

## **DECISIONES DE MARKETING**

### **I.- PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Visión de la empresa..... de carácter cualitativo.**

##### **Ejemplo 1:**

“La visión del Perú al año 2020 es ... El Perú será el país latinoamericano más integrado del mundo, en el comercio, la inversión y la tecnología. El Perú será una democracia avanzada, socialmente integrada y plural, con educación y empleo de calidad, que habrá eliminado la extrema pobreza. Será el primer país agroindustrial exportador de la región. Será la primera potencia pesquera del mundo. Será un destino privilegiado del turismo mundial. Será un líder en la producción minero-metalúrgica. Será un importante centro financiero internacional. Será el centro de las comunicaciones terrestres, marítimas, fluviales y aéreas del Pacífico Sur. Será líder mundial en investigación de su biodiversidad, la biotecnología y en tecnología forestal reproductiva. Será celoso conservador del ambiente y especialmente de los bosques tropicales. Será un país orgulloso de su cultura y abierto a la cultura global. Será una nación en paz con sus vecinos y con armonía entre sus ciudadanos”.

#### **1.2. Misión de la empresa..... de carácter cuali-cuantitativo; sus componentes son: propósito, carácter, imagen.**

##### **Ejemplo 1:**

“La misión de IPAE es ... Promover y fortalecer el sistema empresarial peruano para contribuir al desarrollo sostenible del país: Fomentando los valores de una cultura empresarial de éxito, Liderando innovadoramente una educación empresarial de excelencia, Sirviendo de foro con capacidad de convocatoria nacional e internacional para la discusión abierta de temas de trascendencia nacional... Para el cumplimiento de su misión, IPAE convocará y desarrollará recursos humanos calificados y utilizará tecnología de avanzada”.

##### **Ejemplo 2:**

“El Indecopi busca ... Institucionalizar en todos los niveles de la sociedad una auténtica cultura de mercado”. Para ello, existe un compromiso de difusión y educación de las reglas básicas del sistema de libre mercado y de los principios que ayudarán a impulsarlo y consolidarlo”.

**1.2.1. Objetivos empresariales.....** de carácter cuantitativo; se expresa en: unidades físicas, unidades monetarias, Participación porcentual del Mercado (PPM) o Im-pacto.

**Ejemplo:** “El Programa de Maestría en Administración (PROMAD) de la Universidad Nacional de Piura (UNP) se propuso lograr durante 1998 en que empezó a funcionar: Captar al menos 60 postulantes, Generar al menos \$ 30,000 y posicionarse como un ente que contribuye a la sociedad con profesionales muy calificados.

## II.- MISIÓN Y OBJETIVOS DE MARKETING

**2.1. Misión de marketing.....** sus componentes son: giro principal, gama y líneas de productos.

**2.2. Objetivos de marketing.....** sus componentes son: ventas por línea (unidades e importe), rentabilidad sobre ventas (ROS), participación de mercado (por línea y total), impacto (socio-económico).

## III.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.1. Análisis de coherencia estratégica:

#### PREGUNTAS CLAVE

*¿What business are we in?*  
¿En qué negocio estamos?

#### FASES DEL PROCESO

- Definición de la empresa.
- Definición del producto-mercado: (comportamiento, tendencias, etc.)
- Análisis del entorno.
- Análisis interno: (cartera de productos, capacidad financiera, ventaja competitiva, tecnología, organización, etc.)
- Matriz Boston Consulting Group (BCG).
- Benchmarking.

*¿What business will be in?*  
¿En qué negocio queremos estar?

- Innovación: (lanzamiento de nuevos productos o retirar productos en declinación)
- Esforzarse por aplicar marketing mix permanentemente.
- Mejorar rentabilidad: ya sea incrementando los precios, disminuyendo los costos, etc.

¿How arrive there?  
¿Cómo llegar ahí?

- Aplicar marketing estratégico.
- Aplicar marketing mix.

**3.2. Análisis FODA** (llamado también DOFA o FORD):

- **A nivel interno:** determinar Fortalezas y Debilidades.

<u>Rubro</u>	<u>Análisis Interno</u>									
	<u>Fortalezas</u>					<u>Debilidades</u>				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
- Contactos publicitarios				x						
- Fuerza de ventas								x		
- Presupuesto publicitario									x	

- **A nivel externo:** determinar Oportunidades y Amenazas (Riesgos).

