

Solución de problemas y su comunicación

1. Identificación de problemas, estructuración de problemas y preparación del análisis

2. Análisis de problemas

- **Métodos de recolección de datos**
- **Entrevistas y sus técnicas**

3. Comunicar las soluciones

- **Desarrollar una estructura de comunicaciones**
- **Diseñar presentaciones efectivas**

Solución de problemas y su comunicación

Generalidades y objetivos de aprendizaje

Identificación del problema

¿Cómo empezar el proceso de solución?

¿Cómo identificar las preguntas a contestar?

¿Cómo separar las causas de los efectos?

Estructuración del problema

¿Cómo desagregar el problema?

¿Cómo identificar las partes más importantes del problema?

¿Cómo concentrarse en las preguntas correctas durante el proceso de solución?

Análisis del problema

¿Cómo recolectar la información necesaria?

¿Cómo identificar las herramientas y métodos más adecuados?

¿Cómo empezar el proceso de solución?

¿Cómo escoger entre soluciones alternativas?

Comunicación de la solución

¿Cómo estructurar una recomendación seductora?

¿Cómo diseñar y hacer presentaciones efectivas?

Gestión del proceso de solución de problemas

Primer paso : Identificando el problema a resolver

Lista de chequeo para la identificación del problema

Pregunta central a responder :

Definición de la pregunta a resolver : Foco del análisis del problema, definición del ámbito de análisis, concentración en los objetivos de la dirección superior

Efectos del problema:

Descripción de la situación actual, de los síntomas percibidos

Causas del problema:

Supuestos acerca de posibles causas del problema

Decisores:

¿Quién decide la implementación de las recomendaciones

Criterios de decisión:

Determinar los criterios que se aplican para evaluar la solución recomendada

Restricciones a las soluciones:

Restricciones al rango de posibles soluciones, recursos o personal

Límites del proceso de solución:

Definir factores/ áreas problema que serán excluidas del análisis

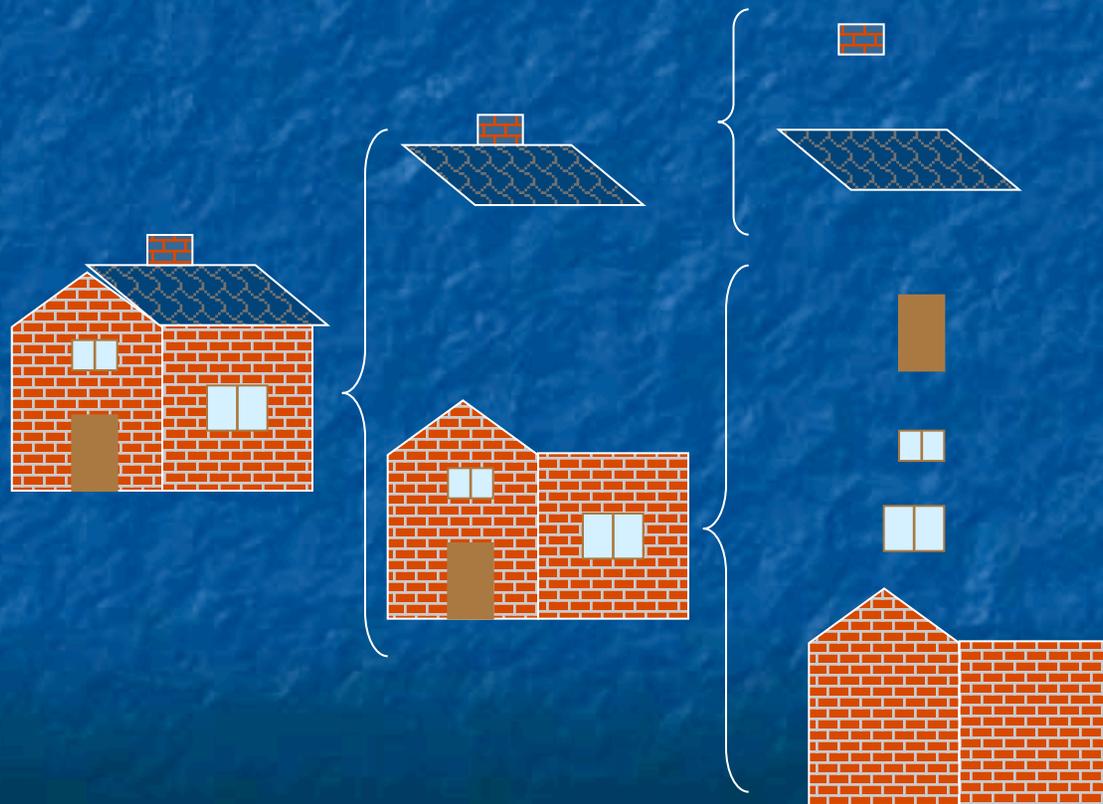
Para completar la lista de chequeo se requiere un análisis previo

Requisitos para la identificación del problema



Estructurar es desagregar un problema complejo

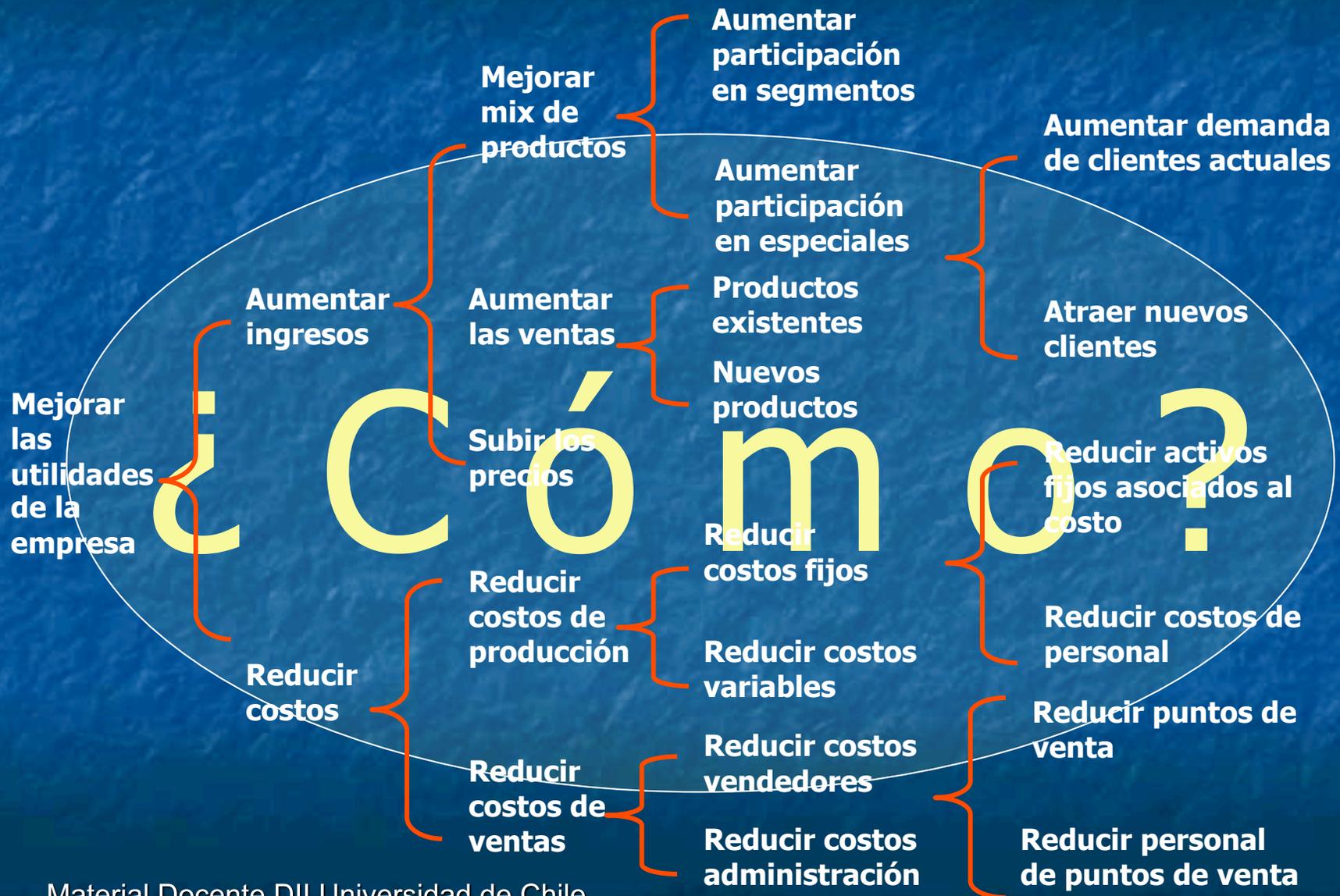
Principios y ventajas de estructurar



Ventajas de estructurar

- Facilita la búsqueda de soluciones
 - Problemas de menor complejidad y mejor manejo
 - Se asegura la integridad
 - Los temas centrales se hacen evidentes prontamente
- Mejora la planificación de proyectos
 - Aclara qué áreas del problema pueden ser abordadas simultáneamente
 - Las dificultades potenciales se evidencian antes
 - Se diseña una carta de tiempo transparente
 - Se enfoca a resultados
- Facilita la comunicación de las soluciones
 - Permite concentrarse en los temas centrales
 - Apoya una estructura de comunicación convincente

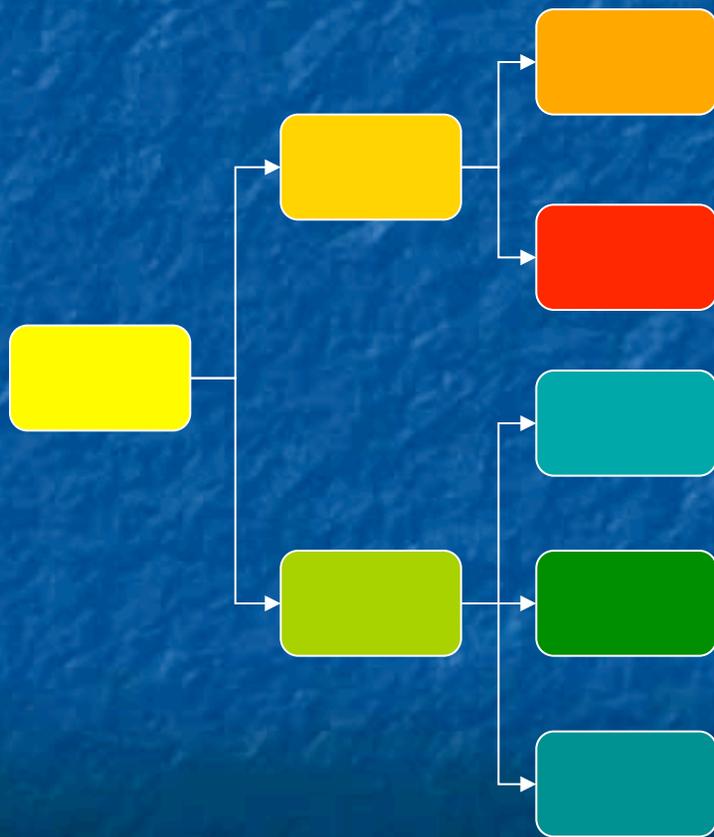
Arbol deductivo: Estructurar problemas por desagregación



