

**MIGUEL ÁNGEL ROMERO**

**NUNCA  
MÁS  
UNO MÁS**

**ENCUENTRA TU LUGAR ÚNICO  
EN EL MERCADO DE LA FORMACIÓN**

# NUNCA MÁS UNO MÁS

---

¡ENCUENTRA TU LUGAR ÚNICO  
EN EL MERCADO DE LA FORMACIÓN!

*Las claves que te permitirán aportar más valor a tus clientes, de forma única, para ser su proveedor preferido y lograr un negocio más sólido y rentable. De forma sencilla, directa y adaptada a los formadores profesionales.*



**AVISO LEGAL:** La información presentada aquí representa el punto de vista de los autores de esta en su fecha de publicación. Debido a las condiciones del mercado y las variables endógenas y exógenas que influyen en los negocios, los autores de esta publicación, se reservan el derecho de alterar o modificar esta información basada en las nuevas condiciones. Esta publicación tiene únicamente un objetivo de información y no constituye contrato, ni prueba de este. Ni el autor, ni los editores o los afiliados y partners de esta publicación, asumen ninguna responsabilidad de los errores, inexactitudes u omisiones. Cualquier descuido en estos aspectos no es intencionado. Cualquier referencia a alguna persona u organización viva o muerta, es puramente accidental.

**Copyright Miguel Ángel Romero**

**Todos los derechos reservados - Madrid - España**



## INFORMACIÓN Y DERECHOS

El poseedor de este Informe compilado en formato PDF TIENE LOS DERECHOS DE REVENTA y DISTRIBUCIÓN de este INFORME DE FORMACIÓN.

Este derecho te autoriza EXPRESAMENTE A:

- REVENDER este Informe y quedarte con el 100% de los ingresos que genere.
- REVENDER este Informe en portales de subasta tipo e-bay.es o mercadolibre.com siempre y cuando el precio de salida en subasta sea superior a 9,97 euros.
- ENTREGAR este Informe en una membresía ya sea de pago o gratuita.
- ENTREGAR este Informe como BONO DE REGALO de algún producto que vendas para incrementar su valor percibido.
- ENTREGAR este Informe como BONO DE REGALO por la suscripción a tu boletín electrónico, lista de marketing, etc.
- ENTREGAR este Informe desde tu directorio de recursos gratuitos o desde tu web.
- ENTREGAR este Informe en formato DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA, es decir, a cambio de la suscripción a una lista de descarga.

No ESTÁS AUTORIZADO A:

- ALTERAR o MODIFICAR, todo o parte del contenido de este Informe.
- EXTRAER o COPIAR y REPRODUCIR parte o todo el contenido de este Informe en cualquier formato: Ya sea digital, impreso, fotocopia o cualquier tipo de reproducción multimedia audio, video, animación, etc.

Por favor, recuerda que el éxito de cada uno depende de sus propios conocimientos, capacidad de aprendizaje, dedicación, deseo y motivación. Como en todo negocio, no podemos garantizar al ciento por ciento que vayas a obtener ingresos implementando las ideas expresadas en este manual. Ahora bien, deseamos que las ideas aquí expuestas, te ayuden a construir un negocio fuerte y rentable.

© Copyright Miguel Ángel Romero. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

## SOBRE EL AUTOR

Miguel Ángel Romero vive de la formación desde hace más de 20 años: diseñando, vendiendo e impartiendo cursos, talleres y seminarios. Más de 100 empresas clientes, 4500 participantes y 3 millones de euros de facturación en formación le avalan.

Diseña sus propios cursos y también diseña para universidades corporativas o para que otros impartan. Ha llegado a vender un diseño por 90.000€.

Estudió Derecho y empezó su carrera profesional como Jefe de Personal. Sin embargo pronto descubrió su vocación como comunicador y formador, apostando por buscar un nuevo rumbo profesional en el mundo de la formación y el desarrollo.

Está comprometido en el aprendizaje de técnicas formativas y ciencias del comportamiento para poder enriquecer sus programas y hacerlos más efectivos. Se diferencia por haber integrado poderosas herramientas de cambio personal en sus cursos, así como por el humor y dinamismo que los impregnan. Hoy continúa disfrutando de haber hecho de su vocación, su profesión y medio principal de vida.

Actualmente es empresario y socio director de la consultora Actitudine Formación y Coaching, y creador de la Escuela Europea de Formación para Formadores, consultor, facilitador y conferenciante. Anteriormente, ha desempeñado funciones directivas en diferentes compañías nacionales e internacionales.

Es Master-Trainer certificado en PNL por el IPH, Coach Ontológico certificado por Newfield; Instructor de FireWalking y Especialista Universitario en Psicoterapia Gestalt por la Universidad Pontificia de Comillas. Es miembro de la Comunidad global de consultores CTT, de la Asociación Española de PNL y de la International Association of Coaches.



## ¿PARA QUÉ DIFERENCIARTE? ¿Y POR QUÉ JUSTO AHORA?

Soy un convencido de que la formación puede aportar soluciones valiosas aún en tiempos de crisis.

Aunque no lo parezca por la respuesta que nos da el mercado, ante el ambiente general de la empresa: “no sé qué hacer”, “no se puede hacer nada”, “no está en nuestras manos”, “la crisis es general”...

Un dato escalofriante: La inversión en formación se ha reducido en un 70% en 3 años. Es una estimación con la información que he recogido de mis propios clientes y de otros compañeros de profesión. Queda un 30% del presupuesto, del dinero que se movía en el mercado de la formación hace 3 años.

### ☉ Y ¿POR QUÉ?

¿Por qué en un momento de crisis, en el que hay una gran necesidad de reinventarse, de adquirir nuevas estrategias, nuevos conocimientos y habilidades disminuye la inversión en formación? ¿Por qué? ¿No parece un contrasentido? **Sin embargo en tiempos de crisis disminuye la inversión en formación.**

### ☉ ALGUNAS CAUSAS...

En mi experiencia estas son las respuestas que recibo:

1. **Cultura de ahorro y reducción de gastos:** ante la pérdida de ingresos, se han recortado presupuestos. Y, curiosamente, lo primero que se les ocurre es: “¡Bueno, reduzco la partida de Formación! ¿Y qué ocurre en el corto plazo si reduzco la partida de formación? Parece que nada...”
2. **Inestabilidad en el empleo:** La sensación de inseguridad, hace que las personas sientan que tienen que ahorrar por si llegan peor dadas, “¡No invierto en mi propia formación!” Hay una bajada altísima en la demanda de las escuelas de negocio. Solo hace falta estar atentos a las páginas sepias de los periódicos, la prensa especializada, para ver qué están haciendo más marketing que en toda su vida, más promoción, más publicidad para seguir captando alumnos.
3. Por otra parte, las **empresas al no tener la seguridad de mantener los empleados** que tienen, tampoco consideran interesante invertir en su formación. “¡Si luego no sigue, para qué!”

