



INTRODUCCIÓN

La Creatividad es la mayor rebelión que hay en la existencia. Si quieres crear tienes que liberarte de todos los condicionamientos; si no, tu creatividad no será más que copiar. Sólo puedes ser creativo si eres un individuo, no puedes crear si formas parte de la psicología de masas.

El creador no puede seguir un camino ya trillado. Tiene que buscar su propio camino, tiene que explorar las junglas de la vida. Tiene que ir solo; tiene que marginarse de la mente colectiva. La mente colectiva es la mente más inferior del mundo.

De hecho, la humanidad sólo nacerá realmente el día que se respete al individuo en su rebelión.

Cuando una persona crea cosas que no ha visto nadie antes, oye cosas que no ha escuchado nadie antes; entonces hay creatividad.

Una persona creativa siempre está probando caminos incorrectos. Nunca serás creativo si para hacer algo siempre sigue el camino correcto, porque el camino correcto significa el camino descubierto por otros. Y el camino correcto significa que, por supuesto, serás capaz de hacer algo, serás un productor, un fabricante, serás un técnico, pero no serás un creador.

Un creador tiene que ser capaz de parecer ridículo. Un creador tiene que arriesgar su supuesta respetabilidad. Por eso siempre ves que los poetas, los pintores, los bailarines, los músicos, no son gente muy respetable. Y cuando se vuelven respetables, cuando les dan un premio Nóbel, dejan de ser creativos. Desde ese momento la creatividad desaparece.

La mayor, creatividad se da en personas que están formadas en otra disciplina. Por ejemplo, si un matemático empieza a tocar música aportará algo nuevo al mundo de la música. Si un músico se convierte en matemático aportará algo nuevo al mundo de las matemáticas. Toda la gran creatividad sucede a través de personas que han ido de una disciplina a otra.

Los creativos por lo general son curiosos, y esta curiosidad conduce a tener conocimientos en muchos campos distintos

Uno de los secretos para ser creativo exitoso consiste en ser capaz de organizar sus ideas. Sin tal organización, las ideas van y vienen en una especie de libre fluir y el creativo se pasará la vida preguntándose dónde las podría emplear con más efectividad

El creativo sabe un poco de muchas cosas y no cesa, de intercalar sus conocimientos en cualquier tema que se presenta.

Características De Personas Creativas

1. Pueden aceptar la crítica
2. Pueden soportar las presiones
3. Pueden trabajar donde sea
4. Pueden trabajar en más de una cosa a la vez

La gente que produce Ideas suele tener un reloj diferente al de las personas que se dedican a otros negocios. Algunos trabajan muy bien en las primeras horas de la mañana y están agotados a media tarde. Otros comienzan tarde.

Una fuente común y natural de ideas creativas es el fluir del pensamiento, excitado por el mismo creativo o por estímulos externos.

Una de las claves de la creatividad de las personas es lo que hacen en su tiempo libre. la gente creativa no puede dejar de serlo, por ejemplo, el escritor que pinta cuando no está escribiendo, el abogado que escribe poesía, el director de arte que construye barcos, el director de cine que cultiva orquídeas. Si usted entrevista a alguien que, al preguntársele qué hace cuando no está trabajando, responde: "Me siento y miro televisión. Cuando llega el final del día, estoy extenuado. No quiero hacer nada..." Tenga cuidado. Esa persona puede ser un buen administrador, un empresario o incluso un creativo competente, pero apuesto que no tiene, una sobreabundancia de creatividad bullendo y peleando por salir a borbotones.

La mente conecta cosas increíbles. Los mandos de la ciencia y el arte están profundamente interconectados. Para desarrollar una mente completa hay que estudiar la ciencia del arte y el arte de la ciencia. Hay que aprender a ver y comprender que todo se conecta con todo lo demás (Leonardo Da Vinci).

Conviene tener presente que siempre la actividad creadora va precedida por un sentimiento de angustia, porque es consecuencia de un conflicto que se desarrolla dentro del inconsciente de cada persona. Pero, tarde o temprano, el inconsciente produce una solución a ese conflicto.

Jamás hay que temerles a los bloqueos mentales. Tampoco hay que recelar de las angustias ni desconfiar de los reveses. Cuando alguna de estas situaciones se presenta, es muy posible que sea la advertencia inevitable de que se está a punto de originar una idea genial. El cineasta Steven

Spielberg habitualmente reflexiona con las siguientes palabras: siempre hay que perseverar, porque después de un fracaso estruendoso por lo general viene un gran éxito.

Todo pensamiento creativo proviene de ver o hacer conexiones. Todo está conectado con todo lo demás, pero nuestra mente no siempre puede observar los vínculos.

Una persona creativa es la que hace cosas que los demás piensan que son irrealizables.

La creatividad es la capacidad que tiene el hombre de dar origen a cosas nuevas, provechosas, inteligentes y de calidad.

El hombre creativo es aquel que tiene la capacidad notable de asimilar todo los conocimientos que aprende, a través, de años de estudios para, enseguida, ser capaz de combinarlos de una forma que a nadie se le habría ocurrido hacerlo antes, causando asombro, entusiasmo y admiración y, añadiéndole a su invención, una poderosa fuerza de cambio y renovación. El hombre creativo es el que trata de hacer exactamente aquello que todo el resto de la gente piensa que es irrealizable. y lo hace con resultados altamente positivos.

Unos 159 años antes de Cristo, el poeta dramático Terencio ya advertía que "...la sabiduría consiste no sólo en ver lo que tienes ante ti, sino en prever lo que va a venir". Esto viene a significar que el creativo es, por, sobre todo, una persona que se exige mucho a si mismo, que advierte antes que los demás los cambios que trae el futuro, que tiene un alto poder de autocrítica, que se impone una disciplina rigurosa de aprendizaje y que se muestra invariablemente intolerante con la mediocridad. Por motivos como los señalados, el poeta y dramaturgo italiano Ugo Foscolo (1778-1827) estimaba que tres eran los fundamentos de la sabiduría: «Ver mucho, estudiar mucho, sufrir mucho».

El profesional creativo que contribuye al enriquecimiento social es aquel que junto con poseer grandes facilidades para la comunicación es, también, capaz de pensar e imaginar con plena libertad (salvo las restricciones obvias y naturales que impone la ética y la moral) y de asociar inteligente y reflexivamente ideas y conceptos de los campos más diferentes y distantes.

El curioso es el que vive excitado por el conocimiento, virtud fundamental de la gente imaginativa y creativa.

Blas Pascal (1623 - 1662), filósofo francés del siglo XVII, acostumbraba a decir de la curiosidad lo siguiente: Una de las principales enfermedades del hombre es su inquieta curiosidad por conocer lo que no puede llegar a saber. Del mismo modo, Oscar Wilde traía a la memoria lo siguiente: Nunca son indiscretas las preguntas. A veces lo son las respuestas.

Se ha demostrado que los hombres son particularmente creativos cuando se enfrentan a:

1. Crisis
2. Problemas
3. Dificultades
4. Peligros
5. Obstáculos
6. Complicaciones
7. Cesantía

Conseguir que alguien se fije en lo que nosotros hacemos siempre ha sido un desafío, pero en el siglo XXI se convertirá en un desafío muchísimo mayor:

- ¿Cómo vamos a conseguir que nos lean en los diarios y revistas?
- ¿Cómo vamos a conseguir que nos escuchen en la radio?
- ¿Cómo vamos a conseguir que vean nuestros programas de televisión?
- ¿Qué tendremos que hacer para que prefieran nuestros productos?
- ¿Cómo vamos a marcar la diferencia?

La respuesta sigue siendo la misma. Vamos a sobresalir en la medida de:

1. Nuestras capacidades creativas.
2. De nuestra originalidad para percibir el mundo.
3. Del entusiasmo con que asumamos nuestras tareas.
4. De mantener siempre una mirada novedosa en torno nuestro.
5. De encontrar esas combinaciones nuevas e inusitadas en lo que ya existe.

El profesional creativo no se conforma con las soluciones ya existentes. De algún modo, es un inconformista; sanamente inconformista, pues no llega al punto de transformarse en una figura excéntrica, sin objetivos. Ese inconformismo es lo que se conoce como una actitud de trabajo creativa.

La persona creativa es, asimismo, la que tiene una gran facilidad para adaptarse a situaciones nuevas, inesperadas y diferentes a las acostumbradas. La rigidez y la inflexibilidad no son características de su forma de ser.

El hombre creativo es el que sabe valerse de la tecnología y de todos los recursos que están a su disposición. Es un profesional de gran plasticidad, siempre abierto a los cambios, capaz de valorar

las ventajas de la planificación y de comprender principios científicos y técnicos. Estas son, precisamente, las personas que permiten un mayor desarrollo social.

Creatividad es la técnica que permite resolver problemas. Y esa técnica puede aplicarse a todas las actividades humanas. Puede aplicarse a la medicina, la sociología, el marketing, la educación, la producción de alfileres y, por supuesto, al periodismo, la publicidad y todo lo relacionado con el entorno de la comunicación.

La creatividad surge de las yuxtaposiciones más increíbles, de la mejor forma de maximizar las diferencias mezclando edades, culturas y disciplinas.

Todo producto, cualquier producto podrá ser grandioso e irracionalmente genial si se contrata gente con antecedentes fascinantes y ojalá de un extraordinario buen gusto: artistas, poetas, historiadores, que con su magia conocen lo mejor que el hombre ha hecho y lo incorporan a sus proyectos. De esta forma el equipo de Macintosh es una maravillosa combinación de artistas e ingenieros. Sus intereses estéticos son tan fuertes como sus intereses tecnológicos y provocan un amistoso sistema creativo y operativo.

Jack Mingo, el autor de *How the Cadillac got its fins*, es muy aleccionador cuando plantea que las cosas novedosas e interesantes rara vez provienen de los "hombres de traje y corbata, sobre todo si esos trajes son gris oscuro o negros, sino que provienen de los transgresores y de un entorno que estimule la trasgresión". Pero aclara que "esto no quiere decir que un trasgresor es automáticamente la fuente generadora de productos y servicios exitosos. Pero por otra parte afirma que todo el éxito de este mundo se debe a determinados esfuerzos -políticas y productos- de esos pocos fanáticos locos, pero que también pueden llevar traje y corbata".

¿QUÉ ES CREATIVIDAD?

La palabra creatividad ha sido razonablemente confundida con la técnica de crear anuncios. Pero no es sólo eso. Creatividad es la técnica de resolver problemas. Esa técnica puede aplicarse a todas las actividades humanas y no sólo a la actividad específica de crear una buena comunicación. Puede aplicarse a la medicina, la sociología, al marketing, a las finanzas, la educación, la producción de alfileres o de motoniveladoras, a la administración pública, la contabilidad, al periodismo; a todo; descubre caminos nuevos, considerando el conocimiento como un medio y no como un fin en sí mismo. Entregando al conocimiento la creatividad, éste se amplía.

La Práctica Del Marketing Es Un Permanente Ejercicio En Creatividad

El hombre de marketing consciente usa toda su imaginación no solamente para sacar adelante proyectos ya establecidos; sino también para detectar posibles cambios que tendrán la influencia decisiva sobre la vida de su empresa, y sobre la vida de otras personas y su propia vida. Gerard Piel, advierte que, debido a que el espacio de tiempo entre un invento y su aplicación disminuye hoy tan rápidamente, se hace necesario tratar de poder prever las implicaciones éticas, sociales y económicas de cada nuevo producto; en la actualidad, el hombre se encuentra forzado a reconocer y a dar su aprobación a transformaciones profundas en los valores humanos.

LA EMPRESA SOLUCIÓN CREATIVA PARA UN PROBLEMA

Toda empresa es la solución creativa para una angustia generada por un problema. El hombre de negocios identifica una necesidad no satisfecha, o satisfecha en forma no adecuada, y ve en ella la oportunidad de obtener una recompensa.

La actividad creadora siempre va precedida por esa angustia. Freud definió la creatividad como proveniente de un conflicto dentro del inconsciente; tarde o temprano, el inconsciente produce una solución para ese conflicto. Si la solución refuerza la actividad pretendida por el ego, o sea, por la parte consciente de la personalidad, tenderemos como resultado un comportamiento creador.

Según Freud, el hombre feliz jamás se entrega a la fantasía, pero el insatisfecho sí lo hace; los instintos insatisfechos son las fuerzas impulsoras de las fantasías y cada fantasía es una satisfacción de deseos, una rectificación de la realidad no satisfactoria.

Por consiguiente, las soluciones creativas resultan de la liberación de energías necesarias para la liberación de aquella angustia.

La simple existencia de una empresa supone que hubo una crisis en determinado momento; la empresa es, por sí misma, la solución que se encontró a través de un enfoque creativo para un problema.

En términos empresariales, la solución debe ser encontrada por la producción y por la distribución de productos o servicios. Y a través de incitaciones conscientes y permanentes de la crisis que preceden la creación, obligar a que la empresa tenga siempre y sistemáticamente aquel impulso inicial que lo hizo nacer y que, en determinadas circunstancias, haría que ahora “renaciera” varias veces durante el transcurso de su existencia.