<u>Rubro</u>	<u>Análisis Externo</u>									
	<u>Oportunidades</u>					<u>Amenazas</u>				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
- Aumento de remuneraciones				x						
- Crisis asiática								x		
- Globalización									x	

- Elaborar **Matriz de Impacto**..... Por ejemplo:

<u>Rubro</u>	<u>Análisis Interno</u>														
	<u>Fortalezas</u>					<u>Debilidades</u>					<u>Impacto</u>				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
- Contactos publicitarios				x										x	
- Fuerza de ventas								x							x
- Presupuesto publicitario									x				x		

<u>Rubro</u>	<u>Análisis Externo</u>														
	<u>Oportunidades</u>					<u>Amenazas</u>					<u>Impacto</u>				
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
- Aumento de remuneraciones				x										x	
- Crisis asiática								x							x
- Globalización									x						x

**3.3. Análisis Benchmarking**..... “es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejorías organizacionales”. Puede ser: de procesos, competitivo, estratégico.

Ejemplo:

- De procesos: Consiste en analizar una o varias partes de una organización competidora para comparar prácticas y procesos de trabajo.
- Competitivo: Busca identificar los valores agregados de los productos de la competencia, sobretodo la imagen.
- Estratégico: Analiza cualquier organización exitosa o ejemplar aun cuando pertenezca a otro sector o industria.

#### **IV.- ESTRATEGIAS CENTRALES**

##### **4.1. Segmentación**

- ✓ Consiste en disgregar el mercado en partes o segmentos “manejables”.
- ✓ Implica el uso de variables de segmentación:
  - Sexo
  - Edad
  - Ingresos
  - Estilo de vida o variable psicográfica
  - Momento del día
  - Distribución
- ✓ Es un concepto asociado a la **DIFERENCIACIÓN** del producto, constituyéndose en conjunto como la **PALANCA DE MARKETING**.
- ✓ En el siglo 21 se afianzará la micro-segmentación.

##### **4.2. Posicionamiento**

- ✓ Es cualquier forma de actividad humana que suponga influir en la mente de la gente.
- ✓ En cuanto negocios, se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes y a la forma de ubicar el producto en la mente de los clientes.
- ✓ Comporta cambios, ya sea de: nombres, logotipos, precios, embalaje, etc. Para conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva.
- ✓ Implica una información que concuerde con los conocimientos o experiencias que ya existen en la mente de los clientes en perspectiva. Por ello, son útiles los **ESLÓGANES O LEMAS COMERCIALES**.
- ✓ Es preferible simplificar los mensajes, por ejemplo: abreviaturas sí, pero en una segunda etapa.
- ✓ Últimamente, los **superlativos** ceden el paso a los **comparativos**.

- ✓ Sobre un producto nuevo es preferible decir **lo que no tiene**, por ejemplo: gasolina sin plomo, neumáticos sin cámara, aceite cero colesterol, cerveza sin alcohol, chicle sin azúcar, etc.

### 4.3. Postura competitiva

- a) **Especialización.....** Según Philip Kotler consiste en buscar o identificar "nichos de mercado" que tengan: potencial de beneficio, potencial de crecimiento, poco atractivo para la competencia, barreras de entrada defendibles. Ejemplo: Calculadoras científicas Hewlett Packard (HP), calculadoras financieras SHARP.
- b) **Amplitud de mercado total...** cuando se busca incrementar el número de consumidores que conforman el mercado, por ejemplo: "... viaje a Iquitos... ah!! y no se olvide, hágalo por Limatours".
- c) **Ataque a puntos débiles.....** chocolate Winters detectó una debilidad de chocolate Donofrio, mejoró su producto y lanzó una publicidad que decía: "... 2, 4, 6 cuadraditos y con un montón de mani".
- d) **Autoataque.....** Según Philip Kotler consiste en ampliar la participación de mercado vía autoataque, introduciendo nuevos productos que compitan entre ellos. Ej: Nescafé y Kirma.
- e) **Flexibilidad o guerrilla....** cuando la empresa cambia de giro rápidamente.
- f) **Líder con Ventaja Competitiva....** Según Michael Porter:
  - **Estrategia de costos.....** Producción en escala para disminuir los costos, principalmente cuando los productos son indiferenciaos.
  - **Estrategia de diferenciación.....** Supone especialización en calidad, tecnología, innovación, servicio. De acuerdo a la clase de productos comercializados tenemos:

CLASES DE PRODUCTOS			
Indiferenciados (ej: leche, azúcar)	Algo diferenciados (ej: electrodomésticos)	Muy diferenciados (ej: autos de lujo)	
Estrategia: <b>P U S H</b> Se apoya en intermedios y ofrece precios competitivos	<b>PUSH – PULL</b> Promoción activa, venta personal.	<b>P U L L</b> Publicidad intensa y creación de imagen de marca	
Importancia de:			
MARCA	escasa	relativa	mucha
PRECIO	mucha	bastante	poca
PUBLICIDAD	escasa	bastante	mucha
VENTA PERSONAL	poca	mucha	poca

- **Estrategia de enfoque.....** Implica concentrarse en aquellos segmentos que se tenga ventaja competitiva.

- g) **Seguidor o “me too” (“yo también”)**..... Según Philip Kotler consiste en desarrollar demanda genérica concentrándose en segmentos de mayor ventaja competitiva, coexistiendo con el líder del mercado. Ej: YA salió después de ACE.
- h) **Respuesta rápida**..... cuando independientemente del tamaño o posición de la empresa se procede a responder a las acciones de la competencia, por ejemplo: “... Banco de Crédito ofreció horario corrido, al poco tiempo del novedoso horario Latino”.

**4.4. Crecimiento**

a) **Intensivo**.... Según ANSOFF cuando el objetivo es expansión:

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
M E R C A D O	ACTUAL	Penetración del mercado (precio bajo)	Desarrollo del Producto (innovación)
	NUEVO	Desarrollo del mercado (expansión geográfica)	Desarrollo Binomial (Diversificación)

b) **Diversificado**

		SEGMENTOS DE MERCADO	
		Actual	Nuevo
T E C N O L O G I A	Actual	Convergente	Concéntrica
	Nueva	Horizontal	Conglomerada y congénica.

c) **Integrado**

- **Hacia atrás**..... Reemplazar a proveedores
- **Hacia delante**..... Reemplazar a distribuidores
- **En paralelo**..... Establecer sucursales o filiales.

## V.- MARKETING MIX

### 5.1. Producto

\* Los elementos de todo producto son:

#### a) Composición físico-química

- ✓ Ingredientes
- ✓ Colores
- ✓ Sabores
- ✓ Materiales
- ✓ Insumos

#### b) Marca

- ✓ Nombre propio
- ✓ Franquicia

... Consiste en vender por separado los elementos tangibles e intangibles, para así aumentar el VALOR AGREGADO de mercado para la empresa.

... Incluye transferencia o venta de tecnología ya sea de Producción (Licencia) o Administrativa (Franquicia o Acuerdo de Asistencia Técnica).

... Se le conoce como Marketing Contractual o Sistema contractual de marketing.

... El franquiciador ofrece: aportes permanentes y fórmula o know how administrativo. Mientras que el franquiciado paga: derechos de entrada y regalías.

#### c) Empaque

- ✓ Etiqueta
- ✓ Envase
- ✓ Envoltura
- ✓ Embalaje

#### d) Formas de uso y funcionamiento

- ✓ Manual de funcionamiento
- ✓ Recetas

#### e) Información

- ✓ Fecha de fabricación y de caducidad o de vencimiento
- ✓ Dirección del fabricante
- ✓ Teléfono del fabricante
- ✓ Nutricional

#### f) Logotipo

- ✓ Dibujo
- ✓ Tipo de letra (isotipo)
- ✓ Lema comercial o eslogan.

**g) Servicios de pre-venta y post-venta**

- ✓ Promesas (pre-venta: "... precio válido por 15 días)
- ✓ Garantías (post-venta: "... plena satisfacción o la devolución de su dinero")

\* Los niveles de todo producto son:

- **Genérico**..... Ej: Harina de trigo, sal, levadura, aceite
- **Esperado**..... Ej: pan
- **Aumentado**... Ej: pan en bolsa de plástico y entrega a domicilio (delivery)
- **Potencial**..... Ej: cero colesterol y precio bajo.