Requerimiento más importante para estructurar problemas

Requerimientos para una estructura MECE

MECE



**Mutuamente
excluyentes**

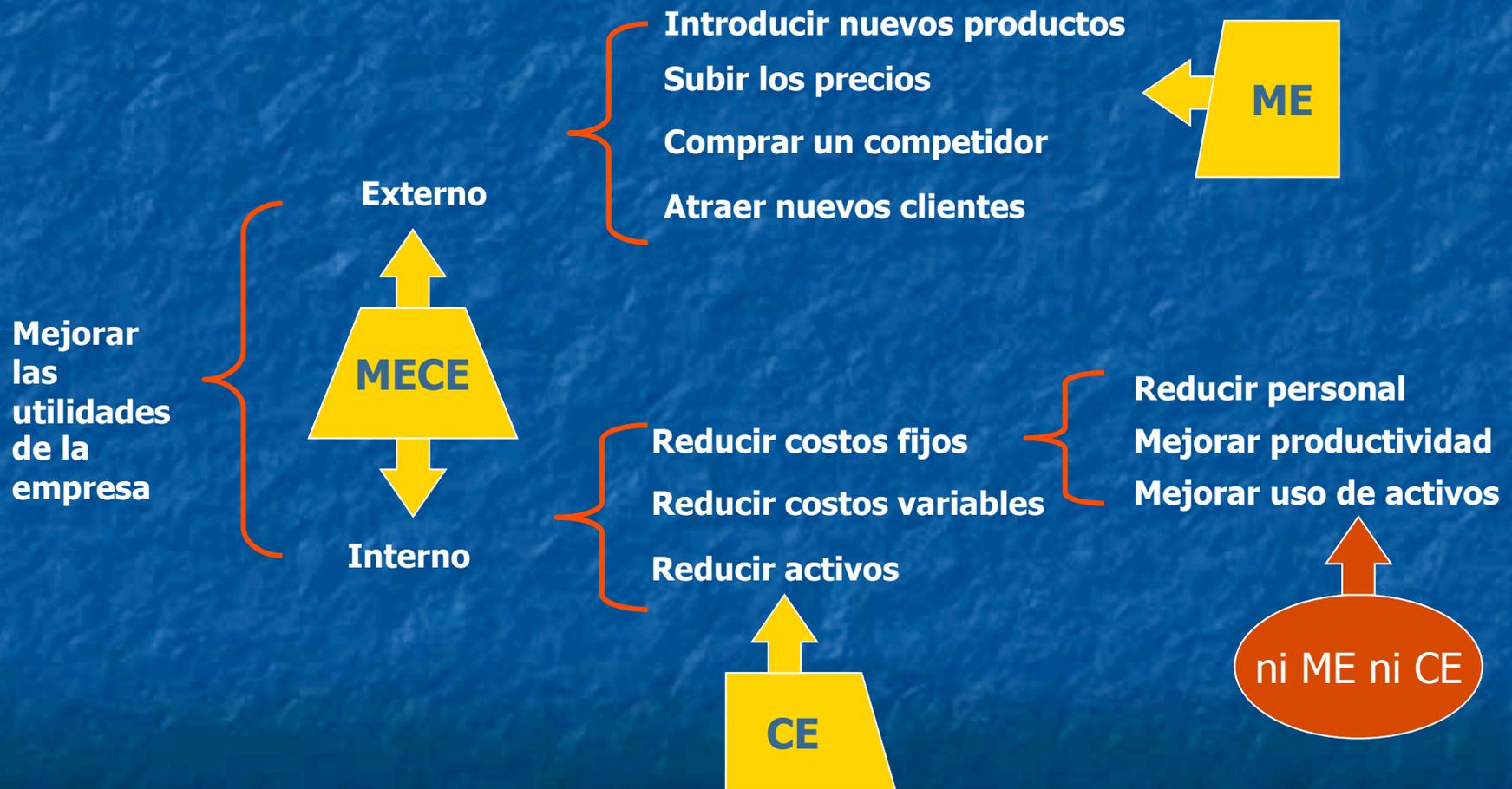
Propuestas de un mismo nivel estructural no se superponen en sus contenidos

**Colectivamente
exhaustivos**

La suma de las propuestas de un mismo nivel estructural cubren completamente la propuesta del nivel superior

Una estructura no-MECE del problema: ¿Cómo mejorar las utilidades?

Ejemplo de una mala estructura



El árbol de RoI es un árbol lógico

Ejemplo de una mala estructura



Tres tipos de árboles lógicos para estructurar problemas

Arbol lógico

Deductivo



Descripción

Desagrega problemas en componentes menos complejos

Contenido

Medidas
Criterios
Preguntas

Aplicación

Problemas totalmente nuevos

Hipótesis

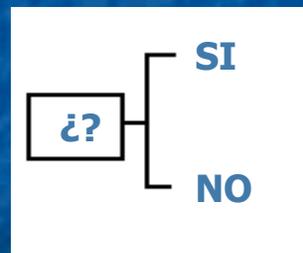


Comienza con hipótesis que son confirmadas o rechazadas

Razones

Una hipótesis, generalmente basada en experiencia, acerca de las causas del problema

Preguntas



Preguntas de respuesta "Si o No". Las preguntas y las métricas tienen un orden lógico

Preguntas

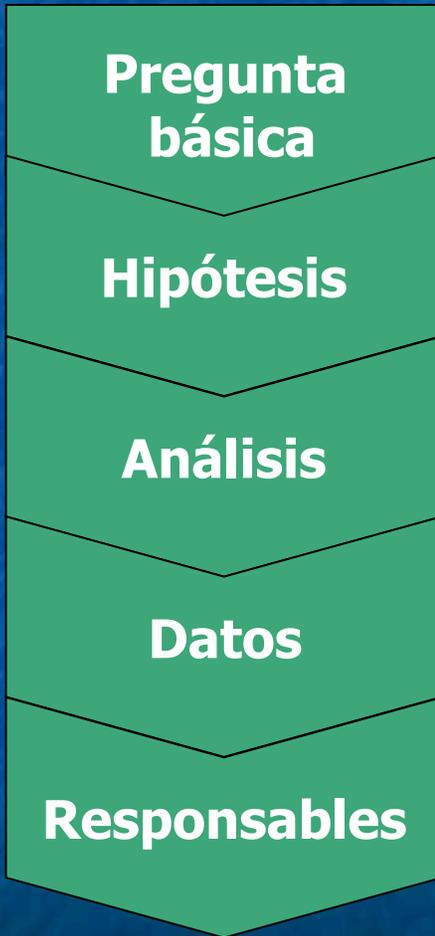
Existe conocimiento detallado del problema, se usa sólo para validar ideas de las métricas

Arbol de hipótesis: comenzar con una hipótesis y desarrollar una lógica



La aproximación por hipótesis lleva más rápido a los asuntos centrales

Proceso de desarrollo de un árbol de hipótesis



¿Cuál es el problema?
¿Qué preguntas requieren respuestas?

¿Qué es una posible respuesta? ¿Por qué?

¿Cómo se puede confirmar o rechazar una hipótesis?

¿Qué información se requiere? ¿Dónde está disponible?

¿Quién hace el análisis?
¿Cuál es el plazo fatal?

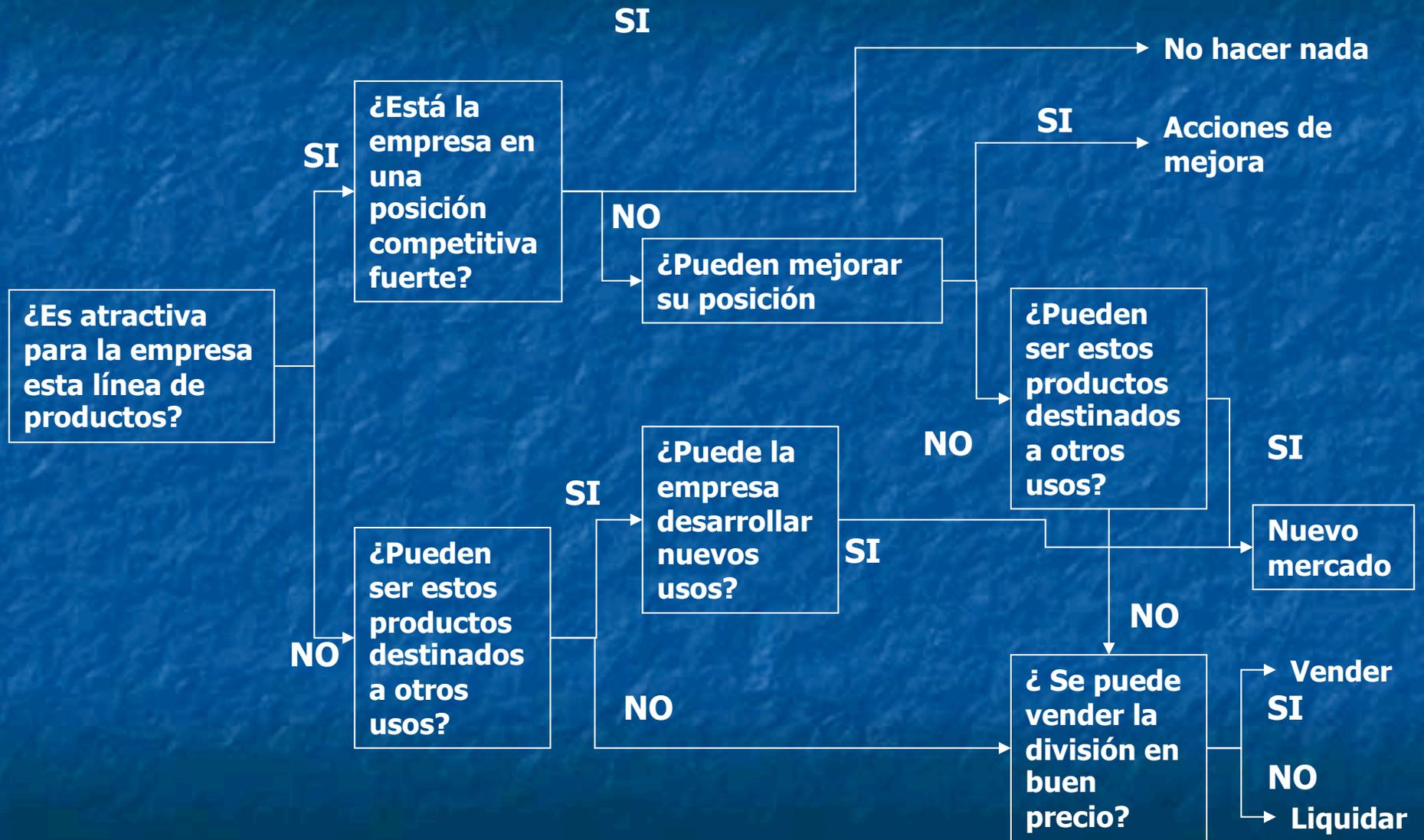
Orientación a las hipótesis significa:

- Orientación a los resultados
- Evitar análisis innecesarios
- Neutralidad respecto de los resultados

Orientación a las hipótesis significa:

- Opiniones pre establecidas
- "Saltar" a las conclusiones

Arbol de preguntas: preguntas que tienen como respuestas "Si" o "No"



Las 4 etapas del desarrollo de un árbol de preguntas

Definición de preguntas básicas

Formulación de las preguntas básicas que corresponden a una comprensión integral del problema

Punto de entrada del árbol de preguntas

Determinación de medidas alternativas

Formulación de las medidas o acciones alternativas, que son conocidas por la comprensión integral del problema

Fin del árbol de preguntas

Desarrollo de niveles de decisión

Basado en las preguntas básicas, formular paso a paso las preguntas que pueden ser contestadas sólo con SI o NO