Evidentemente, nuestro objetivo no es ofrecer soluciones prefabricadas sino cumplir una misión mucho más importante: identificar caminos.

Es mucho más creativo saber formular preguntas que encontrar respuestas.

Cuanto mayor sea el número de preguntas, mayor será nuestra probabilidad de encontrar una buena respuesta. De la cantidad es de donde surge la calidad, tanto en el arte como en el marketing.

Retomar de la angustia inicial en términos sistemáticos, por la formulación de problemas, preguntas, respuestas, alternativas, es una de las formas más saludables de creatividad empresarial.

Sin embargo, en términos empresariales, es de vital importancia el comprender que el marketing es esencialmente la administración de la creatividad en busca de la optimización del beneficio para la supervivencia y la expansión.

Heurística Y Algoritmo

La creatividad es un proceso mucho más heurístico que algorítmico.

Algoritmo: es una regla, una ley, o una verdad que, siempre que se aplica a premisas conocidas, produce resultados que si bien no son conocidos, por lo menos son esperados. Un algoritmo, programado en disco o en la propia mente humana, es el resultado lógico.

Heurística: del griego heuriskein (descubrir), es una verdad circunstancial; no es verificable, no es matemáticamente comprobable. Se encuentra con frecuencia en lo que podríamos llamar "sabiduría popular".

Heurística admite la contradicción y debe vivir de ella.

La ley de la parsimonia afirma que, dada dos posibilidades para la solución de un problema, se debe aceptar la más sencilla, porque es más probable que esta sea la correcta.

Otras Aplicaciones Heurísticas Para La Empresa

Casi todo procedimiento empresarial es por naturaleza, heurístico. Nunca se puede tener la seguridad de alguna conclusión a que se haya llegado a partir de premisas anteriormente experimentadas.

Por consiguiente, es interesante que reconozcamos algunas heurísticas que, en ciertas ocasiones y de acuerdo con diferentes oportunidades, pueden o no ser aplicaciones a la empresa:

1. Ley de la parsimonia. Ya se vio. Determina que, entre 2 soluciones, es probable que la correcta sea la más sencilla.

2. Ley de Friedrich. Según Karl J. Friedrich, se debe partir siempre del concepto de que la “criatura humana miente”. También llamada “The Men Lie Law” (la ley de la mentira humana) determina que nunca se debe aceptar nada a priori, todo se debe poner en tela de juicio.
3. Ley de la soberanía de las informaciones. “nunca luche contra las informaciones”, dice la ley. El primer paso es aceptar siempre como verdaderas las informaciones de las cuales se disponga. Solamente si ella no logran explicar determinado fenómeno debemos cuestionarlas. Como es típico en la heurística, esa ley contradice la anterior.
4. Ley de la despersonalización. Marshall McLuhan dice que es necesario salir de su propio ambiente para poder percibirlo. Ejemplifica su afirmación con la frase de un jesuita amigo suyo: “si algún día alguien descubrió el agua, ese alguien no era un pez”. Robert Townsend recomienda que de vez en cuando usted debe llamar por teléfono a su propia empresa y tratar de hablar consigo mismo, sólo para darse cuenta de lo difícil que es.

De esa manera, esa ley nos ordena aumentar nuestra percepción, mirar un objeto conocido como si nunca lo hubiéramos visto antes. Una experiencia: dé un paseo por su propia ciudad y obsérvela como si fuera un turista recién llegado. Invierta el proceso del “deja vu” (ya visto) y mire la escena habitual como “jamás vu” (nunca vista).

Leyes de Murphy: “Si en un negocio puede suceder un solo hecho equivocado, ese hecho sucede”. Tal vez sea debido a esa ley, que en Cabo Kennedy los técnicos se preocupan tanto con el “zero defect” (cero defecto); o sea, en un cohete espacial, nada puede ocurrir equivocado. Aún así....

Por otro lado, Murphy tenía una visión siniestra de la actividad empresarial. Por ejemplo, sus otras “leyes”, dicen:

1. Las cosas que se dejan al azar, siempre van de lo malo a lo peor;
2. Si existe alguna posibilidad de que varias cosas resulten, la única cosa que no resultará es la que ha de causar el mayor perjuicio.
3. La naturaleza siempre toma partido de los defectos ocultos.
4. Si todo parece marchar bien, obviamente algo pasó inadvertido.

A partir de las leyes de Murphy y de los principios de Peter, muchas otras leyes fueron expuestas, incluyendo entre las más interesantes las de los brasileños Fang (“en cualquier campo de actividad humana, el hombre siempre hará aquello que sabe, y no lo que es necesario”) y Mammana (“el

camino más corto entre dos puntos siempre está en obra”); los de Jones (“el hombre que sonrío cuando la situación es crítica, está pensando en alguien a quién culpar”), las de Goden, Crosby, Catt, Segal y una que nos interesa especialmente, como la ley de Rudin que proclama que “en una crisis que obligue a una elección entre alternativas, la mayoría hará la peor elección”.

Ley De La Obsolescencia: Si algo funciona, es obsoleto. Aparentemente paradójico, se vuelve evidente cuando se considera en términos relativos en el tiempo: para el idealizador de un auto, de un cohete o de un avión, por ejemplo, el proyecto se vuelve obsoleto en el momento en que deja su mesa de trabajo, a partir de ese momento, comienza a proyectar perfeccionamientos y otros modelos.

Creatividad: Es el acto de dar existencia a algo nuevo, único y original. En marketing ese “algo nuevo y original” debe partir de la premisa básica de que debe ser útil para la empresa o para su creador, para la comunidad de consumidores o para la comunidad en general.

La creatividad puede asumir dos formas principales: la invención y el descubrimiento.

a) Invención (O innovación): Cuando por medio de la asociación de dos o más factores aparentemente diferentes, se llega un tercer factor que tiene parte de los anteriores, pero que, con relación a ellos, es nuevo.

b) El Descubrimiento: Ocurre cuando se percibe algo ya existente y se expresa esa constatación, ya sea a través de una definición, o a través de una ecuación o fórmula matemática.

Se podría afirmar que la invención, por depender más de la creatividad es más heurística y que el descubrimiento, por partir de lo ya existente, es más algorítmico.

La intuición (El insight): Percepción súbita de una solución. En términos generales, la intuición es la respuesta que precede a la pregunta y ocurre cuando, a partir de datos no conocidos, se consigue generar datos nuevos, que se viene a combinar para la invención o para el descubrimiento.

LA CREACIÓN ASUME VARIAS FORMAS

La Imaginación

Es la representación mental de aquello que se recuerda, o de lo que nunca ha sido captado por los sentidos. En este segundo caso nosotros la clasificaríamos como “imaginación creadora”, imagen mental de una cosa anteriormente desconocida y jamás presentada a los sentidos, ya sea receptor o del propio transmisor de la comunicación creativa.

La Fantasía

Es la capacidad de representar sin restricciones lo nuevo y lo irreal, eventualmente por medio de la combinación de elementos de la realidad. La ficción científica en este sentido, llega a ser fantasía en la medida en la que representa una nueva solución, a partir de datos de la realidad ya constatada o de una realidad menos posible. Flash Gordon era una fantasía hace treinta años. Hoy la información es menos desconocida, pues ya hacen parte de una realidad posible, mientras que en la época de su creación era de una realidad imposible.

Finalmente, la creatividad, es la capacidad de formar mentalmente ideas, imágenes y cosas no presentes o dar existencia a algo nuevo, único y original, pero, con un objetivo. Por consiguiente, la creación en sí misma es diferente de la creatividad.

La creatividad dentro de la empresa no significa entonces la búsqueda de la originalidad, sino la búsqueda de la solución de problemas concretos. Es muy importante considerar esto, para que no haya lugar a confusión, asociando la creatividad con lo inconventional o con lo inusitado o viceversa. La organización sistemática de la creatividad dentro de la empresa es lo que podríamos llamar marketing.

El marketing busca adaptar la empresa a las características del mercado, extrayendo de esa adaptación el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Cuando un ejecutivo de marketing logra medir una alteración existente en el mercado y adapta su empresa a esa demanda sensible, está funcionando como descubridor.

Sin embargo, cuando consigue determinar las características de una demanda latente, algo que aún no ha sido concretado, que todavía no es sensible, en ese momento el hombre del marketing está obrando realmente como innovador; actúa como un inventor.

En ambos casos, por no mantenerse indiferente a la realidad y por actuar en forma pragmática, ese ejecutivo estará siendo creativo.

EL PROCESO CREATIVO

Don Fabun dividió el proceso creativo de la siguiente forma:

- 1. Deseo:** La persona debe, por alguna razón, desear crear algo original. Esto es lo que él llama actitud de trabajo.
- 2. Preparación:** Acumulación de datos, tiene como objetivo “convertir en familiar lo extraño”.
- 3. Manipulación:** Es un intento de síntesis, de reunir conceptos aparentemente no relacionados, o “volver extraño lo familiar”.
- 4. Incubación:** El componente inconsciente del proceso creador, y cuya descripción de Fabun coincide con otras.
- 5. Anticipación:** Es lo que más adelante calificaremos como calentamiento. Según Fabun, hay un sentimiento de premonición, algo nos dice que el problema está a punto de ser resuelto.
- 6. Iluminación:** La solución esperada.
- 7. Verificación:** La confirmación de la viabilidad de la solución.

El Proceso Creativo Para La Solución De Problemas Se Puede Dividir En Siete Etapas:

1. Identificación

La identificación del problema, parece demasiado obvia, pero muy poca gente sabe exactamente qué tipo de problema se debe resolver.

Un problema bien definido ya está 50% resuelto.

2. Preparación

Esta debe ser directa e indirecta.

Es directa cuando acumulamos informaciones pertinentes al problema que debe ser resuelto. Es decir, cuando buscamos solamente informaciones que contribuyan a una posible solución.

Thomas Edison: “el genio está compuesto por 1% de inspiración y 99% de transpiración”.

La transpiración es indirecta cuando buscamos informaciones sobre todo lo que pueda colaborar a una solución, incluso si a primera vista no tiene nada que ver con el problema.

La información es la medida de la libertad de selección que se tiene cuando se selecciona un mensaje.

La preparación indirecta eventualmente puede ser inconsciente cuando la persona está comprometida en la solución de algún problema, y una vez agotada toda la información pertinente a su alcance, comienza a buscar otras informaciones posibles. Pero la solución no viene lejana; o si viniere, es insatisfactoria. La persona, conscientemente determinada a encontrar una buena solución, siente la necesidad apremiante de leer, ver y sentir cosas aparentemente separadas, no sólo entre sí, sino también de aquel objetivo inicial.

Sin embargo, no consigue dejar de continuar recibiendo información: visita personas, va a cines, lee desesperadamente, consulta estadísticas, lo que posiblemente no tiene nada que ver con el problema, iniciando un proceso de acumulación de datos. Esa “alimentación” se hace de una manera normalmente caótica o irregular en la acumulación indirecta, pero va calentando la baterías mentales: el cerebro comienza a asociar datos aparentemente distintos.

El mismo autor dice, además, que al analizar la creación y el desarrollo del universo a partir de aquello que como dice él mismo, era ir al caos hacia el orden, Shapley escribe que el caos no es otra cosa que un orden no percibido. “caos” es una palabra que indica las limitaciones de la mente humana y la pobreza de los hechos de la observación. Las palabras “caos”, “accidental”, “imprevisible”, “suerte”, son conveniencias detrás de las cuales escondemos nuestra ignorancia. “cuando su banquero dice “eso no se puede hacer”, lo que él quiere decir es “yo no sé cómo hacerlo”. Cuando se alcanza un estado de preparación, es decir, cuando la concentración sobre el problema únicamente aumenta la angustia, en vez de disminuirla, la mente humana prácticamente se desconecta.

3. Incubación

Según algunos psicólogos, el proceso de incubación se desarrolla más en el plano del inconsciente, o en aquella franja del preconscious a la que todos los autores recurrieron en el sentido de tratar de descubrir el proceso creativo.

Es necesario descansar. Luego se trabaja nuevamente. Aun si nada se descubre en la primera hora, tal vez después la solución comienza a surgir en forma natural. El trabajo consciente parece que

resulta mejor gracias a la interrupción. La fuerza y el vigor de la mente fueron restablecidos por el descanso.

Sin embargo, la incubación después de la acumulación consciente de datos directos e indirectos, es una relación de la mente humana contra la presión angustiante. La mente, en el plano del inconsciente, comienza a trabajar prácticamente sola. Esa angustia, la necesidad de liberación de energías, puede asumir muchas veces la forma de un trabajo manual. Para un gran número de ejecutivos la incubación parece lograrse mediante la práctica intensa de un deporte.

4. Calentamiento

El regreso al problema, con la sensación de una solución cercana, constituye una etapa claramente distinta del proceso creativo: Es el warm-up o calentamiento.

Puede ser inconsciente cuando a través de flashes la mente se ilumina y retorna al problema con frecuencias cada vez menores: las ideas atraviesan la barrera consciente inconsciente de una manera desordenada al principio, pero dirigiéndose luego a la solución por medio de aproximaciones sucesivas.