4. **La formación es considerada un gasto y un lujo:** No se sabe si tiene un retorno claro, si realmente sirve para algo, si hay una ganancia posterior. **Esa sería la diferencia entre gasto e inversión.** Y en el mejor de los casos, la formación funciona a medio y/o largo plazo. Y en este momento, de supervivencia, solo se mira el corto. A medio o largo plazo y difícil de cuantificar, “¡Fuera!”
5. Yo mismo como director de formación he tenido montones de discusiones y problemas con la dirección para defender un presupuesto de formación para la plantilla. Siempre les parece mucho, “¡Bueno si consigues subvención...!”
6. Hay malas experiencias anteriores: “*En otras ocasiones invertí en formación, y ¿para qué sirvió?*” **No importa que nosotros creamos que nuestra formación es muy valiosa, la opinión que importa es la del que la compra.** Queramos o no él es que decide y valora, y si cree que no le ha aportado, por qué comprar justo ahora.

## ● ALGUNAS CONSECUENCIAS DE LA REDUCCIÓN DE PRESUPUESTOS

1. **Hay una reducción drástica del “pastel a repartir”** entre los que nos dedicamos a la formación, “*tocamos a menos*”.
2. Podéis ver en el INE, que, en épocas de crisis, **se incrementan considerablemente las altas en el epígrafe de Formación y docencia, el número de profesionales, autónomos.** Porque hartos de soportar las tensiones que se producen en sus empresas, deciden cambiar de profesión, porque se quedan sin empleo y deciden aprovechar su experiencia profesional en este campo... De nuevo, “*tocamos a menos*”
3. Las dos anteriores nos llevan a un aumento de la competencia feroz bajo el lema de “*todo vale*”.

Al visitar clientes y ofrecer mis talleres, me encuentro cada vez más con la siguiente respuesta: “*Ya, pero es que fulanito me ofrece el programa a la mitad del precio que tú me pides*”. En ocasiones, se trata incluso de empresas grandes del mercado de la formación.

**Hacemos además mucha más presión sobre los clientes de nuestro mercado: ofertas, demos gratuitas, desayunos de trabajo.** Me comentaba un cliente, que si asistiera a todas las demos-desayuno que le ofrecen, le faltarían días para desayunar en el año.

4. **Disminución de nuestra facturación y sobre todo, nuestros márgenes por la guerra de precios.** Prácticamente, los precios de la formación se han mantenido a lo largo de los últimos diez años, a pesar del cambio al euro, y en los últimos dos, nos encontramos con presupuestos de que ofrecen bajadas hasta del 50% sobre esos precios ya estancados.
5. Esta última, hace que muchas empresas tengan problemas para seguir adelante o incluso, el cierre para otros. En este caso, por desgracia, disminuyen los que se reparten el pastel.
6. Y la peor de todas: **La certeza de que no se puede hacer nada**, no hay para todos, hay los clientes que hay, no queda otra que bajar precios..., bajamos los brazos y nos resignamos. Esta creencia poderosa impide a los formadores poner su foco en encontrar soluciones creativas, innovadoras y que aporten valor.

Si nosotros los formadores, uno de los agentes encargados de que nuestros alumnos se muevan, cambien, se desarrollen y busquen salidas, somos los primeros que bajamos los brazos, **¿Qué tipo de mensajes estamos enviando a nuestros clientes?** Llamamos y visitando a nuestros clientes con un “*bolero*” instalado en el alma: **“¡Ay, yo que di lo mejor de mí, y así me lo paga el mercado!”** La pena y el victimismo generan rechazo y no venta.

### ☉ ¡QUIERO NOMBRES! ¿QUIÉN ES EL CULPABLE DE TODO ESTO?

*Errar es humano, ¡buscar culpables, estratégico!*

1. ¿La crisis?...los bancos, los mercados, las pandemias... de qué no podemos culpabilizar a la crisis hoy en día, ¡la gran culpable!
2. ¿Nuestro público? “Desde luego la gente es que no es consciente de lo importante que es la formación, deberían comprar más formación, han tirado la toalla...”.
3. ¿Nosotros los formadores? *Si pones la culpa fuera, te quedas más tranquilo. Pero... pierdes el poder.* Si estás fuera del problema, estás fuera de la solución.

### ☉ HAGAMOS AUTOCRÍTICA.

¿Puedo contribuir a superar la crisis? ¿Puedo con mi formación ayudar a que más gente se movilice para salir de la situación? ¿Puedo cambiar la forma de pensar de las empresas? ¿Puedo influir en mis conversaciones con mis clientes? Puedo intentarlo, pero no depende esencialmente de mí. Sin embargo, hay otras que sí dependen de mí...

## 🕒 NUESTRA RESPONSABILIDAD COMO FORMADORES:

1. **Nuestro histórico: Cursos que no funcionan**, que se dan y no consiguen que la gente salga entusiasmada, sintiendo que ha sido una experiencia única y vital, que puede ayudarles a transformar su vida, enriquecedora.
2. **Cursos que sí funcionan, pero no se aplican**. No salen de la puerta del aula. La carpeta se queda en un estante o incluso, se la deja en la misma aula, no se aplica en el día a día.
3. **Cursos que son más de lo mismo**, “No me ha aportado nada nuevo”, “¡Ya lo sabía todo!”.

*Todo esto está en la mente de nuestros clientes: “Y si luego no aprendo nada, y si no lo llevo a la práctica, porque ya me ha pasado más veces...” “Sí, el nombre está trabajado, pero y si es más de lo mismo...”*

4. **No saber medir y defender los resultados de nuestra formación**: “¡La formación ha sido estupenda!” “¿Sí?” “¿Cómo lo sabes?”, “¿Con qué criterios? ¿Cómo has medido que la formación está apartando?”. **Saber medir, más allá de la encuesta de satisfacción**. Cuando llevas un tiempo con la formación y tienes tablas, cuando te profesionalizas, para sacar menos de un 3,8 sobre 5, tienes que matar a alguien en mitad del curso. Aunque sea por pena o por lo que “te lo has trabajado”, ¡te ponen buenas notas!
- ✓ **¿Cómo mido? Y sobre todo, ¿Cómo definiendo ese valor?** ¿Hago que la gente sea consciente del valor que le aporta lo que ha aprendido? Si no lo mido, no lo definiendo y no lo “vendo”, las personas pueden no ser conscientes de su valía. A veces el aprendizaje es muy superior a lo percibido por los alumnos. Porque se ha hecho fácil.
- ✓ El que compra no sabe medir los resultados de la formación de forma cuantitativa, es una apreciación, sin embargo, sabe perfectamente, cuánto le toca pagar por esa formación.
5. Mala orientación de marketing: **¡No saber aprovechar la cantidad de problemas para resolver que hay ahora mismo!** ¡Estamos en el negocio de la solución de problemas!