\* Las formas de comercialización de todo producto son:

- **Gama de productos** : conjuntos de productos que ofrece la empresa.
- **Línea de productos** : conjunto de productos con características comunes.
- **Amplitud de gama** : número de líneas de producto.
- **Profundidad de gama** : Número de referencias (modelos, versiones) que se ofrecen por cada línea.
- **Longitud de gama** : Amplitud de gama x profundidad de gama.
- **Coherencia de gama** : relación de homogeneidad entre productos. (Ej: vender repuestos de autos con mobiliario de cocina en el mismo local, es incoherente)
- **Producto**..... Ej: Café
- **Marca**..... Ej: Nescafé
- **Artículo/modelo**... Ej: Granor (80 gr.) y Classicc (90 gr.)

**5.2. Precio**

a) En base a **costos de producción**:

$$CF + CV = CT$$

$$\text{Pto. Eq.} = CF / \text{Mg Contribución}$$

b) En base a **expectativas del mercado**: (aprovechamiento de nichos mercadológicos o utilidad deseada):

“Cuanto más nuevo el producto, mayores las expectativas del consumidor”.

c) En base al **mercado**:

- Licitaciones
- La competencia (penetración de mercado).

d) En base a **negociación**:

- Regateo

### 5.3. Promoción

#### a) **Fuerza de ventas**

##### ✓ **Acercamiento**

- + Mostrar..... Un afiche, catálogo, periódico.
- + Prometer..... Un resultado, beneficio.
- + Elogiar..... ¡¡¡cuidado con mentir!!!
- + Preguntar.... Sáquele 2 **SÍ** al cliente por ejemplo: ¿Le parece interesante el producto?; ¿Le gustaría probar el producto?

##### ✓ **Presentación**

- + Beneficios del producto, por ejemplo: económico, útil, rendidor.
- + Facilidad de uso o maniobra
- + Aumento de: ahorros, ventas o ingresos.
- + Venta de productos relacionados por ejemplo: complementarios o ventas por impulso.

#### **¿OBJECIONES?**

- Si es por Confusión..... Aclare y Explique
- Si es por Duda..... Pruebe y Demuestre
- Si es por Desventaja..... Maximice Ventajas
- Si es por Queja..... Ofrezca Disculpas

#### **Manejo de objeciones:**

- + Desínflelas escuchando al cliente (Evite negar la culpa, Evite bromear, Evite culpar a otros).
- + Transfórmela en preguntas al cliente.
- + Aporte referencias como almohadón amortiguador con testimonios ajenos, por ejemplo: fotos, revistas, folletos.
- + Mantenerse calmado mostrando frialdad.
- + Descúbralas tratando de quitar las máscaras como: precio alto, es feo, es muy grande, es muy ancho.... entonces remarque los atributos del producto.
- + Úselas para hacer más tajantes los atributos de mañana.

##### ✓ **Cierre**

- + Use llave maestra como: pregunte, pregunte.... informe, informe.
- + Use recursos visuales como: catálogos, fotografías, maquetas, muestras, etc.
- + Solicite el pedido sin dudarle y sin temor diciendo: "... va a llevar dos o tres unidades" (cierre por decisión ofreciendo 2 alternativas).

- + Lacrar la venta ofreciendo servicio post-venta como: "... le llevamos el producto a su casa sin costo adicional" e invite al cliente a firmar el pedido o el contrato (cierre por acción).

### **Veamos un ejemplo:**

Buenos días. Soy Juan Quispe, de la pollería SUPER POLLON (**presentación**). Tenemos información sobre un evento que usted está organizando. Dígame ¿Cómo podemos ayudarle?, ¿Qué características tiene el evento?... Bien gracias (**evaluación**). Tenemos varias clases de pollos a la brasa: de 1.200 Kg., de 1.700 Kg. semi-dorados, muy dorados, solo, acompañado con ensalada o papas fritas o gaseosa. Dígame ¿Qué clase de pollo a la brasa está buscando? (**Tangibilización**). Nuestros pollos a la brasa tienen las siguientes ventajas: son preparados en el día que lo vendemos, son horneados con carbón y leña por lo que además de tener un sabor especial tienen menos grasa, se lo llevamos a su domicilio si así lo desea y sin costo adicional (**ventajas**). El último evento que atendimos fue una despedida de soltero del Ing. Barry Casas donde le llevamos 20 pollos semi-dorados y acompañados con ensalada y papas, incluso nos pidieron cremas especiales como crema de aceitunas, salsa tártara y quedaron muy satisfechos tanto los participantes como los organizadores. (**referencias**). Dígame ¿Qué está pensando ofrecerle a sus invitados y tal vez pueda ayudarle a quedar bien ante ellos? (**consultor**).