5. Iluminación

Cuando entonces aflora la idea. En muchos casos; realmente, en casi todos; es el final de aquella fuerte angustia que el individuo venía sintiendo.

A pesar de que surja de repente, en apariencia sin esfuerzo físico ni gran esfuerzo mental, en verdad, la iluminación es el resultado de periodos bastante laboriosos de preparación, en muchas ocasiones, también de calentamiento.

La persona que consigue identificar cuál es su "condición especial", su superstición para llegar al proceso de iluminación, puede contribuir a su aparición en forma más rápida. Hay gente que siente la necesidad de ir a lugares determinados. Otros tienen que pasearse. Fellini afirma que las mejores ideas le surgen cuando visita la casa donde pasó su infancia. Es muy conocido el hecho de que ciertas personas asocian el acto de afeitarse con el momento de encontrarse con sus ideas. En realidad, ya pasaron por el periodo de incubación y también están en aquella etapa que, inmediatamente después del sueño, encuentra descansada la mente. Algunas personas necesitan ir al baño para encontrar ideas, otras tienen que pasar por determinadas calles, o hablar con ciertos amigos, y así sucesivamente.

6. Elaboración

Las ideas, antes abstractas, se organizan y a través de la construcción de una teoría, de la formulación de un plan, o estructurando una ecuación, comenzamos a asociarla con datos desconocidos de la realidad, con el objeto de “convertir en familiar lo desconocido”.

Ej.: Hemingway, para dar por terminada su novela “Adiós a las armas”, reescribió 30 veces su última página.

En el proceso de elaboración es donde determinamos con mayor precisión la diferencia entre el apasionado y el profesional, entre aquel que sabe lo que hace y aquel que acierta de vez en cuando. En el sentido de la búsqueda de un profesionalismo, la etapa de elaboración es tan importante como la de preparación.

7. Verificación

Hay un intervalo de tiempo que puede variar desde unos segundos hasta varios años, entre la iluminación, la elaboración de la idea y su verificación.

El aumento de los recursos tecnológicos ha disminuido en forma drástica el intervalo entre el descubrimiento y la aplicación de una idea. La fotografía, inventada en la primera mitad del siglo XVIII, sólo fue aplicada 112 años después, mientras que el transistor; un invento que revolucionó el mundo; tomó solo 3 años para tener aplicación. El rayo láser y el fax, actualmente en uso, disminuirán aún más el intervalo entre el invento y la utilización mundial.

Idea Y Acción

Ideas nuevas se transforman en negocios de la noche a la mañana, literalmente. Es decir, que nuevas empresas ganaron mayor velocidad. Los productos nuevos pueden ser probados con mayor rapidez, y la respuesta del mercado es medida en forma instantánea.

Para el trabajador intelectual del futuro, ideas serán acción.

El Dinero Es Tiempo

En el nuevo modelo económico, podemos revertir el concepto a “el dinero es tiempo”. El tiempo pasa a ser el recurso clave, y el dinero el medio de medir si el tiempo está o no siendo usado de manera inteligente.

Sea Minucioso

“Sea minucioso” vaya hasta el final, verifique todos los datos.

Identificar el problema ayuda a convertir lo desconocido en familiar para nosotros. Y, algunas veces, la mera identificación de un problema es, por sí misma, la solución.

Recoger todos los datos posibles durante la etapa de preparación ya indica caminos seguros para la solución; es donde entra el conocimiento.

Incubar el problema permite a la mente encontrar combinaciones que tal vez ya estuvieran dentro de ella y no se sabía. Esta es una etapa muy importante, pues es en ella en donde se revelan las distintas “supersticiones creativas”, es decir, aquellos momentos, gestos, circunstancias, internos o externos, que favorecen la creatividad.

El calentamiento puede ser provocado técnicamente, a través de la imposición de plazos o en reuniones del tipo Brainstorm o “lluvia de ideas”. El desarrollo de esas técnicas fue un gran paso en el concepto de que la creatividad sería algo que todas las personas podrían dominar.

Hay una iluminación y la idea surge; una de las sensaciones más gratificantes de la condición del ser humano. O, por el contrario, surgen varias ideas escogiéndose posteriormente una de ellas.

Se elabora la idea, perfeccionándola, mejorándola, amoldándola a partir de sus propias características, o adicionándole características de otras ideas.

Se prueba su validez en la verificación, ya sea a través de investigaciones o a través de la simple observación.

FUNCIONES DE LA MENTE

En el periodo de calentamiento, es muy importante que conozcamos la mente, en búsqueda de la combinación de elementos, combinación que generará, posiblemente una idea nueva, única y original.

Esto ocurre a través de la asociación de ideas. La asociación de ideas, propiciadas eventualmente, si no por la multiplicidad de carreras por lo menos por la multiplicidad de intereses, es particularmente estimulada en las sesiones de Brainstorm o (lluvia de ideas) y se desarrolla más fácilmente cuando se aprende a desarrollar el juicio aplazado, es decir, cuando no se juzga en el momento mismo en que ocurren las asociaciones, lo que también eventualmente libera el pensamiento intuitivo. Esa técnica del Deferred Judgement (juicio aplazado) tan importante, es fundamental para estimular la creatividad.

A través de la asociación de ideas libremente explotadas, los participantes en sesión de Braintorm podrán sacar a flote todo el potencial de impresiones acumulado.

Es bueno saber que la asociación de ideas se compone básicamente de imaginación + memoria.

Los griegos ya habían establecido cuatro leyes para la asociación de ideas:

- La Contigüidad: La proximidad que existe entre dos imágenes: mar recuerda buque, pluma recuerda pájaro.
- La Semejanza: En que dos imágenes se sobreponen: gato recuerda tigre;
- La Sucesión: En la que una idea sigue a la otra: trueno / tempestad; veneno / muerte;
- El Contraste: Negro recuerda blanco, odio recuerda amor.

La contigüidad, la semejanza, la sucesión y el contraste que pueden surgir a veces de una palabra, un sonido, un aroma, una voz, una forma, un gesto, un color, indican en muchas ocasiones, las soluciones buscadas para problemas propuestos en marketing.

Cómo Opera La Mente

Podemos basarnos en Piéron para definir rápidamente las funciones del cerebro humano:

1. Absorbe, a través de la aplicación de la atención.
2. Retiene, a través de la memoria.
3. Crea, visualizando, previendo (foresight) y generando ideas.
4. Juzga, analizando, comparando y escogiendo.

El Bloqueo

En las experiencias realizadas por Wallas se observó que el obstáculo mayor para el desarrollo de la creatividad reside en el hecho de que frente a un problema y obligada a presentar ideas, la criatura humana tiene tendencia de utilizar dos de las funciones de su mente al mismo tiempo, esto es, crear y juzgar.

En el momento mismo en el que se está creando, se juzga la idea, y eso acaba funcionando como un freno para nuevas asociaciones y mayor número de ideas.

Tanto en el arte como en la ciencia, es de la cantidad de donde se extrae la calidad; mientras mayor sea el número de ideas colocadas a nuestra disposición, mayores son las oportunidades de encontrar la que realmente represente la solución del problema.

CÓMO ESTIMULAR LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

Los técnicos encargados de dirigir los destinos de una empresa tienen una constante actividad de preparación. Paradójicamente, mientras más entrenadas, menos creativas serán esas personas, si

tomamos como entrenamiento técnico la absorción de conocimientos formales específicos. El técnico tiende a su nivel de incompetencia creativa, rotulado como "incapacidad entrenada", debido principalmente al hecho de juzgar siempre las ideas al mismo tiempo que las crea, sometiéndolas a criterios basados en sus patrones de conocimiento.

El Braintorm consiste en la alteración deliberada de esas dos etapas del pensamiento, la creación y el juicio. En el Braintorm se debe desconectar primero el espíritu de la imaginación y, solamente después, el del juicio, y no pensar al mismo tiempo en la solución del problema y en su crítica.

Por consiguiente, en un Braintorm, cualquier idea por más absurda, sin sentido o incompleta que pueda parecer, debe ser anotada sin pudor alguno. "Las ideas atrevidas", dice Goethe, "son como piezas de ajedrez que el jugador ofrece; pueden ser sacrificadas, pero tal vez sean la clave de la victoria en las jugadas restantes".

Para Obtener Librementemente Esas Ideas, La Empresa Puede Utilizar Las Siguietes Técnicas.

1. Braintorm O Lluvia De Ideas

La característica principal de la lluvia de ideas es la ausencia total de crítica y el juicio aplazado. Se aceptan todas las ideas que surjan, cualesquiera que sean, pero nunca se juzgan al mismo tiempo. En general, es una sesión en la que participa un grupo grande de personas, muchas de ellas con previo conocimiento sobre el problema, pero también un número bastante significativo de personas sin el menor conocimiento del asunto.

En esas sesiones está absolutamente prohibido hacer observaciones del tipo "no, eso no sirve", "ya fue ensayado y no dio resultado", "tsk, tsk, tsk", hacer esa sonrisa de superioridad o cualquier gesto que signifique desaprobación. Nada que pueda inhibir, el libre influir de las ideas debe ser tolerado.

En el libro Advertising & Marketing Check List De Ron Kaatz, se expone una fórmula de 11 puntos, para una reunión exitosa de Braintorm:

1. Asegúrese que el lugar de la reunión sea cómodo e informal.
2. Cuando desea alimentar la mente, no se puede desatender el cuerpo; tenga en la sala bastante líquido y alimento.
3. Seleccione una persona como líder del grupo.
4. Defina claramente el problema cuando comience la reunión.
5. Determine una pauta y un tiempo para la reunión y manténgase fiel a ambos.
6. Asegúrese de que todas las ideas sean anotadas.

7. No permita críticas de ningún tipo o reacción negativa a las ideas sugeridas.
8. Deje que cada idea se construya y se propague sobre las otras.
9. Mantenga a todos los participantes activamente involucrados haciendo contribuciones.
10. Estimule el análisis y discusiones libres y el intercambio amplio de ideas en la reunión.
11. Cuando la reunión termine, aplique su juicio normal de negocios al analizar todas las ideas.

2. Lluvia De Ideas En Reversa

Sería un Braintorm al contrario, donde se realiza una sesión en la que sólo se buscan los defectos de un determinado producto, idea o servicio.

De la misma forma que en la otra sesión está prohibida la crítica a las soluciones que surgen, en esta está prohibida la defensa contra los defectos señalados.

El Baintorm tiene por objeto hacer que los participantes tengan una visión exterior de lo que desean perfeccionar, pues ya se sabe que el compromiso excesivo con un producto, idea, servicio o una empresa, acaba haciendo que la persona pierdas las perspectivas.

Aquí también es necesario señalar todas las observaciones hechas para juzgarlas.

3. Sinécticos

Asociación de ideas aparentemente irrelevantes; mientras en la lluvia de ideas y en la lluvia de ideas en reversa la búsqueda es la cantidad, en el sinéctico el objetivo es encontrar la calidad. Esta es la diferencia.

Los participantes de una sesión de sinécticos deben ser, conocedores de cada uno de los aspectos del problema que será resuelto. Sus conocimientos son complementarios unos de otros.

Puede funcionar con personas de conocimientos que se relacionen o no depende del tema, pero mejor es que se relacionen sus áreas.

4. Lluvia De Ideas Individual

Un solo individuo puede formar un grupo de lluvia de ideas, teniéndose a sí mismo como único miembro. En ese caso, la eliminación de los patrones de juicio internos y externos y el uso adecuado de las ideas indicadas, más la lista de comprobaciones, y el pensamiento por área o relación de atributos, pueden dar como resultado muy buenas ideas y alternativas que posteriormente, pueden ser evaluadas como soluciones a un problema.

5. Centros Creativos

Hay ciertos lugares que de repente comienzan a transformarse en centros irradiadores de ideas, de innovaciones muy grandes. Un grupo creativo que se autoestimula y se autoimpulsa acaba transformándose en algo altamente positivo, es entonces cuando las ideas nuevas, únicas y originales conducen en realidad a un desarrollo. O se transforma en algo muy negativo, cuando esas ideas sólo sirven para acentuar posiciones retrógradas. Aunque esa segunda alternativa es poco común, puede ocurrir en términos de filosofía, religión, política y economía.

El fenómeno del centro creativo, se supone que funciona como un espiral.

Un gran profesor de una universidad atrae nuevos talentos y estos acaban suministrando otras ideas nuevas y, a través de interacciones y estímulos crecientes, el centro se desarrolla. Un gran ejecutivo atrae a otros. Un gran creador puede funcionar como un imán para otros.

Incluso, el Braintorm, o fuga de cerebros, cuyas víctimas son los países de menores recursos, o llenos de restricciones, ya sean religiosas, políticas o económicas, es un ejemplo de la migración de talento en busca de ambiente propicio y mejores condiciones de trabajo.

