder de negociación

Primero, cobrar antes nos otorga mayor poder de negociación frente al cliente, ante pedidos adicionales no incluidos en la propuesta original. Si como parte de la negociación, solicitamos una importante proporción del contrato como adelanto, el poder de negociación del cliente disminuye. Si has logrado cobrar la totalidad del contrato al entregar el trabajo aprobado por el cliente, todo cambio posterior podrá ser cotizado por separado. En este caso, ante el pedido - justificado o no - del cliente por un descuento sobre el precio planteado en la propuesta, puede negociarse un adelanto mayor al solicitado.

³⁶ Flujo de caja o flujo de fondos (cash flow en inglés) es el monto de entradas y salidas de efectivo en un período dado. Flujo de caja positivo significa que en el período considerado (diario, semanal o mensual) los ingresos fueron mayores a los egresos.



Ejemplo: “puedo bajar el precio el 20% que me pide, si incrementamos el adelanto al 60% y cancela el saldo en 30 días”. Esto significa: pide algo a cambio, para aceptar el pedido de tu cliente.

Atención al flujo de caja

Cobrar antes puede significar cobrar más, aun aceptando un precio que sería considerado parte del discurso de deterioro o devaluación profesional.

En un entorno inflacionario, la capacidad de compra del dinero en el futuro es menor a la actual. Es decir, la cantidad de bienes que puedes comprar hoy con cierta cantidad de dinero será menor en el futuro.

Ejemplo: comienza el año y estás negociando un contrato - con un cliente habitual - por \$ 300.000, a ser abonado en 10 cuotas iguales de \$ 30.000 desde marzo próximo, y crees que la inflación proyectada mensual puede llegar al 3% (43% anual). El valor actual de ese contrato, es decir, el equivalente hoy de esos \$ 300.000 a futuro, es de casi \$ 256.000 (\$ 255.906)³⁷. Si puedes negociar un pago en febrero de \$ 256.000 por ese trabajo que se extenderá durante diez meses, estarás mejor - financieramente hablando (y estratégicamente hablando, en términos de poder de negociación) - que cobrando esos \$ 300.000 en diez pagos iguales, mensuales y consecutivos de \$ 30.000.

Contrato	300.000	Mes	feb-14	255.906
Número cuotas	10	1	mar-14	30.000
Importe pagos	30.000	2	abr-14	30.000
Inflación mensual	3,00%	3	may-14	30.000
Inflación Anualizada	43%	4	jun-14	30.000
		5	jul-14	30.000
		6	ago-14	30.000
		7	sep-14	30.000
		8	oct-14	30.000
		9	nov-14	30.000
		10	dic-14	30.000

³⁷ Puedes utilizar la función VA (valor actual) en Excel para hacer los cálculos que necesites, de acuerdo con tu propio caso.



Imaginemos que el cliente desea negociar un descuento del 20% sobre esos \$ 300.000, para tratar de llegar a un precio de \$ 240.000, pagadero en diez cuotas de \$ 24.000. En las mismas condiciones del entorno anterior, el valor hoy de esos pesos asciende a casi \$ 205.000 (\$ 204.725).

Descuento	20%	Mes	feb-14	204.725
Contrato	240.000	1	mar-14	24.000
Número cuotas	10	2	abr-14	24.000
Importe pagos	24.000	3	may-14	24.000
		4	jun-14	24.000
		5	jul-14	24.000
		6	ago-14	24.000
		7	sep-14	24.000
		8	oct-14	24.000
		9	nov-14	24.000
		10	dic-14	24.000

Pero si logramos, aceptando el descuento del 20% que propone el cliente, que abone en cuatro cuotas, dos de \$ 72.000 y dos de \$ 48.000 entre marzo y junio, el contrato tendrá un equivalente, al día de hoy, de casi \$ 224.000 (\$ 224.344)³⁸. El mismo contrato original de \$ 240.000, cobrado antes, tiene un valor actual superior.

Contrato	240.000	feb-14		224.344
Número cuotas	4	mar-14	72.000	69.903
Importe pagos	Variable	abr-14	72.000	67.867
		may-14	48.000	43.927
		jun-14	48.000	42.647

Diferentes entornos requieren diferentes habilidades

Todo esto no es nuevo; yo diría que es casi conocimiento intuitivo. Sin embargo, casi nadie - o al menos muy pocos diseñadores - lo aplica. ¿Será porque no saben calcular el equivalente en pesos hoy de esos pesos futuros? ¿Será porque no creen estar en condiciones de negociar frente a un cliente?

³⁸ En el gráfico, los \$ 72.000 cobrados en marzo tienen un valor hoy de \$ 69.903 (y así en los meses siguientes).



Si frente a problemas de comunicación visual, aconsejas contratar a un diseñador gráfico profesional y protestas cuando no se toma en cuenta su opinión experta, haz lo que aconsejas y pide ayuda a un profesional para tus dificultades administrativas, comerciales y/o legales. Hablar con un amigo, o hablar con otro diseñador gráfico para resolver tus problemas (problemas que seguramente él también tiene y no ha podido resolver) puede darte tranquilidad emocional, pero no mucho más.

Mi mensaje final es personal: entiendo que no te interesen los números o las matemáticas (como describes todo lo relacionado con los números), pero créeme, estos números son lo suficientemente importantes como para determinar que tu proyecto viva o muera.

Para la supervivencia de tu proyecto, hoy es más importante el tiempo y energía que le dedicas a la gestión (tanto la administrativa hacia adentro del negocio como a la búsqueda de nuevos proyectos, principalmente en el exterior) que el tiempo y energía que le dedicas a la producción.

La supervivencia de tu proyecto, estudio o empresa, dependerá de la calidad de tus decisiones empresariales.

* * *



8

Sobre la efectividad.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 26 de noviembre de 2013. Publicado en Foroalfa³⁹ el 2 de abril de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

Ser eficaces implica hacer las cosas correctas; ser eficientes, hacerlas correctamente. Ser efectivos significa ser eficaces y eficientes.

¿Cómo sabemos si somos efectivos? Podemos considerar a la rentabilidad como una medida de efectividad. Podemos relacionar a los ingresos con la satisfacción de nuestros clientes (eficacia) y a los egresos con los pagos realizados a los recursos que utilizamos para generar esos ingresos (eficiencia).

Hay un momento en la evolución de tu negocio (empresa, agencia o estudio), donde la ganancia (los beneficios) de contratar a una persona para que se encargue de la administración supera con creces la pérdida (los costos) que supone su pago. Se incrementan los costos, con la intención de aprovechar ese recurso para generar mejores resultados.

Muchas veces evitamos la contratación de una persona dedicada pura y exclusivamente a tareas administrativas debido a que no genera ingresos. Es difícil pensar en el valor que aporta una persona cuyo salario se asocia a “pérdida” (aunque, contablemente, todos los salarios lo son).

¿Qué más influye en la decisión de no contratar ese recurso? Que el costo del recurso es cierto (y muchas veces casi inmediato) y el beneficio es incierto (y no inmediato).

Sin embargo: ¿Has olvidado facturar servicios? ¿La cobranza no ingresa cuando debería, para cubrir las necesidades de pago? ¿No encuentras documentación importante que debería estar archivada? ¿Te han suspendido algún servicio elemental, por no haber pagado la co-

³⁹ Del Vecchio, F. (2014, Abril). Sobre la efectividad. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/sobre-la-efectividad>



responsable de la factura? ¿Postergas sin fecha reuniones con clientes por el cansancio y la carga del trabajo operativo? ¿Estás en reuniones con clientes pensando en cuestiones administrativas menores? ¿Has presentado propuestas con errores importantes, producto del desorden y de la falta de tiempo con la que trabajas? ¿Comienzas a pensar que tu socio trabaja menos tiempo sin merecer los resultados que tú sí generas?

Este es un patrón de problemas diferente al de cualquier “nuevo estudio” (o emprendimiento). Si el flujo de trabajo es continuo, podemos pensar en que hemos llegado a un cierto nivel de eficacia, que debe complementarse con un nivel de eficiencia similar. Somos eficaces, pero quizás no somos lo suficientemente eficientes.

Contratar a una persona para que se dedique a eso, es una buena decisión (una decisión de calidad). Contratar a una persona sin perfil administrativo (sino operativo, por ejemplo, un diseñador en un estudio de diseño para que trabaje como administrativo y aprovechar sus capacidades en “tiempos muertos”) no es una buena decisión.

Los resultados que obtienes son producto de las decisiones empresariales que tomas y de la implementación de esas decisiones. Por ello la identificación y administración de problemas es una capacidad central, mayor aún - quizás - al talento creativo.

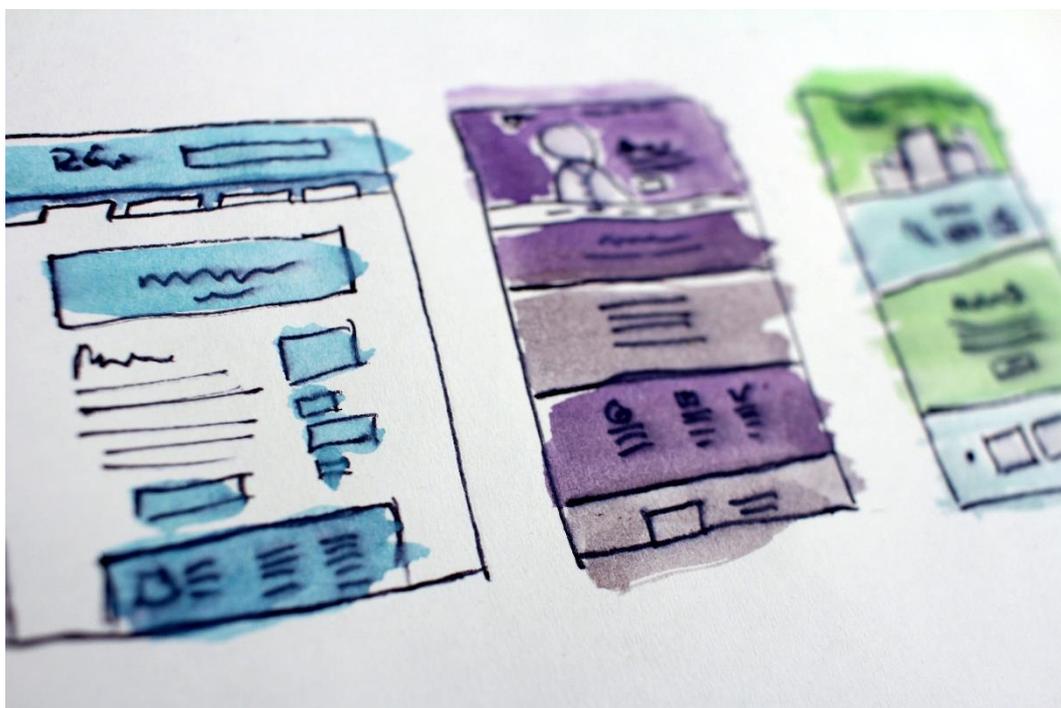
* * *



El desafío de comunicar valor.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 2 de julio de 2014. Publicado en Foroalfa⁴⁰ el 11 de agosto de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

Si hay una pregunta para la cual los emprendedores creativos carecen de respuesta es la que trata sobre el valor de su propuesta.



Todo diseñador - excelente, muy bueno, bueno, regular o directamente malo - se enfrenta, en alguna oportunidad, a una pregunta para la cual no tiene respuesta (o tiene una respuesta inadecuada e incomprensible para quien la realiza).

Esa pregunta es: ¿cuál es el valor que ofreces?

⁴⁰ Del Vecchio, F. (2014, Agosto). El desafío de comunicar valor. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/el-desafio-de-comunicar-valor>



Hay creativos que, a pesar de no ser buenos técnicamente hablando, han sabido responder la pregunta. Allí se encuentra una gran parte de la respuesta a: ¿cómo hacen para tener tan buenos clientes?

Comprender el valor de lo que ofreces facilita muchísimo la venta de tus servicios.

¿Qué es el valor y por qué el diseño es valioso?

El valor puede ser explicado como la capacidad para resolver un problema, responder a una pregunta, satisfacer una necesidad o un deseo. Por ello, el valor debe ser comprendido desde la perspectiva del cliente, no desde la mirada del diseñador.

El diseño es valioso porque resuelve problemas. Identificar el problema del cliente, transformarlo en un problema de diseño y resolverlo, es trabajo del diseñador.

El valor no es el precio

Por lo general relacionamos el valor con el precio. Preguntamos: ¿cuánto vale?, cuando debemos preguntar ¿cuánto cuesta? El valor es la capacidad de respuesta a un problema; el precio es la cantidad de dinero involucrada en la promesa de la propuesta por la provisión del servicio. De esta forma, el valor de la propuesta se convierte en una evaluación subjetiva del cliente. Si el valor supera al precio, la propuesta será valiosa; si el precio es superior al valor percibido, la propuesta podrá ser desechada o negociada (por ser “cara”).

Valor > Precio → Propuesta conveniente
Precio > Valor → Propuesta no conveniente

De acuerdo con el estudio realizado por dos consultores - M. Treacy y F. Wiersema, quienes publicaron sus conclusiones en el libro “La disciplina de los líderes del mercado”⁴¹ - los clientes evalúan los productos y servicios de las empresas desde tres posturas distintas, explicadas como “valor esperado”. De acuerdo con el valor esperado, las empresas configuran su propuesta de acuerdo con una “disciplina de va-

⁴¹ Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.



lor”, para definir la estructura de su negocio, desde la organización a la comunicación.

¿Qué es el valor esperado?

Distintos clientes esperan diferentes tipos de valor. Hay clientes que esperan el mejor producto disponible en el mercado; otros esperan la mejor solución; otros esperan el menor costo total por el producto o servicio que solicitan, de acuerdo con su problema, necesidad o deseo.

Las empresas se orientan y responden a estas tres posturas mediante tres disciplinas de valor. Estas son: liderazgo en producto, intimidad con los clientes y excelencia operativa.

Valor esperado	Disciplina de valor
Mejor producto	Liderazgo en producto
Mejor solución	Intimidad con el cliente
Menor costo total	Excelencia operativa

Veamos esto en un ejemplo: ¿qué sucede, en qué piensas, o qué evalúas cuando necesitas o quieres comprar algo?

Si quieres o necesitas comprar una computadora: ¿en qué piensas? ¿Qué evalúas? ¿Cómo decides y por qué? Es posible que decidas obtener "el mejor producto" de acuerdo con tu concepto de valor, que corresponde a una marca y a un precio; es posible que decidas conseguir "la mejor solución", y posiblemente sea una evaluación que considere la mejor relación costo-beneficio, correspondiente a ciertas marcas y a un rango de precio; o es posible que te decidas por "el menor costo total": como todas las marcas ofrecen resultados similares, lo más importante es obtener el más bajo precio posible.

Esto difiere de cliente a cliente. No somos todos iguales y por ello hay clientes que pagan mucho dinero por una computadora de primera marca, mientras otros prefieren una opción más económica.

Probablemente tu evaluación de valor cambie cuando quieras o necesites comprar un producto distinto. Por ejemplo: si tienes que hacer la compra mensual en el supermercado es probable que esperes un valor diferente. Es probable que compres en una cadena que ofrece la mejor



solución o el menor costo total, en lugar de comprar en una cadena lujosa que te prometa la mejor propuesta del mercado a un precio superior a las restantes. Si debes o necesitas comprar ropa de trabajo atravesarás el mismo proceso, y elegirás marca y precio de acuerdo con el tipo de valor que esperes.

Esto mismo sucede en la cabeza de los clientes con relación a la contratación de diseño. De acuerdo con la forma como evalúen o piensen al diseño como forma o capacidad para resolver un problema, así responderán a la propuesta presentada por un estudio o despacho creativo.

Por ello, responder a un pedido de presupuesto únicamente con un precio, no ayuda en la comunicación del valor que ofreces.

Utilizando este concepto en la configuración de mi propio estudio

El valor esperado por los clientes se relaciona con una disciplina que trabaja la empresa, para configurar su estructura y cumplir su promesa.

Las empresas cuyos clientes buscan el valor “mejor producto”, se orientan desde la disciplina “liderazgo en producto”; las empresas cuyos clientes buscan el valor “mejor solución”, se orientan desde la “intimidad con los clientes”; las empresas cuyos clientes esperan “menor costo total”, se orientan desde la “excelencia operativa”. La disciplina liderazgo en producto trabaja haciendo foco en la innovación; la intimidad con el cliente enfoca en la empatía; la excelencia operativa enfoca en la efectividad.

Valor esperado	Disciplina de valor	Enfoque
Mejor producto	Liderazgo en producto	Innovación
Mejor solución	Intimidad con el cliente	Empatía
Menor costo total	Excelencia operativa	Efectividad

Es un error intentar ser el mejor en las tres disciplinas, porque implica contradicciones estratégicas. Por ello es importante orientarse a ser el mejor en solo una de ellas y ser adecuados en las restantes. Estas contradicciones estratégicas a las que hace referencia la imposibilidad de ser el mejor en las tres disciplinas, puede ejemplificarse en el tipo de



empleado que requeriré para el trabajo operativo, ante la elección de la disciplina a trabajar.

Si te orientas en liderazgo en producto, deberás contratar empleados creativos, innovadores, y en muchos casos, potencialmente difíciles de tratar. En estos casos, el foco de la administración se encuentra en la gestión del talento creativo. Si te orientas en intimidad con el cliente, deberás contratar empleados con capacidad para escuchar a los clientes, dispuestos a trabajar junto a ellos. Si te orientas en menor costo total, deberás contratar empleados con capacidad de seguir procedimientos para trabajar de acuerdo con elevados estándares de eficiencia, y no de acuerdo a elevados criterios de creatividad promovidos por el sector.

Tres tipos de capacidades distintas, tres formas diferentes de administrar ese talento, tres configuraciones diferentes del estudio, a partir de tres tipos de valor esperado.

Diferencias entre la comunicación del diseñador y la comprensión del cliente

Por lo general, los emprendedores creativos encuentran muy atractivo el mostrarse innovadores, comunicando que “venden innovación”. Sin embargo, son pocos los clientes que realmente consideran que el valor comunicado y ofrecido por cualquier estudio de diseño sea “el mejor producto del mercado”.

En el mejor de los casos, el cliente entenderá el valor del diseño como factor de diferenciación, pero es muy probable que considere que la innovación no se encuentre en el diseño en sí, sino en otros espacios de su modelo de negocio. En otros casos, el cliente entenderá que el estudio debe brindar una solución gráfica a su pedido, sin dejar espacio para que el diseñador proponga cambios. En el peor de los casos, aunque el cliente entienda la importancia del diseño, le dirá al diseñador lo que quiere, el precio que pagará y la forma como lo pagará, sin espacio para una mínima negociación, ni desde lo creativo, ni desde lo económico.

Aquellos estudios y despachos creativos reconocidos por clientes que esperan el “mejor producto”, son aquellos con amplia experiencia y



trayectoria, contratados como especialistas para ofrecer una respuesta que no cualquiera puede entregar. Los clientes creen en ese valor y esperan ese valor. Son muy pocos los que se ubican en ese grupo.