"Cuerpo " del árbol de preguntas

Efectuar los análisis necesarios

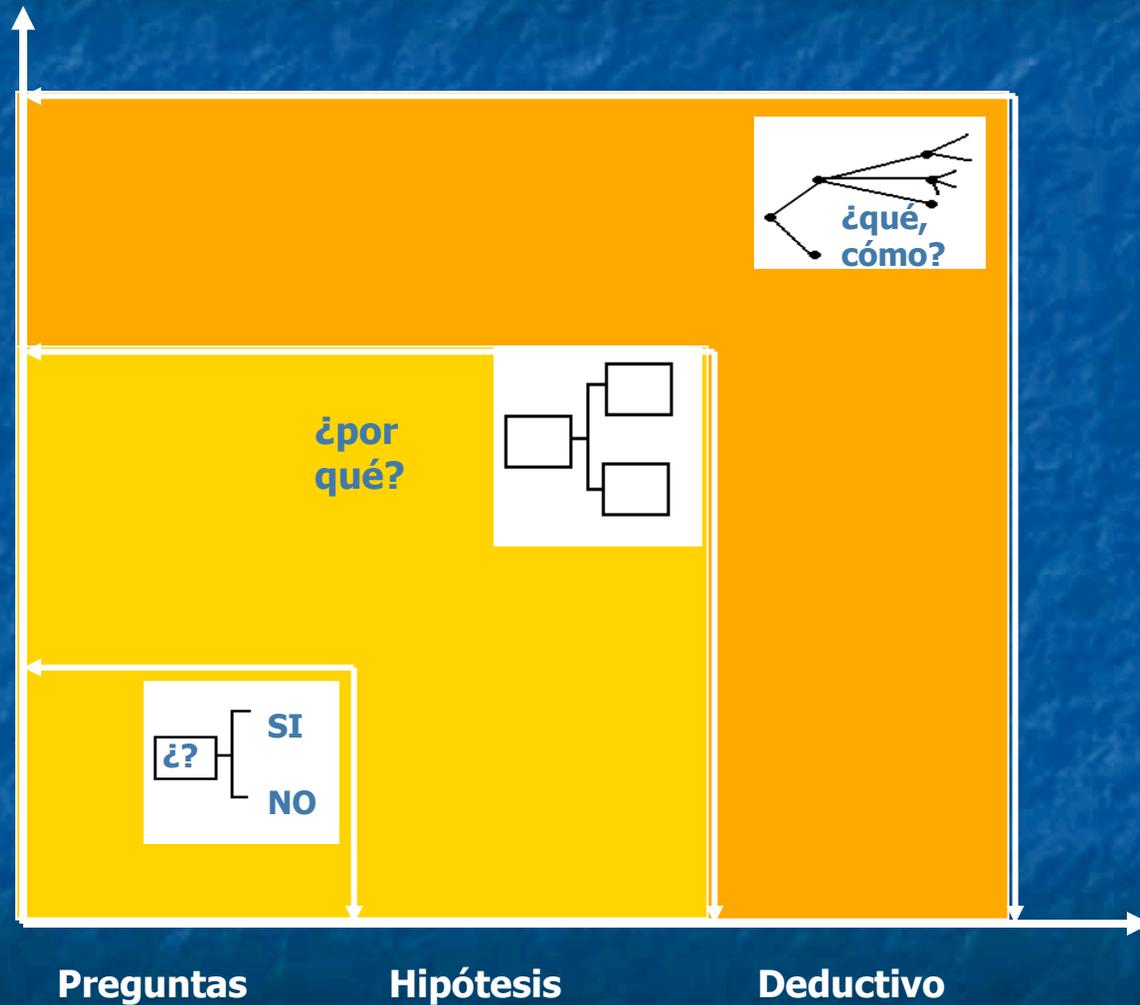
Determinar la naturaleza y realizar los estudios y análisis necesarios para responder las preguntas en cada nivel de decisión

La selección del árbol lógico adecuado depende del conocimiento previo del equipo responsable del problema

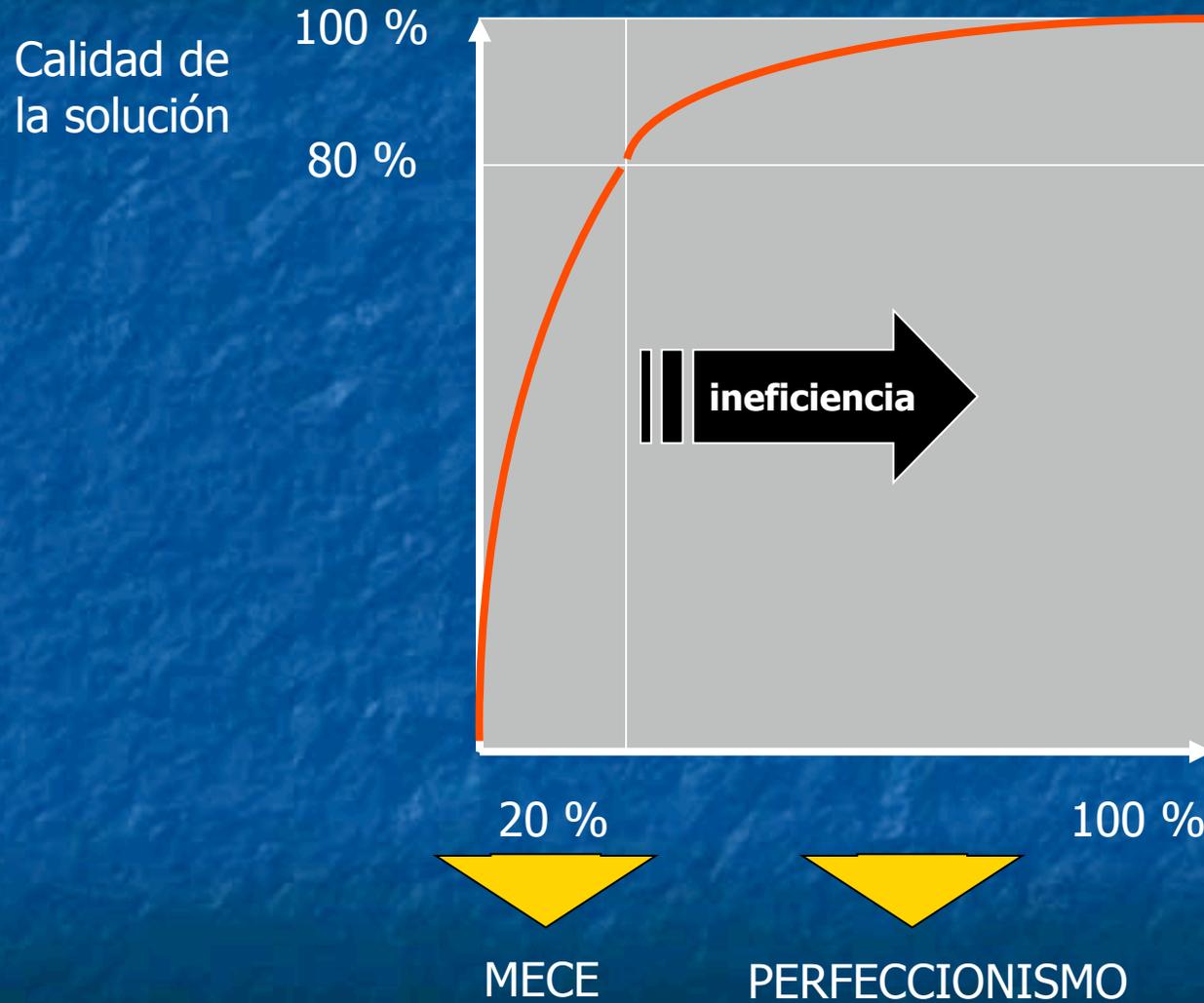
La industria y el problema no son claros para el equipo

Familiaridad con la industria, parcialmente con el problema

Familiaridad con la industria y el problema



Tenga presente la Ley de Pareto

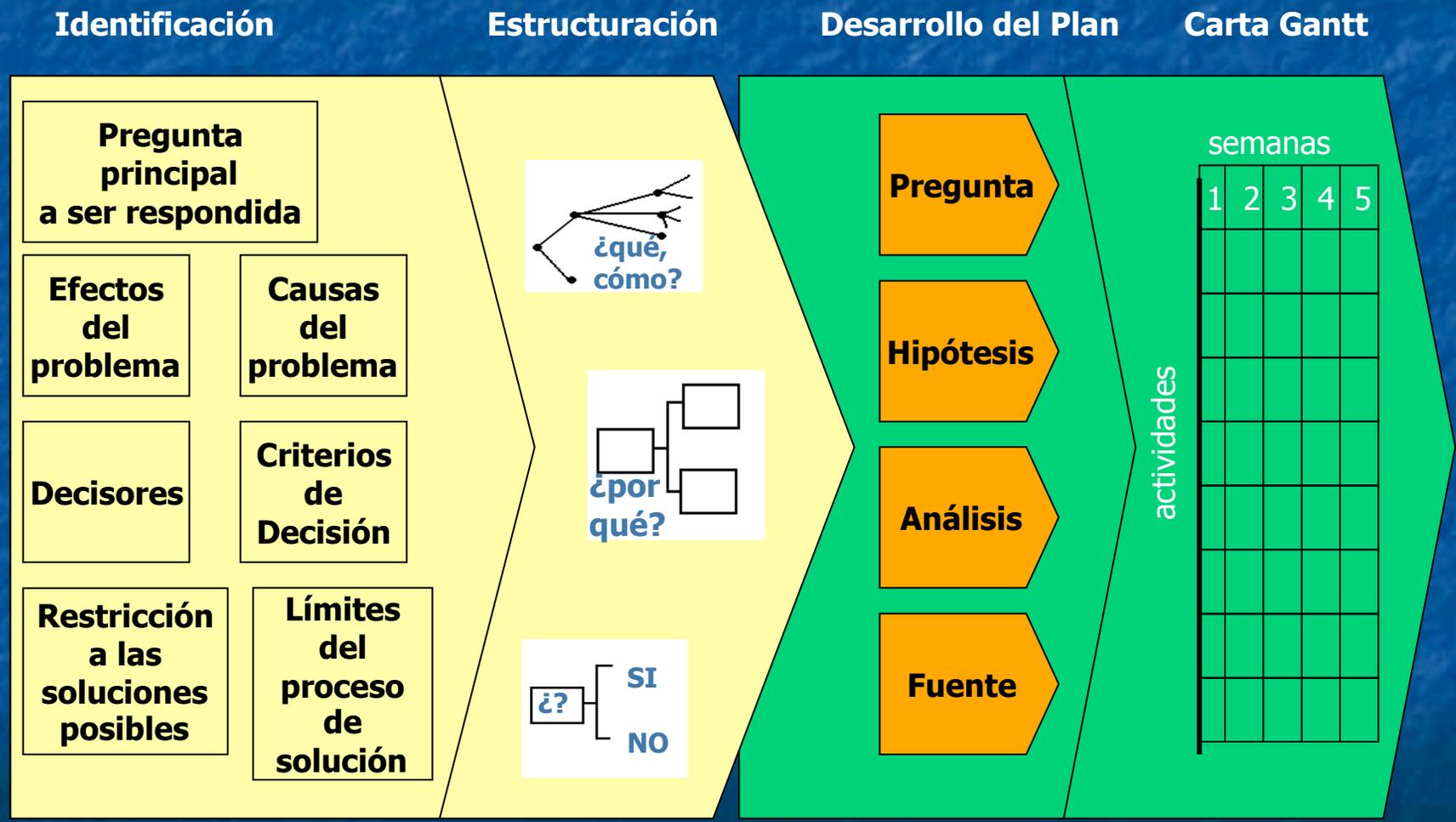


Requisitos para estructurar bien el problema

- Lógica en la jerarquía de los niveles de problema
- Sin brechas, sin traslapos (MECE)
- Foco en los aspectos principales del problema
- Mejorar la lógica del árbol en iteraciones, teniendo en cuenta la Ley de Pareto.