En las universidades americanas, la caza realizada por las grandes corporaciones a jóvenes promisorios llega a ser desesperante. Cada una de ellas busca ofrecer mejores condiciones, buenos salarios, fringe benefits (beneficios suplementarios), para atraer a aquellos que tengan notas superiores durante el curso. Esto es un dato de marketing de lo más importante, cuando se piensa en términos de supervivencia y expansión.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA CREATIVA EN GENERAL Y DE LA PERSONA CREATIVA EN MARKETING

Estudios muestran que cuanto más inteligentes sean las personas, más creativas son. Pues bien, cuanto mayor será su coeficiente intelectual (C.I.). Y según J.P. Guilford, esa inteligencia debe ser estimulada para superar los obstáculos impuestos a veces por los propios conocimientos, pues la persona que es capaz de producir un número mayor de ideas (cualesquiera que sean éstas), en el mismo espacio de tiempo, tiene una mayor posibilidad de tener ideas realmente brillantes.

Sería bueno aclarar el aspecto del coeficiente intelectual. Esas pruebas, utilizadas en el pasado para medir todo tipo de habilidad mental, realmente indican no sólo al pensador creativo, sino también aquellas personas que tendrán mejores posibilidades de obtener buenas notas en la escuela.

Algunas personas creativas poseen una inteligencia modesta o apenas promedio (según los resultados de las pruebas de C.I.) Mientras que muchas personas inteligentes muestran poca creatividad.

El director de esa escuela, doctor Alexander Taffel, dice que el estudiante brillante es un "aprendiz" muy eficiente, mientras que el estudiante creativo es aquel que toma todo lo que aprende y lo coloca en combinaciones nuevas e inesperadas.

Obviamente, la persona creativa debe ser pensadora e introspectiva; la mayor parte de la creación es de adentro hacia fuera. Pero esa persona no puede ser pensadora hasta el punto de ser inerte o indecisa.

A pesar de ser introspectiva, la persona creativa ciertamente no es introvertida. Normalmente el creador, como el hombre de marketing, es un hombre con grandes facilidades de comunicación, ¿puede usted imaginar lo que sería de un acto de creatividad si no se comunicara? sencillamente no existiría.

La persona creativa es capaz de asociar ideas de campos diferentes, siempre y cuando éstos pueden interconectarse para que luego sea posible transmitir esas ideas a otras personas. Para que esa asociación sea posible, la persona creativa, lo mismo que el hombre de marketing, necesita una mente bien provista de información, con las baterías mentales siempre muy bien cargadas.

Por consiguiente, es necesario cultivar permanentemente una curiosidad general acerca del mundo. De esa manera, la persona creativa o el hombre de marketing no deben sufrir la imposibilidad de poner en tela de juicio hipótesis aprobadas por el paso del tiempo.

En el libro *The Organization Man*, se define una criatura que aspira a ciertos cargos burocráticos de la empresa y que para esto debe ser una persona esencialmente no creativa. Es cruel, pero la persona creativa en ciertos cargos, acabaría obstruyendo el desempeño de la empresa.

La persona creativa y el hombre de marketing tienen una gran facilidad para adaptarse rápidamente a nuevas situaciones. La rigidez no es una de sus características, y esa facilidad aparece a veces en forma de desequilibrio. La persona que sólo piensa en enriquecerse se encuentra tan ocupada invirtiendo, dice Hans Selye en *The Stress Of Life*, que nunca aprende a ahorrar. Las personas realistas que sólo persiguen objetivos prácticos, rara vez son tan realistas o prácticas, a largo plazo, como el soñador que persigue sus sueños.

En marketing, la persona creativa tiene una gran capacidad para generar un trabajo, y en seguida dirigirse a la creación de algo nuevo, en lugar de aferrarse a través del tiempo a aquel trabajo antiguo.

El administrador creativo es aquel que tiene la tendencia a generar nuevos negocios y no sólo a dirigirlos. Para eso sabe valerse de la tecnología y de los recursos que están a su disposición, de los sistemas ya existentes.

Una de las características en realidad importantes de las personas creativas es la de tener energía física.

La creatividad es como un músculo, crece de acuerdo con lo que usted lo ejercita.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA CREATIVA

Actualmente, la empresa que rehusa ser creativa, al no desarrollar sus productos, su estructura o sus sistemas, o al no estar alerta ante los nuevos descubrimientos desarrollados en otras partes del mundo, está predestinada a ser superada rápidamente.

El lanzamiento anticipado de un producto nuevo, una mejora en un producto antiguo; un nuevo enfoque hacia el mercado, todos estos factores pueden tener una influencia fundamental en la optimización de las ganancias, y es sólo a través de su comprensión y ejecución como una empresa podrá mantener buenas posiciones o mejorar su posición actual.

El Marketing Es La Administración De La Creatividad

Los cambios drásticos generan la necesidad de un nuevo nacimiento o de una nueva identidad. Tal vez dependa de la manera como esa necesidad se satisface, para que el proceso de cambio ocurra de manera como esa necesidad se satisface, para que el proceso de cambio ocurra de manera suave o convulsiva y explosiva.

La Resistencia A Los Cambios. En Algunas Frases:

1. El cine se tomará durante algún tiempo como una curiosidad científica, pero no tiene futuro comercial.
2. El avión es un invento interesante, pero no veo en él ninguna utilidad militar.
3. El cine sonoro es una novedad que durará una temporada.
4. La televisión no dará resultado. Las personas tendrán que permanecer mirando la pantalla, y la familia americana promedio no tiene tiempo para eso.
(The New York Times, 18 de abril de 1939, en la presentación de un aparato novedoso).
5. Quien diga que un día las calles estarán repletas de carruajes sin caballos, debe ser internado en un manicomio.

En términos empresariales, el excesivo temor a equivocarse en nuevas experiencias, involucrando el nombre de la empresa, constituye uno de los grandes impedimentos para la creatividad. No tanto por los eventuales perjuicios financieros que el fracaso acarree, sino por la excesiva conciencia de su personalidad, o por el temor de que en sus currículos, los ejecutivos carguen con el estigma de una acción fracasada.

Sabemos de algunas experiencias muy exitosas, en las que la simple omisión del nombre de la empresa (o la disminución de su importancia en las etiquetas de los productos) fue suficiente para estimular nuevos lanzamientos y nuevas conquistas. Phebo, Gessy-Lever y laboratorios Miles lograron eso con nuevas líneas que adquirieron personalidad propia, independientemente de sus fabricantes, al menos durante un tiempo determinado.

Sin embargo, en términos generales, la característica de la creatividad en la empresa asume dos formas básicas:

1. Empresas de comunicación, donde sus productos se elaboran a la imagen y semejanza de su creador es el caso de periódicos como O Estado de Sao Paulo, o revistas como Manchete, o de empresas de servicios como tantas que existen.
2. La empresa es la extensión de la creatividad de un líder; eso es básico para la empresa que crea condiciones internas donde la creatividad se autoalimenta y se desenvuelve independientemente de sus líderes.

Las premisas esenciales es que la empresa sea sólidamente administrada. Empresas en proceso de decadencia económica y financiera, rara vez logran generar internamente esa creatividad o las soluciones para sus problemas. Otra característica: un ambiente jovial y descomplicado conduce a un nivel mayor de creatividad. Un ambiente pesado, donde una sonrisa está prohibida, inhibe la búsqueda de soluciones nuevas y originales.

Es una condición esencial tener una presión externa sobre la empresa.

Los monopolios, las reservas y las situaciones cómodas de mercado son reconocidamente menos creativas, ya sea resultado de la superioridad sobre la competencia, o resultados de acuerdos entre componentes de un sector.

Los canales de comunicaciones ayudan a la creatividad. Las ideas deben fluir de manera bien natural entre las personas y departamentos. Por eso la centralización es un freno a ese flujo. La independencia general dentro de la empresa proporciona a los individuos aquel sentimiento de que

ellos no son únicamente una pieza de máquina con un movimiento completamente definido por los otros engranajes.

Periodos de holgura, o sea, aquel diferencial de tiempo existente a favor de la realización de una tarea. Por lo general los slacks son favorables para la creatividad. Una empresa que trabaja exclusivamente para atender pedidos y no tiene tiempo para dejar pensar a nadie, en realidad no creará nada nuevo.

Factores Que Inhiben La Creatividad

Primera verificación, son empresas que, de un modo general, tienen muchos "yo" y pocos "ellos", es decir, mucha gente con autoridad para decir no, pero sin autoridad para decir sí; "por mi parte está aprobado; ahora vamos a ver qué es lo que ellos dicen".

Cuando una empresa tiene más gente con poder para frenar que gente pueda generar nuevos negocios, estamos ante una empresa que tiene temor de tomar decisiones y ha comenzado a detenerse.

Factores Que Impiden La Creatividad En La Empresa:

1. La presión para conformarse: cuando las nuevas ideas se reciben siempre con temor y desconfianza; es el statu quo autoindulgente.
2. Actitudes y medio excesivamente autoritario: identificables principalmente en la primera frase atribuida a Rubén Berta, presidente pionero de Varig: "en esta compañía siempre hay tres opiniones: la equivocada, la correcta y la mía". O en aquella que se atribuye a Henry Ford: "usted puede comprar un automóvil Ford de cualquier color, siempre y cuando sea negro".
3. Miedo al ridículo: cuando el ejecutivo se rehusa a correr riesgos por temor a la opinión de sus colegas, de la competencia o de sus subordinados.
4. Intolerancia hacia las actitudes más joviales: empresas que exigen una actitud seria y compenetrada de su personal, aun cuando existan razones para la alegría. Por ejemplo, un famoso banquero brasileño llegó a prohibir a la gente con barba o cabellos largos en las dependencias del banco.
5. Excesivo énfasis en las recompensas y en el éxito inmediatos: en oposición al ejercicio de solucionar los problemas por el simple placer de hacerlo.
6. La búsqueda excesiva de seguridad: en abierta oposición con la primera ley de Murphy y con el lema de Harold Koenig ("Sea exhaustivo"). El ejecutivo debe convencerse de que es mejor hacer alguna cosa, inclusive con riesgos, que no hacer nada.

7. Hostilidad hacia la personalidad divergente: la sabiduría política ya nos ha demostrado que la existencia de una oposición es siempre saludable, por muy irritante que pueda parecer.
8. Falta de tiempo para pensar: hay empresas que sobrecargan a sus ejecutivos por periodos tan largos, de tal manera que no les alcanza el tiempo para dedicarse a buscar soluciones nuevas ni para definir nuevos problemas.
9. Rigidez de la organización: se suele llamar “prisión del organigrama”: es en general el caos de las empresas superestructuradas, donde abundan los manuales de procedimientos, y carecen del ambiente estimulante para la creatividad.

Entrenamiento Para Desarrollar La Creatividad

Existen cursos que se proponen desarrollar:

1. Una actitud de autoconfianza en las habilidades de ser deliberadamente creativo.
2. Una fuerte motivación para que cada uno utilice su potencial creativo.
3. Una mente abierta a las ideas de otras personas.
4. Una mayor curiosidad, la conciencia de lo que hay de excitante en los retos de la vida.
5. Una conciencia de la importancia vital del esfuerzo creativo, en los negocios, en las artes, en los profesionales, en los objetivos científicos y técnicos, y en la vida personal.
6. Una sensibilidad incrementada para los problemas que lo rodean, una actitud de descontento constructivo frente a las situaciones como se dan en la vida (es decir, un deseo de mejorar constantemente todo lo que se hace).
7. Un incremento en las habilidades asociadas con la creatividad, como la habilidad de producir ideas originales y de buena calidad, para la solución de los problemas.

La creatividad no se enseña; lo que se aprende es la manera de pensar esto es lo que hace surgir el potencial creativo existente en todas las personas.

Cursos para el desarrollo de la creatividad, ofrecen:

1. Conocimiento: comprensión de las más recientes informaciones sobre el tema, incluyen investigaciones en las principales universidades, en relación con la naturaleza y el fomento de la conducta creativa.
2. Habilidad: aumento de la capacidad de los participantes para sentir y definir problemas, producir ideas, evaluar y presentar ideas tentativas para la selección de ideas utilizables.

3. Intercambio: oportunidad de discusiones con autoridades reconocidas en el sector y con coparticipantes.
4. Estímulo: participación en un clima bueno, para un óptimo estímulo del esfuerzo creativo.
5. Liderazgo: desarrollo de la habilidad de los participantes para enseñar a otras personas cómo funcionar más creativamente.