Muchos clientes, ante la indiferenciación de la oferta (y esto significa que, para ellos, todos los diseñadores ofrecen algo similar), pueden sentirse motivados a evaluar propuestas donde el valor sea “la mejor solución”, ofrecida por estudios dedicados a escuchar al cliente, proponerle alternativas, trabajar en conjunto y llegar a conclusiones consensuadas. Esto es difícil para los que pretenden vender innovación, porque no se mostrarán dispuestos a trabajar en esa dirección.

Un tercer grupo de clientes, probablemente muy numeroso, valora mucho el bajo precio. Y ante la enorme oferta de proveedores, elegirá aquel que ofrece el más bajo.

Un problema recurrente es la comunicación del diseñador: mientras él pretende vender innovación, es probable que el cliente entienda que vende bajo precio.

El diseñador cuenta una historia de innovación que el cliente no percibe, y por lo que el diseñador comunica de manera no verbal, el cliente entiende que puede obtener bajo precio. Esto es frustrante para el diseñador, pero es una consecuencia de lo que hace sin darse cuenta. Ejemplos de ello: llegar tarde y desaliñado a las reuniones, utilizar un lenguaje inapropiado. Son detalles que quizás no sean importantes para los colegas del diseñador, pero son indicios de “bajo precio” para un cliente. En estos casos, si uno comunica - aunque sea accidentalmente - que trabaja en esta dirección, de nada servirá tratar de convencer al cliente de lo contrario.

Si trabajas bajo la disciplina de la excelencia operativa, es decir, relacionado con el valor menor costo total: trabaja rápido, entrega a tiempo y cobra en forma efectiva.

Las tres disciplinas y orientaciones, con su valor asociado, son válidas. Cualquiera de las tres puede convertir a tu proyecto en un estudio muy rentable. Pero tienes que saber qué valor entiende tu cliente cuando le presentas una propuesta, para comunicarlo adecuadamente.



Y como consecuencia, trabajar orientado desde la disciplina requerida para entregar ese valor. Lo importante aquí es la coherencia.

No importa lo bueno que seas, los concursos que hayas ganado, los premios académicos que hayas obtenido. Los clientes prestan atención a otra cosa. Premian una cosa diferente, un comportamiento diferente, resultados diferentes a los que premia la academia. Quiero ser claro en esto: el mercado premia lo que la academia ignora. Y no lo ignora por desconocimiento, lo ignora porque decide ignorarlo.

¿Tienes un estudio rentable a pesar de cobrar barato (según opinión de tus colegas), porque identificas rápidamente el problema del cliente, prometes una entrega rápida y efectiva y cumples? Los clientes perciben coherencia, experimentan el buen servicio y lo retribuyen económicamente. A eso, muchos colegas lo denominan “competencia desleal”. Sin embargo, lo verdaderamente desleal es ofrecer algo que no puedes ni quieres cumplir, a un precio que el cliente no quiere o no puede pagar, trabajar a desgano intentando educar a un cliente que no lo desea, generar una pésima experiencia de servicio para el cliente y quejarte por ello.

El diseñador desleal es aquel que, con su comportamiento, destruye la confianza del cliente en el diseño y en los diseñadores. Es desleal con sus clientes, es desleal con sus colegas y es desleal con aquellos que intentaron educarlo para convertirlo en un buen profesional.

Un desafío a largo plazo

Un proyecto a largo plazo para un emprendedor podría considerar el ganar experiencia como proveedor de servicios de bajo precio para aprender el negocio; modificar su postura a mediano plazo hacia “la mejor solución” especializándose en una disciplina; a largo plazo, ser reconocido como referente de la disciplina, modificando su postura hacia “el mejor producto”. Es un camino que exige enfoque y perseverancia.

Recordemos la frase de Peter Drucker: "La planificación a largo plazo no implica pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes".



¿Cuál es el desafío del diseñador emprendedor? Dejar de poner atención a las críticas de sus colegas en relación con su proyecto. Cada uno es dueño de su proyecto y por ese proyecto toma decisiones. Los resultados que obtengas serán una consecuencia de esas decisiones y de la forma como las implementes. Recuerda que son los clientes los que pagan las cuentas, no los colegas.

Conclusión

Cuando hablamos de valor, debemos pensar en el “valor esperado por el cliente” como forma de presentar y comunicar nuestra propuesta. Existen tres posturas respecto al valor esperado por el cliente y deberías considerar el trabajo desde la disciplina que te permita entregarla.

Tu proyecto de empresa creativa es tu decisión, pero nadie (o al menos nadie que yo haya conocido) comienza por la cima (entendiendo a la cima como ser reconocidos como innovadores desde el momento en el que iniciamos nuestro estudio de diseño). Recuerda a Alfredo Casero, quien en una charla TED⁴² dijo: “lo único que se empieza desde arriba son los pozos”.

* * *

Bibliografía consultada:

- Treacy, M., Wiersema, F. (1995). *La disciplina de los líderes del mercado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

⁴² Casero, Alfredo. Presupuestar las ideas. TEDxRosario 2011. <https://youtu.be/kmwJVycG5uQ>



10

Tres formas efectivas de perder dinero.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 17 de agosto de 2014. Publicado en Foroalfa⁴³ el 18 de septiembre de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

Hay formas diversas de convertir proyectos promisorios en desastres económicos. Aquí me refiero a solamente tres.



Si bien hay formas muy claras de perder dinero, hay algunas que se relacionan con tus decisiones empresariales como dueño o socio de tu estudio, producto de tu forma de pensar el negocio. Veamos tres:

1. Tu socio, el más caro de tus empleados

Cuando te asocias con alguien que no tiene la intención o la capacidad de “tirar del carro a la par”, es decir, de enfocar sus energías a realizar el trabajo que requiere el estudio (tanto operativo como administrativo), te alejas irremediabilmente del éxito deseado.

⁴³ Del Vecchio, F. (2014, Septiembre). Tres formas efectivas de perder dinero. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/tres-formas-efectivas-de-perder-dinero>



Cuando el esfuerzo no es parejo, tanto en lo que nos gusta hacer (diseñar) como en lo que no nos gusta tanto (hacer lo necesario para lograr diseñar: buscar clientes, presentar propuestas y administrar el negocio), aparecen conflictos que pueden entorpecer el desarrollo y crecimiento de estudio (sobre todo cuando la recompensa económica es similar para ambos).

Por ejemplo: tu socio decide - porque puede hacerlo y no hay nadie que se lo impida como dueño - trabajar únicamente en lo que a él le gusta. Su trabajo no alcanza, en cantidad y calidad, a la mitad de lo que podría darte un empleado, mientras cobra el equivalente a dos empleados muy capacitados.

Una consecuencia no buscada ni deseada es la pérdida de compromiso en el proyecto en la que se sumergen los socios como producto de esa situación. Su desenlace es la disminución de los ingresos y el cierre del estudio por la separación de sus integrantes.

2. Tiempo dedicado a tareas que deberías delegar

Cuando dedicas horas de tu trabajo a tareas que pueden ser realizadas por otra persona a menor precio, desperdicias tiempo que podrías utilizar en tareas productivas y gastas más dinero del que deberías.

Quizás crees que, al no tener trabajo operativo de diseño, puedes aprovechar el tiempo para dedicarlo a tareas para las cuales podrías contratar a otra persona. Sin embargo, tu hora de trabajo tiene un precio superior al precio de la hora de trabajo tercerizado.

Por ejemplo: si dedicas tu tiempo a limpiar tu oficina (para no pagar a una persona que lo haga) o a llevar entregas (para no pagar un cadete o contratar una empresa de transporte), el costo que tienen esas tareas asciende a la de tu precio por hora. Haz el cálculo.

3. Ineficaz administración del tiempo

Cuando la perfección aplicada a un proyecto excede el tiempo de entrega presupuestada al cliente aparecen varias dificultades: horas adicionales que has trabajado que no serán pagadas; horas que habrías



podido dedicar a otros proyectos o tareas importantes; potencial conflicto con el cliente por la entrega fuera de tiempo (con potenciales consecuencias desagradables: que no acepte la entrega y no pague, que no te contrate a futuro, que exija un pago por demora o un descuento adicional por el mismo concepto).

Por ejemplo: presupuestas un proyecto, es aprobado y haces el trabajo. Culmina satisfactoriamente con la aprobación del cliente, pero crees que resultará en burlas o en la desaprobación de tus colegas porque no alcanza el “estándar requerido” por el gremio. A pesar de que sabes que entregarás tarde, pides una extensión de tiempo al cliente - que acepta a regañadientes - para terminar el trabajo a gusto de tus colegas. Haz el cálculo de cuánto dinero te ha costado esa extensión, producto de tu forma de pensar el negocio.

En definitiva: prometes una entrega que puedas cumplir, trabajas más rápido (si el cliente establece una fecha de entrega que no puedes cumplir, pero te comprometes a hacerlo), o administras mejor el tiempo (evitando la procrastinación), evitando pensar en la evaluación de tus colegas respecto al criterio de tu cliente (que has traducido a lenguaje gráfico).

Conclusión

Estas tres formas de pensar el negocio y las decisiones que tomas en consecuencia perjudican tu actividad a través de un nivel de ingresos y rentabilidad menor al que podrías lograr.

¿Quieres resultados diferentes? Evalúa tu comportamiento y cambia tus hábitos.

* * *



11

¿Y dónde están las oportunidades?

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 23 de julio de 2014. Publicado en Foroalfa⁴⁴ el 21 de noviembre de 2014. Revisado el 24 de abril de 2021.

Alguien tiene un problema y alguien tiene la respuesta a ese problema, pero ¿cómo hacer para reunir esa pareja?

Un problema. Alguien tiene ese problema. Una solución. Alguien tiene respuesta al problema. Habilidades. Alguien tiene las habilidades para presentar una respuesta al problema.

Oportunidad. Identificar un problema. Identificar alguien con ese problema. Identificar la disposición de ese alguien a pagar por la solución (o identificar a quien afronte el costo económico de la solución para resolver el problema de quien lo tiene).

Oportunidad versus inventar la rueda

Cuando hablamos de identificar oportunidades, no hablamos de inventar la rueda. Ni siquiera hablamos de inventar la rueda cuando hablamos de innovación, pero ese es otro tema.

Hablemos de oportunidades. La oportunidad no implica el aprovechamiento de una situación única e improbable, en la que nadie haya pensado nunca, en la que proyectamos ingresos extraordinarios y ganancias de por vida.

No, una oportunidad es una situación, un espacio, en el que identificamos un problema de alguien dispuesto a pagar por una solución que podemos y queremos proveer.

Oportunidad y voluntad

⁴⁴ Del Vecchio, F. (2014, Noviembre). ¿Y dónde están las oportunidades? *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/y-donde-estan-las-oportunidades>



Si no queremos hacerlo, independientemente de los resultados proyectados, no hay oportunidad. Es posible que pretendamos que otro lo resuelva a partir de nuestra brillante idea. Y para ello deberá comprarla y pagarla. Improbable. No digo imposible, pero improbable. Muy improbable.

Si queremos hacerlo, pero no podemos hacerlo, deberemos conseguir quien lo haga. Un socio o un empleado. Tema para otro artículo.

Si queremos hacerlo y podemos hacerlo (a través de nuestras capacidades, de las capacidades de un socio o de las que contratamos a través de un empleado), debemos prestar atención a aquel que tiene el problema para identificar si tiene voluntad de pagar por la solución que queremos y ahora podemos ofrecer.

No es oportunidad

Si el cliente que identificamos con el problema no reconoce el problema, o lo reconoce, pero no está dispuesto a pagar por la solución que ofrecemos, entonces no es una oportunidad. Al menos no lo es para nosotros. Es posible que lo sea para otro, que pueda encontrar la forma de generar un flujo de ingresos a través de pagos de su cliente, o de alguien que lo haga por su cliente.

Ejemplos de identificación de un problema

En la infografía “The Aha moments. How people realize what to do in life”⁴⁵ publicada en Funders and Founders, aparecen algunos ejemplos de emprendedores que identificaron un problema para ofrecer una solución. Y como relata la infografía, en muchas ocasiones quien tiene el problema es el propio emprendedor. Su problema es la motivación para iniciar su propio negocio.

Oportunidad y deseo

Una oportunidad no es necesariamente algo que quiero hacer, que deseo hacer o que me gusta hacer. Pero si identifico una oportunidad y además es algo que quiero hacer, deseo hacer o me gusta hacer, muchísimo mejor.

⁴⁵ <http://fundersandfounders.com/aha-moments-for-entrepreneurs/>





Me refiero a que, salvo que uno se convierta en la única opción disponible en el mundo - cosa improbable - es difícil encontrar clientes que presenten los problemas que deseamos resolver, de la forma como los queremos resolver, al precio que queremos obtener por hacerlo. Menos probable, de lo ya improbable que resultaba, es que esos clientes nos soliciten los proyectos que estamos esperando.

Oportunidad y actitud

Entonces, en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, la actitud juega un papel central.

Si identificamos problemas en clientes dispuestos a pagar por la solución que proveemos, porque queremos hacerlo y podemos hacerlo, salgamos a buscarlos.



¿Dónde están esos clientes?

A tu alrededor.

Mis preguntas

Ahora quiero preguntar yo. Porque de las respuestas que tengas, podrás comenzar a darte cuenta del origen o causa fundamental de los resultados que estás obteniendo:

¿Quién tiene el problema que resuelves?

¿Cuál es ese problema?

¿Cuál es la solución que ofreces?

Problemas en la orientación del negocio

En la mayoría de las ocasiones, encuentro que estas preguntas se responden desde el punto de vista de quien ofrece el servicio y no desde quien padece el problema. Esto es un problema de orientación del negocio.

En el ámbito del diseño, esto es un problema.

Muchos diseñadores preguntan ¿cómo puedo vender diseño?⁴⁶ porque orientan su actividad desde el producto (lo que saben hacer), no desde el cliente y sus problemas.

Esa pregunta atrasa más de sesenta años. ¿Por qué más de sesenta años? Porque en 1960, Theodore Levitt escribió un artículo que conoce todo profesional de la administración y de la mercadotecnia titulado “Miopía de la mercadotecnia⁴⁷”. En él, el autor plantea las dificultades de plantear el negocio desde el punto de vista del producto y no del mercado.

La falta de comunicación entre profesionales del sector diseño y otros profesionales impide la innovación en el mismo, en forma de nuevas

⁴⁶ Leer el artículo “¿Cómo vender diseño?” en este mismo volumen.

⁴⁷ Marketing myopia, disponible en <http://hbr.org/2004/07/marketing-myopia/ar/1>



preguntas y respuestas diferentes a preguntas de una agenda obsoleta⁴⁸.

Finalmente

Identificar una oportunidad no significa inventar lo no imaginado. Identificar una oportunidad implica reconocer que existe alguien que tiene un problema, que puedes y quieres resolver con tus habilidades, al precio que ese alguien puede y está dispuesto a pagar por la solución.

¿Es una oportunidad lo que estás haciendo (o pensando hacer) para ese cliente con el que trabajas (o proyectando trabajar), de la forma como trabajas, con los resultados que estás obteniendo (o proyectando obtener)?

Solo tú puedes responder eso.

* * *

⁴⁸ Leer el artículo “La innovación en diseño no se encuentra en el diseño” en este mismo volumen.



12

Pasión por el diseño.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 14 de noviembre de 2014. Publicado en Foroalfa⁴⁹ el 10 de febrero de 2015. Revisado el 24 de abril de 2021.

¿Quién no quiere sentir pasión por aquello que ama hacer?



Te gusta diseñar, estudiaste formalmente (o no) diseño, disfrutas plenamente de los momentos en los que desarrollas tu arte (como te gusta llamarlo). Sin embargo, esa sensación de “pasión por el diseño” nunca fue algo verdaderamente presente en tu sentir.

Piensas que “quizás esa pasión es algo que el resto sí siente y a mí no me sucede. A mí me gusta mucho lo que hago, pero pasión en el sentido de la emoción que debería recorrer todo mi ser cuando diseño... eso no me sucede.”

⁴⁹ Del Vecchio, F. (2015, Febrero). Pasión por el diseño. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/pasion-por-el-diseno>



Yo encuentro que ese tipo de frases como “pasión por el diseño” (o “pasión por emprender”) intentan ser motivadoras, pero no lo son. Creo que en algún punto pueden convertirse en una limitación, si quien debe sentir esa pasión por lo que hace no la siente y siente otra cosa - culpa, por ejemplo - o se obliga a decir que sí lo siente.

¿Qué es lo que sucede?

Deberías sentir pasión por el diseño, pero cada vez que tratas de transmitir esa energía a cualquier proyecto, encuentras una barrera en el cliente.

Deberías sentir pasión por el diseño, pero no sabes qué hacer para canalizar esa energía porque necesitas que alguien encienda la mecha de esa pasión con un pedido. Y ese pedido no llega, ni sabes cómo hacer para que llegue.

Deberías sentir pasión por el diseño porque así son las cosas. Lo has escuchado y leído tantas veces, que ya ni siquiera piensas si es algo que sabes íntimamente o que te han implantado.

Y entonces, como cada vez que recibes un pedido para llevar adelante la pasión te encuentras con límites, barreras, impedimentos y negativas, evidentemente quien encarna esa barrera se convierte en un enemigo natural.

¿Quién es?

El cliente.

Es muy fácil pensar que el culpable de la falta de desarrollo de la pasión en ti es el cliente. El sentir es casi automático.

Así como en una época de tu vida eran tus padres quienes no te permitían desarrollar muchas actividades que querías emprender, y por ello durante un tiempo - que quizás todavía no terminó - los convertiste en tus enemigos íntimos, hoy esa figura es el cliente.



De esta forma vamos construyendo muchas ideas alrededor de los problemas que vamos percibiendo, encontrando, padeciendo. De esta forma vamos moldeando una fortaleza.

Cada ladrillo que conforma tu fortaleza se convierte en un dogma.

Necesitas certidumbre. Cada idea, un dogma.

Terminas de construir tu castillo y te mudas a vivir en él.

Ya tienes tu zona de confort. Tu zona de comodidad.

No tienes forma de salir y tampoco quieres, porque cada situación experimentada, cada resultado obtenido es filtrado, examinado y juzgado a través de tus dogmas.

Y como no puedes interpretar los resultados a través de otra mirada, lo refuerzas.

¡Es tan cómodo y tan simple vivir dentro de la zona de confort!

Necesitas explicar lo que sucede y surgen otras ideas que se convierten en nuevos dogmas.

Algunos de ellos se plantean como funciones que el diseñador debe cumplir, como parte de la doctrina profesional.

¿Un ejemplo? Educar a los clientes.

¿Por qué “educar a los clientes”?

Con la intención de que acepten nuestras propuestas para que nos dejen trabajar tranquilos, porque nosotros somos los que sabemos, nosotros somos los profesionales en la materia, en el diseño, que es finalmente lo que el cliente quiere.

“Vendemos diseño y el cliente compra diseño”. Otro dogma.

Una locura, lamentablemente real.



¿Por qué es una locura?

Porque la evidencia apunta exactamente en la dirección contraria.