Esfuerzo/tiempo necesario para estructurar el problema

Análisis del problema se define con su identificación y estructuración



El plan del proyecto es vínculo entre la estructura y análisis del problema

Pregunta	Hipótesis	Análisis	Fuente
Preguntas que pueden ser respondidas con "SI" o "NO". La respuesta determina el rango de soluciones posibles	Supuesto acerca de una respuesta potencial a la pregunta	Marco de referencia para ser aplicado o analizado para confirmar o rechazar la hipótesis	Fuente desde donde los datos necesarios son obtenidos
Ejemplos	Ejemplos	Ejemplos	Ejemplos
¿Una mejora del mix de productos mejora los ingresos?	SI, aumentando la participación en productos de lujo	Tamaño de los segmentos, estructura de ingresos, estructura de la industria	Entrevistas con clientes, revistas
¿Se pueden reducir los costos fijos?	NO, los activos no son reducibles, los costos de personal son menores	Costos de producción	Departamento de Contabilidad
¿Se pueden reducir los administrativos de ventas?	SI; son innecesarios por la limitación territorial del negocio	Benchmarking, análisis de la eficiencia de las oficinas de ventas	Entrevistas con competidores, reportes internos

La carta del proyecto determina quién hace qué actividad y cuándo

Actividades	Responsable	Semana 1					Semana 2					Semana 3							
Análisis de la competencia	Pedro	■	■	■	■	■													
Análisis de los clientes	Juan		■	■	■	■	■	■	■										
Análisis de la efectividad de la fuerza de ventas	Diego							■	■	■									

- **Al comienzo estime los tiempos y los costos necesarios**
- **Clarifique la disponibilidad de los datos cruciales al inicio del análisis**
- **Efectúe los análisis claves al comienzo**
- **Investigue regularmente la relevancia de los análisis efectuados en forma crítica**
- **No se sobre comprometa, controle las expectativas de sus "clientes"**

1. Identificación de problemas, estructuración de problemas y preparación del análisis

2. Análisis de problemas

- **Métodos de recolección de datos**
- **Entrevistas y sus técnicas**

3. Comunicar las soluciones

- **Desarrollar una estructura de comunicaciones**
- **Diseñar presentaciones efectivas**

La recolección de información es clave para el análisis

Encontrar información

Use distintas fuentes,
Personas, clientes
proveedores,
usuarios finales
Estadísticas, bases
de datos
Sea precavido con
fuentes "dudosas"
Desempleo, % de
mercado, tablas de
salarios
Sea directo:
Use el nombre de
la empresa
Hable con su
competencia

Desarrollar información

Si no existe
información, debe
crearla:
Use otra información
como proxy
Tome atajos, hable
con las fuentes
primarias
Recoja información
personalmente en
entrevistas, visitas,
recopilación
bibliográfica, Internet

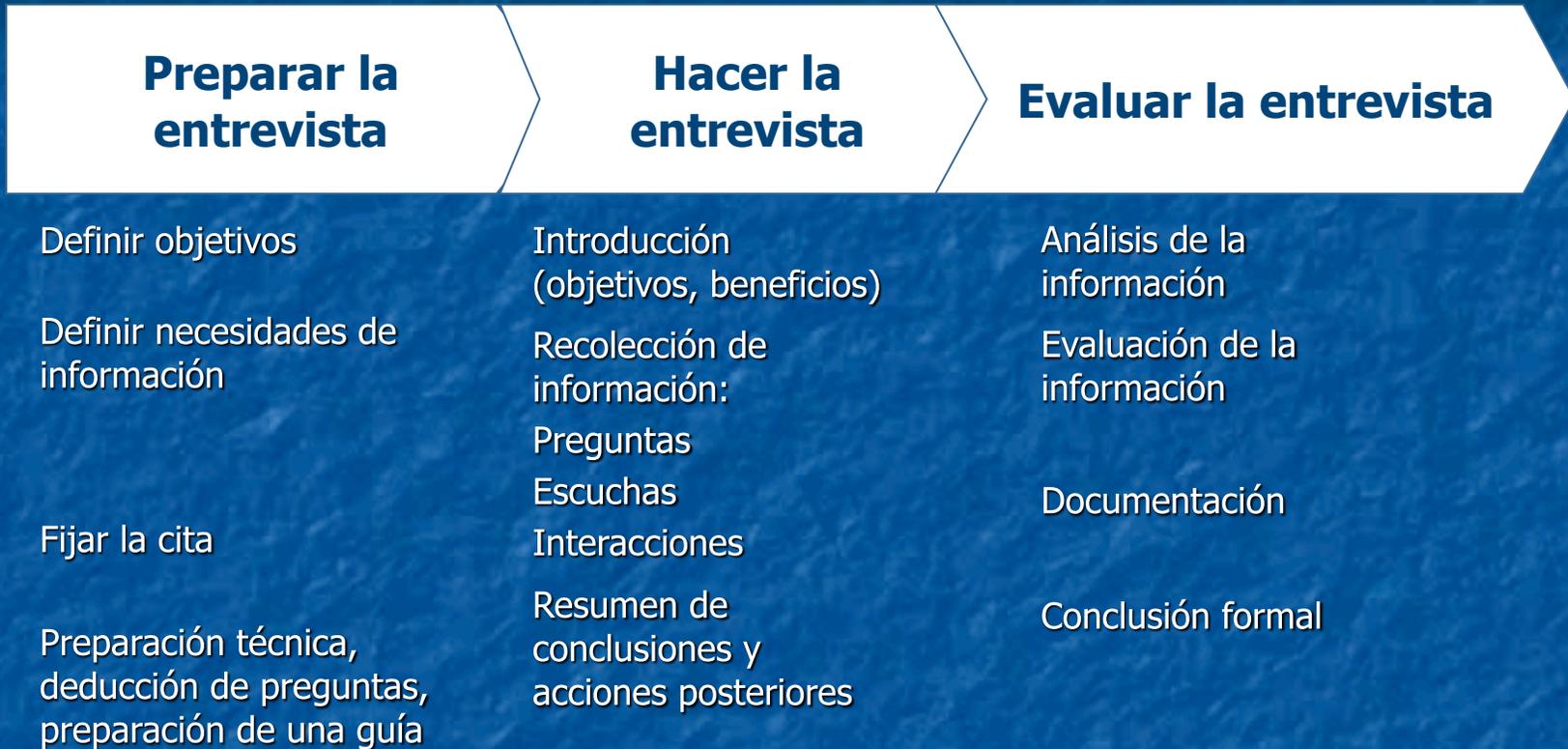
Validar información

Valide la veracidad y
coherencia de la
información
recogida
Compare diferentes
fuentes, cuando sea
posible

**Información imprecisa
destruye las
mejores ideas
y soluciones**

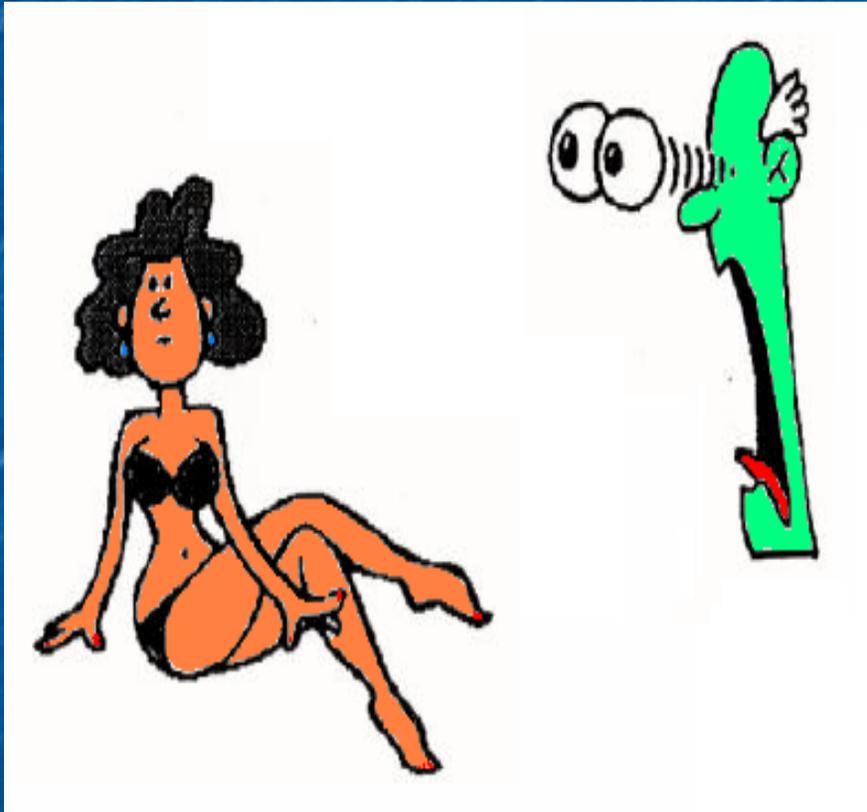
Las entrevistas son una rica fuente de información para muchas preguntas

Proceso de las entrevistas



Los tipos de entrevistados

El distraído



Síntomas

Mira permanentemente el reloj
El teléfono sigue sonando
Tiene que tomar el avión
Deja la pieza para arreglar algo con la secretaria

Reacciones

Postergue a entrevista
Haga notar la importancia de la entrevista
Pregunte o busque personas alternativas
Ofrezca el traslado al aeropuerto

Los tipos de entrevistados

El agresivo



Síntomas

Muestra claramente su desagrado por la entrevista
Considera la entrevista o el proyecto mal diseñado, poco importante
Insulta a otros por causa del problema

Reacciones

Si la agresión es directa al entrevistador:
No se atemorice o renuncie, acepte compromisos si es posible
Evite ser agresivo también
Si la agresión es dirigida a otras personas:
Manténgase neutral
No emita opiniones en ningún sentido

Los tipos de entrevistados

El "murmurador"



Síntomas

No habla de los asuntos pertinentes
Le gusta contar historias del pasado
No se involucra con el tema

Reacciones

Use preguntas cerradas
Fuerce la vuelta al tema
Haga notar las limitaciones de tiempo o la presión por la entrevista
Interrumpa
Posponga las historias para la comida
Envíe señales, mire su reloj, pregunte brevemente

Los tipos de entrevistados

El temeroso



Síntomas

**Está nervioso, ¿por qué a mí?
Esta de acuerdo pero ¿por qué él, por
qué ahora?
Raramente expresa su opinión
Pregunta ¿qué pasará después?**

Reacciones

**Justifique claramente porque está
siendo entrevistado, cual es el propósito
de la entrevista
Conduzca la conversación relajadamente
Cree confianza
Trate de descubrir las razones de su
ansiedad**

Los tipos de entrevistados

El bloqueador



Síntomas

No confía en el entrevistador
Se siente culpable
Será potencialmente afectado por las soluciones

Reacciones

Haga preguntas abiertas, no interrogue
Haga preguntas respecto del futuro y no del pasado
Muestra las potencialidades de mejora y no remarque las debilidades
Trate de crear confianza
Hable abiertamente de los problemas