En todos los casos, lo que se recomienda en esos cursos es una actitud de trabajo, esencial, dentro de la empresa, para que exista una voluntad consciente y permanentemente cultivada de ser creativo:

1. Es necesario que el ejecutivo cree condiciones para un aprendizaje autogenerador, para que quienes deseen ser creativos dentro de la empresa obtengan estímulos de sí mismos, provenientes de su propia actitud.
2. El ejecutivo debe tener cuidado para que el medio no sea excesivamente autoritario.
3. Pero, por otro lado el ejecutivo debe presionar para que su subordinado superaprendido; no se contente jamás con las existencias de conocimientos referentes únicamente a la solución de un problema específico.
4. En la medida de lo posible, el ejecutivo debe proteger de juicios, incluso cuando ya haya podido formularlos.
5. Debe compartir con su personal sus experiencias, sin celos profesionales ni superioridad.
6. Debe estimular la flexibilidad intelectual, encarando la solución de cualquier problema bajo distintas formas.
7. Debe estimular la autoevaluación del proceso individual, permitiendo que el mismo subordinado analice su trabajo y su desarrollo.
8. El ejecutivo debe ayudar a que su personal se vuelva más sensible.
9. Debe proporcionar frecuentemente oportunidades para que todos ejerciten su creatividad.
10. El ejecutivo debe ayudar a que cada subordinado comprenda, acepte y supere sus fracasos.
11. El ejecutivo debe estimular para que los problemas sean abordados y comprendidos como un todo, con el fin de evitar que involucrándose excesivamente en uno de los detalles del problema, la persona pierda la visión objetiva del conjunto.

CÓMO CONSTRUIR UN MODELO HEURÍSTICO DE SU EMPRESA Y DEL MERCADO EN EL CUAL ELLA ACTÚA

El sistema global de inteligencia marketing está compuesto por el ciclo de la demanda, oferta total en el mercado y continuación de la oferta, que propone un monitor sensitivo (definido por nosotros como la angustia generada por el problema) que, a través de la alarma para los problemas (sería la sensibilidad desarrollada por el entrenamiento) y condicionado por el filtro de orientación para el consumidor (el objetivo mismo de todo proceso de marketing) y por el filtro de la orientación hacia la ganancia (la optimización que buscamos), generará las alternativas de decisiones, la acción de la gerencia y la elaboración del plan de marketing.

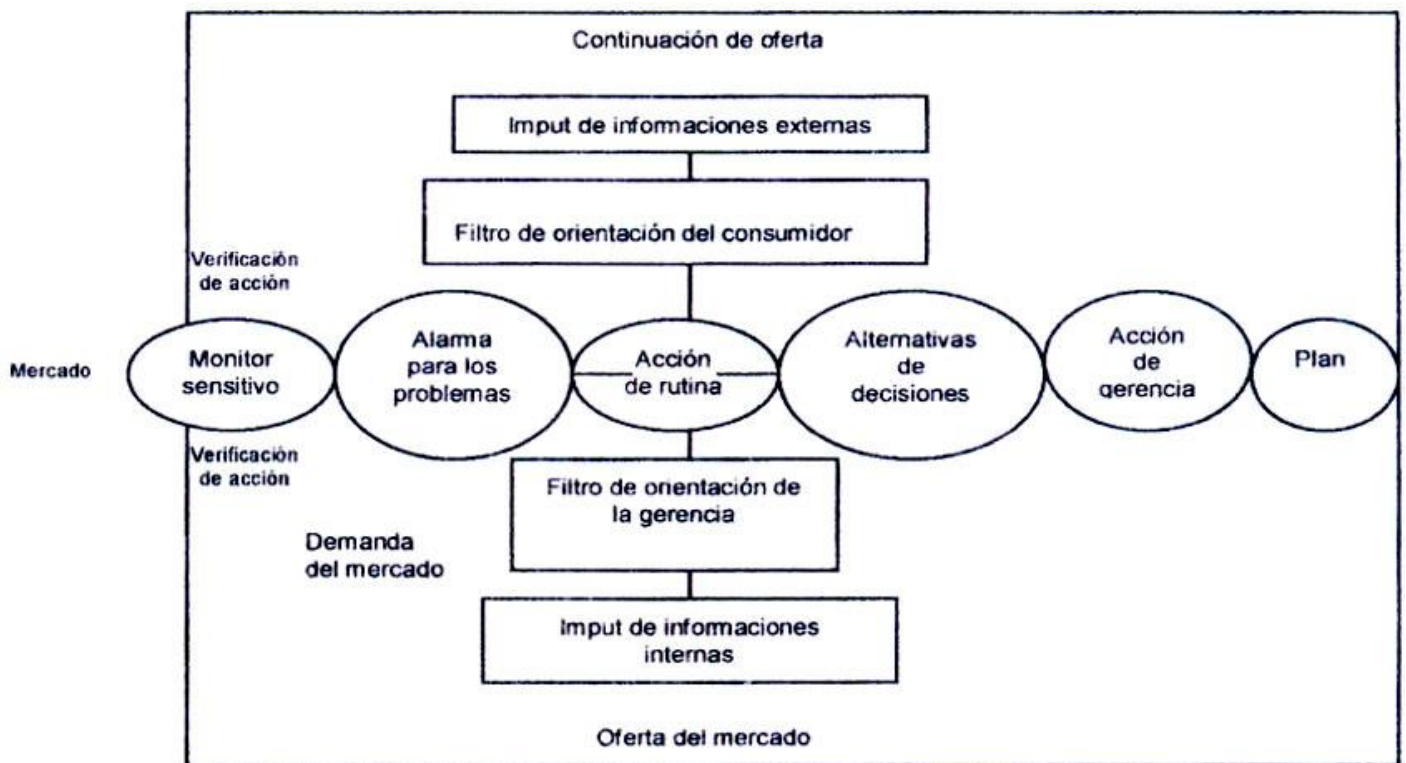


Figura: Sistema global de "Inteligencia" de marketing.

Factores Internos O Controlables

Los factores internos o controlables son parte del marketing mix; que es la estrategia que utiliza la empresa para la comercialización de sus productos, de manera que a largo plazo se generen las más altas ganancias posibles.

Factores Externos O Incontrolables

El mercado, medio ambiente, se define en términos de lo que, en el lenguaje característico, se llama factores externos o incontrolables. La demanda, o sea la búsqueda de determinado producto, o también el conjunto de fuerzas que provocan las ventas, debe definirse no sólo en términos cuantitativos del producto específico y su competencia directa e indirecta de la empresa y toda su industria, sino también en términos cualitativos. El ejecutivo de marketing debe saber segmentar correctamente su mercado, de ese modo saca ventajas de sus fortalezas y reduce al mínimo los efectos de sus debilidades.

La segmentación normalmente se realiza de acuerdo con varios factores. El más importante es el que distingue entre el comprador y el consumidor del producto.

Factores Cualitativos De Extrema Importancia:

Factores Socioeconómicos	Factores Físico-Geográficos	Factores Psicológicos
<input type="checkbox"/> Edad. <input type="checkbox"/> Sexo. <input type="checkbox"/> Tamaño de la familia. <input type="checkbox"/> Ingreso. <input type="checkbox"/> Ocupación. <input type="checkbox"/> Educación. <input type="checkbox"/> Estado civil. <input type="checkbox"/> Religión. <input type="checkbox"/> Política. <input type="checkbox"/> Raza. <input type="checkbox"/> Nacionalidad. <input type="checkbox"/> Clase social.	<input type="checkbox"/> Región. <input type="checkbox"/> Densidad poblacional. <input type="checkbox"/> Clima. <input type="checkbox"/> Tamaño de la ciudad. <input type="checkbox"/> Municipio. <input type="checkbox"/> Barrio.	<input type="checkbox"/> Personalidad. <input type="checkbox"/> Gusto. <input type="checkbox"/> Interés. <input type="checkbox"/> Deseo. <input type="checkbox"/> Comportamiento en la compra o hábito de consumo. <input type="checkbox"/> Actitudes y motivaciones.

Modelo Heurístico De Marketing

Factores internos o controlables (Marketing Mix)

I. Producto <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Composición química <input type="checkbox"/> Composición física <input type="checkbox"/> Diseño industrial 	VI.- Servicios <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Asistencia técnica <input type="checkbox"/> Garantías
--	---

II.- Envase y presentación	VII.- Venta personal
III.- Marca	VIII.- Comunicaciones
IV.- Precios	<input type="checkbox"/> Publicidad <input type="checkbox"/> Promoción, comercialización <input type="checkbox"/> Relaciones públicas
<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Crédito <input type="checkbox"/> Descuentos <input type="checkbox"/> Condiciones de venta	
V.- Distribución	
<input type="checkbox"/> Canales <input type="checkbox"/> Sistema de entregas <input type="checkbox"/> Sistema de almacenamiento	

Factores externos o incontrolables

I.- Demanda	III.- Distribución
Aspectos cuantitativos	<input type="checkbox"/> Estructuras - canales <input type="checkbox"/> Sistema <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Normas y prácticas
<input type="checkbox"/> Del producto <input type="checkbox"/> De la empresa <input type="checkbox"/> De la industria	
Aspectos cualitativos del producto	IV.- Tecnología
<input type="checkbox"/> Consumidor versus comprador <input type="checkbox"/> Socioeconómicos <input type="checkbox"/> Físicogeográficos <input type="checkbox"/> Psicofisiológicos	<input type="checkbox"/> Existente <input type="checkbox"/> Disponible
II.- Competencia	V.- Legislación
<input type="checkbox"/> Comportamiento <input type="checkbox"/> Caracterización <input type="checkbox"/> Desempeño	<input type="checkbox"/> Restricciones <input type="checkbox"/> Incentivos
	VI.- Otros factores

Los japoneses de la Sony lograron un mercado enorme en los EE.UU. localizando y desarrollando un segmento de la demanda de televisores y supliendo únicamente aquella interesada en las miniaturas de los aparatos de televisión. La firma Stiegleder, fabricante independiente de neveras,

segmentó su mercado geográficamente y actúa con exclusividad y consistente rentabilidad en el estado de Río de Grande del Sur.

Los supermercados ejemplifican muy bien cómo obtener ventajas diferenciales por segmentación de la demanda, empleando inicialmente factores socioeconómicos y fisicogeográficos, de ingresos y de localización urbana, y luego alcanzar gradualmente segmentos cada día mayores, hasta suplir actualmente la mayor parte de la demanda de productos alimenticios en las grandes concentraciones urbanas.

La preocupación por la competencia es básica. En el caso del modelo heurístico de marketing, es necesario que esa competencia se defina objetivamente, en términos de su comportamiento económico, es decir, si la empresa opera como monopolio, si opera dentro de un oligopolio, o en combinación con sus competidores o también si la competencia es imperfecta o caótica. Es necesario que el ejecutivo tenga conocimiento de quién dirige su segmento de industria, tanto en precios, como en tecnología y en estrategia de marketing.

La cantidad, tamaño y localización de los competidores son factores importantes para el modelo. Sus normas y prácticas comerciales, sus precios y costos de operación son datos que ayudan en la definición de la estrategia de la empresa.

El desempeño de los competidores en términos de rentabilidad y crecimiento sirve no sólo como elemento de decisión, sino, además, como patrón para medir el propio desempeño de la empresa, y establecer metas que deben alcanzarse.

La estructura de distribución varía de una industria a otra. Es importante que se conozcan los recursos existentes dentro de esa estructura, definiendo con precisión los canales a través de los cuales fluyen los productos de la empresa. Este puede ser un factor limitante; productos farmacéuticos éticos por ejemplo, que pueden ser vendidos tan sólo en droguerías, o en hospitales e instituciones similares.

Los sistemas de distribución disponibles y su respectiva eficiencia también deben definirse en el modelo; todavía es un utopía suministrar por vía marítima una buena parte de los puertos del Brasil, a pesar de que a primera vista los costos directos del flete marítimo parezcan sustancialmente inferiores a los del transporte por carretera. Los incentivos y exenciones concedidos a la zona franca de Manaus hacen viable el transporte aéreo de productos con alta relación precio/peso o precio/volumen, hasta los grandes centros de consumo.

El ejecutivo bien informado normalmente está enterado de los avances tecnológicos relativos a su producto. Es vital que tenga una visión no sólo hacia los lados, sino también hacia delante, con el fin de no ser sorprendido por una obsolescencia causada por sus competidores.

Por un lado la legislación da cuenta de la existencia de una serie de factores limitantes del trabajo de las empresas, mientras que, por otro lado, les proporciona incentivos que pueden alterar sustancialmente su desempeño en términos de crecimiento y rentabilidad.

APLICACIÓN DEL PROCESO CREATIVO AL MODELO DE SU EMPRESA

Una vez obtenida la visión global de todas las operaciones de la empresa, o de un producto en particular, tal vez se este preparado ya para la lluvia de ideas individual, la cual es parte del proceso creativo identificado como calentamiento, cuando se formulan preguntas y se obtienen ideas y alternativas de solución relativas no sólo a los factores internos (productos, servicios, publicidad, etc.), sino también a los factores externos, buscando situar mejor la empresa en el mercado, y postergando su crítica para la etapa de análisis posterior, de elaboración y verificación.

En esta parte del proceso resulta de gran valor, como estimulante de la creatividad, la combinación de las seis preguntas básicas iniciales, ampliadas con una lista de comprobación de preguntas técnicas elaborada por Osborn.

Lista De Comprobación

La lista de comprobación de las seis preguntas básicas se propone dar una dirección consciente al pensamiento, por medio de preguntas. En términos prácticos, primero debe aislarse el asunto o el problema respecto del cual se quiere pensar. Luego, se formula una serie de preguntas respecto de cada ítem.