Si disminuyen las ventas, es una oportunidad para ofrecer una formación efectiva en ventas. Si hay una disminución de la motivación laboral, es una oportunidad magnífica, para los que trabajan en la transformación y el desarrollo personal. Si hay una necesidad de un aumento de la productividad, es una oportunidad magnífica para los que trabajan con gestión del tiempo, objetivos, gestión, planificación. Si hay problemas para llegar a fin de mes en las familias, es una oportunidad magnífica para los que se dedican a la formación en gestión financiera doméstica, inversiones de pequeño alcance...

- ✓ **Las oportunidades son más grandes que en época de bonanza.** Hay problemas reales que necesitan solución. Sin embargo, no somos capaces de aprovecharlas.
- ✓ Si conectas con la necesidad de otro y le ayudas a resolver su problema, como no va a invertir en ello. Sería poco inteligente, y, en general, la gente toma decisiones inteligentes y buenas para ellos.

### 🕒 NUESTRA APUESTA: REINVENTAR LA FORMACIÓN...

**Para que sea una palanca de cambio** individual, personal, profesional, colectiva y social que nos ayude a afrontar este momento de gran crisis.

¡Cuando hay crisis se producen cambios y oportunidades que hay que aprovechar!

Y por eso este ebook, porque en momentos como estos es cuando realmente se hace vital diferenciarse, encontrar tu nicho de mercado y ser el mejor en él, crear verdadero aprendizaje... para disfrutar de lo que haces y porque esta es nuestra misión:

***“Ayudar y servir de inspiración a los formadores en su desarrollo personal y profesional, para que aportando un extraordinario valor diferencial a sus clientes, logren una notable prosperidad económica mientras disfrutan.”***

¡Espero que lo disfrutes y te sea útil!

Miguel Ángel Romero

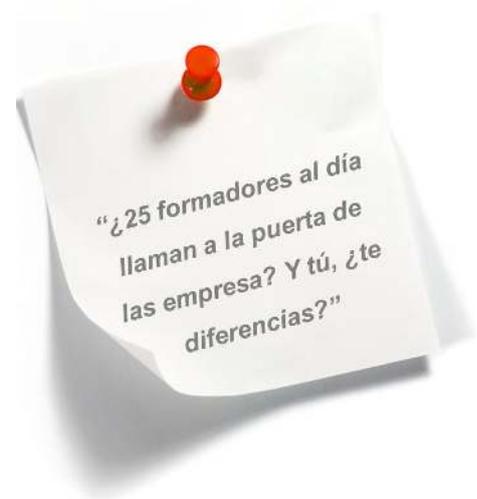
Cómo Dejar De Ser Uno Más, Para Ser El UNO Que Más...	11
Si No “Soy Diferente”, Si Soy Uno Más, ¿Por qué Yo? .....	12
El Objetivo Es Ser El Primero De Tu Categoría.....	13
¿Quiénes Son Mi Público? ¿Quiénes Mis Futuros Alumnos?	14
Formación, ¿Es Un Producto O Un Servicio?.....	16
¿Qué Variables Hacen Únicos Nuestros Cursos?.....	17
¿Qué Hay Que Cuidar Antes De La Formación?.....	18
¿Y Qué Marca La Diferencia Durante La Formación?	20
Por Último, ¿Qué Es Vital Después de La Formación?	25

## CÓMO DEJAR DE SER UNO MÁS, PARA SER EL UNO QUE MÁS...

Cuando hablamos de **diferenciación**, por simplificar con permiso de los expertos en Marketing, nos referimos a la capacidad de una empresa, servicio o producto de ser percibido por los clientes como distinto, **diferente del resto de los que están en el mismo mercado**.

La diferenciación, como percepción, es una experiencia subjetiva que ocurre en la mente de los clientes, de cada uno de ellos. Lo que para uno significa una cosa, para otro puede parecer la contraria. De nada sirve lo que yo crea, si no lo que los clientes creen y valoren. Y por tanto, **toda estrategia o análisis de diferenciación, parte de comprender dos elementos clave:**

- ✓ **Expectativas de valor:** ¿Qué elementos tienen en cuenta a la hora de tomar una decisión de compra de un curso, taller o seminario?
- ✓ **Percepción de valor:** ¿Qué es lo que valoran los clientes de formación durante la prestación del servicio y después del mismo?



Esta información es vital, saber cómo se construye el valor en la mente de mis potenciales clientes. **¡No puedo tocar de oído!** Para obtenerla, puedo utilizar diversas vías:

- ✓ **Hacer un estudio de mercado propio** de forma directa: quiénes son potenciales clientes de formación, qué quieren o necesitan, quiénes están ya en el mercado, qué ofrecen y cómo, volumen del mercado, precios...
- ✓ **Acceder a información ya elaborada:** Internet, Cámaras de Comercio, Asociaciones...
- ✓ Puedo **aprovechar la experiencia y conocimiento de expertos** ya introducidos en el mercado de la formación.

Esto último es lo que te ofrecemos. Un recorrido por las diferentes estrategias de diferenciación y sus elementos, con consejos y recomendaciones para que encuentres el posicionamiento que te hará único.

## SI NO “SOY DIFERENTE”, SI SOY UNO MÁS, ¿POR QUÉ YO?

*¿Por qué un cliente me va a contratar a Mí en vez de a otro?*



Si lo que un cliente quiere o necesita, está siendo ofertado por varios proveedores en el mismo mercado sin diferencias significativas entre ellos, el motivo de compra tiende a centrarse en el precio: el más barato. Lo que provoca que todos aquellos que no se diferencian, acaben entrando en una guerra de precios y tarifas que, en el mejor de los casos, te hará sudar la gota gorda para mantenerte y, en el peor, desaparecer.