- ✓ **Roles del vendedor**
  - Buen oyente (se interesa por el cliente)
  - Conocimientos actualizados
  - Responde positivamente
  - Ofrece servicio al cliente (se muestra servicial)
  
- ✓ **TEORÍA MODERNA EN VENTAS: LA PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA**

### **Las Preguntas en el Proceso de Venta: Una Ampliación Conceptual**

Las preguntas que se realizan durante un proceso de diálogo de venta pueden ser abiertas o cerradas. Los autores O'Connor y Prior en su libro "La Venta con PNL" plantean que las preguntas abiertas están diseñadas para abrir una temática y desarrollar un proceso de exploración. Ejemplos de estas preguntas son:

- ¿Cómo piensa usted utilizar este software?
- ¿Dónde o en qué área de la empresa se considera de mayor utilidad el software?
- ¿Cuál de todas las características del software son más valoradas por quienes lo utilizan?
- ¿Cuándo y Cómo conocieron este software?

Se trata de preguntas que tienen la virtud de establecer un diálogo inteligente pues las respuestas proporcionan una valiosa información, especialmente a las áreas de investigación y desarrollo. Concretamente están entregando información a las siguientes áreas de una firma:

1. Marketing: Publicidad, Promoción, Precio, etc.
2. Investigación y Desarrollo: Imagínese que se encuentra que una alta proporción de clientes valoran una categoría o atributo específico por sobre los demás atributos.
3. Soporte al Cliente: El conocimiento acerca del valor que se le da a un atributo específico hará que se produzca un énfasis en lo técnico relacionado con tal atributo.
4. Producción: La información proveniente del área de investigación y desarrollo deberá reflejarse en el futuro.

De lo anterior se puede advertir que una buena formación en el modelaje de preguntas por parte del vendedor genera un beneficio significativo. Primero porque permite establecer un diálogo constructivo, fluido e interesante para el cliente y para el vendedor. Segundo, porque una serie de áreas de la compañía se ven beneficiadas con los resultados de este tipo de diálogo.

El otro tipo de preguntas se denominan "cerradas". Aquí el tema es más complejo, puesto que se orientan a respuestas del tipo binarias(sí o no), sino porque tienen un valor relativo y son valiosas en determinados contextos específicos. O'Connor y Prior indican que las preguntas cerradas son útiles cuando se trata de **verificar** información. Un ejemplo de este tipo de pregunta sería: "¿Sino le garantizamos la entrega en una semana, usted no validará la adquisición?. Sin embargo, reconociendo la utilidad de la verificación creo que O'Connor y Prior omiten un par de aspectos importantes en relación a la efectividad de la comunicación y el logro del resultado final, cual es la propia venta. En efecto, cuando se enfrenta un diagrama de preguntas cerradas, en muchas preguntas de este tipo se está definiendo a priori una validación de la Estructura de Superficie (1), puesto que la respuesta es lacónica pero puede tener un enorme caudal de diversa información tras de sí. Veamos un ejemplo que aclare el contenido de mi planteamiento: Vendedor: ¿Tiene usted algún programa de formación previsto para los próximos dos años?. El cliente puede responder: sí o no (dejemos fuera la posibilidad de un "no sé"). Supongamos que responde "**Sí**". Ahora veamos potenciales motivos de la respuesta positiva:

- Respondió afirmativamente porque cree que de esta manera logrará un mayor nivel de información de parte del vendedor. Aquí el cliente se "basa" en la "creencia" de que el vendedor ajustará su comportamiento informativo a una expectativa de venta adicional futura. En otras palabras el cliente "**cree**" que el vendedor "**creerá**". (2)
- Respondió afirmativamente porque "cree" que así ocurrirá, pero no tiene una base real o sólida.

- Respondió afirmativamente porque efectivamente está previsto dentro del plan de la compañía.
- Respondió afirmativamente porque "cree" que así será porque él lo impulsará y lo obtendrá.