1. Identificación de problemas, estructuración de problemas y preparación del análisis

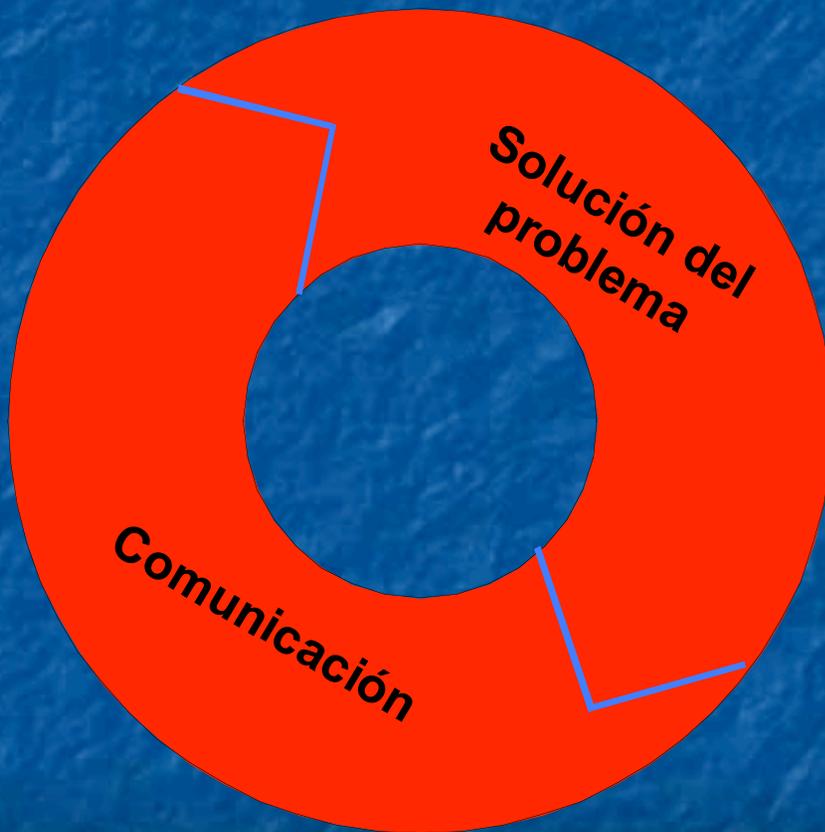
2. Análisis de problemas

- **Métodos de recolección de datos**
- **Entrevistas y sus técnicas**

3. Comunicar las soluciones

- **Desarrollar una estructura de comunicaciones**
- **Diseñar presentaciones efectivas**

Comunicar soluciones: Estructura y entrega de mensajes



Comunicar soluciones de los problemas

- 1 Desarrolle mensajes sintéticos
- 2 Construya mensajes para la audiencia
- 3 Convierta los mensajes en productos

Comunicar soluciones: Desarrolle mensajes sintéticos

Un mensaje para el jefe

Alternativa 1

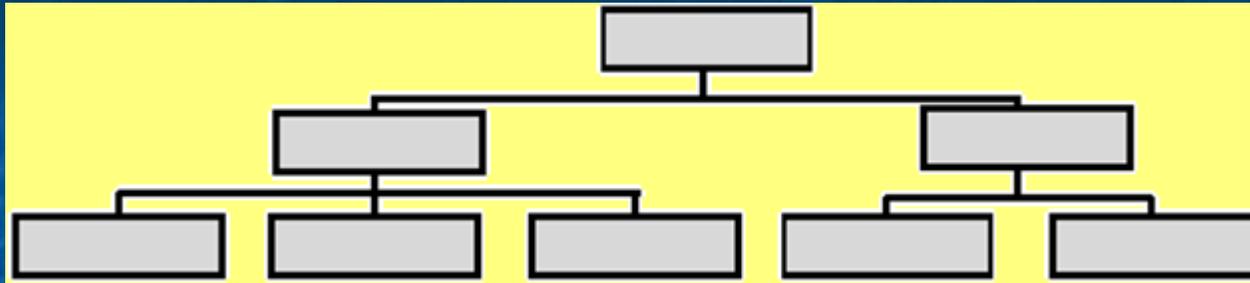
El Señor Jara nos ha enviado un fax diciéndonos que el no puede asistir a la reunión fijada para el viernes a las 3 p.m. El Señor Mardones dice que el también tiene compromisos después. El lunes puede ser mejor, pero no antes de las 10.30. De acuerdo a la secretaria del Señor Gómez, el Señor Gómez vuelve de Estados Unidos el lunes a las 9.30 a.m. La sal de conferencias está reservada para el viernes pero está disponible el lunes a las 2 p.m. ¿Qué opina usted?

Alternativa 2

¿Podemos postergar la reunión del viernes para el lunes a las 2 p.m.? Esa fecha y hora es más apropiada para los Señores Jara y Mardones. Incluso el Señor Gómez también puede participar

No involucre al destinatario del mensaje en el proceso de solución
Estructure la comunicación jerárquicamente

Una estructura jerárquica es clave para la comunicación exitosa



- Comience con el mensaje principal. Luego soporte el mensaje principal con otros mensajes o argumentos
 - ✓ Mensaje principal: La pregunta o la propuesta que es "el quid del asunto"
 - ✓ No use fraseos, a cambio de ello entregue preguntas o propuestas precisas que le importan al destinatario.
- Los mensajes de un nivel jerárquico deben comprender a todos los mensajes del nivel siguiente. Los mensajes el mismo nivel deben ser homogéneos y comprensivos (MECE)
- Dos estructuras alternativas
 - Grupos lógicos
 - Cadenas lógicas

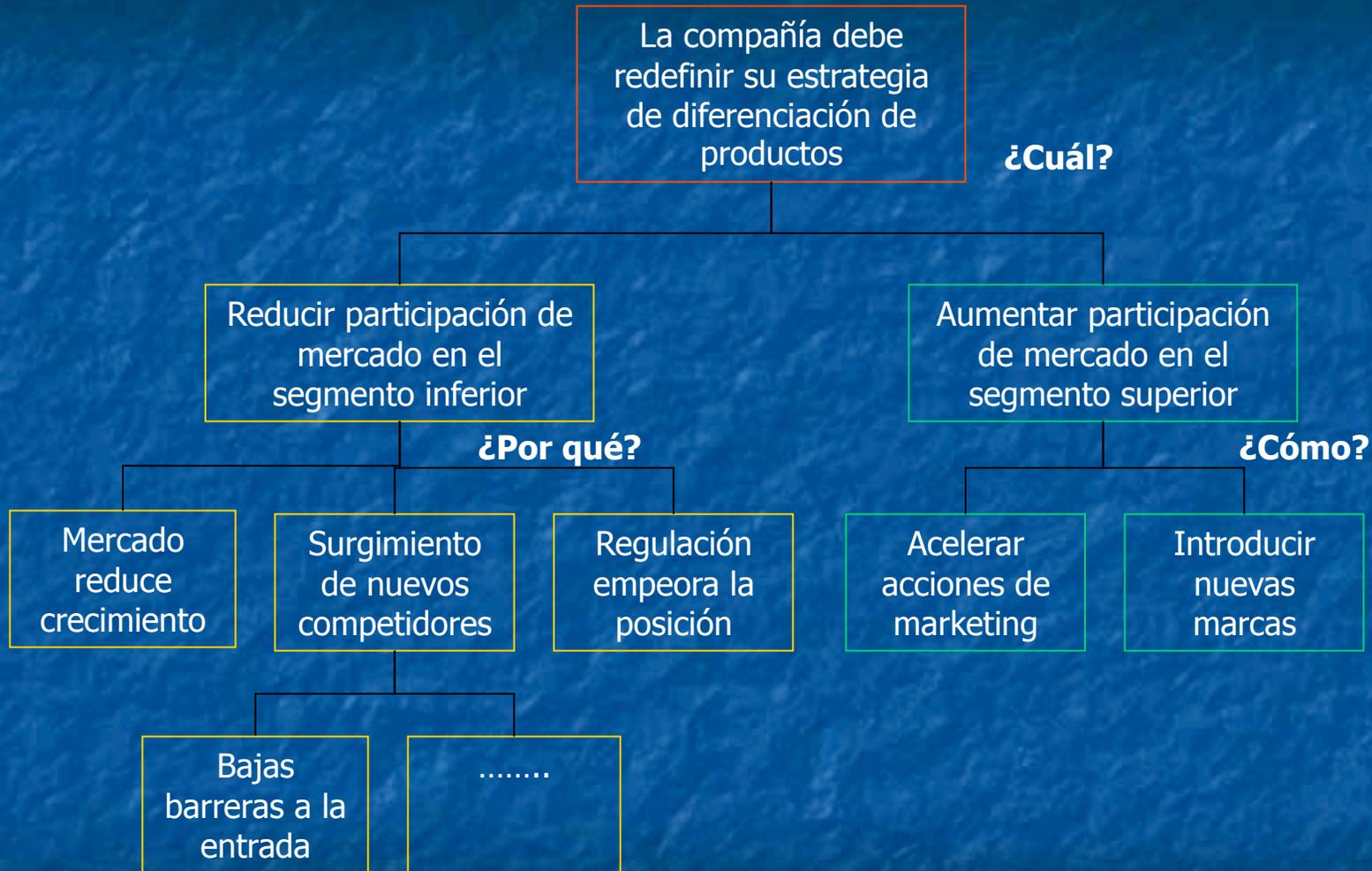
Mensaje principal

¿Podemos posponer la reunión del viernes para el lunes a las 14?

Argumentos de apoyo

El lunes es mejores para los Sres. Jara y Mardones e incluso el Sr. Gómez podría participar

Los "grupos lógicos se orientan a resultados



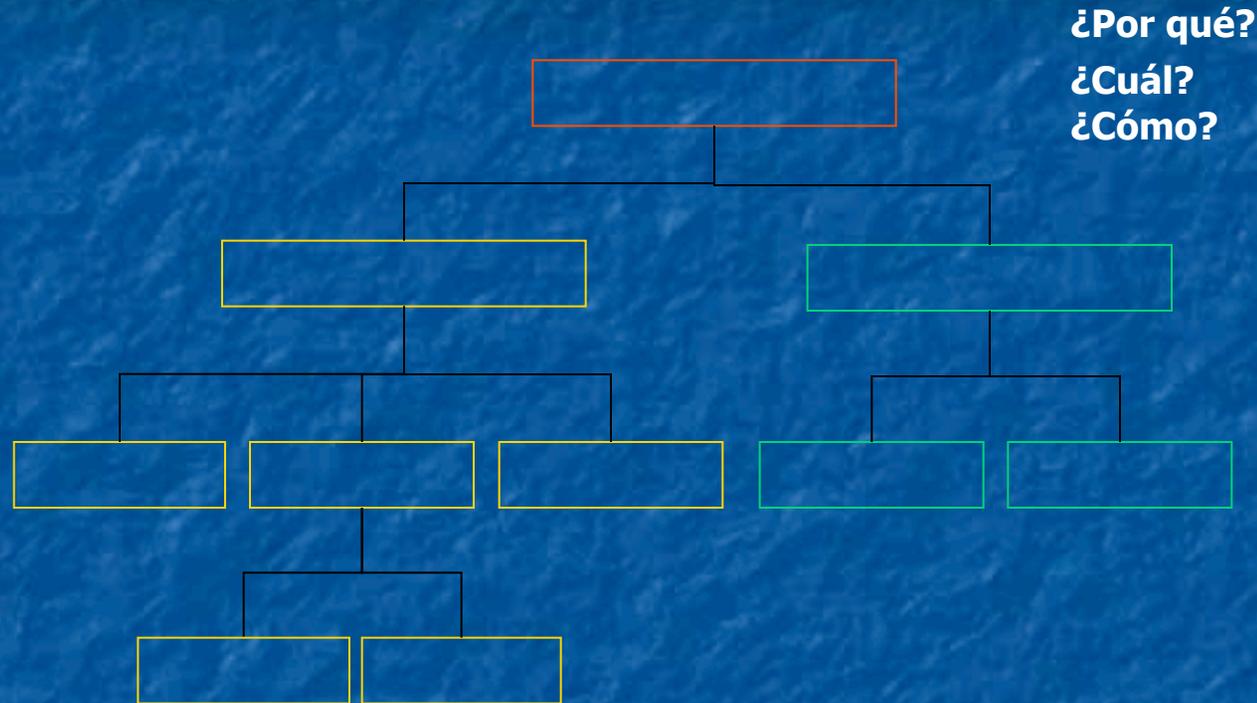
Los "grupos lógicos" se orientan a resultados