Sin embargo, si tengo una estrategia diferenciada, puedo llegar a ser un formador o empresa de formación única y, por tanto, sin posibilidad de comparación: sin competencia. Ya no compito en precio con otros operadores similares. Los clientes

me buscarán a mí. Mi precio lo podré fijar en función del valor que aporte. Es necesario porque:

- ✓ **No ofrecemos la misma calidad a todos los públicos:** por tu experiencia vital, tus conocimientos, tu capacidad de interlocución...
- ✓ Las **referencias boca a boca** son fundamentales -nadie vende mejor que un cliente satisfecho compartiendo su experiencia-, si me dirijo a aquellos con los que lo puedo hacer de “*matrícula de honor*”, es más fácil que me referencien con mayor entusiasmo
- ✓ Si no somos la “*Coca-Cola*”, **tenemos recursos limitados y hay que elegir dónde pongo el foco.** “*Bueno en todo, especialista de nada*”. Para poder conseguir mejores resultados, apliquemos toda nuestra fuerza en el público objetivo con el que puedo tener más llegada, ofreciendo aquello que realmente quieren o necesitan. Eficiencia de inversión y aumento de resultados.

## EL OBJETIVO ES SER EL PRIMERO DE TU CATEGORÍA.

*Si no lo eres o crees que no puedes serlo... ¡Inventa Una!*

Podemos hablar de tres principales estrategias de diferenciación aplicadas al mercado de la formación, y cómo influyen en tu valoración como formador o empresa y, por supuesto, en el precio al que puedes vender tus servicios:

- ✓ **Por Producto:** especialización (tema, público y metodología) y calidad (¿"básico" a "premium"?)
- ✓ **Por Servicio:** personalización, amplitud (antes, durante y después de la formación), canales...
- ✓ **Por Comunicación e Imagen:** corporativa (web, presentaciones, tarjetas, manuales...), mensajes, personas...

Contestando estas preguntas, podrás ir preparándote para aprovechar más y mejor las oportunidades, te invitamos a ir reflexionando y respondiendo:

- ✓ ¿Qué **características, talento, experiencia o habilidad** me hacen ser especial como formador o empresa de formación?
- ✓ Si ya eres formador... ¿en qué tipo de formación he cosechado mis mayores éxitos? ¿Con qué clientes?
- ✓ Si estás empezando... ¿con qué **tipo de formación he aprendido y disfrutado** más? (contenidos, formato...)
- ✓ ¿**Para qué** me busca la gente?
- ✓ ¿**En qué** me considero un **experto**?
- ✓ ¿A qué **tipo de público** tengo más fácil **acceso**?
- ✓ ¿Con qué tipo de público me siento más identificado o comparto más cosas?
- ✓ ¿Qué me apasiona?

## ¿QUIÉNES SON MI PÚBLICO? ¿QUIÉNES MIS FUTUROS ALUMNOS?

Éstas son, sin duda, unas preguntas necesarias y clave para diseñar mi propuesta como formador. Conviene hacérselas al mismo tiempo que la pregunta de “*cuál es mi mensaje*”, porque, **qué comunico y a quién comunico**, son la base para establecer con posterioridad la forma con la que entregaré mi mensaje: la formación en sí misma.

### 🕒 ¿ELIJO O SOY ELEGIDO?

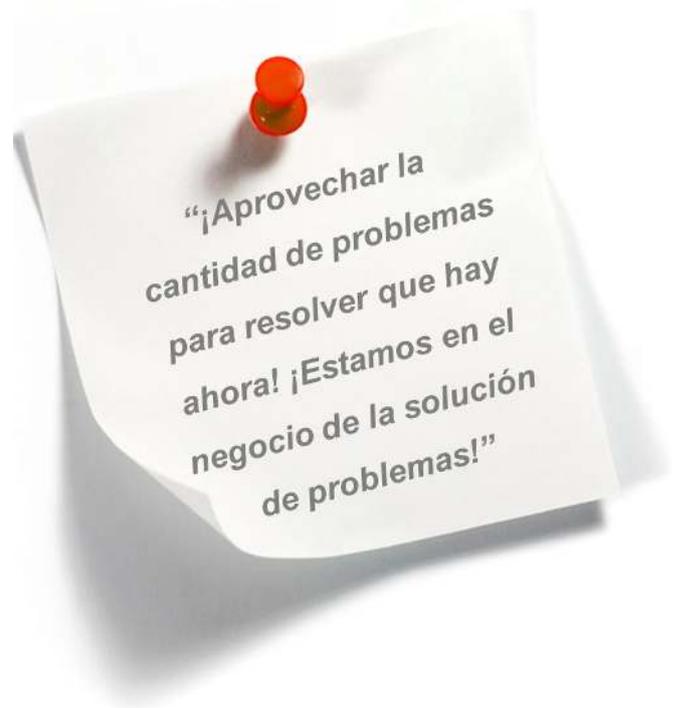
Pues... ambas cosas. Yo puedo dirigirme a un público determinado y hacer todo mi esfuerzo de comunicación hacia ellos, y puede que haya resultados o que no. Yo he probado a dirigirme a determinados colectivos profesionales con los que he tenido una respuesta muy baja. Al mismo tiempo, con colectivos que no eran mi objetivo, me he encontrado con la grata sorpresa de ser buscado por ellos. Hay mensajes y formas de expresarlos que calan en un público y resultan indiferentes para otro.

A la hora de **decidirse por un público u otro**, creo que hay varios elementos para tener en cuenta:

### 🕒 MI PROPIO PERFIL

Normalmente será más fácil comunicarme con personas que compartan conmigo experiencias vitales y profesionales, situación personal, nivel cultural, cultura de origen, aficiones, edad... Aunque no siempre es así. En mi carrera me he encontrado con grupos con los que tenía poco que ver y, sin embargo, ha sido muy enriquecedora la relación formativa -en ambas direcciones-, precisamente por eso, por la capacidad de prestar un nuevo enfoque que enriquece y puede ser generativo.

Ahora, cuantas más diferencias haya entre mí y mi público, más riesgos de falta de sintonía puedo encontrarme. (“*Pero éste, ¿de dónde ha salido...?*”)



## ☉ MI CAPACIDAD DE ACCESO

Si yo quisiera dirigirme a los altos cargos políticos y gobernantes, me encontraría con que mi lista de potenciales contactos de esa categoría es mínima, por no decir inexistente. Sin embargo, mi nivel de contacto con profesionales del mundo de la formación, el desarrollo y los recursos humanos es mucho más amplio. **¿Significa esto que no me puedo dirigir a los políticos?** No, de ninguna manera. **Significa que tendré que dedicar más tiempo y esfuerzo para conseguir acercarme a ellos, ser reconocido,** mientras que con el segundo colectivo mi capacidad de acceso es mayor e inmediata.