Los clientes conocen su negocio y sus clientes. No saben de diseño y por eso están hablando contigo, pero no necesitan que modifiques su pedido siendo creativo. Necesitan que traduzcas un pedido verbal en un mensaje gráfico, orientado a su público. Su público, no el tuyo.

La diferencia, a veces, radica en que quieres diseñar teniendo como público - que evaluará tu trabajo - al gremio. A tus colegas. Tu proyecto, para tu público.

Trabajas pensando en tus colegas, no en tu cliente.

Y quien paga es el cliente, no tus colegas.

El diseño es un servicio, no un arte.

Allí radica parte del problema. De tu necesidad de no ser cuestionado.

Esto es una debilidad.

Tu fortaleza como diseñador puede ser la versatilidad con la que trabajas para diferentes audiencias, para públicos muy distintos, construyendo un vínculo de confianza con quien y para quien trabajas: el cliente.

La supuesta pasión por el diseño se convierte en un ancla que debilita tu proyecto profesional en lugar de potenciarlo.

¿Quiénes y dónde se promueven ese tipo de “mensajes motivadores” como el sentir pasión por el diseño?

Lo sabes, porque participas de esos ámbitos. Y en esos ámbitos, poner en evidencia esto es peligroso, por la presión del gremio.

No quieres ser señalado.

Está muy bien. No hace falta confrontar a nadie.



Quizás debas prestar atención a quienes tienen experiencia de trabajo, quienes saben de qué se trata la profesión, aunque sus mensajes entren en contradicción con lo que habitualmente has escuchado y creído.

Quizás quienes promueven la pasión por el diseño no trabajan como diseñadores.

Te aseguro que no lo hacen de mala fe, pero quizás no comprendan el alcance y las consecuencias de su mensaje.

Quizás, el cliente no es el enemigo sino el medio para lograr parte de tu pasión.

Quizás debas encontrar la verdadera pasión utilizando al diseño como medio, no como fin.

Quizás debas cuestionar tus dogmas.

Quizás debas evaluar salir de tu zona de confort.

Quizás.

* * *



13

Fortalezas y oportunidades de negocio.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 21 de marzo de 2013. Publicado en Foroalfa⁵⁰ el 18 de marzo de 2015. Revisado el 24 de abril de 2021.

Explicar nuestra falta de éxito por la existencia de una supuesta “competencia desleal” es engañarnos. Aquí también, como en el fútbol, “los goles no se merecen, los goles se hacen”.

En el artículo titulado “¿Cuál es la fortaleza de tu estudio de diseño?”⁵¹, indico que las fortalezas son condiciones necesarias para tener capacidad de competir (o sea, para ser competitivos).

Tener capacidad para competir es señal de competitividad, y la competitividad es de la empresa en un determinado espacio, entorno o contexto (no de los productos o servicios del estudio).

Es importante identificar con claridad el entorno donde competiremos, para desarrollar las fortalezas necesarias y ser competitivos. Claro que para desear participar en un determinado entorno (espacio donde desarrollaremos nuestra actividad o negocio), deberíamos ser capaces de identificar una oportunidad en él.

Si bien la mayoría de los diseñadores que he entrevistado mencionan que la oportunidad es “la intención de trabajar en lo que me gusta”, esta declaración es un deseo y no una oportunidad de negocios.

Podemos pensar la “oportunidad” como una expectativa de éxito (éxito como medida individual y no necesaria o exclusivamente como éxito económico) en un espacio en el que podemos intervenir (donde existen clientes y problemas a resolver) con lo que sabemos hacer y nos gusta hacer (nuestras capacidades y habilidades).

⁵⁰ Del Vecchio, F. (2015, Marzo). Fortalezas y oportunidades de negocio. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/fortalezas-y-oportunidades-de-negocio>

⁵¹ Artículo que se encuentra en este mismo volumen (número 15).



He mencionado que deberíamos tener en cuenta la situación del espacio en el que deseamos intervenir y participar, debido a que existen condiciones propias del mismo entorno que posiblemente se conviertan en una barrera para lograr el éxito esperado. Por ejemplo: si queremos ofrecer un tipo de servicio para el que ya existen demasiados oferentes, el precio por el servicio ofrecido es reducido, el servicio es fácilmente replicable y los clientes no comprenden realmente su valor, es difícil concluir que en esta situación existe una oportunidad de negocio.

No existe oportunidad de negocio en aquel espacio donde, a pesar de nuestra capacidad para identificar y resolver un problema, los potenciales clientes no identifican esa situación como problema, no reconocen nuestra capacidad para resolver ese problema, o - reconociendo el problema y nuestra capacidad para resolverlo - no están dispuestos a pagar por la solución.

La manifestación tradicional del diseñador acerca de la aparente falta de valoración profesional y la disminución en precios, salarios y honorarios dentro del sector es una representación sintomática de la brecha que existe entre la expectativa de éxito (idea de oportunidad) y la realidad (situación del espacio donde se desea trabajar).

Esto puede ser difícil de asumir ya que, para muchos profesionales, existen problemas que pueden resolver con las capacidades que poseen, tienen deseos de intervenir en la solución de esos problemas y, sin embargo, no existe oportunidad de negocio (al menos por el momento). Tradicionalmente, se culpa a los clientes, a los competidores y hasta al gobierno, cuando en realidad, la responsabilidad es del propio diseñador.

¿Qué hacer en esos casos?

Es posible que exista alguna oportunidad de negocio y que aún no la hayamos definido o identificado. Porque la oportunidad, así planteada, se ha configurado eligiendo un problema de un potencial cliente en un determinado entorno, a resolver con ciertas capacidades, de una determinada forma, por un precio. Si esa conjunción de elementos no configura una oportunidad, deberíamos ver si - modificando los ele-



mentos, aunque sea levemente - podemos configurar una ecuación diferente.

Explicar nuestra falta de éxito esperado por la existencia de una su- puesta “competencia desleal” - diciendo que esta competencia desleal está conformada por otros diseñadores trabajando por un menor pre- cio, o conformada por personajes sin formación - es engañarnos. Así como en el futbol se dice que “los goles no se merecen, los goles se hacen”, aquí sucede lo mismo.

Es posible que aquellos que se encuentran trabajando hayan encontra- do una fórmula que les resulta: trabajar ofreciendo una solución para un tipo de cliente a un nivel de precio. Esto no representa, necesaria- mente, una oportunidad de negocios. Pero sí representa una fortaleza, porque dentro de ese esquema son competitivos.

El error consiste en creer en que todos los diseñadores compiten por todos los clientes en todos los servicios posibles. En realidad, se com- pite por categorías, en espacios definidos (aunque no explícitos). Los condicionantes del entorno determinan las fortalezas a desarrollar para poder competir. Aquel que no posee las fortalezas que le permiten competir en ese entorno, simplemente no puede hacerlo.

Y la fortaleza no se encuentra en el talento creativo, sino en capacida- des que nos permiten demostrar a nuestros clientes que podemos ha- cernos cargo del proyecto para el cual nos postulamos.

La lógica del diseño es diferente a la lógica de la gestión de empresas. Debes comprender ambas para poder integrarlas y lograr el éxito que proyectas.

* * *



14

Ayudando al cliente a que nos elija.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 26 de abril de 2013. Publicado en Foroalfa⁵² el 17 de abril de 2015 bajo el título “Ayuda a tu cliente para que te elija”. Revisado el 24 de abril de 2021.

Es difícil imaginar a un amateur realizando un trabajo que exige calidad profesional. También es difícil imaginar un excelente trabajo entregado por alguien con limitadas capacidades técnicas y/o conceptuales.

Quién puede tomar las mejores fotografías: ¿un fotógrafo profesional o un amateur?

Quién puede entregar una pieza gráfica de mayor calidad: ¿un diseñador gráfico, la secretaria del gerente, o el sobrino del dueño de la empresa?

Es difícil imaginar a un amateur realizando un trabajo que exige calidad profesional. También resulta difícil imaginar un excelente trabajo entregado por alguien con limitadas capacidades técnicas y/o conceptuales.

¿Qué sucede si el cliente no sabe o no puede diferenciar entre resultados excelentes y resultados solamente buenos? ¿De qué forma ayudamos al cliente a tomar la mejor decisión en función de los resultados que él espera?

En diversos ámbitos, la queja se repite: “los clientes no valoran nuestro trabajo”; “los clientes solo quieren pagar menos”... los clientes esto, los clientes aquello. Es improbable que los clientes cambien su postura frente a nuestra queja para hacernos felices, si no somos nosotros quienes cambiamos y ayudamos a que ellos tomen una mejor decisión: ya sea contratar nuestros servicios porque somos “mejores” o

⁵² Del Vecchio, F. (2015, Abril). Ayuda a tu cliente para que te elija. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/ayuda-a-tu-cliente-para-que-te-elija>



contratar un servicio más acorde a su presupuesto (si es que nuestro servicio es “excelente”, como muchos se jactan, pero “caro”).

Una forma de ayudar al cliente a tomar la mejor decisión es ofrecerle ejemplos. Ejemplos de aquello que podemos hacer y ejemplos de aquello que puede obtener por un menor precio, ejemplos de aquello que puede obtener contratando a otro tipo de profesional, menos formado, menos especializado, menos capacitado.

Lo que habitualmente vemos, en el ámbito del diseño gráfico, es la exhibición de un portafolio con los trabajos de un diseñador profesional. Ese portafolio intenta reflejar las capacidades de su dueño, en trabajos aplicados a - en muchos casos - proyectos verdaderos.

¿Se exhibe algún trabajo que compare cómo ese mismo proyecto podría ser llevado a cabo por un profesional menos capacitado, por alguien con buenas intenciones, o por alguien a quien le hayan encargado ese trabajo (por ejemplo, una secretaria o un sobrino de ese potencial cliente)? Los casos no abundan.

¿Es posible conseguir ese tipo de ejemplos? ¿Es posible generar ese tipo de ejemplos? Yo creo que sí. Cualquier diseñador podría tomar cualquier ejemplo (ese tipo de ejemplos por los que siempre protestan), utilizar ese ejemplo como un supuesto “pedido realizado por un cliente”, generar una gráfica de acuerdo con su capacidad y mostrarlo en forma comparativa como “diferencias entre resultados: lo que es, versus lo que podría haber sido (si me hubieran contratado)”.

Veamos este ejemplo⁵³:

"¿Por qué contratar un fotógrafo profesional si yo puedo comprar una cámara digital profesional y hacerlo yo mismo? El fotógrafo James Hodgins invitó a sus clientes a tomar una fotografía por sí mismos con el mejor equipo que pudieran comprar, para luego él tomar la misma foto y compararlas."

¿Notan alguna diferencia? ¿Perciben la diferencia entre el resultado del profesional (a la derecha) y el resultado del aficionado (a la iz-

⁵³ Fuente (y más ejemplos): <http://miningindustrialphotographer.com/crappy-vs-snappy/>



quiera), utilizando ambos el mejor equipo que pudieran comprar, elegir y/o utilizar?



Si hicieras esto mismo en tu práctica cotidiana, tus resultados serían distintos. Si realmente eres el excelente profesional que dices ser, la diferencia entre el resultado que puedes obtener y el resultado de otros menos calificados debería ser muy evidente.

Y si esa diferencia es valorada por el cliente, te elegirá y la pagará. Si no es valorada, quizás sea mejor que ese cliente entienda que, por el presupuesto que maneja, tiene que buscar otro profesional.

Si llevas adelante tu propio negocio, mejora tus decisiones empresariales. Mejores decisiones llevan a mejores resultados.

Puedes ser muy talentoso, pero si estás obteniendo malos resultados, tus decisiones no están a la altura de tus capacidades ni de tu potencial.

* * *



¿Cuál es la fortaleza de tu estudio de diseño?

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 3 de octubre de 2012. Publicado en Foroalfa⁵⁴ el 18 de mayo de 2015. Revisado el 24 de abril de 2021.

¿Finanzas equilibradas? ¿Flujo constante de trabajo con clientes cumplidores? ¿Equipo de trabajo con habilidades complementarias? ¿Bajos costos de operación?

Hay preguntas que desorientan a cualquier diseñador. Hay planteos empresariales y comerciales que deberían manejar aquellos diseñadores a cargo de sus estudios, despachos y/o agencias.

Es habitual preguntar: ¿de quién es la culpa por desconocer esto? Pero el buscar culpables no resuelve nada. Es más, buscar culpables es la respuesta tradicional de aquel que intenta desligarse de responsabilidades.

Ya hemos tratado algunas preguntas para las que los diseñadores carecen de respuesta. Por ejemplo: ¿cuál es el valor que ofreces? Ahora, tratemos una pregunta que se relaciona con el propio estudio, no ya con lo que el estudio comunica o entrega a sus clientes. Esta pregunta se relaciona con las propias capacidades y es la siguiente: ¿cuál es la fortaleza de tu estudio?

En ocasiones, esta pregunta se plantea como base para ir delineando la matriz FODA (identificación de fortalezas y debilidades propias, que derivan en oportunidades y amenazas en el entorno). Si no es nuestra intención determinar la matriz FODA, también podemos tratar de describir cuál es la fortaleza de nuestro estudio, simplemente para saber por qué motivo seguimos en pie (o, desde otra perspectiva, por qué no hemos tenido que abandonar el negocio).

⁵⁴ Del Vecchio, F. (2015, Mayo). ¿Cuál es la fortaleza de tu estudio de diseño? *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/cual-es-la-fortaleza-de-tu-estudio-de-diseno>



La tendencia natural es sobrevaluar las propias capacidades creativas, es decir, fundamentar la supervivencia del estudio en el talento. Sin embargo, debo reconocer que son pocos los clientes que realmente hacen hincapié en ese aspecto al describir por qué eligen a tal o cual proveedor de servicios de diseño.

Por ello hay que comenzar a observar otros aspectos, principalmente aquellos que pueden responder al motivo por el que sí seguimos en el mercado.

Si nos mantenemos en el mercado, debe ser porque tenemos un resultado positivo (los ingresos son mayores a los egresos, al menos en el largo plazo). Intentar explicar “por qué y cómo sucede” nos puede dar una respuesta a “cuál es la fortaleza de nuestro estudio”.

Aquí hay un ejemplo (un caso del que tengo conocimiento). Veamos la forma como, a través de algunas preguntas, vamos llegando a entender sus fortalezas (yo pregunto, mi cliente responde):

F: - ¿Cuánto tiempo llevan en este negocio?

C: - Más de 10 años.

F: - ¿Siempre han tenido resultados positivos (rentabilidad positiva)?

C: - Al principio era menor; con el tiempo ha venido creciendo.

F: - ¿Siempre con el mismo tipo de negocio?

C: - Con el tiempo fuimos aprendiendo qué daba mejores resultados, con qué tipo de servicios seguir y cuáles abandonar.

F: - ¿Tienen un flujo constante de proyectos?

C: - Si.

F: - ¿A qué se debe?

C: - A que ofrecemos precios bajos y respondemos rápidamente.

F: - ¿Cómo han logrado eso?

C: - Nuestros costos de operación son muy bajos y ofrecemos una gama muy reducida de productos y soluciones.

F: - ¿Cómo han logrado reducir sus costos de operación?



C: - No pagamos alquiler porque la propiedad ya es nuestra; no trabajamos con equipos de alto precio; nuestros empleados tienen muchos años de experiencia y su costo no es elevado.

F: - ¿Qué beneficios obtienen de ofrecer una gama muy reducida de productos y servicios?

C: - La especialización nos permite trabajar mucho más rápido que la competencia, y si bien los precios son algo más bajos que el resto, la ecuación deriva en una rentabilidad superior.

F: - ¿Y la demanda es estable durante todo el año?

C: - No, pero somos muy ordenados con la administración del negocio y eso nos ha servido mucho. Hemos visto varios casos de negocios que han ganado mucho dinero y por desorden interno han tenido que cerrar.

¿Tiene todo esto algo que ver con el concepto de competitividad?

Por supuesto, porque las fortalezas condicionan tu capacidad para competir.

La lógica del diseño es diferente a la lógica de la gestión de empresas. Debes comprender ambas para poder integrarlas y lograr el éxito que proyectas.

* * *

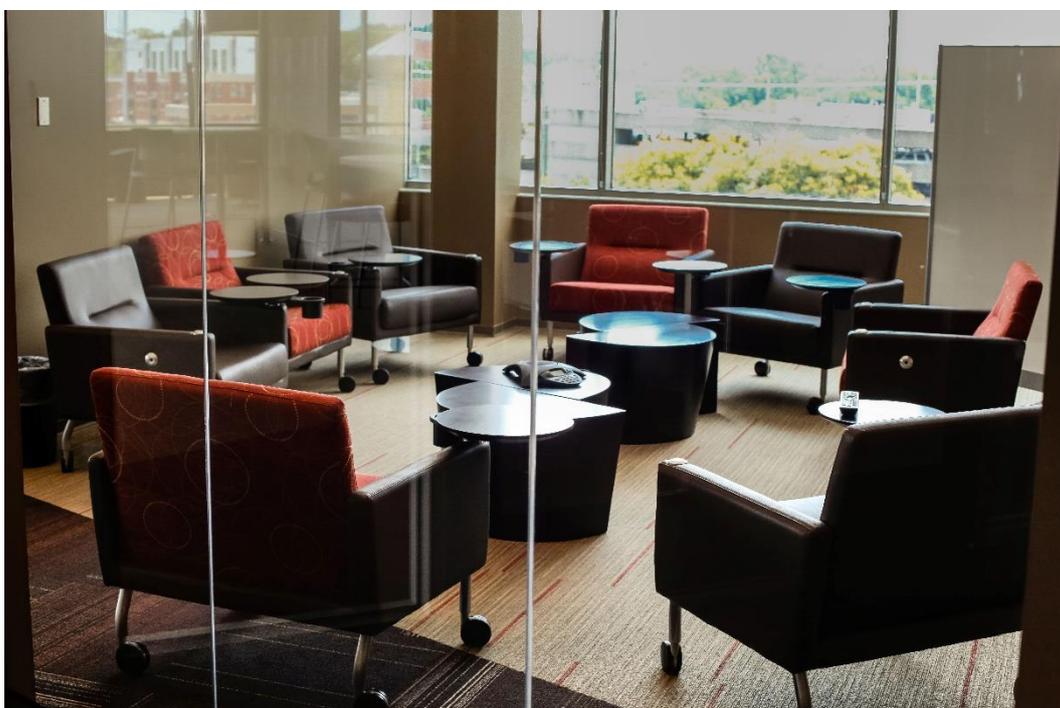


16

Ser competitivos.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 6 de diciembre de 2014. Publicado en Foroalfa⁵⁵ el 10 de agosto de 2015 bajo el título “El significado de la competitividad en diseño”. Revisado el 24 de abril de 2021.

¿Quién compite? ¿Qué es el producto? ¿Qué significa ganar? ¿El mejor producto gana?



Después de haber competido con varios y muy buenos productos como el suyo, Adrián se sentía más que conforme. Había obtenido el segundo premio en el más importante concurso al que había enviado su silla hasta el momento, y parte del premio era poder viajar y presentarla en una importante feria, que tendría lugar en unos pocos meses, en el - como le gustaba llamarlo - viejo continente.