En el caso del marketing, esas preguntas se aplicarían principalmente al marketing mix, a pesar de que su aplicación a los factores incontrolables pueda proponer cuestiones fundamentales, que apenas exigirían un esfuerzo mayor y más prolongado para su solución.

Se parte de las seis preguntas básicas aplicadas ampliamente en periodismo y en cualquier método de investigación y que, generalmente, definen la mayoría de las cuestiones que deben contestarse:

¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?

¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo?

Estimulando la imaginación con las preguntas técnicas, acumulamos una gran cantidad de material bajo la forma de toda clase de ideas buenas, malas, indiferentes. De todo este material acumulado, nuestro juicio (o el de otros) logra extraer una serie de buenas ideas.

Las preguntas técnicas son las siguientes:

1. Imagine otros usos, otras aplicaciones.
2. Imagine una adaptación.
3. Imagine una ampliación, o una adición.
4. Imagine una disminución, o una reducción.
5. Imagine una sustitución.
6. Imagine un reajuste.
7. Imagine lo contrario.
8. Imagine una combinación.

A esas ocho preguntas técnicas, adicionamos esta última:

9. Imagine dejar como está.

La imaginación funciona como estimulante de ideas y como estabilizadora del pensamiento: hay casos en los que mantener el statu quo requiere una gran dosis de creatividad.

Kipling reconocía eso: " ... si consigues mantener la calma cuando todos a tu alrededor hayan perdido la cabeza...", mientras Murphy, una especie de Juanito el monstruo empresarial, agregaba: " ... tal vez no hayas comprendido la situación...".

Por último, se hace la combinación de los tres conjuntos (preguntas básicas + preguntas técnicas + elementos del marketing mix) con los factores cualificantes, para un mayor detalle.

Factores Cualificantes

Dimensión	Tiempo	Localización	Tensión
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamaño ▪ Longitud ▪ Anchura ▪ Altura ▪ Profundidad ▪ Extensión ▪ Peso ▪ Volumen ▪ Densidad ▪ Potencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuencia ▪ Período ▪ Duración ▪ Edad ▪ Costo ▪ Inversión ▪ Renta ▪ Movimiento ▪ Espacio ▪ Cobertura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número ▪ Concentración ▪ Orden ▪ Planeamiento ▪ Control ▪ Estructura ▪ Sistema ▪ Capacidad ▪ Recursos ▪ Esfuerzos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensidad ▪ Velocidad ▪ Aceleración ▪ Energía ▪ Trabajo ▪ Presión ▪ Área ▪ Sincronismo ▪ Posición ▪ Eficiencia

Esos factores cualificantes son elementos tomados de la física, de la matemática y del área financiera, que constituyen una lista ciertamente no exhaustiva que el propio lector puede completar si así lo desea.

Esas combinaciones permiten la definición clara de situaciones y por su simple formulación llegan a indicar caminos seguros para hallar las soluciones.

A través de ellas también podemos encontrar el argumento de orden exclusivo necesario, que hará que el producto, el servicio o la idea se destaquen entre todos sus competidores.

¿A qué nos conduciría este tipo de actitud?

Don Fabun dice que el mensaje es una estructura conformada por una secuencia de opciones de sí o no. El modelo de hombre que surgirá cuando nosotros lo consideremos un solucionador de problemas Independientemente de si su problema es hacer aterrizar un avión o dibujar una cafetera es un modelo que sabrá procesar información. Eso no significa de ninguna manera que la mente humana trabaje como un computador, a pesar de que eso no elimina tal posibilidad. Las relaciones entre lo que va al cerebro a través de los ojos y los oídos y lo que sale a través de sus músculos voluntarios, en muchas ocasiones sugiere un computador, como nos enseña E. Llewellyn Thomas. Por consiguiente, lo que se considera es que la combinación de esas cuatro relaciones debe funcionar, tan sólo como un instrumento para la memoria artificial sobre la cual ahora también actúa la inteligencia

Si nos convencemos de que en ese proceso lo más importante es dejar que las preguntas ocurran libremente sin ejercicios de crítica, comenzará a surgir aquel objetivo inicial de tener una cantidad muy grande de alternativas.

Para los nueve ítems de esa lista de comprobación, se elaboraron muchas otras preguntas, que fueron adoptadas por el Massachusetts Institute of Technology, como un poderoso estimulante para la imaginación y de las cuales extrajimos los factores cualificantes.

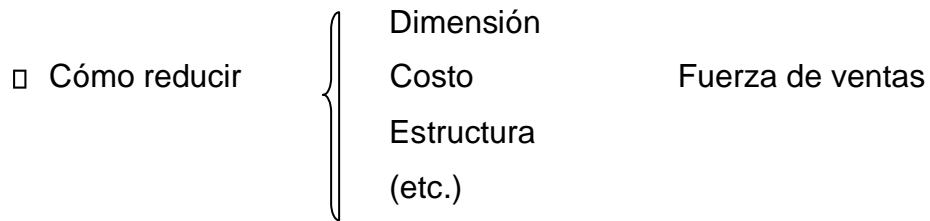
A primera vista, puede parecer que la lista tenga algunas preguntas redundantes y otras totalmente inadecuadas para algunos de los puntos de marketing. Sin embargo, ¿podría su combinación constituir pérdida de tiempo? No. Cuando sabemos que después del estado de preparación y ya en los de incubación y calentamiento el pensamiento debe fluir libremente buscando sólo. Una existencia amplia de alternativas, reconocemos que a veces por una asociación aparentemente rara, podemos encontrar exactamente el estímulo verdadero para alguna idea nueva.

La ampliación de los nueve Items, con fundamento en aplicaciones prácticas y su combinación con las seis preguntas básicas, conduce a la formulación de preguntas cuyos elementos, como se ha dicho, tratamos de sintetizar en los factores cualificantes.

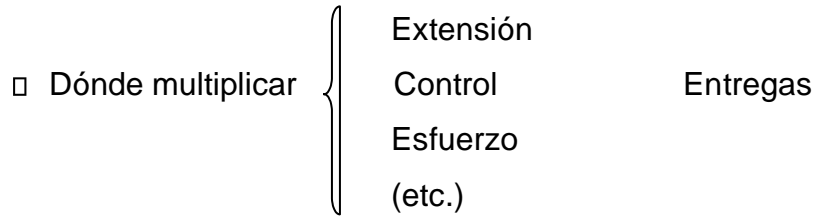
Esos factores cualificantes deben colocarse entre el disco intermedio de la regla heurística y el disco mayor; o sea, entre las preguntas técnicas y los elementos del marketing mix.

Ejemplos:

1. Cómo reducir fuerza de ventas:



2. Dónde multiplicar entregas:



Con esos factores cualificantes, pasamos a tener 90.558 alternativas que se estudiarán y que inclusive pueden programarse en un computador. Que fue, por otra parte, lo que sucedió entre una de las ediciones de ese libro y el actual. Con el apoyo de un talentoso joven programador la regla heurística se transformó en software.

COMO UTILIZAR LA REGLA HEURÍSTICA

Preguntas Básicas	Preguntas Técnicas	Factores Calificantes	Modelo de Marketing	
1. Por Qué 2. Dónde 3. Cuándo 4. Quién 5. Qué 6. Cómo	1. Usar de Manera Nueva. 2. Adaptar. 3. Ampliar, Adicionar, Multiplicar 4. Reducir, Disminuir, Dividir, Eliminar, 5. Sustituir. 6. Reajustar. 7. Invertir. 8. Combinar. 9. Dejar como está.	Dimensiones. Cumplimiento. Longitud. Anchura. Altura. Profundidad. Extensión. Peso. Volumen. Densidad. Potencia. Tiempo. Frecuencia. Periodo. Duración. Edad. Costo Inversión. Ingreso. Movimiento. Espacio. Cobertura. Localización. Número. Concentración. Orden. Planeamiento. Control. Estructura. Sistema. Capacidad. Recursos. Esfuerzo. Tensión. Intensidad. Velocidad. Aceleración. Energía. Trabajo. Presión. Área. Sincronismo. Posición. Eficiencia.	Factores Internos o Controlables (Marketing Mix) ▪ Producto Composición Química Composición Física Diseño Industrial ▪ Embalaje ▪ Marca ▪ Precio Precio Marca Crédito Condiciones de Venta ▪ Distribución Canales Sistemas de entrega Almacenamiento ▪ Servicios Servicios Asistencia Técnica Garantías ▪ Venta Personal ▪ Comunicaciones Publicidad Promoción Comercialización Relaciones Públicas	Factores externos o Incontrolables ▪ Demanda Aspectos Cuantitativos: Del producto, de la Empresa, de la industria. Aspectos Cuantitativos: Consumidor versus Comprador Socio -económicos Físico -Geográficos Físico Demográficos Competencia Caracterización Desempeño ▪ Distribución Estructura- Canales Sistema-Transporte almacenamiento normas y prácticas ▪ Tecnología Existente Disponible ▪ Legislación ▪ Incentivos ▪ Otros Factores

Admítase que usted ya haya obtenido conscientemente la mayor cantidad de información sobre su problema. En la preparación, lo importante es acumular un amplio surtido de información para la incubación.

Aunque la regla heurística se utiliza básicamente en la etapa de calentamiento, también puede aplicarse en la preparación para ayudar a completar el modelo de marketing de la empresa.

Para sistematizar la búsqueda de preguntas, se combinan las seis preguntas básicas con las nueve preguntas técnicas, aumentadas o no con los factores cualificantes y se aplican a los elementos del modelo de marketing que se analizarán.

La combinación total de las cuatro columnas 90.558 preguntas y, con seguridad, de la mezcla de las preguntas verdaderas es de donde podrá extraerse un caso de mercadeo exitoso.

Creatividad en el servicio

El servicio debe ser eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. El cliente está ávido de valor agregado.

Ejercicio: Escriban algunos puntos concretos para ilustrar y ponderar: "El servicio como valor agregado":

1. En un restaurante
2. En una línea aérea
3. En una línea de autobuses
4. En un hospital
5. En la oficina de correos
6. En un club deportivo
7. En una estación de gasolina

El marco del servicio: la comunicación

"Servir, en sentido estricto, implica comunicarse en una relación interpersonal".

El servicio de una especie del género comunicación.

El servicio es un campo de dar y recibir, entender y atender, escuchar y responder, emitir y percibir, codificar y decodificar.

Es muy importante que todo aquel que pretenda dar servicios se pregunte: ¿Soy un buen comunicador? Y tras esto subyace toda una psicología de la personalidad y de las elecciones. Y

surge un requerimiento de autocrítica: ¿cómo manejo los temas conexos? Y se repasan varios campos:

- a) El lenguaje, los lenguajes (incluido el corporal).
- b) La senso-percepción.
- c) La proyección psicológica.
- d) La retroinformación.
- e) La motivación.
- f) Los canales de expresión.
- g) La comprensión de las necesidades humanas, y
- h) La autoestima.

Frente a las necesidades están los valores, vistos como las respuestas a las aspiraciones del hombre: valores espirituales como la cultura, la libertad, la justicia, la fraternidad, la paz, la honradez, la santidad; y valores materiales como la velocidad, la dureza, la resistencia, la flexibilidad, el brillo, la salud corporal, la comodidad, etcétera. El proveedor de servicios es un proveedor de valores, o mejor dicho, un promotor de valores. ¿Qué diríamos de un médico competente en su área, pero de modales tan hoscos que asustara?

Filosofía del servicio

1. Actitud de servicio. Convicción íntima de que es un honor servir.
2. Satisfacción del usuario. Es la intención de vender satisfactores más que "productos". El sentido altruista del prestador de servicios lo lleva a poner la satisfacción de las necesidades de sus clientes por encima de la atención que él personalmente está dispuesto a brindar.
3. La diferencia entre un simple negociante y un empresario de verdad es que el primero se enfoca a ganar dinero y el segundo a dar servicios; el primero visualiza grandes utilidades en los reportes y en las cuentas bancarias; el segundo visualiza clientes satisfechos.
4. Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta. Esto es, la filosofía de que "todo problema tiene una solución", si sabemos buscarla. El terreno de los servicios es campo privilegiado de la creatividad.
5. Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas. En el mundo de las profesiones y de los oficios una ganancia (sueldo, honorarios, comisiones) supone la producción de un beneficio para el cliente, y sólo así se justifica. Es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

6. De este modo la práctica del servicio es la mejor defensa contra la corrupción, esa plaga que tanto nos agobia y disminuye la calidad de nuestras vidas.
7. El buen servidor es quien dentro de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes. El empleado de ventanilla no puede dar otra imagen de la empresa que la que él tiene, y no puede dar mejor servicio que el respaldo que él recibe de la empresa.
8. Pedir buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa, es pedir peras al olmo.
9. Tratándose de instituciones de autoridad, se plantea un contínuum que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio). En el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio.

Ejercicio: Opinen sobre la siguiente definición de servicio: "servicio es el conjunto de beneficios que espera un cliente".

Ámbitos y áreas del servicio

Michel Le Boeuf observa cómo todo lo que la gente compra se reduce a dos cosas:

- a) Lo que le hace sentirse bien, y
- b) Soluciones a sus problemas.