## ☉ MIS PREFERENCIAS PERSONALES

Esto es una realidad. **Yo me siento más cómodo con unos perfiles que con otros.** Me siento más a gusto. Y esto se nota. Posiblemente la calidad y potencia de tu comunicación no sean las mismas. Posiblemente tu entusiasmo y ganas de contactar y generar vínculos no sean los mismos. **Y esto puede ser clave a la hora de dar tu mejor 100% o de mantener el compromiso.** Esto te puede hacer diferente. Cuidado, también puede ser un límite. Tus prejuicios personales pueden hacerte desechar un colectivo por mero desconocimiento y, cuando lo tratas, cambiar radicalmente tu perspectiva y con ello tu actitud y comportamiento. Un buen recurso para mí es dirigirme a la persona que hay detrás de cualquier otro condicionamiento, bien sea profesional, cultural, de edad... Y me da muy buen resultado.

## ☉ UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Aquí hay otra decisión. Y esto tal vez, ha sido lo que más me ha sorprendido en las últimas semanas. Yo me dirigía a diversos colectivos (directivos, vendedores, técnicos, empleados de las administraciones públicas, emprendedores...), pero siempre en un marco territorial del estado español. Sólo accidentalmente había hecho una intervención en Portugal y el comprador era español. Hoy en día, he descubierto que esto ha sido un límite más aparente que real. Gracias a al lanzamiento de seminarios virtuales en Internet (Webinar), me he encontrado con que desde mi posición local, **¡he contado con asistentes de 28 países de América, Europa y África!**

## FORMACIÓN, ¿ES UN PRODUCTO O UN SERVICIO?

La pregunta puede resultar, en apariencia, demasiado obvia: la formación es un servicio. Y esto es correcto. Desde un punto de vista ortodoxo, es un servicio porque no es algo material, no es un bien físico -aunque haya materiales físicos como los manuales, por ejemplo-, sino que el valor está en el resultado, en lo que se lleva el cliente, en la valoración subjetiva que hace el que lo recibe.

Y desde luego que hay elementos físicos y materiales en la formación: manuales, libros, ejercicios, sala de formación, formador, pizarra... Pero no son éstos los que crean el valor. *El verdadero valor de la formación está en lo que nuestros clientes y alumnos "perciben" que se llevan del proceso formativo.* Y aquí sí hay muchos elementos para tener en cuenta en el proceso de creación de valor, en el servicio que prestamos como formadores.

### 🕒 ¿VENDO CURSOS O APRENDIZAJE?

Muchos formadores vendemos la formación como un producto: un curso, un taller, un seminario. Y digo que vendemos producto porque ofrecemos el título y las dimensiones físicas del mismo: las horas de duración, el manual y los ejercicios, la agenda, el currículo del formador...

Y esto, sin duda, está bien, permite saber al cliente qué está comprando, como cuando compra algo físico: medidas, peso, color, propiedades... Ahora bien, ¿es esto lo crítico en el éxito de un proceso formativo? ¿En la satisfacción de los clientes y alumnos? Yo creo que no.

Y el tema es importante, **porque cuanto más vaya dirigido a vender producto, más suele el cliente dirigirse a valorar el precio hora, el número de páginas que lleva el manual y a comparar por puro precio dos opciones que se ofrecen bajo el mismo título.** "¿Qué curso de liderazgo?".



## ¿QUÉ VARIABLES HACEN ÚNICOS NUESTROS CURSOS?

En mi experiencia, el mismo “*producto*” formativo, ha tenido un grado de éxito muy diferente en función de otras **variables que creo que son las que dan verdadera dimensión al servicio de la formación** y que influyen de forma decisiva en el auténtico aprendizaje que se obtiene del proceso formativo.

Son variables inmateriales y que pueden aparecer en tres momentos diferenciados:

- ✓ antes de la formación,
- ✓ durante la formación y
- ✓ después de la formación.

Cada uno de estos tres momentos diferenciados merece un capítulo aparte.

## ¿QUÉ HAY QUE CUIDAR ANTES DE LA FORMACIÓN?

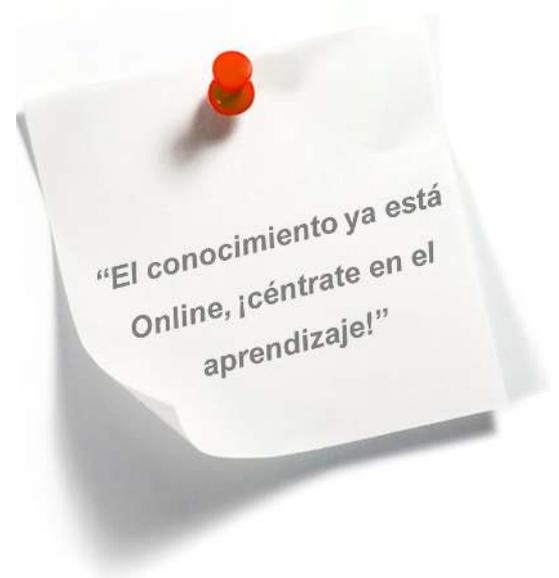
Estos son los factores que convendría tener en cuenta **ANTES DE LA FORMACIÓN**

### 🕒 LA VENTA

Ofrezco mi curso desde la perspectiva de lo que es y lo que yo hago (orientación producto) o lo **ofrezco desde lo que “hace” para el cliente**, lo que se va a llevar, para qué le sirve (orientación servicio). El cómo hago que funcione, debiera ser una segunda línea de venta, una vez fijado lo que puedes conseguir. Si yo ofrezco “*un curso de ventas*” es muy diferente a si ofrezco “*un aumento en los ingresos de tu empresa*” o “*conseguirás más entrevistas con potenciales compradores*”. ¿Cuál te llama más?

### 🕒 LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

**Conocer quiénes son los destinatarios**, su situación actual, sus problemas, sus demandas y las necesidades en términos de conocimiento, habilidades, herramientas y actitud, hace que o bien puedas diseñar la formación adecuada, o bien puedas al menos enfocar tu curso, desde la perspectiva de satisfactor de necesidades del cliente. En demasiadas ocasiones dar al cliente lo que ha pedido hubiera sido un error: no era lo que necesitaba. De ahí el gran valor que puedes **aportar con una adecuada detección y definición de necesidades**.



### 🕒 EL DISEÑO DEL PROCESO FORMATIVO

Si he detectado las necesidades (el problema que tiene mi cliente) y los objetivos de la formación (la solución que espera encontrar con mis servicios) cobra sentido **el hacer un diseño, una hoja de ruta que garantice el cumplimiento de mi promesa formativa**. El mismo diseño no puede servir para unir necesidades y objetivos diferentes, aun cuando la temática sea la misma. Yo tengo diseñados más de 15 programas formativos diferentes que podrían responder al epígrafe de “*formación para mandos medios*” y sin embargo cubren diferentes necesidades y llevan a diferentes objetivos. El título, la metodología, la duración, el reparto entre teoría, prácticas y trabajo actitudinal, son

respuestas diferentes para adaptarse mejor a lo que el cliente quiere y por lo que está dispuesto a pagar.