⁵⁵ Del Vecchio, F. (2015, Agosto). El significado de la competitividad en diseño. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/el-significado-de-la-competitividad-en-diseno>



Se trataba de todo un desafío. Viajar como diseñador premiado, presentar su trabajo frente a potenciales clientes que - quizás - se enamorarían de su silla como sucedió con muchos que - informalmente y siendo miembros del jurado en el concurso - se lo comentaron.

La preparación fue intensa. El producto, impecable. Hasta pudo entrenarse para poder soltarse y conversar un poco mejor en inglés. Nunca le gustó asistir a clases, pero ahora, frente a una situación completamente distinta, poder comunicarse con fluidez en un idioma extranjero era clave para poder presentar su producto, hablar con interesados, quizás hasta cerrar un trato comercial.

Llegó el momento del viaje y de participar en la feria. Llegó el momento más esperado. Nervios, ansiedad y expectativas. Miles de asistentes. Cientos de potenciales clientes.

Otros colegas diseñadores, premiados en el mismo concurso, no se prepararon de la misma forma. Quizás pensaron que se trataba de un lindo viaje para conocer algo distinto, para pasear y también para mostrar sus productos. De vender, nada.

Con más de diez años de experiencia profesional, Adrián estaba frente a una oportunidad irrepetible. Motivado; más que interesado, emocionado.

El primer día de la feria, le resultó un poco difícil comunicarse con quienes se mostraban interesados en el producto. El segundo día fue mucho más relajado. Y cuando parecía que nada distinto iba a ocurrir, apareció lo esperado: una propuesta de negocios.

Cliente: - Me encanta la silla... Y necesito quinientas unidades dentro de seis meses en mi depósito. Este es el precio al que puedo comprar.

Muerto. Así es como se sintió Adrián. Con apenas capacidad para fabricar y entregar cinco sillas por mes, con suerte y viento a favor, sintió, y supo al instante la imposibilidad de cumplir con el pedido.

“Es el mejor producto que he diseñado hasta el momento y el precio era inmejorable”, me dijo Adrián. “No tengo dudas que ha sido así, le respondí. Pero el mejor producto no gana”, agregué.



La forma como piensas el producto difiere de la forma como lo piensa el cliente. De esa diferencia, también surge la distinta forma de comprender la competitividad.

Dices que tu producto es competitivo, que tiene capacidad para competir, porque ganó un premio en un concurso.

Es correcto. En ese ámbito, el producto tiene capacidad de competir y ganar. De hecho, lo ha logrado.

En el ámbito donde luego quiso competir Adrián y su silla, no lo ha logrado. Allí, quien compete es la empresa - o estudio de diseño - que ofrece la silla. En este nuevo ámbito, a pesar de que la silla gusta, la empresa no tiene capacidad para competir, porque no puede responder a la demanda, al pedido concreto que realizó el cliente.

El cliente pide quinientas unidades; el diseñador tiene capacidad para entregar cinco.

El producto es competitivo; su estudio no.

Incrementar la competitividad del estudio implica comenzar a pensar el negocio desde un punto de vista distinto. El pensar el negocio, significa pensar estratégicamente y tomar decisiones empresariales. Hacer lo que hay que hacer, después de pensar el negocio, es táctica.

La estrategia es la forma de pensar la interacción del estudio en el entorno donde compete o participa.

¿Dónde desea participar y competir el estudio?

Allí en donde pueda ser competitivo.

No el producto físico, la silla; sino el estudio, la empresa.

El estudio de Adrián es competitivo en mercados donde el pedido asciende a cinco sillas; donde él puede entregar esas cinco sillas.



Cuando piensas el negocio únicamente desde la perspectiva del producto físico “silla”, lo piensas en forma incompleta.

Y si solo te relacionas con quienes piensan su negocio de esa forma, no es sorprendente que creas en la importancia del producto - y del diseño - por sobre todas las cosas.

Sin embargo, el producto en el que debes pensar es tu empresa, porque quien compite es ella. Hay que diseñar la empresa, para el entorno competitivo donde desea participar.

Entonces:

Ser competitivos significa tener la capacidad para competir. Esa capacidad debe ser aplicada en el lugar adecuado, de la forma adecuada.

¿Dónde?

En los espacios donde se encuentran nuestros potenciales clientes.

¿Cómo?

De la forma como mejor la evalúen nuestros potenciales clientes.

Si presentas tu trabajo donde están tus colegas y no tus clientes, de la forma como lo entienden tus colegas y no tus clientes, no es una sorpresa que tus potenciales clientes no vean tu trabajo, y/o no entiendan tu propuesta.

Cuando presentas tu trabajo en el espacio al que asisten tus clientes, la idea de producto puede cambiar. El producto ya no es la silla, sino las quinientas sillas, en el depósito de tu cliente, en la fecha en que el cliente las necesita, al precio que hayan pactado.

¿Quién compite?

Definitivamente ya no compite la silla. La silla fue la llave para participar en un entorno distinto: el mercado donde compite tu cliente.



Ahora compite tu empresa, tu estudio, tu agencia, contra otras empresas, estudios o agencias en condiciones de entregar lo solicitado, de la forma solicitada, en las condiciones solicitadas, al precio pactado.

Yo creo que ya sabes esto. No es una sorpresa.

Entonces: ¿Por qué te sorprende tanto el pobre resultado de tus iniciativas?

Los resultados que estás consiguiendo, son la consecuencia natural de la forma como has pensado tu negocio, que ha resultado en las decisiones que has tomado e implementado.

Al volver a Buenos Aires, Adrián sintió haber aprendido algo importante. Lamentablemente lo aprendió a los golpes. La realidad lo golpeó allí donde menos lo esperaba.

Ahora, a trabajar.

¿En qué?

Definitivamente, no en perfeccionar la silla.

* * *



17

No hace falta un nuevo plan.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 24 de agosto de 2013. Publicado en Foroalfa⁵⁶ el 29 de septiembre de 2015. Revisado el 24 de abril de 2021.

¿De qué sirve un nuevo plan de trabajo para resolver los problemas que tenemos si todos sabemos que nadie lo cumplirá? Si estamos encerrados en un esquema del que resulta muy difícil salir: ¿Por dónde comenzar? ¿Qué hacer?



Con los años, las dificultades de gestión en una empresa del sector creativo van cambiando de cara. Los problemas que teníamos en un inicio aparentemente se resuelven y nos encontramos con dificultades nuevas, distintas.

⁵⁶ Del Vecchio, F. (2015, Septiembre). No hace falta un nuevo plan. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/no-hace-falta-un-nuevo-plan>



Mientras que en los primeros años la energía creativa se encontraba en apogeo y la economía del negocio pendía de un hilo, pasado ese período la situación se invierte: ya no dependemos del milagro de conseguir un nuevo proyecto para lograr sobrevivir los próximos meses y la diversión, la magia, la mística del comienzo disminuye.

“¿Y la pasión por el diseño? ¿Qué pasión? Aquí hay que resolver problemas y ganar dinero para mantener el negocio y a todos los que trabajan en él.”

El trato con los clientes, el pago de salarios, la contratación y formación de nuevos empleados que reemplazan a los que toman otros caminos se convierten en las actividades cotidianas. El diseño, la creatividad, la diversión, si es que algo de ella queda, la encontramos (a veces) en lo que los empleados hacen para responder a los pedidos de los clientes.

“Después de diecisiete años trabajando juntos casi en forma ininterrumpida, es bastante lógico sentir un cansancio que se parezca al hartazgo. Sobre todo, cuando los períodos de vacaciones son tan cortos que la sensación es que en todos estos años no nos hemos separado ni un solo día.

Corría el año 1996 y, como muchos otros diseñadores recién egresados, mis dos mejores amigos y yo decidimos poner en marcha nuestro estudio. La idea era divertirnos mientras pudiéramos sostenernos económicamente. Inesperadamente, por lo pronto que sucedió, tuvimos éxito. Y no solo porque nuestro estilo fue reconocido y valorado, porque ganamos premios y fuimos publicados en los principales medios del país, sino también por haber conseguido un par de cuentas muy importantes que nos permitieron ganar bastante dinero.

Muchos amigos me dicen que realmente no podemos protestar de este modo. Nos ha ido mucho mejor que al 99% del resto de los diseñadores que conocemos. Y es cierto. También es cierto que este éxito ha sido consecuencia de muchos esfuerzos y sacrificios, muchos de ellos, personales. No solo ha habido cambios de pareja (algunos muy traumáticos); también hemos vivido casamientos, nacimientos y un divorcio.



Hoy en día la situación nos supera. En cada reunión que hemos hecho en los últimos meses, se impone un tema por sobre el resto: volver a tener esa energía que nos motivaba al inicio sin perder la posición económica que tenemos, ya que el estudio hoy está compuesto por mucha gente, la mayoría de la cual tiene familia que mantener con lo que se les paga aquí. Es decir, el tema que queremos trabajar no es simple, ni es broma.”

Si es tan clara la situación respecto a lo que se quiere lograr: ¿por qué es tan complicado conseguirlo? En las conversaciones individuales y grupales, parece haber consenso acerca del resultado final esperado.

“Nos damos cuenta de que todos queremos lo mismo, pero se nos hace muy difícil hacerlo y no sabemos por qué. Ya hemos tenido alguna crisis en el pasado por este mismo tema, pero nunca una crisis como ésta.”

Al indagar sobre el tipo de trabajo, roles y responsabilidades, se hace evidente que cada uno de los socios realiza diversas tareas, muy distintas entre sí, en muchos casos superpuestas. La sensación de todos es de extremo cansancio.

“Roles en sí, tenemos. Cada uno se ocupa de tareas bastante específicas. Lo que sucede es que yo me ocupo de llevar dos cuentas importantes, también consigo clientes y por otro lado me ocupo de la parte administrativa. Otro de mis socios es el que diseña para nuestro cliente más importante y además es el gerente general del estudio. El último socio tiene un rol comercial y casi no está en el estudio, pero cuando aparece se dedica a diseñar para algunas cuentas pequeñas. Hay momentos donde los tres hacemos todo, ya que hay que apagar incendios... es algo que sucede todos los días. Y hay que ocuparse de los empleados también ya que, con doce personas en el equipo, todos los días pasa algo.”

Una situación habitual en estos casos es definir con claridad los roles específicos, para evitar esa superposición y repetición de trabajo. Sin embargo, esa división de roles fue planteada en algún momento y no funcionó.

¿Y por qué motivo no funcionó?



Porque la división de roles implica un compromiso con una serie de tareas que son necesarias para que el estudio funcione. Y como dueño (socio y director del estudio), si no tengo ganas de hacer lo que tengo que hacer, o no me siento de ánimo para hacerlo, puedo decidir no hacerlo. No debería tomar esa decisión y sin embargo esto es más habitual de lo que se cree. ¿Por qué sucede? Respuestas hay muchas; las más habituales son: aburrimiento, desinterés, tendencia a la postergación.

“Tratamos de cumplir con los roles, pero los incendios cotidianos hacen que no se pueda. Aparte, no siempre uno consigue el apoyo y compromiso de todos... y me refiero a mis socios. Al menos en mi caso, yo me fui metiendo en varias cosas operativas, administrativas y comerciales porque veía que los otros no hacían lo que tenían que hacer. Y creo que con el tiempo aprendieron a apoyarse en mí más de lo que yo puedo apoyarme en ellos.”

Probablemente no haya consecuencias inmediatas por esta decisión. Sin embargo, hay consecuencias: la consecuencia de ese “*puedo no hacer lo que tengo que hacer porque soy el dueño y nadie puede despedirme de la empresa*” es la pérdida de confianza (y respeto) del equipo (socios y empleados). Esto no sucede en forma evidente; se manifiesta en silencio. A veces aparece en forma de “supervisión encubierta” del trabajo para chequear cumplimientos, aparece en forma de duplicación del trabajo (varias personas hacen el mismo trabajo al mismo tiempo), aparece en la negativa (o indiferencia) a las propuestas presentadas en reuniones, aparece en forma de bromas personales frente de los empleados, amigos, clientes y proveedores, aparece en la forma de maltrato hacia empleados, clientes, proveedores, entre otras formas.

Resultado: todo el mundo hace un poco de todo en la medida en que aparecen los incendios y las urgencias, ya que lo importante no es hecho por quien tiene que hacerlo cuando tiene que hacerlo, debido a que puede decidir no hacerlo, pensando en que no habrá consecuencias.



El incumplimiento de los compromisos con la empresa y los socios por “el poder de ser dueño” genera consecuencias relacionadas con la pérdida de confianza y respeto del resto del equipo.

“Es mi amigo, porque si fuera mi empleado ya lo hubiera echado hace tantos años... Somos pocos y nos conocemos bien. Yo sé que hay cosas que no va a hacer nunca, a pesar de que te diga que lo va a hacer. Le tengo confianza en cuanto a los números, pero no tanto respecto a lo que se compromete con los clientes y ni hablar de las propuestas que plantea en las reuniones. A veces parece que viviera en su propio mundo.”

Los incumplimientos de roles podrían ser resueltos mediante algún tipo de control cruzado, es decir, algún tipo de verificación que cada tarea que debe ser hecha, sea cumplida por quien tiene la responsabilidad de hacerlo. Pero este tipo de controles supone un tipo de trabajo que nadie en el estudio quiere hacer porque implica planificación y, como siempre estamos apagando incendios y urgencias (principalmente por la falta de planificación), y porque todos nos ocupamos de todo, estamos demasiado cansados para ocuparnos de estas cosas, así como de todo lo que implica modificar el rumbo del estudio para lograr lo que queremos lograr.

Estamos en presencia de un círculo vicioso. Aquí hay un rizo que debemos romper.

¿Qué debemos recomponer? El respeto y la confianza mutua. Sin estos dos componentes, que implican la idea de que cada uno hará lo que tiene que hacer cuando lo tiene que hacer para cumplir el compromiso con el otro y con el estudio, no hay forma de lograr lo que se quiere lograr.

Podremos hablar de estrategia, definir planes de trabajo y roles a desempeñar para llegar al mismo lugar en el que nos encontramos hoy, dentro de un tiempo. Con mayor cansancio, con sensación de frustración e impotencia.

¿Qué significa esta recomposición del respeto y la confianza? Cada socio debería poder sentirse tranquilo y respaldado en el hecho de que



el otro (su otro socio) estará haciendo lo que es necesario hacer para lograr lo que ambos han consensuado lograr.

Y a pesar de que esto implica un cambio importante, porque se trata de una modificación de hábitos, es más simple de plantear en una situación donde la economía del estudio es favorable.

Si la situación fuese negativa, o si el estudio sufriera la pérdida de alguna cuenta importante que resquebrajara su economía, el cambio podría ocurrir también pero el proceso sería mucho más complicado. En algunos casos no es posible hacer el cambio, porque la relación de los socios - debido a las dificultades económicas - explota desintegrando el estudio.

Entonces, no se trata únicamente de proponer planes. Tampoco se trata de intentar hacer lo que se pueda cuando se pueda y descubrir en el camino qué es lo que finalmente funciona.

No se trata simplemente de llegar a un acuerdo acerca de lo que queremos. Se trata de llegar a un consenso sobre el resultado final, generando un acuerdo para cumplir el rol que cada uno debe cumplir, basado en la confianza y el respeto. Y simplemente cumplirlo (asumiendo valientemente las consecuencias de no cumplirlo).

* * *



18

¿Es el ego realmente un problema?

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 23 de septiembre de 2012. Publicado en Foroalfa⁵⁷ el 24 de noviembre de 2015 bajo el título “Qué hacer con el ego del diseñador”. Revisado el 24 de abril de 2021.

El tema del “ego del diseñador” es recurrente. Sin embargo, siempre nos referimos al ego del otro, no al propio. ¿Y si pudiéramos atención sobre la forma como nuestro propio ego funciona, a favor o en contra de nuestro negocio?

¿El llamado “ego del diseñador” es una ventaja o una desventaja?

Menciono brevemente dos situaciones que conozco de primera mano:

Primer caso, tenemos un diseñador exitoso, multipremiado. Su relato: *“mi ego fue una gran ventaja para poder imponer mis ideas por sobre las que traían los clientes... eran tan pobres que en ningún caso habría seguido en el proyecto si hubiese tenido que trabajar con ellas”*.

Segundo caso, un director de estudio creativo relata (hablando acerca de uno de sus socios): *“es un irresponsable; su ego fue el causante de la pérdida de la cuenta. Si no le hubiese dicho al cliente lo que pensaba de la forma como nos tiene acostumbrados, seguramente seguiríamos trabajando con ellos... pero claro, él es tan buen diseñador que ahora habría que preguntarle cómo pagar el alquiler...”*.

En ambos casos, y aunque el primero no lo parezca, el ego genera consecuencias económicas. En el segundo, debido a la actitud del creativo que, casi como si se lo propusiera, boicotea todo proyecto que no satisface su necesidad creativa; en el primero, su reputación empieza a jugarle negativamente.

⁵⁷ Del Vecchio, F. (2015, Noviembre). Qué hacer con el ego del diseñador. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/que-hacer-con-el-ego-del-disenador>



Es posible que no sea entendido por todos de la misma forma, pero si he comprendido la definición del ego del diseñador desde la opinión de los propios diseñadores, se trataría de una expresión que denota una posición de superioridad, autosuficiencia y soberbia del otro (nunca de uno mismo), respecto a sus colegas, sus clientes y el mundo en general.

Yo creo que el ego en sí mismo, así expresado, no es ni bueno ni malo. Deberíamos contextualizarlo para comprender su alcance y consecuencias en nuestro caso, no en el caso de otros. Porque solo podemos trabajar sobre nosotros y no sobre terceros.

Un martillo ¿es bueno o es malo? Ello depende, porque se trata de una herramienta que puede utilizarse para construir o para destruir.

Pasa lo mismo con el llamado “ego”.

Aunque más arriba expresé cómo he entendido al ego del diseñador cuando otros diseñadores se refieren a él, he también notado que se denomina ego a diferente tipo de comportamientos: algunos interpretan al ego manifestado cuando una persona es segura de sí misma o expresa soberbia; pero es más marcado cuando se percibe desprecio por el otro (muchas veces utilizando el chiste, lo que no lo hace menos dañino), la imposición agresiva de las ideas, el silenciar al otro a través de la burla, etc.

Sin embargo, el ego también está presente en aquellas personas que, teniendo seguridad y confianza en sí mismas, manifiestan un comportamiento diferente: abierto al diálogo, compartiendo conocimientos y experiencias, sinceramente preocupados por la opinión del otro y la construcción con el aporte de todos los involucrados. Pareciera que el ego, en estos casos, es positivo.

Yo creo que no nos molesta el ego del otro; nos molesta la forma como el ego del otro se manifiesta. Nos molesta cuando el otro nos maltrata. No nos molesta el qué, sino el cómo. No nos molesta que nuestro cliente tome una decisión que nosotros no tomaríamos; nos molesta que ni siquiera tomen en cuenta nuestra opinión, que la desvaloricen o desprecien.



Volviendo a las dos situaciones del principio... ¿qué sucedió luego?