Ejercicio: Formulen opiniones y discutan: "La propina, ¿aliada o enemiga del servicio?"

El concepto mismo de empresa incluye la creatividad. Empresa viene de emprender, y emprender traduce las palabras latinas inter + prehéndere, y en rigor significa "ir a atrapar algo entre".

Conlleva las ideas de acción, audacia, aventura, imaginación, ambición, novedad, futuro, salto hacia adelante.

La creatividad en el servicio, variable decisiva

El cliente demanda algo NUEVO además de la calidad del producto. Si mi producto es muy similar al de mi competidor debo darle un valor agregado original que genere lealtad en el cliente, que haga que el cliente regrese, y la creatividad produce nuevos enfoques que permiten hacerlo realidad.

Una de las preguntas obvias es cómo generar creatividad en los empleados. Advuértase que es una pregunta mal planteada. El planteamiento correcto es como NO INHIBIR la creatividad innata del empleado.

Estrategias erróneas de servicio en nuestro medio

Todo extra lo paga el cliente:

1. Restaurante de lujo (con tarifas de lujo), donde hay un teléfono público para quien desee hacer una llamada.
2. Hoteles donde el servicio al cuarto implica un costo extra.
3. Panaderías donde se cobra la bolsa de papel.
4. Escuelas, donde se caracterizan más por su creatividad por cobrar cuotas extras que por su creatividad por enseñar.

Ej.: Un restaurante, no sólo no cobra el servicio nuevamente, sino que al reverso de los manteles de papel coloca un calendario del trimestre vigente y una columna de renglones rayados para que el cliente escriba sus anotaciones. Eso es creatividad en el servicio.

Sólo es cliente quien compra

1. Un restaurante en el centro con un letrero que dice: los baños son sólo para los clientes.
2. Un letrero en el hotel que dice: la habitación vence a las doce del día.
3. Una tienda con un letrero que dice: si paga con cheque, el producto se lo entregamos veinticuatro horas después, cuando el cheque haya sido cobrado.

En servicio se dice: cliente es cualquier persona que entra al negocio. Si le presto el teléfono a alguien que lo necesita lo convierto en cliente cautivo mientras está en la tienda y no le queda otra que observar los productos, además siempre agradece el detalle y la amabilidad.

Es muy común la siguiente situación en viajes de turismo. El hotel vence a las doce, pero el autobús pasa a recoger los turistas a las tres, pues el vuelo sale a las cinco. La misma recepcionista que nos recibe amable y sonriente ahora nos mira como invasores mientras esperamos muertos de calor sentados encima de las maletas, impedidos de usar las instalaciones del hotel pues ya perdimos "nuestro derecho de ser huésped", que depende no de una persona sino de un reloj.

El producto perfecto

1. Un anuncio de un paquete turístico que dice: "precios desde..."
2. Un anuncio de un departamento en renta que dice "precioso departamento, llamar al teléfono..."
3. Un anuncio que solicita gente que quiera ganar dinero sin aclarar que se buscan vendedores.

La teoría es "prometo lo que no puedo cumplir para que el cliente venga, ya acá lo convengo aunque lo que ofrezco no se parece en nada a lo que anuncio". Es increíble cómo no se dan cuenta que las expectativas no satisfechas son el peor impacto e puede recibir un cliente. Hacemos que éste pierda tiempo perdemos tiempo nosotros, pues al fin y al cabo no va a comprar o adquirir algo de menor calidad a lo que esperaba recibir.

Cómo generar creatividad positiva en la empresa

1. Una excelente comunicación entre las áreas.
2. Empleados y áreas no aisladas del resto de la organización.
3. Ambiente de productividad y logro.
4. Ambiente sano donde las críticas son aceptadas.
5. Un sistema que permita que las quejas y sugerencias sean escuchadas, evaluadas y respondidas al más alto nivel.
6. Un ambiente donde el error no se castiga.
7. Un ambiente de aprendizaje continuo (formal e informal).
8. Un ambiente donde hay flexibilidad en la aplicación de los procedimientos.

No hay mayor enemigo del servicio que un salario fijo. Y esto se aplica también a los vendedores, quienes también tienen un ingreso fijo con sólo vender.

El restaurante "Andrés Carne de Res" situado en el norte de Bogotá, convirtió el comer en una verdadera experiencia creativa donde la diversión es lo esencial (si usted solicita un teléfono no le extrañe que le traigan uno de plástico del tamaño de un ser humano).

Sin embargo, todavía el potencial creativo se enfoca a ganar más dinero y no a ganar más clientes. Mientras la mentalidad no cambie seguiremos prefiriendo las Hamburguesas de Mc Donalds y hablando de cómo se divirtieron nuestros hijos en Disneylandia.

Ejercicio: Emulando la canción "Sería fantástico", de Serrat, elaboren una lista de los cambios que ustedes desearían de los prestadores de servicios. Por ejemplo:

Sería fantástico que:

1. Los cines quitaran el intermedio.
2. Cuando nos cobran un refresco en un buen restaurante no nos den una botella mini por el precio de una maxi.

3. Hubiera teléfonos públicos con altura adecuada para los niños.

Ejercicio: Diseñen proyectos para aplicar el sistema "All inclusive" a otras empresas además de los hoteles de vacaciones.

Ejercicio: Redacten un breve artículo titulado: "Yo he sido el cliente que no regresa". Háganlo pintoresco, concreto, anecdótico. Léanlo en el grupo, y luego manden los mejores a alguna revista.

Ejercicio: Cada quien formule un comentario sobre la frase de Einstein: "Dios está en los detalles".

Creación de productos serviciales

Existían los lápices y existían las gomas para borrar, separados uno de otros. La sencilla operación de pegar la goma en el extremo opuesto a la punta, formando así un todo funcional, hizo rica, muy rica, a una familia alemana (los Faber).

Creatividad estrictamente en servicios

1. Creatividad en el diseño y programación del servicio.
2. Creatividad en la prestación del servicio en el "aquí y ahora".

1) En el diseño de nuevos y mejores servicios

- a) Tiendas departamentales o supermercados que concentran todo tipo de mercancías y ahorran al ama de casa la tarea de andar recorriendo calles y más calles.
- b) Universidades con sistema de enseñanza abierto, que permiten cursar los estudios académicos sin necesidad de asistir a clases.
- c) Restaurantes que integran servicios de bar, farmacia, librería, juguetería y joyería.
- d) Agencias de viajes que venden "paquetes" dando seguridad a los turistas y facilitándoles el manejo de su dinero,
- e) "Hoteles todo incluido" (resorts all inclusive), que liberan al vacacionista de toda molestia de manejo de dinero.
- f) Sistema de bufete en los restaurantes, que permiten a cada cliente preparar su propio menú "a la medida" sin depender de codificaciones verbales que fácilmente se mal interpretan; cada quien ve exactamente lo que se va a comer.

2) En la prestación de los servicios

Dada la variabilidad de las necesidades humanas y el carácter volátil de muchos deseos, aquí es el reino de las urgencias e imprevistos y, por lo tanto, es también campo abierto para la creatividad. Para salir airoso, se requieren reacciones rápidas, instantáneas, originales, imaginativas y creativas. La creatividad de servicio es planta que crece en el terreno de las actitudes más que en el de los conocimientos o en el de las habilidades.

Ejercicio: "Inventen combinaciones de artículos o aparatos caseros, que resulten nuevos objetos, más útiles.

Ejercicio: Inventen algo que, sin elevar sensiblemente los precios, podrían ofrecer a sus clientes:

1. Los hoteles
2. Los taxis
3. Los trenes
4. Las líneas aéreas
5. Los museos
6. Las iglesias
7. Los salones de estética

El servicio desde adentro. Obstáculos

El servicio nunca funcionará bien si la persona que atiende al cliente TIENE QUE CUMPLIR LAS REGLAS A COSTA DE LO QUE SEA.

Escuchar al empleado de primera línea debería ser la prioridad número uno de aquellos que desean que mejore el servicio dentro de la empresa las opiniones de quien está constantemente "cara a cara" con el cliente son una mina de oro para saber lo que el cliente opina y necesita.

La empresa debe tener como objetivo principal simplificar los procedimientos que afectan negativamente al cliente y convertirlos en SISTEMAS ADMINISTRATIVOS AMABLES. Hacerlos más sencillos, rápidos y FLEXIBLES.

SATISFACE LAS NECESIDADES DE TU CLIENTE SIN PERJUDICAR A TU EMPRESA.

Fomentar el criterio del empleado ahorra dinero en duplicación de tareas (el supervisor que hace lo que el empleado con criterio podría hacer) y genera dinero en clientes satisfechos a quienes se les atendió rápida y diligentemente.

"EL EMPLEADO ES EL PRIMER CLIENTE DE LA ORGANIZACIÓN."

Hemos mitificado tanto al vendedor que llega a sentirse la persona más importante de la organización. Es la persona más importante de la empresa PORQUE ES QUIEN DA LA CARA

ANTE EL CLIENTE, NOS TRANSMITE SUS NECESIDADES PARA PODER SATISFACERLAS. Es nuestra conexión directa con el cliente. ¡Cuántas veces sucede que el sistema de comisiones está enfocado a que el vendedor gane mucho y no a que EL CLIENTE RECIBA MUCHO! La voracidad por ganar unos pesos más choca con la necesidad de satisfacer al cliente y lleva a los vendedores a convertirse en una especie de magos con un sombrero lleno de trucos enfocados a vender y no a fomentar clientes satisfechos.

Una conocida empresa decidió, en sus tiendas, quitar el salario base de los vendedores, aumentándoles las comisiones y creando una especie de jauría dispuesta a devorarse al primero que pasara enfrente. El resultado fue una presión tal sobre el cliente que lo asustaba y le quitaba las ganas de comprar. Cada vez que un cliente entraba a la tienda, caían como pordioseros en Calcuta. Además, se generó tal rivalidad que empezaron los trucos sucios entre ellos, ocasionando un sin fin de problemas internos.

Epítetos como Agresivo, con deseos de ganar mucho dinero, de voluntad férrea, preparan el terreno para una guerra cliente-vendedor.

PREOCÚPESE POR SATISFACER A SU CLIENTE NO POR VENDER UN PRODUCTO.

Los principales obstáculos del área de primer nivel para dar un mejor servicio son:

1. Falta de un verdadero deseo de servir al cliente.
2. Falta de un interés genuino en las necesidades del Cliente.
3. Preocupación por el bolsillo propio a costillas del cliente.
4. No ser escuchados por las áreas internas.
5. Desconocimiento de procedimientos internos.
6. Falta de comunicación con áreas de apoyo.
7. Miedo a tomar la iniciativa.
8. Desmotivación.
9. Exceso de supervisión.
10. Falta de autoridad en toma de decisiones sobre reglas que afectan el cliente.
11. Falta de criterio para aplicar dichas reglas.
12. Miedo al error.

Los principales obstáculos de las áreas internas son:

1. Falta de visión comercial.
2. Falta de visión estratégica.

3. Departamentalización.
4. Aislamiento.
5. Preponderancia de la tarea sobre el resultado.
6. Falta de comunicación nula sobre las necesidades del cliente externo.
7. Énfasis exagerado en el control y la organización.
8. Valoración parcial del concepto "dinero".

Área gerencial

El líder es uno de los pilares del buen servicio. Sin él, las áreas de primera línea se sienten desprotegidas y sin apoyo. Sin él, las áreas administrativas pierden el rumbo y se ahogan en un gran montón de archivos llenos de papeles.

Muchos de los conceptos vertidos en esta obra, y en cualquier libro que hable sobre el servicio, sólo serán posibles con un buen liderazgo como soporte.

Si la mentalidad gerencial es limitada, el servicio será limitado y el cliente lo notará. Si el líder es un negociante, la empresa será un gran negocio (no necesariamente con utilidades). El líder es quien inculca en los empleados la cultura de servicio y el respeto por el cliente.

El líder será el principal obstáculo para dar un buen servicio cuando:

1. Le da más importancia al centavo no gastado que al peso ganado.
2. Habla mal de los clientes en presencia de sus empleados.
3. No refuerza con recompensas las actitudes positivas de servicio.
4. Castiga la iniciativa y genera un clima de miedo.
5. No es abierto a la crítica.
6. Cree que él es el único que piensa.
7. No respeta a sus empleados.
8. No escucha sugerencias.
9. Enseña a sus empleados a engañar al cliente.
10. Le cobra al empleado los errores ocasionados por querer dar un valor agregado al cliente.
11. Fomenta la departamentalización, apoyando a un área en perjuicio de otra.
12. Divide y manipula al personal.
13. Da dobles mensajes que confunden al empleado.
14. Siente una humillación al atender clientes y prefiere que otro lo haga porque "él es demasiado importante".

15. Le dice a la gente que sonda aunque sea en forma hipócrita.
16. No invierte en capacitación o lo hace a regañadientes.
17. Grita a sus empleados en público (frente al cliente).

El líder es el encargado de formar empleados con iniciativa y motivación, sensibles y sensibilizados a las necesidades del cliente y con criterio para aplicar las reglas. El líder fomenta un ambiente de confianza donde el empleado se siente respaldado.