## © LA CONVOCATORIA Y EL TRABAJO PRE-FORMACIÓN

¿Cómo llegan los alumnos a la mayoría de los cursos? En un rol pasivo, desconociendo lo que va a ocurrir y pensando que el único responsable de su aprendizaje es el formador. Y si hablamos de alumnos o participantes de empresas, donde en la mayoría de los casos ellos no han elegido la formación, esto llega a niveles mayúsculos, encontrando incluso enemigos declarados: *“¿para qué tengo yo que venir a esta formación?”* **Una clave fundamental del éxito de un programa formativo es la comunicación previa para motivar, vincular y activar al participante como corresponsable del proceso de aprendizaje.**

## ¿Y QUÉ MARCA LA DIFERENCIA DURANTE LA FORMACIÓN?

### 🕒 ¿QUÉ ES LO QUE HACE DIFERENTE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN?

En mi caso, tengo claro que lo primero que me atrae -o me genera rechazo- de un programa suele ser...

#### ✓ 🕒 EL TÍTULO Y LA PROMESA FORMATIVA

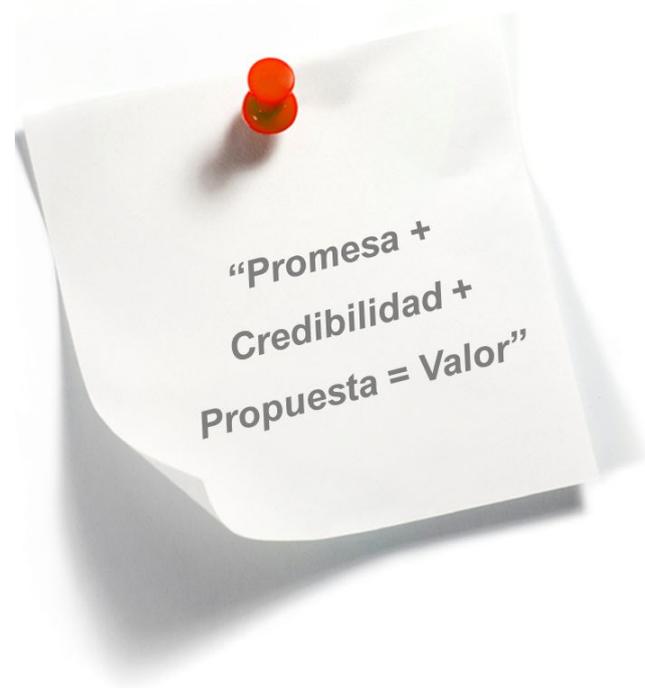
Primero el título y en segundo lugar la *“promesa formativa”*, que puede estar en el mismo título o en el subtítulo. ¿Qué es esto de la promesa formativa? El contrato que me ofrecen: si haces este programa de formación, conseguirás esto. Y en este caso, la promesa era poderosa: aprenderás todo lo necesario para poner en marcha negocios que con muy poca inversión tienen rendimientos millonarios. ¿Atractivo? ¡Desde luego!

En segundo lugar la **credibilidad de quién hace la promesa**, sobre todo si es algo tan grande o maravilloso, tendemos a desconfiar. En este caso, quien está detrás de la promesa es **T. Harv Eker**, un hombre de negocios de éxito -es multimillonario-, que enseña a hacer lo que él sabe hacer y ha hecho. Creíble, ¿verdad? Además, gente que conozco y había hecho el programa con anterioridad me lo recomendaban. Y además, yo ya he hecho otros programas con él.

#### ✓ 🕒 LA PROPUESTA FORMATIVA

En tercer lugar, la **propuesta formativa**, que en este caso es un formato de 5 días intensivos, con diferentes oradores que vienen a compartir su experiencia real y a darte modelos paso a paso para hacerlo como ellos. Práctico, práctico, práctico. Formación vivencial y participativa.

Y esto nos lleva a un resultado concreto, a una acogida por parte del público destinatario de esta formación. Nos ofrecen una propuesta de valor, con una credibilidad y un formato concreto, por un precio.



Cada uno somos los que hacemos la ecuación de si algo es barato o caro en función del valor que das a los tres elementos.

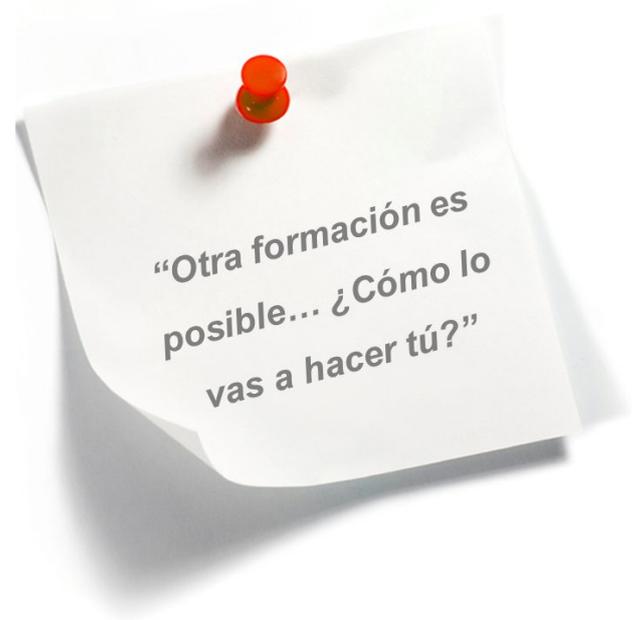
Y esto nos lleva a tomar una decisión de acción: me apunto o no...

Y en este caso, algo que empieza como casi cualquier curso...

- ✓ Una sala de formación...
- ✓ Un formador,
- ✓ Y una promesa atractiva.

Acaba como muy pocos cursos:

- ✓ 850 personas
- ✓ 35 nacionalidades, 160 españoles
- ✓ 2.995€ cada uno...



## 🕒 ¿QUÉ TIENE QUE VER EL ENAMORAR CON EL APRENDIZAJE?

En un proceso formativo podemos destacar dos parcelas diferenciadas en las que influimos decisivamente como formadores:

- ✓ **El contenido:** lo que les transmito en términos de conocimiento y herramientas, y
- ✓ **El contexto** o ambiente de aprendizaje:

O lo que es lo mismo: el efecto, y el afecto:

- ✓ **El "efecto":** es la **consecuencia de nuestra formación**, lo que les transmito, y debemos aceptar que no tiene por qué coincidir con lo que yo les cuento. ¿Habéis vivido alguna vez la experiencia de aprender poco con alguien que sabe mucho y la contraria, aprender mucho con alguien que no sabe demasiado? ¿A qué se debe? Normalmente, a la forma de transmitir y comunicar y no tanto al contenido en sí.