En el primer caso, el diseñador fue comprendiendo la diferencia entre su seguridad y autoridad profesional y la necesidad de hacer su voluntad por sobre todas las cosas. No desaparece el ego (manifestado como comportamiento de quien es autoridad en la materia); lo que se desvanece es la necesidad de imponer una voluntad. La relación con los clientes mejora, los ingresos se incrementan.

En el segundo caso, fue efectivo pedirle al diseñador que “dejara de comportarse como un adolescente caprichoso” para generar un ambiente de trabajo con los clientes que favoreciera el desarrollo del negocio del estudio. ¿Qué sucedió? El ego no desapareció; el diseñador aceptó el rol donde más aportaba (no era, precisamente, en las reuniones con clientes). Con el tiempo, abandona el estudio. Sus socios contratan a otro diseñador (ya no como socio sino como empleado), quizás menos talentoso que el primero, pero mucho mejor predispuesto a cumplir con su trabajo (servicio, no arte).

En definitiva, el ego en sí mismo no es el problema porque todos lo tenemos. El problema puede ser qué hacemos con el ego, debido a los resultados que obtenemos a partir de su intervención.

* * *



19

No te quejes, resuelve.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 8 de agosto de 2017. Publicado en Foroalfa⁵⁸ el 20 de septiembre de 2017 bajo el título “No se queje, resuelva”. Revisado el 24 de abril de 2021.

Hay personas que se quejan por todo. Cada situación en la que se involucran representa un problema para que el que tienen una queja y, habitualmente, nunca una solución.

La cultura de las excusas está muy presente en Latinoamérica. No digo que no lo esté en otras latitudes, porque lo que conozco es Latinoamérica. Quizás también la encontramos en Europa, en Asia o en Oceanía. Si es así, esto sirve también allí.

La queja es una manifestación de impotencia. La queja es una conducta aprendida. Es un hábito y, como tal, puede desactivarse y modificarse para utilizar otro que sea efectivo en cuanto a los resultados deseados.

Cuando las personas cometen errores pueden aprender del error y resolverlo. También pueden quejarse y excusarse por el resultado que ellos han generado, a partir del insumo que recibieron antes, de alguien.

Esto es agotador para quien tiene que escuchar esas excusas. Además, cuando no controlamos el insumo con el que tenemos que trabajar, quejarse es inútil.

Al referirse a la cultura de las excusas, Julio Velasco - entrenador de la selección argentina de vóley - dice lo siguiente:

“Durante el transcurso de un partido, el atacante pega afuera porque la pelota está mal armada. Entonces le reclama al armador diciéndolo-”

⁵⁸ Del Vecchio, F. (2017, Septiembre). No se queje, resuelva. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/no-se-queje-resuelva>



le que quiere la pelota más alto y más cerca de la red. El armador gira y, como éste es un juego de equipo, reclama a los receptores que reciban y le pasen la pelota en forma precisa en el lugar donde él la espera: exactamente encima de su cabeza. Porque si el armador no recibe la pelota en ese preciso lugar, no puede armar la pelota para que el atacante la reciba bien alto y bien cerca de la red. El armador dice: el atacante la tira afuera porque yo no se la doy como él quiere, y eso sucede porque ustedes reciben mal. En ese momento, los receptores giran para ver en quiénes pueden descargar la culpa... pero no hay nadie a quien culpar. Los receptores reciben el saque adversario. Por consiguiente, no pueden decirle al rival que saque despacio, para que ellos puedan recibir bien.”

Esto hay que resolverlo. Y continúa:

“Los atacantes no hablan del armado, sino que lo resuelven. No juzgan el armado; lo resuelven. Si no cortamos esto, los atacantes hablan del armado y no del ataque. Se convierten en expertos del armado, hablan del armado en el bar, en el vestuario, en todos lados. Pero el problema es que ellos atacan, no arman.”

Y finaliza diciendo:

“Yo quiero atacantes que peguen bien las pelotas mal armadas. Para que luego puedan pegar excelente las pelotas bien armadas. Entonces, no hablemos. Resolvamos. Si la realidad es como es y no como yo quiero que sea, entonces cuando reciba una pelota mal armada, resuelvo bien ese tipo de situación. No resuelvo una pelota mal armada de la forma como resolvería una pelota bien armada. Porque si así lo hiciera, no sería un buen jugador. Resuelvo la pelota mal armada como debo hacerlo, y resuelvo una pelota bien armada como debo hacerlo... y ambas formas son distintas.”

Interpretar la situación que juego, elaborar una respuesta para esa situación y luego responder bien, técnicamente, es lo que representa el “jugar bien”.

Esto aplica a todas las circunstancias de la vida.



Interpretar la situación, elaborar una respuesta para esa situación y responder correctamente, es lo que identifica a un buen jugador, a un buen profesional, a un buen ciudadano.

Dado que la realidad habitualmente difiere de cómo queremos que sea, y dado que por lo general nos encontramos con personas y profesionales que “juegan mal” - es decir, que responden incorrectamente a lo que se les requiere - lo más fácil es quejarse.

La queja no sirve, la queja es inútil, la queja es comportamiento de bajo desempeño. Y si tu comportamiento manifiesta bajo desempeño, no puedes decir que eres una persona de alto desempeño.

Cuando cambiamos la queja por la acción, modificamos nuestro enfoque. Cambiamos la sensación de impotencia en capacidad de resolver mediante la toma de control de la situación. Convertimos aquello que no controlamos en control. Y al convertirlo en control, podemos actuar. Dejamos de lado la creencia en impotencia para empoderarnos.

No te quejes; resuelve.

Quejarse es fácil; resolver es difícil.

Por eso, resolver es para profesionales.

* * *



20

Te amo, te odio, no importas.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 28 de junio de 2017. Publicado en Foroalfa⁵⁹ el 18 de diciembre de 2017 bajo el título “Te aman, te odian o no les importas”. Revisado el 24 de abril de 2021.

Todos nos enfrentamos a diferentes públicos. Esto exige comprensión, para poder actuar y responder de manera adecuada a sus distintas reacciones.

Un tercio de la gente te ama; un tercio te odia; al último tercio no le importas. ¿A qué tercio dirigirás tus esfuerzos?

Somos aquello a lo que dedicamos energía, tiempo y dinero. Aquello que podemos controlar, es nuestro problema. Aquello que no controlamos, no lo es.

Las personas enfocadas trabajan en lo que pueden controlar, para el primer tercio de su público.

Las personas desenfocadas, sin metas ni propósito, orientan su energía, su tiempo y su dinero al segundo tercio - con la intención de que los dejen de odiar - y al tercer tercio, con la intención de que abandonen su indiferencia.

Cuando nos enfocamos en lo que podemos controlar y respondemos a las inquietudes de quienes nos aman, generamos valor. En ocasiones, nuestra propuesta de valor orientada al primer tercio del público genera una respuesta en forma de recompensa económica. Es decir, rentabilidad positiva de nuestro negocio.

Cuando nos enfocamos en lo que podemos controlar y respondemos a las inquietudes de quienes son indiferentes, desperdiciamos nuestra

⁵⁹ Del Vecchio, F. (2017, Diciembre). Te aman, te odian o no les importas. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/te-aman-te-odian-o-no-les-importas>



energía, nuestro tiempo y nuestro dinero. Es posible que dejen de ser indiferentes... ¿pero a qué precio?

Cuando nos enfocamos en lo que podemos controlar y respondemos a las inquietudes de quienes nos odian, generamos su rechazo. No solamente desperdiciamos nuestra energía, nuestro tiempo y nuestro dinero, sino que - además - podemos llegar a tener que responder a su rechazo, desperdiciando más energía, tiempo y dinero.

Respecto al tercio al que no le importas:

Al gobierno no le importas. Hay solamente un momento en el cual eres importante: el momento en el que decides tu voto. Nunca más. Utilizar tu energía, tu tiempo y tu dinero en lo que el gobierno hace o deja de hacer es inútil. Al gobierno no le importas y no tienes capacidad de controlar o torcer la voluntad de quienes forman parte de él.

Mi experiencia: en ocasiones, he presentado propuestas de trabajo a un público al que mi trabajo no le importa. Me he dado cuenta a partir de su falta de respuesta o de su respuesta indiferente. No utilizo más mi tiempo en ellos. Y también me ha sucedido tener clientes a los cuales parece no importarles el trabajo que realizamos en conjunto. En ese caso, cumplo con mi promesa hasta donde se me permite.

Respecto al tercio que te odia:

Hay personas que, no importa lo que hagas, siempre te criticarán. O estarán en contra de tus acciones, tus opiniones y tus decisiones. Como no tienes control sobre sus opiniones, decisiones y acciones, es inútil utilizar tu energía, tiempo y dinero para intentar modificar su forma de evaluar lo que haces.

Mi experiencia: cuando recibo mensajes de parte de ese tercio, los ignoro.

Respecto al tercio que te ama:

Hay algunas personas que siguen tu trabajo y les encanta lo que haces, tu propuesta y el valor que les ofreces. Pero presta mucha atención, porque si utilizas tu energía, tiempo y dinero en los anteriores tercios



y desatiendes este, podrías perder su atención, comprensión y amor. Destina tu energía, tiempo y dinero únicamente a aquello que puedes controlar, orientado a este único tercio de público. Sigue trabajando y ofreciendo un valor extraordinario para este único tercio. Cumple tus promesas y tu marca personal cotizará siempre en alza.

Mi experiencia: he tenido clientes que aman el trabajo que hacemos en conjunto. He tenido clientes con los cuales amo trabajar. La relación que se genera y los resultados que se obtienen son un ejemplo de lo que habitualmente se entiende como sinergia, donde uno más uno es siempre más que dos. Afortunadamente esto me sucede muy a menudo.

Nunca ha sucedido que algo o alguien obtenga aprobación de estos tres tercios. No ha sucedido en propuestas políticas, no ha sucedido en propuestas comerciales, no ha sucedido en propuestas personales. Ni siquiera los políticos con mayor aprobación popular en la historia hay tenido un índice de aprobación del 100%. Ni siquiera las empresas más valiosas del mundo tienen un 100% de participación de mercado. Ni siquiera los hombres o las mujeres más deseadas del mundo tienen un 100% de aceptación.

Entonces, no dediques tu energía, tu tiempo y tu dinero en aquellos que no forman parte del tercio que te aprueba, valora y ama.

Hoy, y solo por hoy, presta atención - únicamente - al primer tercio. Hoy, y solo por hoy, deja de prestar atención a los otros dos tercios. Verás resultados distintos, como toda persona que toma decisiones diferentes para lograr efectos diferentes.

* * *



Diferenciación puertas adentro.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 1 de mayo de 2013. Publicado en Foroalfa⁶⁰ el 27 de febrero de 2018. Revisado el 24 de abril de 2021.

¿Por qué no aplicas lo que promueves como servicio para tus clientes en ti mismo y/o en tu propio estudio, despacho o agencia?



Tratas de convencer a tus clientes para que, al contratar tus servicios, logren diferenciarse de sus competidores. Pero no logras diferenciarte de los tuyos. Tratas de generar alguna diferenciación, principalmente desde lo estético en los servicios que ofreces, pero en el mar de indiferenciación existente, tu propuesta no destaca.

¿Y si tratas de aplicar lo que promueves en ti mismo, en tu propio estudio?

⁶⁰ Del Vecchio, F. (2018, Febrero). Diferenciación puertas adentro. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/diferenciacion-puertas-adentro>



La diferenciación que quieres lograr no se encuentra en tu portafolio, sino en el enfoque comercial de tu negocio. Cuando enumeras y explicas la enorme cantidad de servicios que puedes realizar, tu propuesta no difiere de la propuesta de cualquier otro proveedor de servicios del mismo sector, en tu misma ciudad. Para los clientes sin preparación técnica en aquello que ofreces, la propuesta de casi todos los proveedores de servicios del sector es indiferenciada. ¿Qué significa esto? Que, para los clientes, tu portafolio y el de cualquier otro proveedor es similar. La diferencia, entonces, se encuentra - principalmente - en el precio.

Naturalmente, la protesta habitual fue, es, y seguirá siendo que “los clientes no valoran nuestro trabajo y quieren pagar lo menos posible”. Y eso es cierto. En tu realidad cotidiana es la cruda verdad.

Si promueves una enorme cantidad de servicios, desde diseño editorial a diseño de tarjetas personales y trabajas desde una pequeña ciudad en una provincia del norte de Argentina, ¿cómo pensar en la posibilidad de prestar servicios profesionales para un cliente en el otro extremo del continente? Imposible, porque para realizar un trabajo de baja complejidad, una empresa ubicada en el norte de México contratará a un proveedor local.

La respuesta a esta dificultad, como he planteado en muchas ocasiones, como lo practico yo mismo y como lo han puesto en funcionamiento una enorme mayoría de los clientes con los que trabajo y he trabajado es: “especialización”. Su contrapartida: ampliación del mercado.

Ejemplo de aplicación en mí mismo:

La aplicación de las herramientas de gestión que explico en mis seminarios y que trabajo con mis clientes me llevaron a especializarme en el campo de la industria creativa. La especialización por sector industrial me llevó a pensar en ampliar mi contexto de trabajo hacia Latinoamérica. Gracias a ello, he trabajado en diecinueve países distintos, presentando más de trescientas conferencias, seminarios y talleres. La premisa fue: especialización y ampliación del mercado. El “cómo” se va construyendo en el camino, porque cambia el foco de atención y



esto mismo lleva a tomar otras decisiones, diferentes de las que venías tomando hasta ese momento.

Ejemplo de clientes y cambio en resultados económicos:

Una gran mayoría de clientes (estudios, despachos y agencias creativas) en Argentina ha trabajado en esa dirección. No ha sido fácil, ha sido un proceso de cambio (a veces muy difícil). Sin embargo, frente a la situación actual del país, hoy se encuentran trabajando para clientes fuera de Argentina, trabajando en proyectos de mayor complejidad profesional, por precios mayores a los que manejaban anteriormente, con una cartera equilibrada entre clientes locales y clientes extranjeros (lo que brinda un grado mayor de estabilidad económica dentro de la incertidumbre actual).

¿Por qué no puedes ver el listado de esos clientes en mi sitio web? Simplemente por cuestiones de confidencialidad. La confidencialidad es un valor importante en consultoría. Hay clientes que no desean que cualquier competidor pueda ver su nuevo enfoque comercial en su sitio, con su nuevo portafolio de clientes, para intentar contactarlos. Como dice la publicidad de telefonía móvil: “es simple, es claro”.

* * *



Ideas demasiado grandes.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 5 de julio de 2017. Publicado en Foroalfa⁶¹ el 4 de junio de 2018. Revisado el 24 de abril de 2021.

Todos tenemos ideas. Algunos tienen grandes ideas. ¿Cuál es la diferencia entre una idea y una gran idea?

Cada vez que tengo una idea, se me ocurren con bastante claridad cuáles son los siguientes pasos o etapas que debería realizar si tuviese la intención de implementarla.

Si, de repente, se me ocurriera viajar a Europa, definiría qué destino me gustaría visitar, comenzaría a revisar las ofertas de vuelo de acuerdo a las fechas en las que me gustaría viajar, revisaría también las ofertas de alojamiento en esos mismos lugares, identificaría qué puedo hacer allí, revisaría las alternativas de paseos, precios... también miraría si conozco a alguien en los lugares donde pienso llegar, preguntaría por experiencias que otros hayan tenido en esos lugares para revisar lo que he pensado hacer... etc. Finalmente, empezaría a cerrar esa idea contratando lo que deba contratar (comprando pasajes, contratando alojamiento, tramitando las visas que necesite, etc.).

Pero cuando tengo una gran idea - y no me refiero a una idea espectacular sino a una idea demasiado grande - lo que me ocurre es que me resulta difícil pensar en cuál sería el siguiente paso. La pregunta es: ¿cómo sigo desde aquí? O, mejor dicho: ¿cómo comienzo desde aquí?

Algo que me ha sucedido muy a menudo es que, al visitar distintos sitios para ver o descargar películas, me aparecen ofertas para realizar apuestas en línea, del deporte que uno quiera, en el país donde uno quiera, definiendo hasta lo que uno quiere plantear como apuesta. Una gran idea es la de hacer algo similar... ¿por qué no? Me da la sensación de que es un negocio que mueve millones... por no decir miles

⁶¹ Del Vecchio, F. (2018, Junio). Ideas demasiado grandes. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/ideas-demasiado-grandes>



de millones. El problema es que no tengo idea qué hacer a continuación.

También se me ocurren otras ideas, por ejemplo: volar puede ser una muy buena o muy mala experiencia. Quienes hemos tenido la experiencia de viajar, reconocemos que en ocasiones se podría llegar a mejorar la experiencia de vuelo para generar un servicio de excelencia. Me encanta la idea... sin embargo, ¿cuál es el siguiente paso? No tengo idea.

Para algunas personas, cualquier idea es muy grande. Para otras, no hay ideas muy grandes.

Una persona para la cual no parece haber ideas muy grandes es Elon Musk. Otra, Richard Branson.

En su libro “Choose yourself”, James Altucher comenta que, para el momento en que Virgin Records estaba obteniendo una ganancia de U\$S 15 millones al año, a Richard se le ocurrió que debería existir una aerolínea transatlántica cuyo servicio fuese más confortable.

¿Qué hizo a continuación?

Cerró un trato con la empresa Boeing, firmando un contrato de leasing por una aeronave. Hizo un muy buen trato ya que si el negocio no resultaba como esperaba podía devolver el avión, y si el negocio resultaba como esperaba o mejor, se convertiría en un muy buen cliente de Boeing. Seguramente también contactó a Airbus para llegar a un mejor acuerdo... pero, en definitiva, lo que nos importa aquí es que supo cuál era el siguiente paso y se puso en marcha inmediatamente.

Seguramente, y esto ya lo estoy asumiendo, contactó a las autoridades pertinentes para lograr los permisos necesarios para operar la ruta, así como a las autoridades de los aeropuertos desde donde y hacia donde la operaría para cerrar un acuerdo. Probablemente luego contrató pilotos, tripulantes de cabina, cerró acuerdos comerciales de publicidad y finalmente, después de muchos pequeños pasos, la aerolínea estaba operativa y volando.



En definitiva, Virgin Atlantic comenzó a operar y hace muy poco expandió su actividad hacia lo que - potencialmente - se convierta en un servicio de turismo espacial, poniendo en marcha el proyecto Virgin Galactic.

El día en que se le ocurrió la idea, llamó a Boeing para cerrar un trato de leasing. A mí, esa idea me hubiese parecido demasiado grande... no hubiese podido siquiera identificar qué hacer a continuación de pensarla.

Una idea es demasiado grande cuando no sabes cómo dar el siguiente paso.

Para muchas personas, cualquier idea es demasiado grande. Pueden tener infinidad de ideas, y muchas de ellas muy buenas, pero no saben qué hacer a continuación.

En algunos casos identifican un problema (como idea), pero no pueden identificar una oportunidad detrás de esa idea. Por ello no saben cómo continuar (como dar el siguiente paso).

Quizás sea importante, hasta como proceso de entrenamiento, identificar qué hacer a continuación - cuál es el siguiente paso - frente a cada idea que tengamos. Luego, será un tema de iniciativa o de actitud el hacer o no hacer algo con eso.