Mensaje principal
Objetivos,
recomendación,
solución, directiva

Conclusiones

Resultados del análisis

Sub-análisis



El mensaje principal es soportado por varias – no sólo una – conclusiones que forman una estructura lógica
Cada conclusión o resultado de un nivel inferior tiene que sostener el mensaje del nivel superior, evitando los traslapos horizontales
Juntas, todas las conclusiones o resultados de un nivel deben ser suficientes para que el mensaje del nivel superior sea inatacable

Ejercicio

Este fin de semana hay que hacer varias cosas respecto de la casa rodante:

1. Parchar la rotura del techo
2. Poner una alfombra nueva
3. Diseñar un aviso
4. Reemplazar las lámparas interiores
5. Instalar un nuevo estanque de agua
6. Reparar unas partes oxidadas
7. Hacer un letrero "Se Vende" para la ventana
8. Redactar un aviso para el diario mural de la oficina
9. Limpiar todo a conciencia
10. Arreglar unos problemas eléctricos

**Usted tiene cinco amigos que le han ofrecido ayuda.
Pídales y dígales que hacer de una forma estructurada.
Para ese efecto: haga un mensaje principal
agrupe sus peticiones**

Las "cadenas lógicas" son útiles cuando se necesita convencer

Mensaje principal

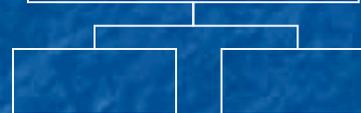
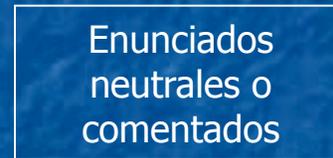


Conclusiones

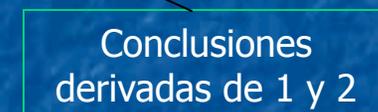
1 . Situación



2 . Problemas



3 . Solución



Resultados del análisis

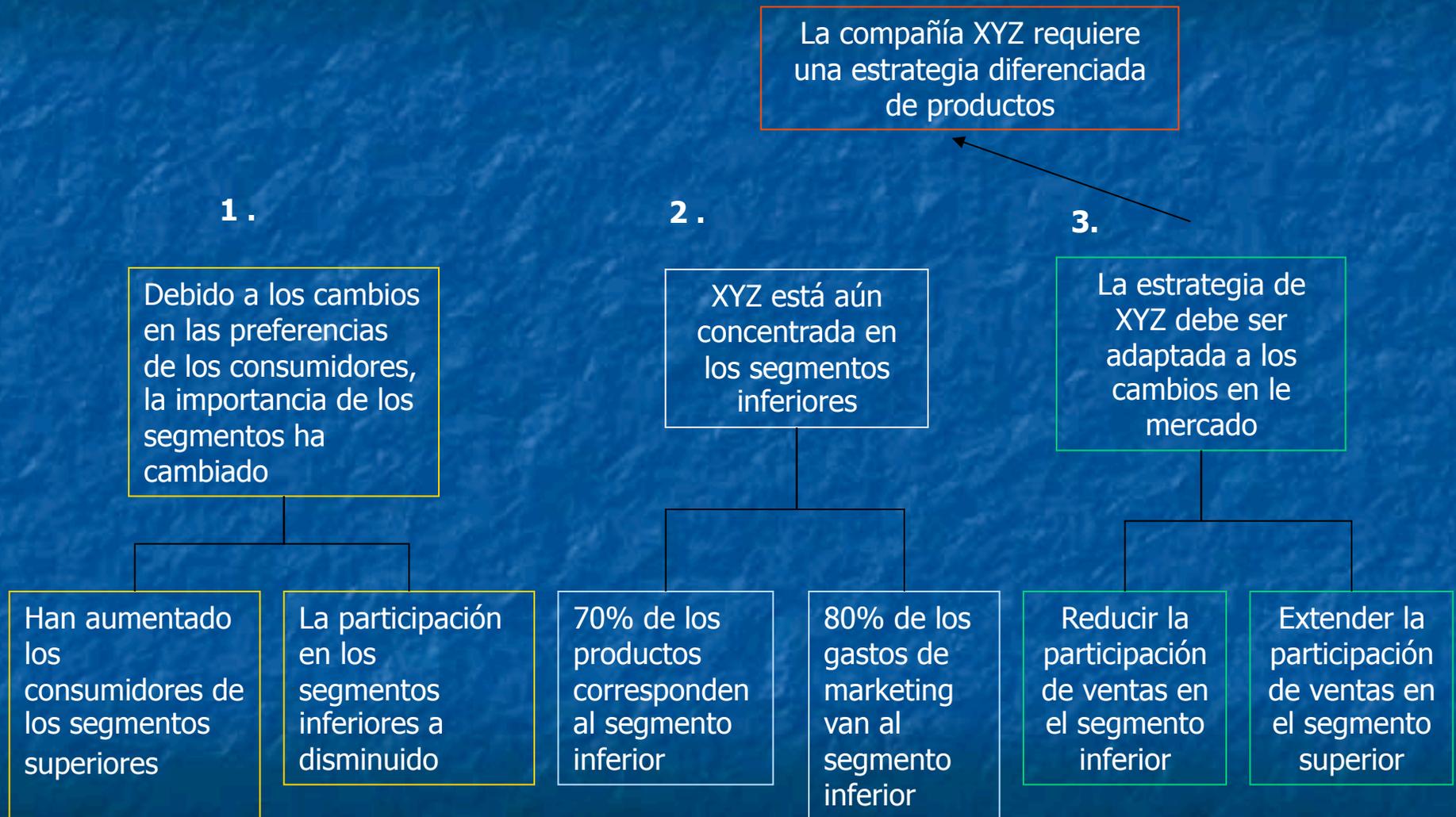
Sub- análisis

La cadena lógica consiste de tres pasos. Juntos, estos tres pasos forman un razonamiento lógico y convincente, el que – al final – lleva a la confirmación del mensaje principal.

El primer paso de una cadena lógica es un enunciado que trae el problema a la mano de manera no controversial. El segundo enunciado, luego, debe ser referido al primero, comentándolo. El tercer enunciado es la conclusión. Simultáneamente, este es el resultado lógico de los enunciados previos

Las "cadenas lógicas" son útiles cuando se necesita convencer

Ejemplo de estrategia de productos



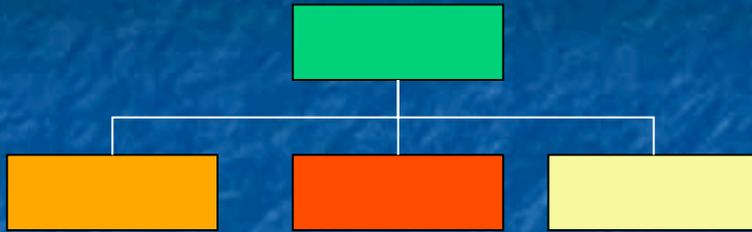
Ejercicio

Las siguientes frases resumen conclusiones y resultados del análisis de una consultoría destinada a mejorar la rentabilidad de una cadena de venta de comida

- Ubicaciones inadecuadas
- Inversiones en nuevas tiendas son cuantiosas
- Debemos reducir los costos administrativos de las tiendas actuales
- La cadena de retail ya no es competitiva
- El espacio promedio de las tiendas es pequeño
- La renovación de las tiendas actuales no parece muy prometedor
- Es necesaria la consolidación del negocio
- Los diseños interiores están pasados de moda
- Las tiendas que han generado pérdidas los dos últimos años deben ser cerradas
- No se recupera la inversión

**Agrupe estas frases y desarrolle una cadena lógica
Derive de ello un posible mensaje principal**

El mismo resultado puede comunicarse de maneras diferentes



Ventajas

Se enfatizan las conclusiones y recomendaciones

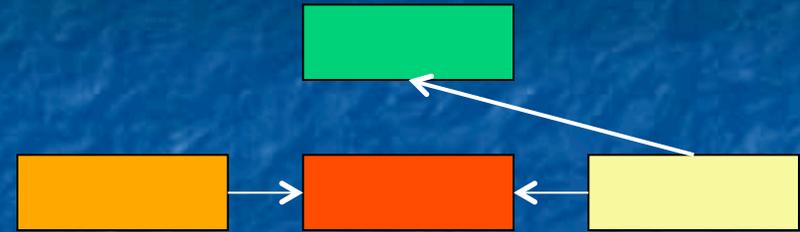
Las aseveraciones importantes son fácilmente recordables porque son tratadas en forma separada

Es efectiva para el caso de recomendaciones de acción

El rechazo de una aseveración no necesariamente pone en duda la conclusión

Desventajas

Demasiado directa a conclusiones que requieren convencimiento



Ventajas

Si el razonamiento está bien estructurado es convincente, porque demuestra que no existen otras soluciones posibles

Todas las conclusiones pueden ser contextualizadas

Especialmente efectiva en el caso de decisiones que requieren convencimiento

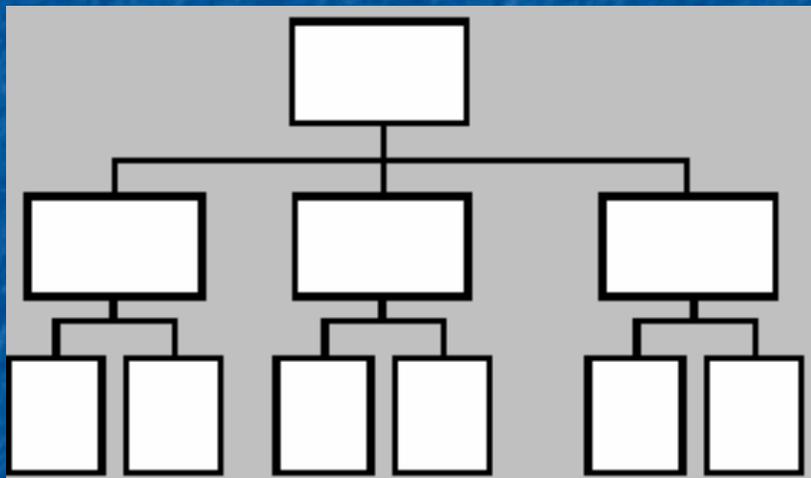
Desventajas

Si los primeros pasos no son aceptados, se desmorona toda la argumentación

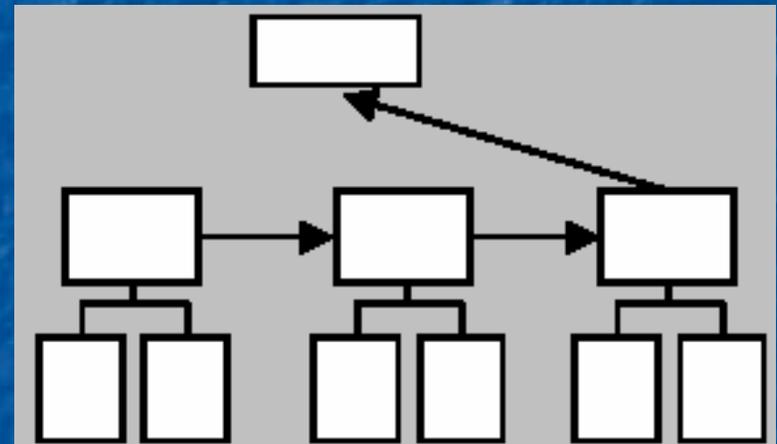
Requiere mayor atención del presentador

La comunicación efectiva requiere de combinaciones de estas alternativas

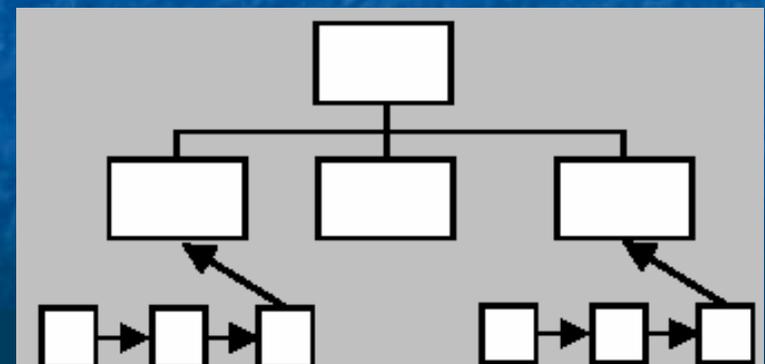
Grupos lógicos, apoyados en grupos lógicos