- ✓ El **“afecto”**: Las ganas de aprender, el interés por la materia, el compromiso despertado, el grado de participación e involucración logrado, que nos genera en gran medida el formador con su forma de comunicar y estar en el aula, su forma de relacionarse con el grupo, cómo conecta con nuestros intereses e inquietudes, todo esto, es lo que llamamos el **“afecto”**. El ambiente creado. Y es clave para el aprendizaje. “Meter” mucho contenido sin atender a la predisposición de los alumnos no sirve de mucho.



Por eso he utilizado el término *“enamorar”* porque realmente creo que si los formadores estamos comprometidos con el aprendizaje y no con la impartición, es decir, con el resultado de la formación y no con lo que contamos, podríamos tomar como ejemplo a quien pretende seducir o enamorar a alguien y para ello desarrolla toda una **estrategia en 4 pasos**, como una campaña publicitaria:

### ⊙ ATENCIÓN

*“La información es noticia de la diferencia”*. **Hazte notar, despierta al auditorio**. Atrévete a ser poco convencional. Si no, corres el riesgo de pasar inadvertido. **Sin atención del auditorio no hay nada más.**

### ⊙ INTERÉS

*“Esto tiene que ver conmigo, con mi vida, con mis problemas, con mis necesidades y objetivos”*. Háblales de ellos, de su vida, con su lenguaje. **Mantén su atención en el tiempo**. Sorpréndeles de forma continuada. Cuenta historias que lleguen al corazón. *“El humor es un gran pegamento para el aprendizaje”*.

## ☉ DESEO

*“Lo quiero. Si fuera posible. ¡Cuánto cambiarían las cosas!”*. Ofrece una visión de lo que hay detrás del proceso formativo, de las ganancias posibles para ellos, para su entorno, para su organización o familia. **Demuestra lo que se puede hacer, para qué sirve y conéctalo con la vida de tu público.**

## ☉ ACCIÓN

*“La acción es el puente que une las buenas ideas con los buenos resultados”*. **¡Hay que mover a la acción a los participantes!** No permitas que se queden en “ya he cogido el concepto”, en un rol pasivo. Que lo vivan para hacerlo carne a través de la acción. **Que practiquen, que prueben, que se vayan con un compromiso de acción.**

Y así, podemos aplicar estos principios en diferentes momentos **DURANTE LA FORMACIÓN.**

## ☉ EL DESPEGUE

**Con la energía que tú entras, ellos continúan.** Sorprende desde el primer momento. que van a conseguir. Preséntate para ganar el derecho a ser escuchado.

## ☉ AL TRANSMITIR CONCEPTOS

Los datos los guardamos en nuestra memoria de corto plazo. Desaparecen casi tan rápido como son expresados. **Las historias y metáforas permanecen.** Los humanos no podemos resistirnos al enorme poder evocador que tiene el *“Érase una vez...”*

## ☉ AL PROPONER MODELOS PRÁCTICOS DE ACTUACIÓN

Si tú eres un experto, puede que crean que hace falta ser como tú para poder hacerlo. **Ofréceles la estructura de la magia: modelos paso a paso que hagan ellos mismos.** ¿Qué mejor credibilidad en un modelo que la de ver que funciona?

## ☉ FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN

La pasividad mata la atención y el interés. **Lleva a la acción a todos de forma continua.** Que escriban, que compartan con un compañero, que trabajen en grupos, que pregunten y se expongan. Todos tienen que ser protagonistas. Cuidado con acaparar el escenario o dejar que otros lo acaparen.

## ⊙ ASEGURAR LA VIVENCIA

Si se lo cuentas puede que te argumenten con otra teoría más brillante, o simplemente mantengan sus objeciones aunque no lo expresen. ¿Cuál es el efecto? No hay aprendizaje.

**Diseña experiencias vivenciales** (juegos, ejercicios, casos prácticos...) **donde tengan que poner en práctica sus recursos y así aprenderán de lo que funciona**, y mostrarán mayor interés en aprender a solucionar lo que no ha funcionado.

## ⊙ EN LA DISPOSICIÓN DE LA SALA Y LOS MEDIOS DIDÁCTICOS

En “U”, en semicírculo. **Que se sientan coprotagonistas**. Haz cambios en el lugar que ocupan. Facilita la interacción. Evita la “*muerte por PowerPoint*”. Tú eres el mejor recurso didáctico: tu expresión, tus gestos. Utiliza el rotafolios.

## ⊙ EL ATERRIZAJE

¡El gran final! **Recopila y vende el aprendizaje**. Sugiere su aplicación práctica. Busca el compromiso de acción inmediato. No corras el riesgo de que lo dejen para más adelante. ¡Cuántos aprendizajes mueren bajo el lema de “*la semana que viene ya me pongo si eso...*”! *Un cierre emocional mueve más que 1000 razones*. **¡Que se lleven un Plan de Acción antes de salir de la Sala!**

¿Te aplauden espontáneamente al terminar la formación? ¿Has sido manteado o sacado en hombros? ¿Recibes “cartas de amor” de tus alumnos? ¿Eres recordado años después por lo que supuso la experiencia de un curso? Si no te ha ocurrido esto nunca o muy rara vez, prueba a poner más el foco en el afecto que en el efecto y multiplicarás el aprendizaje real.



## POR ÚLTIMO, ¿QUÉ ES VITAL DESPUÉS DE LA FORMACIÓN?

### ¿QUÉ OCURRE DESPUÉS DE LAS FORMACIONES?

¿Realmente aplicamos lo que aprendemos? Muchos de nosotros, formadores profesionales, utilizamos la frase “*El verdadero curso empieza ahora*” en el cierre de los cursos. Realmente el reto es llevarse el aprendizaje del aula a la vida. Aplicar lo aprendido en lo cotidiano. **Poder sacarle partido a los conceptos, modelos y herramientas trabajados durante el proceso de formación.**

Realmente, la formación está para eso, para lo que viene después. Cuando ofrecemos un curso o la gente se apunta, está la promesa más o menos explícita de “*al terminar esta formación serás capaz de...*”. **¡Y aquí está el gran reto! ¡Qué ocurra!** Si no, la formación habrá podido ser muy buena, el formador estupendo, el ambiente creado un auténtico lujo, pero, ¿cómo se recordará y valorará esta formación con el tiempo? ¿Se percibirá como útil valiosa o como un curso más?