Recuerda a Henry Ford: “tanto si piensas que puedes como que no puedes, en ambos casos tienes razón.”

* * *



Cambias las preguntas, mejora la calidad de tu vida.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 21 de marzo de 2017. Publicado en Foroalfa⁶² el 30 de julio de 2018 bajo el título “Mejores preguntas para mejorar los resultados”. Revisado el 24 de abril de 2021.

Hacernos mejores preguntas nos permite alcanzar una mejor interpretación de la realidad que experimentamos, para responder con efectividad y obtener mejores resultados.



Si alguien te dijera que cambiando la forma de preguntar puede cambiar tu vida, es probable que lo mires de forma muy extraña.

⁶² Del Vecchio, F. (2018, Julio). Mejores preguntas para mejorar los resultados. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/mejores-preguntas-para-mejorar-los-resultados>



Pero es cierto: cambias las preguntas, cambia tu vida. Porque las preguntas son la consecuencia de lo que llamas problema. Lo que llamas problema es producto de tu interpretación.

Los problemas no son objetivos. Si dos personas están hablando de un problema, no están conversando sobre lo mismo porque los problemas son su particular y personal interpretación de los hechos que experimentan.

Un ejemplo: no tienes trabajo. El problema, según me explicas, es que el gobierno ha hecho algo, o no lo ha hecho... o los empresarios son tal o cual cosa... o tus vecinos son esto o lo otro, las políticas de los países limítrofes permiten o no permiten hacer ciertas cosas, los inmigrantes, las nuevas restricciones, políticas, normas... etc.

Nada de lo que me cuentas es “el problema”. Estas relatando una serie de circunstancias sobre las que no tienes ningún control, y de acuerdo con tu mirada, pueden ser las causas de no tener trabajo.

El problema es que no tienes trabajo, cuando quieres tenerlo. El problema es la diferencia entre lo que quieres que pase y lo que pasa. Además, un problema es una situación sobre la que tienes control. Y nada de lo que mencionas está bajo tu control. En definitiva, lo que mencionas como problema no es el problema. Pueden ser causas que dificultan el conseguir empleo. Pero no son el problema.

Si el problema es esa diferencia entre lo que quiero que suceda y no sucede, donde tengo algún tipo de control sobre las causas que determinan esa brecha, las preguntas que hago son clave para entender qué sucede, determinar cómo ver el problema y trabajar en lo que controlo para resolverlo.

Entonces te preguntas: ¿cómo puedo conseguir trabajo? La pregunta te lleva a una serie de tareas, que terminan empleándote (o no).

Pero si cambio la pregunta, puede cambiar mi vida. Si mejoro la calidad de las preguntas, cambiará mi vida. Porque hay preguntas que, por la forma como están formuladas, no te permiten conseguir los objetivos que te planteas. Porque, de acuerdo con la pregunta, oriento las tareas que voy a realizar.



En lugar de preguntar: ¿cómo puedo conseguir trabajo?, pregunta: ¿cómo puedo convertirme en la persona que todo el mundo quiera contratar?

En lugar de preguntar: ¿cómo puedo bajar de peso?, pregunta: ¿cómo puedo convertirme en la persona que tenga la disciplina de hacer el ejercicio necesario, comer lo que corresponde, para alcanzar el peso que deseo y mantenerme delgado?

¿Cuál es la diferencia?

Si la pregunta es ¿cómo puedo bajar de peso?, es probable que hagas dieta y ejercicios. Si la pregunta es ¿cómo puedo convertirme en la persona que tenga la disciplina de hacer lo necesario para alcanzar y mantener el peso deseado?, la dieta y los ejercicios serán la consecuencia de algo más duradero, que es lograr el compromiso de iniciar ese proceso y la disciplina para mantenerlo.

En lugar de preguntar: ¿cómo puedo vender más?, pregunta: ¿cómo puedo convertirme en el vendedor que proyecta la confianza que requieren los clientes para cerrar la mayoría de los tratos de ventas?

¿Por qué cambiar la pregunta en este caso?

Porque en lugar de adquirir técnicas para lograr convencer (o manipular) a los clientes, trabajarás en otros aspectos relacionados con tu crecimiento personal, que derive en crecimiento profesional y, en consecuencia, mayores ventas.

En lugar de preguntar: ¿cómo puedo hacer para que la gente sea puntual?, pregunta: ¿cómo puedo convertirme en la persona que nadie quiera perder un minuto de su compañía, llegando a tiempo para aprovechar al máximo el suyo?

Cambio la pregunta porque, en lugar de encontrar la forma castigar a aquellos que no sean puntuales, trabajarás en ti para lograr que la gente quiera llegar puntualmente a verte.



Cuando cambio la pregunta y la oriento hacia “cómo convertirme en”, dejo de pensar en cómo hacer para que los otros acepten, hagan, o dejen de hacer ciertas cosas - sobre lo que no tengo control - para dedicar el esfuerzo de trabajar en mí mismo, sobre quien sí tengo control.

El control es una de las claves para identificar qué es y qué no es problema. El control sobre las cosas es algo que tengo que identificar para saber si puedo o no puedo trabajar sobre ello.

Entonces, cambia la pregunta a partir de identificar sobre qué tengo control, cambia el problema, se reorienta mi esfuerzo hacia lo que sí puedo hacer, y cambia mi vida.

En conclusión, cambia la pregunta, cambia la meta, trabajo sobre mí mismo y cambia mi vida. La clave es elevar la calidad de tus preguntas. Hay que hacer preguntas de calidad para orientar tu energía hacia el trabajo que te permite conseguir la respuesta que resuelve el problema.

Cuando tienes una respuesta de calidad, te orientas hacia el logro de tu meta.

Mejora la calidad de tus preguntas y mejorarás la calidad de tu vida.

* * *



Vivir del diseño es posible.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 25 de septiembre de 2012. Publicado en Foroalfa⁶³ el 2 de octubre de 2018. Revisado el 25 de abril de 2021.

Quieres vivir del diseño, como casi todos los diseñadores. Muchos lo desean, solamente algunos lo consiguen. Y de este último grupo, unos pocos obtienen reconocimiento por su trabajo.

Si como primera medida quieres vivir del diseño, tienes que dejar de hacer algunas cosas que estás haciendo y comenzar a hacer algunas cosas que no estás haciendo.

Además, debes tomar conciencia sobre algunas actividades que todo el mundo realiza y que, desde el punto de vista de los resultados esperados, están al revés.

Resumiendo: para vivir del diseño, tienes que hacer lo que tienes que hacer.

Primero, voy a contarte algo que ya sabes (y si no lo sabes, sería muy bueno que lo sepas):

Vivir del diseño no es un hecho independiente. Vivir del diseño es una consecuencia que depende de ganar, en forma continua, la cantidad de dinero suficiente para poder trabajar únicamente como diseñador. Eso significa que, mes a mes, ingresa a tus bolsillos más dinero - por diseñar - del dinero que te cuesta (que sale de tu bolsillo) la actividad de diseñar. Y ese saldo, o resultado de los ingresos menos los egresos, es suficiente para mantener tus gastos. Esto lo entiende casi todo el mundo.

Entonces, debes saber cuánto cuesta tu actividad, para saber si la cantidad de dinero que cobras por un proyecto es superior a lo que te ha

⁶³ Del Vecchio, F. (2018, Octubre). Vivir del diseño es posible. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/vivir-del-diseno-es-posible>



costado producirlo (para tener un sobrante, que es lo que te permita vivir del diseño). Esto también lo entiende casi todo el mundo, pero son muy pocos los que logran entenderlo con claridad. Por eso la mayoría no vive del diseño.

Además, para vivir del diseño hay que tener clientes, y para tener clientes hay que tener la habilidad de conseguirlos y mantenerlos (ya sea porque te han sabido recomendar otros clientes que has tenido, porque has salido a buscarlos, o porque has tenido la buena fortuna de estar en el lugar justo en el momento adecuado). Si no tienes clientes o los que has tenido no generan la cantidad de recomendaciones para tener nuevos proyectos, debes trabajar en ese aspecto. Esto también lo sabe casi todo el mundo, pero la mayoría no sale a buscar clientes, porque no sabe cómo hacerlo o por dónde empezar. Por eso no viven del diseño.

¿De qué forma piensa su proyecto (o su estudio) un diseñador?

Por lo general, un diseñador piensa la secuencia de su proyecto profesional de la siguiente manera: desde lo que hace (diseñar), a los resultados que quiere (vivir del diseño). Es posible que arme su portafolio de trabajos, lo publique en algún sitio (donde hay otros miles de portafolios de otros diseñadores) y/o lo empiece a mover entre amigos y colegas (también diseñadores, no potenciales clientes), esperando que esa única acción dispare el resultado deseado: conseguir clientes. En algunos casos, participa de concursos de diseño, esperando que también por allí surjan proyectos y clientes. Por eso la mayoría no vive del diseño, porque planifica en función del milagro, y espera que suceda.

Ahora pensemos la secuencia al revés, o sea, desde el resultado deseado: vivir del diseño. Para esto necesitamos conseguir clientes. De esta forma, podemos pensar en lo que debemos hacer (no lo que queremos o podemos hacer) para lograr la meta.

¿Qué hay que hacer y cómo hay que hacer para conseguir clientes, que paguen mayor cantidad de dinero del que me cuesta trabajar para ellos, en forma continua?



El “qué y cómo hacerlo” es parte de un proceso de trabajo por el que ya han pasado varias docenas de creativos que hoy están obteniendo resultados positivos y viven del diseño.

Algunos de ellos ya están trabajando en otra etapa, porque ya han estabilizado su proyecto (ya pasaron por esta situación) y buscan otro nivel de desarrollo.

Los problemas que tienes no son problemas de diseño, son problemas de dirección y gestión de tu proyecto profesional.

Si solamente perfeccionas tus habilidades creativas (que pueden ser muy buenas) dejando de lado el aprendizaje que te permita vivir de esas habilidades, estás ubicando el carro por delante del caballo.

* * *



Palabras que emocionan.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 15 de abril de 2020. Publicado en Foroalfa⁶⁴ el 16 de noviembre de 2020. Revisado el 25 de abril de 2021.

Hablar, hablamos todos. Comunicar y hacerlo con efectividad, es un arte.

La comunicación es una de las habilidades directivas críticas.

Comunicar, comunicamos todos, de distintas maneras. Muchos expertos hablan sobre la comunicación verbal y no verbal, indicando que la última es mucho más importante y abundante. Sin embargo, no todos - a pesar de conocer este dato - se enfocan en expresar de manera precisa el mensaje que emiten, ya sea verbal o no verbal.

Seguramente habrás escuchado a alguien responder afirmativamente mientras que su cabeza y todo su cuerpo responde negativamente. ¿A cuál de los dos mensajes prestas atención? ¿A cuál le haces caso?

Comunicar en forma precisa es un arte. Y no siempre es un arte que perfeccionamos. Está lleno de comunicadores profesionales que comunican incorrectamente... precisamente porque creen que haber cursado y aprobado una carrera universitaria y/o de posgrado los ha convertido en profesionales. Pero no... haber aprobado los exámenes es una cosa y ser profesional es otra.

Conocer los fundamentos de la profesión es una cosa y aplicarlos en forma efectiva es otra. Claramente, es la diferencia entre conocer y saber.

Alguna vez escuché a Julio Velasco - entrenador de vóley - decir que, si reparte libros sobre vóley a veinte personas, en dos semanas todos estarán hablando de vóley. Pero conocer sobre vóley es una cosa y

⁶⁴ Del Vecchio, F. (2020, Noviembre). Palabras que emocionan. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/palabras-que-emocionan>



saber de vóley es otra. Julio ha sido nominado por la FIVB - Federación Internacional de Voleibol - como uno de los mejores entrenadores de la historia.

Hay personas que creen que se están comunicando simplemente por el hecho de hablar. Sin embargo, vos y yo sabemos que no se están comunicando... solo están emitiendo sonido, que es muy distinto.

Comunicar con efectividad, comunicar y generar emociones, es un arte. Y es un arte en el que podemos entrenarnos. Así como entrenas en el gimnasio para verte mejor, puedes entrenar la forma como comunicas para generar emociones con tu mensaje.

Si dices “hablo y hablo, pero el resto no entiende”, o “se lo dije mil veces, pero no escucha”, el problema es tuyo. Si quieres que alguien te escuche y/o te entienda, el desafío es tuyo y solamente tuyo.

Y ahora que estoy escribiendo sobre comunicación, y a pesar de no tratarse específicamente sobre el tema, la forma como comunica Benjamin Zander - director de orquesta británico - durante su charla TED.⁶⁵ del año 2008 es maravillosa.

Su charla comienza hablando acerca de la música clásica, de las emociones que algunos pasajes generan en la gente... por ejemplo al escuchar a Chopin y recordar a un familiar que ya no se encuentra entre nosotros.

Los veinte minutos de la charla pasan en un momento. Y quizás lo más importante de la charla ocurre cuando relata:

“Tuve una experiencia increíble. Tenía 45 años. Llevaba 20 años dirigiendo y de golpe tuve una revelación. El director de una orquesta no emite sonido. Mi foto aparece en la tapa del CD pero el director no emite un sonido. Su poder depende de su habilidad para hacer poderosos a otros. Y eso cambió todo para mí. Fue decisivo en mi vida. Los de mi orquesta venían y me decían: Ben, ¿qué pasó? Esto es lo que pasó: descubrí que mi tarea era despertar posibilidades en otros. Y por supuesto, quería saber si lo estaba haciendo. ¿Y saben

⁶⁵ Zander, Benjamin. The transformative power of classical music. TED2008. Febrero 2008. Duración: 20'31 minutos. <https://bit.ly/34DSCkT>



cómo se descubre? Mirándolos a los ojos. Si sus ojos están brillando, sabes que lo estás logrando. [...] Si los ojos brillan, sabes que lo estás logrando. Si los ojos no brillan, hay que hacer una pregunta. Y la pregunta es: ¿Quién estoy siendo, que los ojos de mis músicos no brillan? Podemos hacerlo con nuestros hijos también. ¿Quién estoy siendo, que los ojos de mis hijos no brillan?”

Yo estoy convencido de que, si las palabras emocionan, quien las emite es un excelente comunicador.

* * *



26

La vida es injusta.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 3 de mayo de 2020. Publicado en Foroalfa⁶⁶ el 20 de abril de 2021 bajo el título “La vida es injusta con el emprendedor”. Revisado el 25 de abril de 2021.

La vida no es justa y no hay manera de entenderlo más que a través de la (maldita) experiencia.

Todos somos emprendedores porque la vida es un emprendimiento. La vida es un proyecto en el que trabajamos, día a día, en dirección a ciertas metas. Para algunos/as, esas metas son explícitas; para otros/as no.

Cuenta el Almirante Mc Raven en su libro “Hazte la cama y otros pequeños hábitos que cambiarán tu vida y el mundo”, que - en ocasiones y por algún motivo por el cual su instructor de entrenamiento SEAL consideraba que había cometido una falta - le era ordenado zambullirse en el océano en su uniforme de trabajo, para luego revolcarse en la arena. Era el temido efecto “galleta azucarada”. Y así debía quedarse durante todo el día. Lo cuenta de esta manera:

“En todo el entrenamiento SEAL no había nada más incómodo que ser una galleta azucarada. Había muchas otras cosas más dolorosas y extenuantes, pero ser una galleta azucarada ponía a prueba tu paciencia y determinación. No solo porque tenías que pasar el resto del día con arena hasta el cogote, bajo los brazos y entre las piernas, sino porque la decisión de que alguien se convirtiera en una galleta azucarada era completamente arbitraria. No había ningún motivo fundado que no fuera un capricho del instructor.

Para muchos de los aprendices SEAL, esto era difícil de aceptar. Los que perseguían la perfección esperaban que se les recompensara por su impecable desempeño. En ocasiones sucedía, pero no siempre. A

⁶⁶ Del Vecchio, F. (2021, Abril). La vida es injusta con el emprendedor. *Foroalfa*. Recuperado de <https://foroalfa.org/articulos/la-vida-es-injusta-con-el-emprendedor>



veces la única recompensa por sus esfuerzos era un revolcón en agua y arena.

- Señor Mac, ¿tiene usted alguna idea de la razón por la que en esta bella mañana acaba usted de convertirse en galleta azucarada? - me preguntó el instructor en tono calmado pero inquisitivo.
- No, señor - respondí obediente.
- Porque, señor Mac, la vida no es justa, y cuanto antes lo descubra mejor le irá.

[...] Es fácil responsabilizar a alguna fuerza externa por lo que te toca en la vida y dejar de esforzarte porque crees que el destino está en tu contra. Es fácil pensar que el sitio donde creciste, la manera en la que te trataron tus padres o la escuela a la que asististe son lo único que determina tu futuro. Nada podría estar más alejado de la verdad. Las personas normales y corrientes, así como los hombres y mujeres extraordinarios, se definen por la manera en que lidian con las injusticias de la vida.

A veces, sin importar cuánto te esfuerces, sin importar lo bueno o buena que seas, terminas convirtiéndote en una galleta azucarada. No te quejes. No culpes a tu mala suerte. Levanta la cabeza, mira hacia el futuro y ¡sigue adelante!”

La vida no es justa, y no hay manera de entenderlo más que a través de la (maldita) experiencia. Y cuando las cosas van mal, y muchas veces no lo merecemos, solo nos queda decir: “shit happens”.

La situación de cuarentena ejemplifica todo esto muy bien. ¿Merecías la cuarentena? ¿A quién le importa? A la vida no le importa. Al universo no le importa. Al mercado no le importa. Puedes considerarlo injusto, pero no tienes con quien quejarte, porque a nadie le importa tu queja.

Si aquello por lo que tanto luchaste no se materializó, si el proceso hacia la meta por la cual estabas trabajando tan arduamente sufrió contratiempos, si ibas corriendo apurado por un imprevisto, tropezaste y caíste... shit happens.



La cantidad de situaciones desafortunadas que padecemos es innumerable. Y esto es una especie de feedback que recibimos de la vida. Para algunos, es karma. Muchas de esas situaciones las consideramos injustas, porque tenemos una idea o una creencia acerca de la justicia, muy cercana al hecho de que - si hacemos las cosas correctas y de manera correcta - solo podemos y debemos esperar cosas buenas para nosotros.

En resumen: pensamos, creemos y actuamos esperando que si lo que hacemos es bueno, lo que obtendremos también será bueno.

Sin embargo, todo el tiempo la vida te da ejemplos acerca de lo injusta que es. La vida te cuenta que no hay ninguna relación ente lo que haces, cómo lo haces y los resultados que obtienes.

Atribuirle a la injusticia de la vida los resultados imprevistos e inesperados que obtienes, implica una creencia en un sentido de lo justo que simplemente no existe. La vida no es justa... o al menos no lo es desde nuestra particular y casi inexistente perspectiva de lo que significa la vida.

El universo tampoco es justo. Ten en cuenta que, en algún lugar del universo, hay una roca con nuestro nombre - con el nombre del planeta - en ella. Así como sucedió hace 65 millones de años y determinó el fin de un ciclo con la extinción de los dinosaurios, así también ocurrirá en algún momento en el futuro. ¿Cuándo? ¿Quién sabe? Pero si tuviésemos la chance de ver desde muy lejos la forma como se acerca la roca e impacta en nuestro planeta, podremos observar cómo todo sigue su rumbo, como si nada importara... como si a nadie le importara.