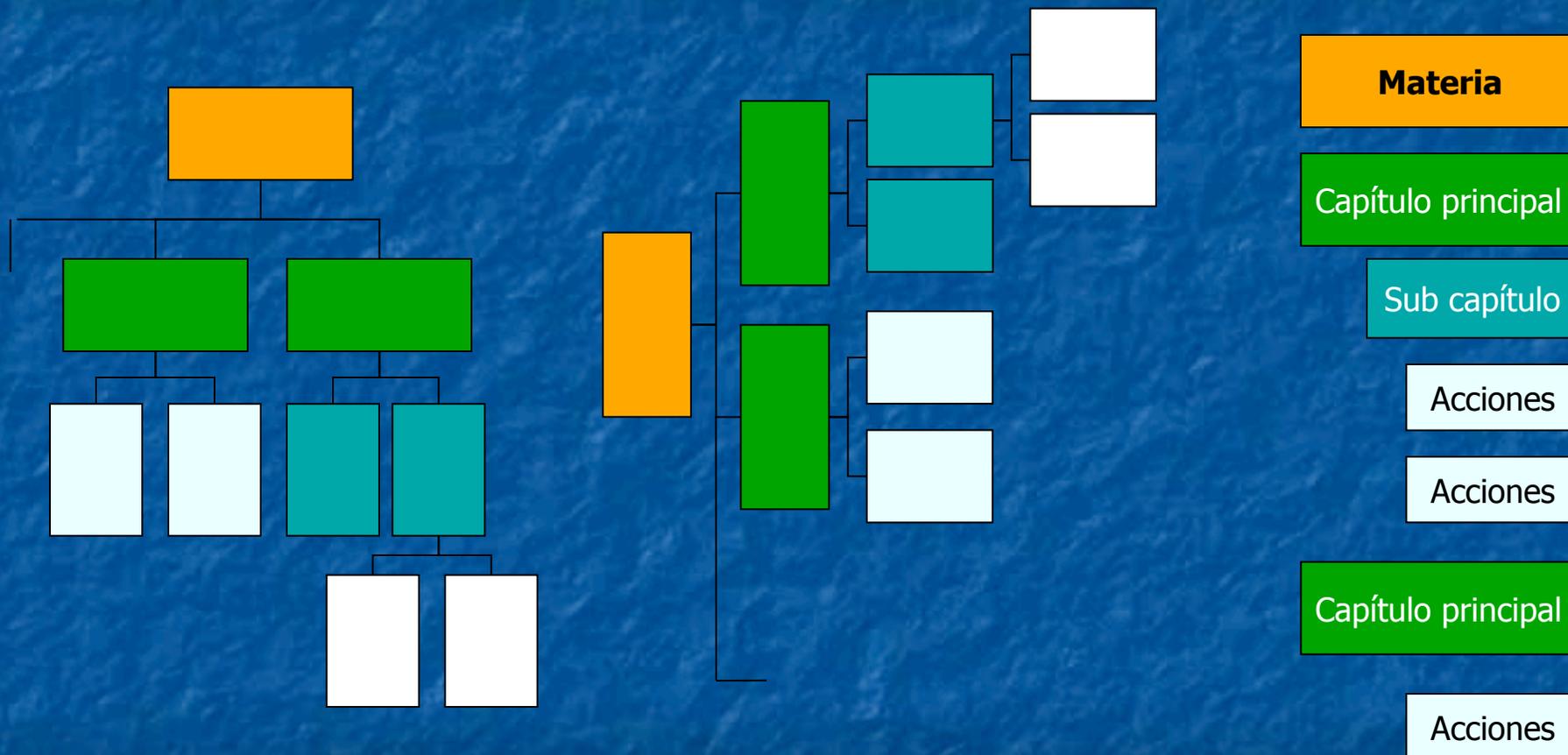
Cadenas lógicas, apoyadas en grupos lógicos



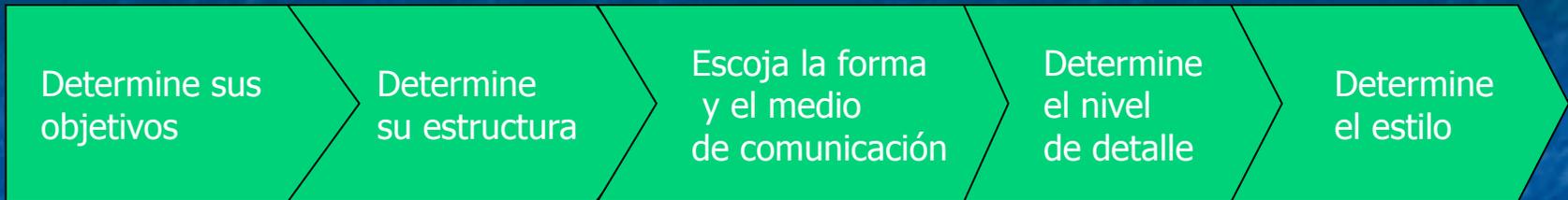
Grupos lógicos, apoyados en cadenas lógicas



La jerarquía de los temas es reflejada en el contexto escrito



Comunicaciones y presentaciones: ajuste los mensajes a la audiencia



¿Qué quiere lograr?

- Informar
- Una decisión
- Consenso
- Crear presión para la acción

Regla básica

- Cadena lógica si el auditorio debe ser convencido
- Grupo lógico, si se puede ir al punto central sin mayor preámbulo

Importante

Tamaño de la audiencia

Ventajas y desventajas de los distintos medios

Regla de oro

A mayor jerarquía del auditorio menos detalles

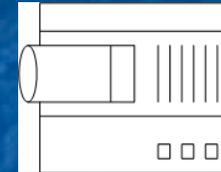
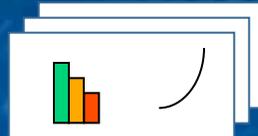
El nivel de detalle depende de las preferencias de la audiencia
Analistas: cuantitativos
Estrategas: cualitativos

Determine el estilo

Apariencia, tono y lenguaje deben ser adecuados a la audiencia / debe reflejar su relación con la audiencia

Mente abierta, amistoso
Reactivo, factual

Presentaciones: seleccione cuidadosamente los medios

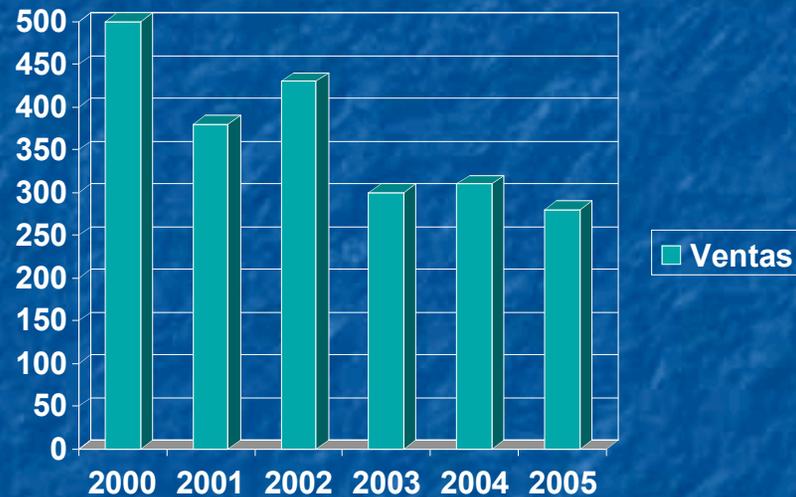


Objetivo	Discutir hechos, hipótesis y evaluaciones, alcanzar consenso	Discutir avances y resultados, crear entendimiento y consenso	Discutir avances y resultados, entendimiento y consenso Animar	Presentar opiniones de asuntos profesionales o conceptuales
Audiencia	1-5	5-30	> 5	>25
Ventajas	Incentiva la discusión Sirve para relevar brechas analíticas	Participación Flexibilidad Permite apoyo verbal y analítico	Ilustraciones efectivas Multimedia	Perfección gráfica
Desventajas	Poco control Poco contacto visual	Proyector puede perturbar	Problemas técnicos Secuencia preestablecida	Inflexibilidad Alto costo Sala oscura