Desde mi propia experiencia como alumno y participante en muchos cursos, talleres y seminarios, he de reconocer que no en todas las ocasiones he trasladado a mi vida lo que se ha trabajado en la formación. Tampoco como formador he tenido siempre éxito en ese empeño. Demasiado a menudo me he encontrado con frases como:

- ✓ “Sí, todo esto está muy bien, la teoría es muy bonita, pero mi vida real es muy diferente...”
- ✓ “Muy interesante. ahora mismo estoy muy liado, pero en cuanto se me despeje un poco la agenda ya lo pondré en práctica...”
- ✓ “Muy bueno. la semana que viene me pongo con ello: lo reviso, paso a limpio los apuntes y me trazo un plan de acción...”
- ✓ “Me ha gustado mucho, sin embargo el que tendría que estar aquí es mi jefe, o mis compañeros, o...”

**Son frases que auguran un desastre en toda regla.** Un fracaso como formadores si estamos comprometidos con el resultado -el aprendizaje real- y no sólo con la entrega de nuestro producto -el curso-. El valor de lo que hacemos está directamente relacionado con lo que consigan hacer con la formación: vender más, liderar mejor,

cambiar de actitud o el que sea el objetivo planteado. Lo que técnicamente llamamos “*la transferencia*” de la formación.

Tenemos que ser conscientes de que nuestro futuro como formadores está estrechamente ligado a los resultados de la formación, por lo que merece la pena diseñar sistemas que ayuden a “*capitalizar*” los procesos formativos en nuevas prácticas y hábitos que ayuden a nuestros clientes y alumnos a conseguir sus resultados. Si no hay resultados, no he cumplido mi promesa. Si no he cumplido mi promesa, la formación se convierte en un gasto y en algo prescindible. Y esto está pasando ya... Cada vez hay más resistencia por parte de las organizaciones en especial y del público en general a contar con la formación como herramienta de transformación y aliada de nuevos y mejores resultados.

## ¿QUÉ PODEMOS HACER PARA QUE LA FORMACIÓN SE INTEGRE?

A continuación voy a ir desarrollando algunos aspectos clave para facilitar que esto ocurra y convertirnos en aliados del éxito de nuestros clientes y alumnos.

### ☉ “*VENDER*” LOS BENEFICIOS DE LA FORMACIÓN

Insistir una y otra vez en la conexión entre lo expuesto -conceptos, modelos y herramientas- y su aplicación práctica en el entorno de los participantes en la formación. Con esto al menos creamos la expectativa de lo que pueden lograr si realmente lo aplican.

### ☉ FOMENTAR EL ROL ACTIVO Y COMPROMETIDO DEL PARTICIPANTE

Deslindar responsabilidades. Yo a menudo digo que les puedo aportar herramientas valiosas para su vida, pero que el que va a hacer que esto ocurra son ellos mismos. **La responsabilidad de llevarlo a la práctica es de ellos.** En la medida en la que lo apliquen obtendrán los resultados. Si se involucran al 100%, así será. Si es al 50%...

### ☉ ORIENTAR A LA REDACCIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN EN CALIENTE

Para evitar el temido efecto “*gaseosa*”, que se escape la fuerza y la determinación tras la formación al volver al día a día, **es muy útil reservar unos minutos en la propia formación para que ya exprese lo que va a hacer en los próximos días: qué, cuándo, cómo, con quién...**

## 🕒 DISEÑAR GUÍAS PASO A PASO DE PUESTA EN PRÁCTICA

En ocasiones la información que les damos queda muy clara allí, en el aula, pero según salen y pasa el tiempo, se empieza a difuminar la claridad de lo que había que hacer y con ello la determinación de llevarlo a cabo. Por eso, a mí me da muy **buen resultado la entrega de una guía de qué hacer, en qué orden, con qué herramientas**. Una modalidad es elaborar una “Guía de implantación de 90 días” y así facilitar qué tienen que incorporar en su actividad diaria para conseguir el resultado esperado.

## 🕒 APOYAR CON TUTORÍAS INDIVIDUALES O GRUPALES

No todo el mundo tiene la misma experiencia, capacitación o motivación. Aceptando esto como un dato, funciona muy bien el dar un espacio posterior al curso para apoyar la puesta en práctica, analizar y celebrar los avances, reforzar el compromiso, despejar dudas y barreras. Se puede hacer de forma individual -tutorías o procesos de coaching-, o bien en grupo que también sirve para cohesionar a un equipo, compartir mejores prácticas, reforzar con ejemplos de otros y en general crear comunidad en el aprendizaje.

## 🕒 HACER SESIONES DE REFUERZO

**Algo muy demandado y de alto impacto.** Salí de la formación con muchas ideas y muchas ganas. Luego el día a día se ha encargado de que se vayan diluyendo. Una sesión de refuerzo a medio plazo -un mes, tres meses-, sirve para integrar la experiencia en el plan de acción -lo que ha pasado en el mundo real- y dar nuevas consignas vinculadas con lo que está pasando.

**El simple hecho de saber que esta sesión existe, ya refuerza el compromiso en ponerlo en práctica para llevar casos reales a la sesión.**

## 🕒 INTEGRAR EN EL PROCESO A TODO EL SISTEMA DEL PARTICIPANTE

Si el objetivo de la formación es que el participante pueda poner en práctica habilidades que en menor o mayor medida tienen su implicación con otros (mandos, compañeros, familia...), **contar con la colaboración de esos otros involucrados suele dar muy buen resultado.** Desde la convocatoria -informar de qué van a hacer y para qué-, en el desarrollo del plan de acción -como tutores internos- en la medición de los resultados y el reconocimiento de estos...

## ◎ VINCULAR LA FORMACIÓN A OBJETIVOS CONCRETOS

*(Performance Management).*

Esto en sí mismo es un planteamiento completo. No hacemos la formación para incorporar nuevos hábitos o habilidades, sino por los resultados que conlleva incorporar esas habilidades. Realmente cuando invertimos en formación lo hacemos con la mente puesta en los resultados, en lo que puedo mejorar. Estoy en un nivel determinado y quiero alcanzar otro. Sea el campo que sea: baile, gestión, ventas... Y es ese avance lo que legitima la inversión en formación en tiempo y dinero. Así, hacer una equivalencia entre desarrollo formativo y desarrollo de resultados, refuerza la orientación al logro y el compromiso para mantenerse en la brecha.

¿Sabes si tu formación ha contribuido a cambiar sus vidas?  
¿A que alcancen mejores resultados...?

**Porque ésta es la verdadera evaluación de la formación: lo que pasa después, lo que permanece más allá de las sesiones formativas.**

¡Al fin y al cabo o hay éxito o hay aprendizaje!

No te olvides de ser feliz también hoy.



Miguel Ángel Romero