Por todo esto, es importante leer historia. Porque la historia te dice que lo que pasó antes, volverá a pasar. Y si lo que ya sucedió volverá a suceder, hay maneras de ir viendo de qué forma prepararse para ello. Claro, salvo que estemos hablando de una extinción a nivel global, de la que no nos salvará ni siquiera Elon Musk y su proyecto Space X.

Pero sin ir a situaciones posibles pero improbables como la extinción planetaria a partir de la colisión de un objeto con nuestro planeta, hay innumerables situaciones donde escucho acerca de la injusticia de la



vida, o de las decisiones que las personas toman, teniendo en cuenta la percepción sobre ellas por quienes las padecen.

Muchas veces, quienes sufren las consecuencias de las decisiones de terceros ni siquiera están en la mira de quienes toman esas decisiones. Quienes sufren, simplemente estaban en el camino en el cual la decisión tomó su rumbo.

Hacemos nuestro mejor esfuerzo y otro que ni siquiera conocemos hace un mejor esfuerzo que el nuestro, quedándose con aquello que nosotros buscábamos. Shit happens.

Entrenamos toda la vida para ser atleta olímpico. Es nuestro sueño y se ha hecho realidad. Clasificamos a los JJ.OO. de Tokio 2020. Y todo se vuelve en nuestra contra, debido a la cuarentena producto de la pandemia. Shit happens.

Sí, la vida es muy injusta si lo miras desde esa perspectiva.

Pero solo queda decir... shit happens, y seguir adelante.

* * *

Bibliografía consultada:

- Mc Raven, William. (2017). *Hazte la cama y otros pequeños hábitos que cambiarán tu vida y el mundo*. Editorial Planeta.



El camino de la continua reinención y renovación.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 23 de mayo de 2016. Revisado el 25 de abril de 2021.

Los momentos de duda pueden convertirse en espacios de reflexión para una potencial reinención personal. En esos momentos, si el estudiante está preparado, aparece el maestro.

Todos hemos tenido, o tenemos, momentos en los que nos sentimos personal y profesionalmente desorientados, desmotivados, sin fuerzas ni ganas para continuar lo que hacemos y/o cómo lo hacemos.

Momentos de introspección en los que nos preguntamos: ¿cómo llegué hasta aquí? ¿Cómo puedo continuar, reinventando lo que hago, para conseguir resultados distintos?

Todos entendemos que, haciendo lo mismo que estamos haciendo ahora, seguiremos obteniendo los mismos resultados. Sin embargo, son esos momentos en los que logramos conectar emocionalmente con la idea y logramos ese cambio que tanto necesitábamos.

Esto mismo le sucedió a Louis CK, un (hoy) exitoso comediante norteamericano.

Hubo un momento, a partir del cual se Louis CK se reinventó. No fue un momento grato, sino un momento de introspección, de dudas sobre su vida, sobre su profesión, sobre su desempeño como comediante.

Según sus propias palabras⁶⁷, después de quince años de trabajar como comediante, su acto - compuesto por una serie de chistes que duraba una hora - literalmente apestaba. Quince años y una carrera carente de éxitos.

⁶⁷ Louis CK. Homenaje a George Carlin, 2008. <https://youtu.be/4aUDfEHQqBI>



Fue después de una de esas actuaciones, en las afueras de un restaurante chino de un pueblo perdido en el estado de Massachusetts, donde tuvo lugar la iluminación que lo transformó.

Es interesante que, en esos momentos críticos, en esas situaciones en las que tanto necesitamos algún mensaje de ánimo y/o alguna respuesta a nuestras preguntas, este mensaje aparezca casi como por arte de magia.

Quizás, lo que sucede es que - en esos momentos - lo que pudimos haber escuchado anteriormente muchas veces, sin ningún sentido, ahora sí lo tiene.

Y esto me recuerda que: “cuando el alumno está preparado, aparece el maestro”.

Al salir del restaurante donde había realizado su acto, y sentado en su automóvil, Louis CK se preguntaba qué hacer a partir de ese momento y cómo seguir, si es que seguir en ese camino era posible.

En ese instante, al escuchar un CD con una entrevista a George Carlin (un exitoso comediante norteamericano en quien Louis se había inspirado para seguir el camino de la comedia en general y el stand up comedy en particular) escuchó lo que necesitaba escuchar.

Las palabras de George lo inspiraron; esas palabras cambiaron su vida.

Louis se preguntaba: ¿Cómo es posible que este hombre tenga tanto material y que, año a año, salga un nuevo “especial de George Carlin”? ¿Cómo es posible que, año a año, cada uno de ellos sea más y más profundo que el anterior? ¿Cómo es posible que este hombre puede hacer eso? Yo nunca podría hacer eso.

Y en la entrevista, le preguntan exactamente eso:

¿Cómo haces todo este material?

Su respuesta fue:



“Decidí que cada año estaría trabajando en el especial de ese año. Luego, haría el especial y desecharía el material, para empezar de nuevo, al año siguiente, desde cero, con nada.”

Lo primero que pensó Louis CK fue que, de tirar todo el material que había estado preparando y perfeccionando durante quince años, aunque apestara, se quedaría absolutamente en cero. Sin embargo, esas palabras le dieron el coraje para probar tirar todo y empezar desde cero.

Empezar desde cero implicaba pensar en ir más y más profundo, debido a que cuando se le terminaron los chistes sobre aviones y perros, tuvo que cavar más a fondo y empezar a hablar sobre sus sentimientos y sobre él mismo. Y cuando esos chistes se acabaron, tuvo que ir más profundo para hablar sobre sus pesadillas y sus miedos... y así sucesivamente.

Ese proceso, de desechar todo para comenzar de cero, fue algo que Louis CK había visto en George Carlin... y empezó a hacerlo. Empezó a copiar su proceso. Y lo primero que pensó, a partir de evaluar desde esta nueva perspectiva el trabajo de Carlin, fue: ¿Qué es lo que realmente quiero decir y me da miedo decir?

La pregunta fue clave, porque liberó una enorme cantidad de temas, muchos de ellos difíciles de digerir para una audiencia no preparada para ese material, que generaron un nuevo camino por el que nunca había pensado transitar, y que ahora - al observar y evaluar el trabajo de Carlin - él mismo estaba siguiendo.

A partir de allí, Louis CK se convirtió en uno de los más aclamados comediantes de stand up. Y una de las cosas que logró, emulando a George Carlin, fue grabar los famosos “especiales”: shows de una hora, aproximadamente, para grandes cadenas de televisión.

El maestro apareció en el momento en el que el alumno estuvo preparado. No es necesario que el alumno se encuentre desahuciado y al borde del abandono, pero en muchas oportunidades esas crisis revelan lo que es necesario conocer. El mensaje del maestro adquiere relevancia y sentido, a pesar de que siempre estuvo allí, al alcance de cualquier estudiante que quisiera escucharlo.



Todos hemos vivido y atravesado situaciones difíciles. Algunos más que otros. La vida es difícil para todo el mundo. A algunos le resulta más difícil que a otros.

Hay momentos críticos, que permitan reevaluar lo que hacemos y preguntarnos si es necesario el cambio, o no. Si es necesario redefinir caminos, o no.

El momento de Louis CK fue esa noche, en las afueras de ese restaurante chino, después de su horrible show.

¿Y el tuyo... ya ha pasado? ¿Qué sucedió después?

Si no sucedió: ¿crees que puedes estar cerca de que suceda?

Aunque, si no crees necesario reevaluar ni cambiar nada, es posible que así sea, o que tu momento no haya llegado.

En todos los casos, es un tema personal.

Tuyo y de nadie más.

* * *



28

Actitud y grandeza.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 2 de marzo de 2018. Revisado el 25 de abril de 2021.

Hagamos de nuestra vida una obra de arte.

La actitud es el factor crítico para alcanzar el éxito deseado en las relaciones personales.

Todas las personas transmiten sensaciones a los demás a través de sus actitudes. Todos somos como bombillas de luz: transmitimos potencia a través de nuestras actitudes. Algunas personas transmiten potencia de 10.000 voltios y otros solamente de 25. Por ello, a veces conocemos a una persona y decimos ¡GUAU! En cambio, en otras ocasiones, simplemente no decimos nada.

Todos podemos brillar, emitiendo luz propia o reflejando la luz que emiten otros. Y allí, a través de nuestra actitud, es donde identificamos la diferencia en la potencia de iluminación de las personas.

La importancia de la actitud

Ingresamos a un comercio, con la intención de hacer una compra. Le solicitamos al empleado que nos muestre el producto que queremos y su respuesta es: “cuesta tantos dólares... ya se lo alcanzo, pero solo si lo va a comprar...”.

Actitud que nos provoca agradecerle y salir en busca del siguiente comercio, donde esperamos un vendedor con una mejor actitud, o - como muchos le llaman - con “una mejor atención al cliente”.

Entramos a otro comercio y el empleado se desvive por mostrarnos lo que tiene. La diferencia es la actitud. Ni su conocimiento, ni sus habilidades. En ocasiones, podemos sentirnos en deuda con el vendedor que ha “dejado todo en la cancha”: nos ha mostrado todo lo que tenía, de la mejor manera... y no hemos comprado nada. Debemos entender



que, si bien tiene la mejor actitud del mundo, está haciendo su trabajo. Y en ocasiones, ni la mejor actitud alcanza para cerrar una venta.

¿Cuánto vales como persona?

En su charla TED⁶⁸ sobre la actitud, Victor Küppers comenta que el valor de una persona puede representarse, matemáticamente, como la suma de sus conocimientos y habilidades, multiplicada por su actitud.

$$\text{Valor} = (\text{Conocimientos} + \text{Habilidades}) \times \text{Actitud}$$

Nadie es una gran persona por lo que sabe o por lo que sabe hacer. Las grandes personas lo son por su manera de ser. Las personas fantásticas tienen una forma de ser fantástica y las personas detestables tienen una forma de ser detestable.

¡Pero cuidado! Porque si bien la actitud es importante, los conocimientos y las habilidades también lo son... ¡No hay nada más peligroso que un inútil muy motivado!

A las personas maravillosas las elegimos por su manera de ser. Por su actitud. Y en ocasiones, nuestra actitud cambia por las personas que nos rodean. Cuando estamos rodeados de gente desanimada, podemos caer rápidamente en el desánimo. El problema de estar desanimado es que perdemos nuestra manera de ser.

“Te conviertes en el promedio de las cinco personas que más cerca tienes en tu vida”, dijo Jim Rohn en una oportunidad. Por ello, presta mucha atención a la elección que haces sobre las personas que te rodean.

Rápido y mal

Si en nuestro entorno prima la inmediatez, deseamos que todo sea muy rápido. Queremos un libro, que sea corto, que sea simple de leer y que nos resuelva la vida. Queremos que nuestra pareja resuelva todas nuestras necesidades, y rápido.

⁶⁸ Küppers, Victor. Actitud. TEDxAndorraVella, 2013.
<https://youtu.be/nWecIwtN2ho>



Nuestra actitud se manifiesta en: “quiero que alguien resuelva esto, rápido”.

¿Es esa la mejor actitud respecto a los problemas que tenemos?

No, porque en ocasiones, ni siquiera sabemos cuál es el problema que tenemos. Sabemos qué es lo que estamos padeciendo... pero el padecimiento no es el problema, sino el síntoma del problema. El tener fiebre no es el problema, aunque nos haga sentir muy mal, sino una alerta del cuerpo acerca de que algo funciona mal en nuestro organismo.

No apagar las alarmas

Si, rápidamente, apagamos la alarma (bajamos la fiebre para dejar de sentirnos mal), sufriremos aún más las consecuencias de nuestras malas decisiones, por nuestra mala actitud frente a la necesaria pausa para reflexionar sobre lo que sucede.

El 31 de agosto de 1999, un piloto de la aerolínea LAPA, cansado de escuchar las alarmas de una aeronave que - aparentemente - funcionaban mal, decidió apagarlas antes de un despegue en el Aeroparque Jorge Newbery de la Ciudad de Buenos Aires. La alarma indicaba que los flaps no estaban en posición adecuada para levantar vuelo. Hoy recordamos el incidente como la tragedia del vuelo 3142.

Los conocimientos y las habilidades del piloto le permitían entender que apagar las alarmas no era lo correcto. Su actitud determinó su destino y el de toda la tripulación y sus pasajeros.

Menos es más

En muchas ocasiones, hacer las cosas lo más rápido posible significa hacerlas mal. Hay que reivindicar la pausa. Hay que dar su tiempo a las cosas. Quizás se trate de hacer menos cosas, pero hacer las cosas correctas.

Victor Küppers dice que “hay que darse cuenta de que, en la vida, lo más importante es que lo más importante tiene que ser lo más importante”. Es decir, no es lo mismo hacer cosas, que hacer las cosas im-



portantes que tenemos que hacer. Es inútil estar ocupado sin una meta. Estar ocupado no es un logro.

Actitud y circunstancias

No podemos elegir las circunstancias, pero siempre podremos elegir nuestra actitud frente a las circunstancias. Esa es nuestra última libertad, como lo planteó Victor Frankl en su libro “El hombre en búsqueda de sentido”.

Frente a las circunstancias que nos impone la vida, nosotros debemos jugar. Y nuestra grandeza se demuestra jugando. A partir de la elección de nuestra actitud, en cada momento nos acercamos un poco más a la grandeza o a la mediocridad.

El objetivo de la vida es sumar momentos fantásticos. El trabajo cotidiano es luchar por convertirnos, cada día, en la mejor persona que podamos ser, en los ámbitos que nos haya tocado. Y que, al final, nuestra vida sea una obra de arte.

* * *



29

Cómo vender un webinar en tiempos de plaga zombie.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 17 de mayo de 2020. Revisado el 25 de abril de 2021.

Si siempre estamos en tiempos de crisis o en momentos de emergencia, deja de tener sentido considerarlos como momentos excepcionales. Vender en base al miedo no te convierte en líder o en inspirador.

El 90% (o más) de las propuestas de webinars que vas a ver hoy incluye en su título el ya repetido (hasta el hartazgo) “en tiempos de crisis” (o “en tiempos de Covid-19”).

En este momento, mientras escribo, una simple búsqueda en Google me permitió encontrar los siguientes ejemplos (genéricos y específicos sobre distintos temas y disciplinas):

- Marketing on-line en tiempos de crisis
- Soluciones digitales en tiempos de crisis
- Aterrizando el marketing digital en tiempos de crisis
- Liderazgo en tiempos de crisis
- Liderazgo organizacional en tiempos de crisis
- Liderazgo inclusivo en tiempos de crisis
- Colaboración y productividad en tiempos de crisis
- Cómo motivar a sus empleados en tiempos de crisis
- Comunicación en tiempos de crisis
- Comunicar en turismo en tiempos de crisis
- Cómo gestionar las emociones en tiempos de crisis
- Estrategias para retail en tiempos de crisis
- Cómo gestionar el flujo de caja en tiempos de crisis
- Creando negocios en tiempos de crisis

Y el mejor de todos, el que entendió que, si aparece una fiebre del oro, no tiene que ir - como todos - a buscar oro, sino que tiene que aprovechar para vender herramientas para buscar oro, es el que organizó este webinar:



- Cómo proyectar y hacer un webinar en tiempos de crisis

¿Qué significa “en tiempos de crisis”?

Desde que tengo uso de razón escucho que vivimos en emergencia, en tiempos difíciles o en tiempos de crisis. Desde que nací, he experimentado - en Argentina únicamente - las siguientes grandes crisis: terrorismo (bombas y muerte) y gobierno militar (desapariciones, guerra civil) en los años 70; Guerra de Malvinas, crisis de la deuda latinoamericana y todas sus consecuencias (siempre negativas), alzamiento carapintada, corrupción política e hiperinflación en los años 80; incremento de la corrupción política e incremento del desempleo en los años 90; crisis económica, desempleo, pobreza estructural, corralito y crisis del 2001, populismo kirchnerista y corrupción estructural generalizada en la primera década del siglo XXI; inflación en crecimiento (vamos hacia una nueva hiperinflación), corrupción estructural, pobreza creciente, incremento de la deuda externa y camino al socialismo con el nuevo gobierno kirchnerista y ahora, el Covid-19, todo esto último en la segunda década del siglo.

Y estas son las grandes crisis. Mientras tanto, la delincuencia también se ha incrementado, la pobreza ha alcanzado el 40% desde un 5% en los años 70, la educación se encuentra en caída libre desde hace décadas. Las grandes crisis son las que tienen titulares en los medios; las pequeñas crisis cotidianas se ven y se sufren todos los días y alimentan el ciclo que deriva en la catástrofe... que en Argentina sucede cada 10 años aproximadamente.

Entonces: ¿cuál es la novedad de los tiempos de crisis? La novedad sería no vivir en tiempos de crisis, o de emergencia. Y creo que muchos nos hemos acostumbrado a tal punto que hemos quedado insensibilizados a todo ello. O, simplemente, vivimos esas y otras situaciones como parte de la vida cotidiana. Y así también tomamos decisiones. La vamos llevando...

La verdadera novedad en las últimas décadas ha sido la paz. Estamos viviendo en el período de paz más extenso de la historia. Quizás hoy lo damos por sentado, pero no era lo que daban por sentado nuestros abuelos o bisabuelos. Mi abuela materna vivió (y muy mal) la Guerra



Civil Española; abuelos de mis amigos sufrieron en carne propia la Segunda Guerra Mundial (lo que los llevó a emigrar y llegar a Argentina).

Nos hemos acostumbrado a vivir con miedo y a responder al miedo. Y las ofertas de cursos se aprovechan de ello, indicando la importancia de aprender - lo que sea que se esté vendiendo - en estos aparentes, pero permanentes, tiempos de crisis.

La traducción lógica de todos esos cursos que se ofertan hoy es la siguiente: cómo manejar tus finanzas, cómo vender o liderar, cómo comunicar, como crear negocios... siempre.

Si siempre estamos en crisis, el único sentido que tiene repetirlo es mantenerte en estado de temor para que tomes una decisión en la dirección que desea quien comunica.

El miedo puede motivar, pero - definitivamente - no inspira.

Si quieres inspirar, en tiempos de crisis, de Covid-19, en momentos de crisis de deuda o de invasión de avispa asesina (seguramente se está gestando), o de plaga zombie (también se habla de su potencial ocurrencia) no generes temor en tu público objetivo para lograr una venta.

Si lo haces, no eres un líder, no eres un inspirador. Eres un vendedor. Probablemente un buen vendedor. Y no estoy siendo despectivo. Pero llamemos a las cosas por su nombre.

Lo que hagas y cómo lo presentes, atraerá un cierto público y repelerá a otro público. Siempre. Y esa decisión, como emprendedor o como empresario - en tiempo de crisis o no - siempre será tuya.