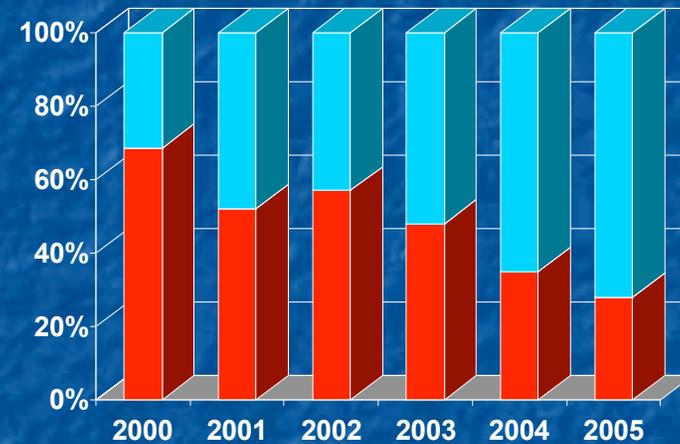
Presentaciones convincentes



Trabajando con gráficos



Gastos de Marketing

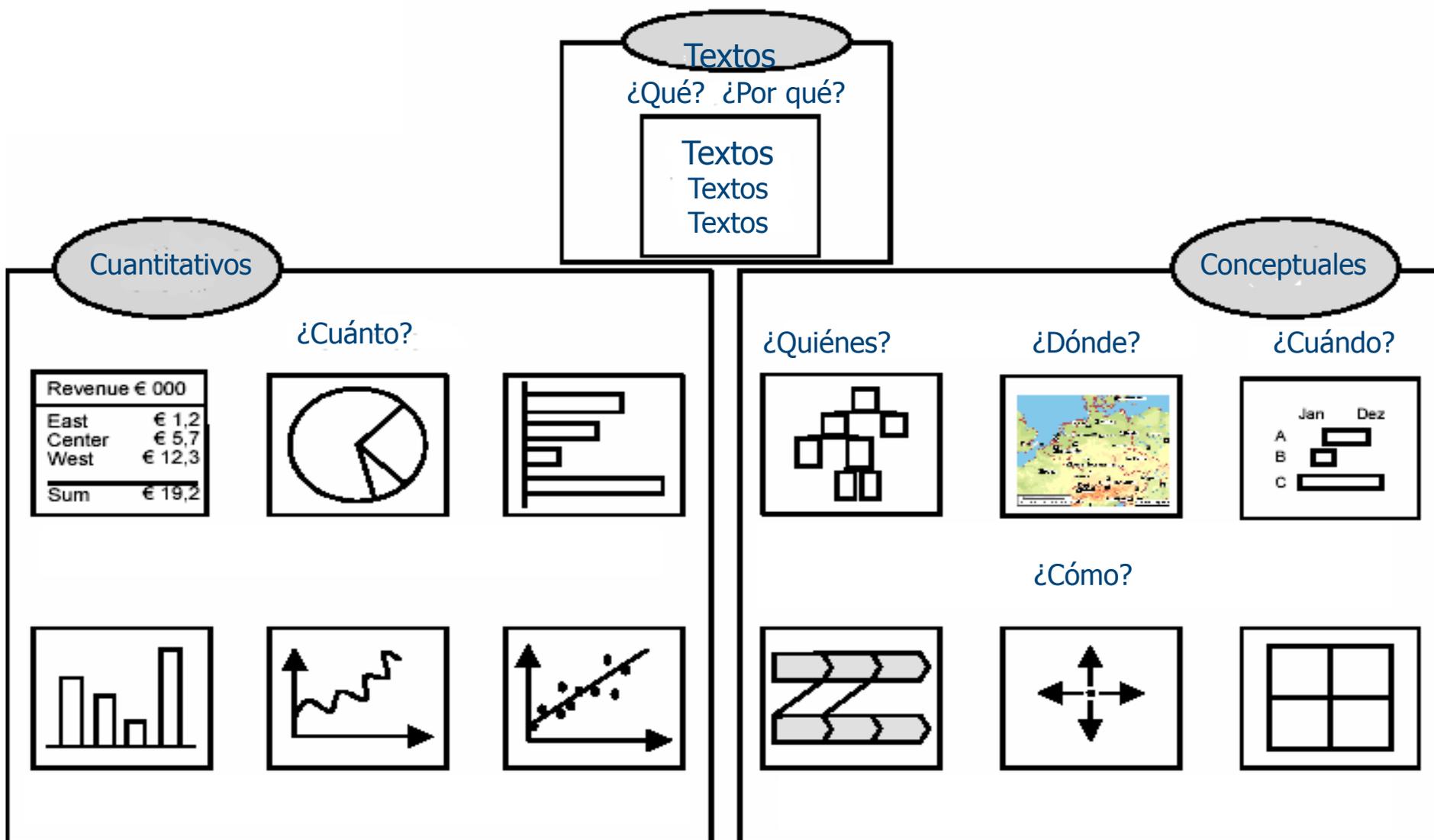


Participación de Mercado

Un buen grupo de gráficos es un medio efectivo de comunicación

- Aumenta la atención de los participantes
- Contribuye a comprender el contexto
- Permite al presentador un mejor control de la situación

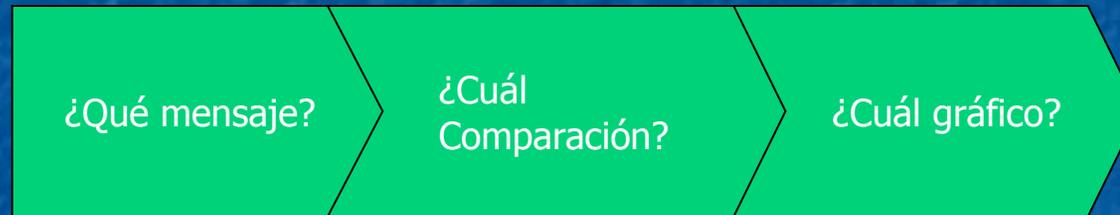
Tipos y formas de gráficos



Tipos y formas de gráficos

2003	2004	2005
1323	1323	1323
124	124	124
546	546	546
5678	5678	5678
7668	7668	7668
5677	5677	5677
8888	8888	8888
90866	90866	90866
4579	4579	4579
43567	43567	43567
77664	77664	77664
445678	445678	445678

Los datos muestran hechos sin proveer interpretaciones



Los datos por se no son importantes, si lo es el mensaje que se derive de ellos

El mensaje determina el gráfico adecuado

La mayoría de los mensajes incluye comparaciones

Cinco tipos de comparaciones

Componentes
Item
Series de tiempo
Distribución de frecuencia
Correlación

Cada tipo de mensaje y correlación demanda un tipo de gráfico

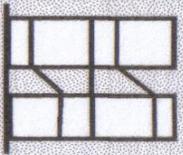
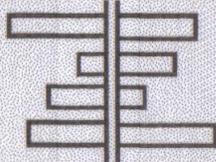
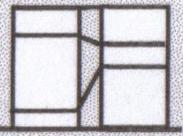
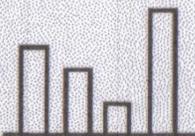
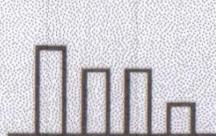
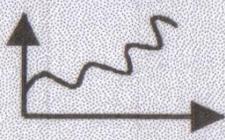
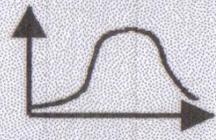
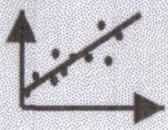
Pie
Barra
Columnas
Líneas

Puntos

Tipos y formas de gráficos

	Descripción	Indicación
Comparación de componentes	Muestra la proporción de un componente respecto del total	Participación, porcentajes
Comparación de ítems	Compara objetos por orden de tamaño, frecuencia, etc.	Mayor que, menor que, igual
Comparación de series de tiempo	Muestra cambios en el tiempo	Cambios, crecimientos, decrecimientos, fluctuaciones, tendencias
Comparación de frecuencias de distribución	Muestra las veces que un objeto aparece en un grupo	Concentración, frecuencia, distribución
Comparación de correlación	Muestra si existe relación entre dos o más variables	Relacionados con, cambia con, varía con

De las comparaciones a los gráficos

	Tipo de Comparación					
	Componente	Item	Serie de Tiempo	Distribución	Correlación	
Pie						Popular Poco práctico
Barra						Menos apreciado, más versátil
Columnas						El "viejo confiable"
Líneas						El caballo de batalla
Puntos						Intimidante pero significante

Un gráfico dice más que mil palabras

Una línea de historia estructura la presentación

Use un formato uniforme

participación zonal de mercados

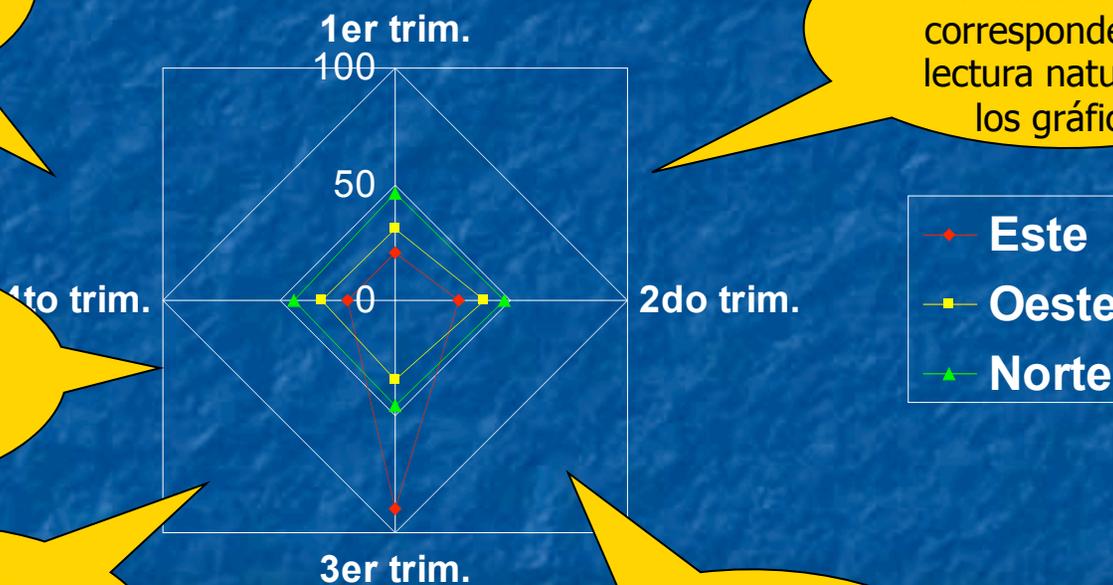
Ayuda a clarificar los contenidos y mensajes

Los flujos de contenidos deben corresponder a la lectura natural de los gráficos

Use tamaños de letras adecuados

Gráficos simples, pocos colores y datos agregados

Deje que el contenido conduzca las animaciones



Presentaciones: elementos para su preparación y ejecución

Temario

Introducción

Las etapas de una presentación

Caracterización de cada etapa

Comentarios finales

Objetivos de esta charla

Ordenamiento de ideas

Sentido común

Características individuales / estilo

Experiencia individual

Ideas generales

Presentación: instancia para transmitir contenido (ideas, información, etc.)

Audiencia a disposición: hacerse cargo de sus características

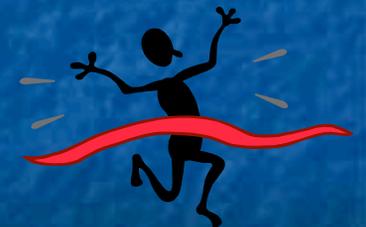
Teoría de la comunicación: emisor - receptor - mensaje

Recurrir a herramientas disponibles

Etapas de una presentación

Etapas:

- Preparación (antes)
- Ejecución (durante)
- Post - ejecución (después)



Relevancia de cada una

Preparación: generalidades

Identificar ideas centrales y focalizarse en ellas

Organización / diseño de presentación: secuencia, duración, énfasis, etc.

Determinar nivel de formalidad: vestimenta, lenguaje

Tecnología apropiada

Es etapa clave

Estructura

Secuencia:

- portada
- temario
- introducción
- desarrollo
- conclusiones

Ir a lo esencial

Transparencias eficientes

Número adecuado / tiempo adecuado para cada una (explicaciones)

Cantidad de texto, tamaño letra

Uso de colores, apoyo de gráficos, íconos, etc.: apoyo a comunicación

Títulos: concisos, significativos

Ortografía, gramática

Logo institucional

Transparencia: ejemplo

Esta presentación tiene como objetivo entregar antecedentes e ideas generales para apoyar la preparación y realización de una presentación.

Para estos efectos, se considera que una presentación puede estructurarse en tres partes: preparación, ejecución y post-ejecución. Cada una de ellas incluye aspectos específicos que deben tenerse en cuenta y desarrollarse adecuadamente. El objetivo de esta tarea es lograr realizar presentaciones que tengan un alto impacto y logren en forma efectiva transmitir los contenidos deseados.

Aspectos prácticos

Ensayar / cronometrar

Apuntes de apoyo (no en las manos)

Visita previa al lugar

Llegar antes - chequear equipos - cargar presentación

Archivos de respaldo

Material a entregar



Ejecución de la presentación

Escenario / audiencia a disposición

Definir reglas del juego al comienzo: participación audiencia, celulares, etc.

Sonar convincente

Lenguaje verbal y no verbal:

- aspectos de cada uno
- combinación de ellos



La voz y la corporalidad

Postura del cuerpo

Posición en relación a pantalla /
no obstaculizar visión para ideas
principales

Contacto visual: incluir periferia

Mantener movimiento sin distraer

Gesticulación

Volumen

Énfasis

Energía / no sobreactuarse

Silencios

Velocidad / claridad



Detalles, pero no tanto

Uso de medios: pantalla, puntero, etc.

Transición entre partes

Uso de humor

Cumplir estrictamente tiempos

Situaciones imprevistas:

- menos tiempo
- tomador de decisiones se va
- otras



Preguntas y respuestas

Dejar tiempo adecuado

Mantener el interés de la audiencia

Focalización

Manejo de preguntas complejas

Diferencia charla - reunión

Registrar compromisos



Post - ejecución

Cumplir los compromisos adquiridos

Posible distribución de material

Seguimiento



Comentarios finales

Preparación: central

Ideas: pocas, precisas

Tecnología y forma apropiados

Exponerse, experimentar

Practicar, practicar, practicar