La empresa tiene dos tipos de Clientes: el externo y el interno. El empleado tiene dos clientes: el cliente externo y la empresa. Cada quien debe velar por satisfacer las necesidades del otro.

Es cierto que el principal obstáculo del servicio es un empleado desmotivado, sin iniciativa, apático y autómatas. Detrás de él siempre habrá un jefe autoritario, presionador, que coarta la iniciativa y no fomenta la comunicación.

Es cierto que los clientes no queremos empleados de servicio inflexibles, al estilo robot, pero detrás de ellos siempre hay un jefe que le da más IMPORTANCIA A LA REGLA QUE AL RESULTADO.

No hay mayor obstáculo al servicio que UN JEFE QUE NO CREE EN SU GENTE.

Ejercicio: Describan el ciclo de servicio de una situación particular, incluyendo en orden cronológico todos los momentos de verdad (impactos de servicio) por los que pasa su cliente desde que solicita el servicio hasta que lo recibe a satisfacción.

1. La mentalidad de servicio; podemos desglosarla:

- a) El servicio como valor axial, como el motor de la actividad.
- b) Esto, a su vez, supone la orientación fundamental hacia afuera, es decir, hacia los clientes, los actuales y los Potenciales; no hacia la administración, no hacia el control, no hacia los reglamentos, como desafortunadamente se observa en bastantes empresas. El gran dilema del empleado: ¿complacer al jefe o complacer al cliente? Debe optar por este último.
- c) La aceptación de que cada cliente es único, y de que gran enemigo del servicio es la generalización, el estereotipo, el cliché rígido, la automatización.
- d) Vender es un servicio, no una astucia: el vendedor no es un listo que coloca hábilmente las mercancías que quiere colocar, sino un asesor muy capaz de encontrar lo que más conviene a su cliente.
- e) La creatividad es el recurso ideal para superar los problemas en formas originales, novedosas.

2. La mentalidad de servicio se traduce en una concepción muy diferente de la piramidal tradicional:

Antes de la actual competencia a gran escala y globalización, dominaban los mercados de vendedores, en el sentido de que era el vendedor (la empresa en nuestro caso) quien ponía las leyes y las condiciones:

Ahora los mercados son de compradores, hoy el rey es el cliente, y todo se diseña y se opera en función de él. Todos en la empresa son vendedores:

- a) Los empleados que atienden al público.
- b) Los empleados que no atienden al público.
- c) Los mandos medios.
- d) Los gerentes y directores.

3. Equipos autodirigidos con liderazgo compartido.

Quien no supera el autoritarismo vive en el pasado, en un lastimoso anacronismo.

Ahora ya se ve la inconsistencia de que quienes dictan las normas y diseñan los procesos sean quienes no tienen el trato directo con los clientes, quienes no dan la cara a los usuarios y al público en general.

En una línea aérea no son las azafatas ni los empleados de mostrador los que formulan las reglas y los instructivos, ni en un hotel son las camareras o los meseros.

Hemos comentado que el reino del servicio suele ser el reino de la urgencia, de la improvisación y del caso particular que pide excepción a la regla.

¿Cómo la empresa dará poder de decisión al empleado de ventanilla para que se salga del instructivo o del manual ("el librito"), si este sujeto no conoce el funcionamiento de los procesos?

¿Si está confinado en el timón de su puesto de trabajo?

A raíz de esta situación problemática es natural que hoy se ponga gran énfasis en la necesidad del empowerment, o sea, de dar poder a los miembros del equipo de trabajo.

4. Revolución en las situaciones administrativas que nos llevará a estructuras más flexibles y menos estructuradas.

Por ejemplo:

- a) Abolición de los salarios fijos.
- b) Abolición de los horarios fijos.
- c) Abolición de puestos rígidos, en diversas áreas.

- d) Convenios tales que el reparto de utilidades se calcule y se de de acuerdo con las aportaciones de cada persona a las ganancias de la empresa.

Los Doce Principios Del Servicio Al Cliente

1. Haga de la calidad un hábito y un marco de referencia.
2. Establezca las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo su personal y con los clientes y proveedores.
3. Sistemas, no sonrisas. Decir "por favor" y "gracias" no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio los sistemas sí le garantizan eso.
4. Anticipe y satisfaga consistentemente las necesidades de los clientes internos y externos.
5. De a todo empleado que tenga trato con sus clientes autoridad para atender sus quejas.
6. Pregunte a sus clientes lo que quieren y dáselo una y otra vez. Hágalos volver.
7. Los clientes siempre esperan que usted cumpla su palabra. Prometa menos, de más.
8. Muestre respeto por las personas. Sea atento con ellas. Funciona.
9. Reconozca en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunere a sus empleados como si fueran sus socios.
10. Haga como los japoneses. Investigue quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas; aprópiase de sus sistemas, después mejórelas.
11. Aliente a sus clientes a que le digan todo aquello que no les guste.
12. Mida todo; los equipos de béisbol lo hacen. Los equipos de fútbol lo hacen. Los equipos de básquetbol lo hacen. Usted también hágalo.

Ej. De empresa creativa. Andrés Carne de Res. Imaginemos un gran restaurante, donde caben alrededor de dos mil personas cómodamente, con un muy numeroso grupo de personas en espera una mesa, que sólo abre los fines de semana, con un área que parece patio de kinder donde los niños juegan, tienen coordinadores de recreación y pintan graffitis en el piso.

Educación para el servicio creativo

1. Fomentar curso de desarrollo de la autoestima: necesaria a las dos partes, para dar altura y categoría al trato mutuo, tanto en el prestador como en el receptor del servicio.

2. Ir creando de manera explícita y consciente entre el personal de cada empresa una filosofía positiva del trabajo: comprender que ejercer un Oficio o profesión es un privilegio. Una síntesis de los principios y actitudes conducentes a tal efecto puede ser el siguiente decálogo:

Su creatividad

1. Tenga fe en usted, en sus ideales y en su trabajo. La fe desencadena los poderes creativos, a menudo latentes. Cuando quiere creer y espera, su mente descubre horizontes y caminos.
2. Acepte que las cosas que valen mucho suelen costar mucho. Los premios no se otorgan al principio de las carreras, sino al final. Sin esfuerzo y perseverancia no se llega lejos. Edison pudo afirmar que: "El genio es una larga paciencia".
3. Sea espontáneo. Sea sincero en la búsqueda de sí mismo y de sus ideales. Quien teme apartarse del rebaño se condena a los caminos trillados y al conformismo gris y estéril.
4. No se contente con el ser. Piense siempre en el poder ser. Habitúese a imaginar las situaciones y las cosas diferentes de cómo son y han sido. Haga de las preguntas ¿por qué? y ¿por qué lo hizo?, los compañeros habituales de su pensamiento.
5. Vea en su creatividad bien realizada el antídoto contra la rutina, el tedio, la represión neurótico y el hastío de la vida. Piense en la creatividad como algo interesante y divertido.
6. Reflexione y delibere, pero vaya decidido a la acción. Actuar es una palabra mágica cuando se quiere ser creativo.
7. Los romanos decían que la fortuna está reservada a los audaces. Los seres humanos tenemos potencialidades insospechadas y muchas veces inexploradas. Una buena dosis de audacia revelará sus riquezas interiores.
8. "Piense en grande, Sueñe en grande, actúe en grande" (Conrad Hilton). Las mejores ideas suelen provenir de quienes están hambrientos de realizaciones y de logros.
9. Defiéndase de caer en estereotipos y en clichés. Adhiérase a las situaciones concretas. Capte las circunstancias únicas de cada situación y proyéctese a partir de ellas.
10. Viva abierto a la vida, a las personas, a las nuevas experiencias y las podrá hallar en todas las personas y en todas las situaciones.

Futurología. Servicios por crear que ahora son realidad

Podemos imaginar:

1. Vehículos automotores que no contaminen.

2. Puertas corredizas en los coches; para facilitar el acceso y el descenso en los estacionamientos estrechos.
3. Anteojos (lentes) que automáticamente cambien su graduación al variar las condiciones de los ojos del usuario.
4. Sanitarios que, a base de chorro de agua y aire caliente eliminen el uso del papel higiénico.
5. Tazas que mantengan el líquido a una misma temperatura.
6. Mesas de restaurante con botones para que los clientes puedan comunicarse de inmediato (para ordenar algo más o para pedir la cuenta).
7. Monitores que registren el grado de somnolencia de los chóferes en las carreteras, y en alguna forma los estimulen.
8. Señales para que avisen al comensal en qué momento ya se saturó de algunos nutrientes (proteínas, grasas, carbohidratos, etc.).
9. Remedio contra el crecimiento del abdomen.

Ejercicio: Hagan una lista de posibles artículos por inventarse en el siglo XXI.

Herramientas prácticas para el instructor

Los momentos de verdad más característicos pueden ser:

1. El cliente llama a su departamento.
2. La persona que hace el contacto responde a una solicitud.
3. El cliente recibe información de su departamento.
4. El cliente visita su departamento.
5. El cliente se queja del servicio.
6. El cliente utiliza lo que usted le provee.
7. El cliente solicita información adicional.
8. El cliente solicita un servicio no habitual.
9. El cliente llena un formulario que Ud. le proporciona.
10. El cliente se queja de la atención del personal.

El ciclo del servicio

Un ciclo de servicio es una cadena de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio.

El concepto de ciclo del servicio permite que las personas y las áreas se reorganicen en función de ese resultado final. Pensar en función de ciclos de servicio es una poderosa idea que permite al personal modificar sus puntos de vista sobre las necesidades del cliente. El análisis y la mejora de los ciclos del servicio es un elemento básico del proceso de reorientación de la empresa y de las áreas hacia el cliente.

Cuánto vale un cliente

Un restaurante decidió calcular "cuánto" valía realmente un cliente. Para eso partió del cliente regular que gasta 20 dólares una vez por semana. Partiendo de que el promedio de vida de un cliente para un restaurante es de un año, hizo el siguiente cálculo:

a) 20 dólares x 4 = 80 dólares	Consumo mensual
b) 80 dólares x 12 = 960 dólares	Consumo anual
c) 960 dólares x 5 = 4800 dólares	Dado que el cliente les recomienda el restaurante a cinco personas en promedio
d) 4800 dólares x 30% = 1440 dólares	Porcentaje de recomendados que deciden visitar el restaurante
e) 960 dólares + 1 440 dólares (b + d)	2.500 dólares VALOR TOTAL DEL CLIENTE

Cuánto cuesta un cliente

Volviendo al ejemplo del restaurante se calculó el costo por atender mal a un cliente:

a) 20 dólares x 4 = 80 dólares	Consumo mensual
b) 80 dólares x 12 = 960 dólares	Consumo anual
c) 960 dólares x 20 = 19.200 dólares	Dado que el cliente le recomienda a ese número de clientes que ya no visiten el restaurante
d) 19.200 dólares + 13% = 21.696 dólares	13% es el factor de dólares incidencia del rumor prolongado
e) 960 dólares + 21.696 dólares (b + d)	22.656 dólares COSTO TOTAL DEL CLIENTE














Victoria Andrea Muñoz Serra

Docente e Investigadora Multidisciplinaria

REFERENCIA DE ESTE TEXTO:

-  **Creatividad y Marketing, Muñoz Serra, Victoria Andrea, Sitio Web: Victoria Andrea Muñoz Serra** (http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/CREATIVIDAD_Y_MARKETING.pdf), junio 2020.
-

BIBLIOGRAFÍA

-  “Comportamiento del consumidor, enfoque en América latina”, Arellano Cueva, Rolando, México 2002, editorial Mc Graw Hill.
-  “Comunicación 2000 provocando el cambio”, Israel, Alberto y Velis-meza, Héctor, Chile 1999,. Ediciones cerro Huelén, segunda edición.
-  “Creatividad en el servicio” una estrategia competitiva para latinoamérica, México 1996, editorial Mc Graw-Hill.
-  “Creatividad y marketing”, Dualibi, Robert Y Simonsen Jr., Harry, Colombia 1992, editorial Mc Graw Hill.
-  “Creatividad, como manejarla, incrementarla y hacer que funcione”, M.Keil, John, México 1989, Editorial Mc Graw-Hill
-  “Creatividad”, liberando las fuerzas internas ,Osho, Madrid 2001,editorial Debate.
-  “Diferenciarse o morir”, Jack Trout y Steve Rivkin, Colombia, 2001, editorial Mc Graw Hill.
-  “El círculo de la innovación”, Peters, Tom, España, 1998, editorial Atlántida S.A.
-  “Fundamentos de marketing”, Stanton, William J., Etzel, Michael J. Y Walker, Bruce J., México. 1997, editorial Mc Graw Hill.
-  “Manual de marketing corporativo”, Muñoz Serra, Victoria Andrea, dirección de docencia, universidad de concepción, Chile, 2001, talleres dirección de docencia.
-  “Marketing y creatividad: un enfoque instrumental”, Majaro, Simon, Madrid, España 1994, editorial Diaz De Santos.