* * *

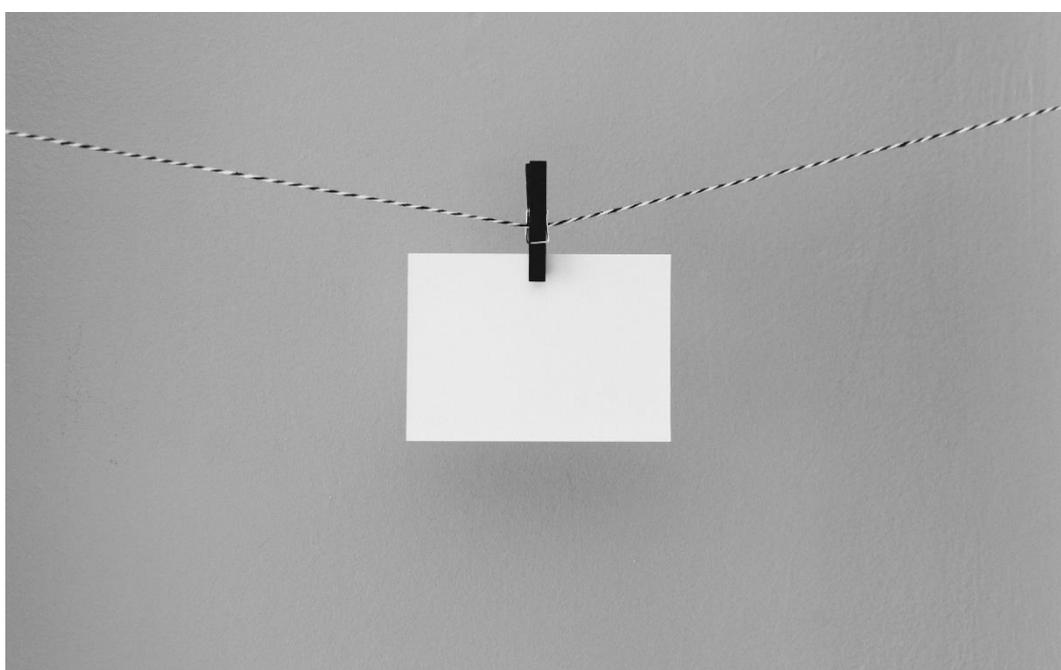


30

¿Y si lo simplificamos un poco?

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 8 de julio de 2020. Revisado el 25 de abril de 2021.

Si complejizamos nuestro discurso, con la intención de parecer más inteligentes, elegantes y sofisticados, perdemos efectividad al comunicar.



Confieso que cuando me convocan a una reunión y en la invitación aparecen las palabras “estrategia” y/o “innovación”, no tengo idea de qué tratará la misma.

Confesar esto podría ser un error, pero tengo mis motivos: ya no sé a qué se refiere la gente que habla de “estrategia”, “innovación”, “estratégico” y/o “innovador”.

Hablar sobre planificación de la estrategia de la innovación suena tan importante, elegante y sofisticado como hablar acerca de la planificación de la innovación estratégica, de la estrategia de planificación de la innovación y/o de la estrategia de innovación de la planificación.



En cada caso, la reunión podría tratar sobre casi cualquier tema, de casi cualquier división, gerencia y/o departamento de casi cualquier empresa y/u organización, porque el uso de estrategia, estratégico, innovación e innovador es hoy tan amplio que nadie pone demasiada atención a su verdadero significado.

Si quisiera jerarquizar mi discurso, podría usar el calificativo de “estratégico” para hablar sobre cualquier cosa. Me puedo referir al marketing estratégico, a la comunicación estratégica, a la planificación estratégica... o al lugar estratégico donde estoy sentado en este momento para escribir estas líneas.

Si, además, quisiera que mi discurso sonara aún más sofisticado, podría utilizar el calificativo de “innovador” para cualquier cosa a la que me refiera. Todo puede ser llamado innovador. Leemos sobre comunicación innovadora, educación innovadora... (o sobre mi particular e innovadora manera de sentarme mientras escribo estas líneas).

Nadie duda sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones. Pero ponemos poca atención sobre lo que decimos. Si utilizamos incorrectamente un concepto, estaremos comunicando incorrectamente.

Hago una pequeña pausa, para prepararme un rico e innovador mate (soy argentino y tengo muy arraigada la costumbre), antes de continuar con este estratégico artículo.

¿Qué habrá querido decir - se preguntará el lector - con “mate innovador” y “artículo estratégico”? Exacto. Yo me pregunto lo mismo cuando escucho a la gente utilizar los términos estrategia e innovación.

Con mi cuñado Dario, gerente regional de una importante multinacional norteamericana de tecnología, habitualmente conversamos (y nos reímos) sobre dos cosas: los estrambóticos perfiles en LinkedIn (hoy leí uno que decía “CEO: Chief Everything Officer”) y sobre el “doble click” que le damos a las personas cuando pedimos una aclaración sobre estos conceptos (semejante a lo que haríamos con el mouse sobre un término que desconocemos).



Cuando alguien presenta una idea como la última innovación estratégica de la empresa: ¿a qué se refiere? Yo lo pregunto (hago doble click) y la respuesta es - habitualmente - alguna novedad. En ocasiones, si pregunto por qué esta novedad es una innovación estratégica, la respuesta es el silencio (o algún intento - utilizando algún otro término de moda - que complica aún más la idea original).

Para hablar correctamente debemos pensar correctamente. Pensamos correctamente cuando comprendemos el significado de los conceptos que utilizamos y los utilizamos de forma correcta. De esa forma, nos comunicamos con efectividad.

Simplifiquemos la comunicación, para comunicar de manera efectiva. Comprendamos lo que significan los términos, para pensar mejor.

Si pensamos bien, hablaremos mejor. Y si nos comunicamos mejor, trabajaremos aún mejor.

* * *



31

No te enojas, recorta tus pérdidas.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 15 de junio de 2016. Revisado el 25 de abril de 2021.

Podemos enojarnos muy fácilmente frente a la acción y/o reacción de las personas con las que nos relacionamos. La solución siempre está en nosotros.

“No lo soporto más”; “no lo aguanto”; “me enoja demasiado”; “no quiero trabajar más con esta gente”.

Entiendo que podemos enojarnos muy fácilmente frente a la acción y/o reacción de las personas con las que nos relacionamos.

Nos citan a una reunión, llegamos puntualmente a ella y nos hacen esperar mucho, mucho tiempo... hasta que finalmente nos atienden, para disculparse por la demora.

Firmamos un contrato, realizamos el trabajo puntualmente, entregamos la factura y el pago se demora uno, dos, tres meses... hasta que finalmente nos acreditan los honorarios y se disculpan por la demora.

El enojo es natural, pero no genera nada positivo. Nos quedamos indignados con la situación vivida y con las personas involucradas, pero esa indignación no genera ningún cambio. Solo nos enojamos, hasta que se nos pasa el enojo. Y volvemos a trabajar de la misma manera, con las mismas personas, para encontrar el mismo tipo de respuesta que nos enoja nuevamente.

Y así el ciclo continúa.

Hasta que, en algún momento, identificamos qué sucede y tomamos decisiones diferentes para lograr resultados distintos.

Yo he identificado el motivo por el cual me enojo en esas situaciones. Pero la causa de mi enojo es diferente a la causa de tu enojo. Yo he



trabajado y sigo trabajando sobre esta causa, para tenerla bien presente en los momentos donde aparece el enojo, para administrar mi ira y trabajar a futuro en una propuesta distinta.

Mi propuesta (la que trabajo en mí) para ti es: no te enojés, recorta las pérdidas.

Estas experiencias son útiles para replantear nuestras relaciones y nuestras decisiones.

¿Cómo aplicamos esta filosofía?

Frente a la invitación a una reunión, podemos planificar su horario de inicio y finalización (por ejemplo, de 5 pm a 6 pm). Frente a la recurrente impuntualidad de otra persona, podemos aclarar que, a la hora planteada de finalización de la reunión, deberemos retirarnos. Si la otra persona te recibe a la hora señalada, la reunión durará 60 minutos. Si llega 10 minutos tarde, durará 50.

Recuerda que no puedes acumular ni ahorrar tiempo. El tiempo perdido se ha ido para siempre.

Habitualmente me encuentro con personas que, frente a mi propuesta, me indican que ellos no pueden hacer eso. Mi respuesta es siempre: “muy bien, entonces no lo hagas”.

Frente a la demora en la acreditación de honorarios, puedes plantear un esquema de pago diferente. Recuerda que, frente a la promesa futura de pago, lo que estás haciendo es “darle crédito” a esta persona o empresa.

¿Por qué le das crédito a una persona o a una empresa, si ha demostrado en anteriores oportunidades que no es puntual en el cumplimiento de sus compromisos?

Quizás crees que no tienes el poder para negociar un esquema distinto. Sin embargo, puedes presentar una propuesta diferente, para recortar la pérdida.

¿Qué esquema de pago puedes plantear?



El que quieras y/o el que puedas negociar. Por ejemplo: pago de la totalidad por adelantado, pagos escalonados (iguales o no), pago de un porcentaje como adelanto y pago del saldo antes de la entrega final, etc.

Nuevamente, por lo general encuentro que algunas personas me indican que ellos no pueden hacer eso. Mi respuesta es siempre: “muy bien, entonces no lo hagas”.

¿Cómo que “entonces no lo hagas”?

Mi trabajo no es resolver tus problemas, sino ayudarte a que evalúes lo que está sucediendo y a que juntos encontremos alternativas que te permitan definir mejor tus metas y cumplirlas.

Planteo alternativas, para que puedas evaluar qué hacer a partir de lo que puedes hacer. Si solo me dices “no puedo hacerlo” y no propones nada más, entonces no lo hagas. No voy a proponer cincuenta alternativas hasta que alguna te resulte cómoda.

¿Tu meta es que la gente te haga esperar, para poder enojarte? Si ésa es tu meta, por el momento vas bien.

¿Tu meta es que tus clientes te paguen tarde, para hacerte enojar? Si ésa es tu meta, por el momento vas muy bien.

Ahora, si enojarte no es tu meta, sino la consecuencia indeseada de las relaciones que has establecido, entonces podemos trabajar para que tus metas sean otras. Y que, recortando pérdidas, esas consecuencias desagradables vayan desapareciendo con el tiempo.

El trabajo de encontrar respuesta a estas dificultades es tuyo, y lo mejor que puedes hacer es desarmar la situación planteada para que el problema no vuelva a aparecer. En esto sí podemos trabajar.

No te enojés. Recorta tus pérdidas. Enfoca tus esfuerzos.



Desarticula las situaciones que te provocan enojo y plantea alternativas que te favorezcan. Observa y analiza toda la situación, no solamente los eventos en forma aislada.

Tus decisiones, y la forma como las implementes, cambiarán el tablero de juego y las reacciones.

Y con ese cambio, cambiarán los resultados.

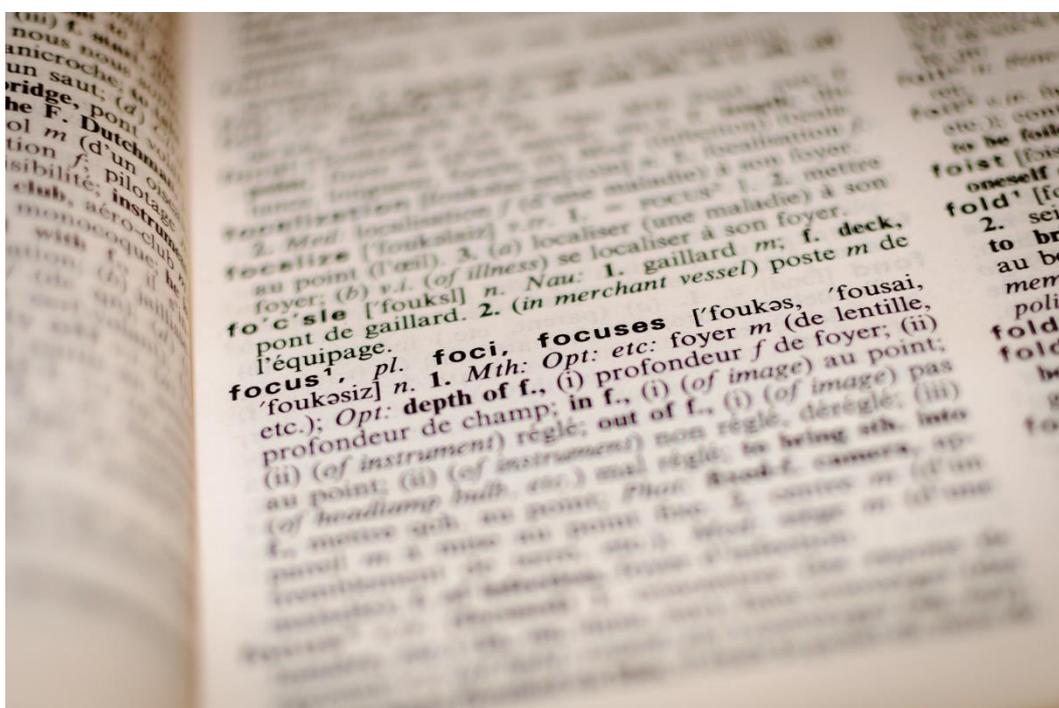
* * *



La clave es el enfoque.

Por Fernando Del Vecchio. Escrito el 14 de marzo de 2017. Revisado el 25 de abril de 2021.

Esfuerzo, suerte, voluntad, perseverancia... ¿Qué más? Alcanzar el éxito es consecuencia de muchos factores. La clave sigue siendo el enfoque.



A principios del siglo XX, muchos expedicionarios estaban interesados en conquistar el Polo Sur siendo los primeros en llegar.

Hacia el año 1911, dos expedicionarios iniciaron esa travesía casi al mismo tiempo. El primero, inglés de nacimiento, llamado Robert Falcon Scott; el segundo, de nacionalidad noruega, llamado Roald Amundsen.

Habiendo partido casi al mismo tiempo, cada uno eligió para su travesía un enfoque diferente: Robert Scott decidió que su expedición caminará todo lo que el cuerpo le permitiera los días de buen clima, para



descansar los días en que el clima no acompañara. Por el contrario, Amundsen impuso la disciplina de caminar todos los días aproximadamente veinte millas, sin importar cuál fuese el clima. Días de buen clima: veinte millas. Días de mal clima: veinte millas. Días de tormenta: veinte millas. Días de sol radiante: veinte millas.

Los resultados

El resultado obtenido en cada caso fue distinto. Amundsen llegó al Polo Sur el 14 de diciembre de 1911, mientras que Scott lo hizo el 17 de enero de 1912. Amundsen llegó primero y, además, lo logró el día proyectado. Adicionalmente, al regresar al campamento base, y caminando disciplinadamente como lo había hecho a la ida, también regresó el día previsto. En comparación, Scott no solo llegó al Polo Sur casi cinco semanas después de Amundsen, sino que no logró regresar al campamento base, pues murió junto a su expedición en el camino de vuelta (alrededor del 30 de marzo).

El enfoque es clave

Este enfoque de las veinte millas implica que, no importa cuál sea el clima, mantendremos la disciplina de caminar todos los días lo que hayamos definido, para alcanzar nuestra meta de la forma y en el día previsto. Esto aplica al cumplimiento de metas personales y profesionales. No importa cuál sea el clima, no importa cómo te sientas, no importa qué haya sucedido ayer. Todos los días debes hacer algo que te acerque al cumplimiento de tu meta.

La pregunta clave: ¿tienes metas?

Sin metas, trabajarás en un listado de tareas - diario, semanal, mensual - sin orientar tu esfuerzo a lograr algo valioso. Con metas, trabajarás en un listado de éxitos a conseguir que te permitan “levantarte todos los días con decisión, para ir a la cama todas las noches con satisfacción”, como escuché en alguna oportunidad.

Juan Carlos de Pablo, economista argentino, dice que “hay que levantarse todos los días con la intención de encontrarle la vuelta al trabajo, a la empresa, a la vida”. Porque, como a nuestro alrededor todo cambia todos los días, lo que hoy funciona mañana no funcionará. Y la



idea - compartida por muchos - de encontrar una solución que resuelva total y definitivamente la vida, desde hoy y para siempre, no es cierta.

Proyectar una solución que resuelva la vida definitivamente es una de las habituales formas de planificar en función del milagro. Y todos (o casi todos) sabemos que esa manera de trabajar no es del todo efectiva. Entonces, todos los días tendrás que hacer algo - lo que hayas definido hacer - para acercarte a cumplir tus metas.

Metas concretas, posibles y probables, permiten trabajar todos los días sin angustia y frustración. Una meta inalcanzable (por ejemplo, una meta muy grande en un plazo demasiado corto), puede hacer-te abandonar demasiado pronto. El abandonar demasiado pronto puede ser consecuencia de no comprender el impacto de la demora en el sistema en el que nos encontramos trabajando. Todo sistema tiene demoras - situaciones y/o eventos que retrasan la consecución de los efectos deseados - y si no sabes cuáles son, o no comprendes su natural existencia, puedes caer fácilmente en los brazos del desánimo.

Compromiso y disciplina

Entonces, haga sol o esté lloviendo, te sientas bien o te sientas mal, estés de buen o de mal humor, camina tus veinte millas diarias para acercarte, todos los días, un poco más a tu meta. Identifica tu meta, plantéala en términos concretos y empieza a caminar. Descubre las demoras del sistema y no abandones. Porque la mejor forma de lograr lo que quieres es identificar qué es lo que deseas alcanzar, listar las tareas que diariamente te acerquen un poco a ello y ponerte a trabajar. Haz lo que puedas y hazlo lo mejor que puedas. Un paso a la vez, un día a la vez. El compromiso te permitirá comenzar y la disciplina te permitirá terminar.

* * *



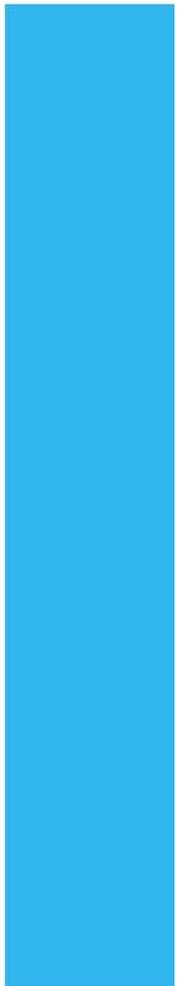
Acerca del autor

Fernando Del Vecchio nació en la Ciudad de Buenos Aires en 1970. Es autor, docente, asesor empresarial, conferencista internacional. Estudió en el Colegio Nacional de Buenos Aires. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, MBA y Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad del CEMA. Es especialista en dirección, innovación y gestión de empresas de la economía naranja (industria creativa y cultural). Ha presentado más de trescientas conferencias en veintidós países de Latinoamérica y Europa. Miembro del comité editorial, científico y consultivo de diversas publicaciones e instituciones, es autor de siete libros y es colaborador de varias revistas y sitios web. Es Decano de la Escuela de Negocios de la UISEK (Universidad Internacional SEK). De nacionalidad argentina y española, vive en la ciudad de Quito (Ecuador) desde el año 2016.



Sitio web: <http://fernandodelvecchio.com/>





ISBN: 978-9942-40-179-3



9 789942 401793