Basta que exista más de una opción argumental en la Estructura Profunda del cliente. El primer argumento está sino al límite, en lo que podríamos denominar proceso de "manipulación", y por tanto, sino es descartable del análisis sí lo es desde el punto de vista de su existencia real en el diálogo cliente-vendedor. Todos los demás argumentos constituyen una buena base para que en el proceso de formación del vendedor se consideren en forma objetiva y se empleen bajo un **Enfoque de Resultados**, de modo que el vendedor formule estas preguntas con un propósito mejor definido y complemente su cuestionario a fin de obtener una información útil y bien fundamentada. Las creencias ocultas en la Estructura Profunda pueden distorsionar el proceso de venta si acaso el vendedor pierde el control sobre lo que intenta averiguar. La aplicación de un Enfoque de Resultados en el ámbito de ventas debe traducirse en una herramienta concreta de formación de vendedores, de modo de trabajar en forma explícita y bien detallada aquellos aspectos comunicacionales claves, incluidos los que pueden generar "ruido" en términos de congruencia conductual sobre el diálogo efectivo entre cliente y vendedor.

Otra complejidad adicional ocurre cuando las preguntas cerradas se refieren a posibilidades de ocurrencia de largo plazo. En mi propia experiencia he trabajado con planes de largo plazo y presupuestos que tienen un alcance limitado a un año. Sin embargo, puedo decir responsablemente que en todos los casos existen factores incontrolables que reducen la probabilidad de éxito de esas posibilidades, entrando a jugar un rol importante la incertidumbre. Es más, he trabajado negociando contratos de largo plazo, incluyendo cláusulas de penalidades por incumplimiento y, no obstante, cuando han ocurrido problemas, se ha terminado renegociando los términos o bien en un juicio que lo único que genera son más problemas. Este tipo de observaciones son muy válidas para el caso de ventas de servicios financieros, seguros, etc., por cuanto se trata de contratos de largo plazo. Mi recomendación es que los esfuerzos de venta (y por ende, comunicacionales) se concentren en el proceso inmediato y se eliminen del repertorio a modelar aquellas preguntas (abiertas o cerradas) que tengan alcances sobre los cuales ni el cliente ni el vendedor tendrán influencia alguna.

### **Las Nuevas Tecnologías y su Efecto sobre la Venta**

O'Connor y Prior plantean que *vender consiste en estar cara a cara con el cliente*. Esto aún es cierto en prácticamente todo el mundo. Sin embargo, me parece a mí que ya se está produciendo un traslape entre venta personal y venta electrónica y, posiblemente en muy poco tiempo más se establezca un alto grado de sustitución de los vendedores humanos por los programadores. Los propios autores hablan en su libro del *Bazar Electrónico*. Y esto se está manifestando en los siguientes hechos relevantes; veamos sólo algunos:

- Quienes están asumiendo un rol cada vez más activo en la venta son los diseñadores de páginas de Internet, vale decir los que poseen el know how sobre el dominio de los lenguajes de diseño electrónico (imágenes, texto, video).
- Cada día es mayor la proporción de personas que cuentan con un computador en su casa y con conexión a Internet.

- Cada día es mayor la proporción de empresas que están promocionando e informando acerca de sus productos vía Internet.
- Ya existe un número importante de transacciones comerciales realizadas a través de la Red, y se espera que durante el año 1998 el volumen de ventas a través de este medio supere los seiscientos millones de dólares.

¿Por qué se está produciendo este fenómeno? Existen varias razones; veamos:

- La relación individuo - computador es una relación libre y controlada absolutamente por el individuo en cuanto a tiempo, cantidad y calidad del diálogo entre él y la máquina.
- Los mecanismos de venta posibles de utilizar en estos medios (Internet) por parte de las empresas son más flexibles. En efecto, mientras escribo esta misma página me doy cuenta que puedo utilizar una serie de opciones gráficas, de sonido y de video que me permiten llegar a muchas personas y sintonizado con sus canales visuales, auditivos, kinestésicos y hasta olfativos / gustativos. Además puedo utilizarlos todos en forma simultánea. Por otra parte puedo variarlos a través del tiempo, lo que me otorga flexibilidad en cuanto a tamaño, calidad y profundidad de los contenidos.
- Los dos factores anteriores superan las limitaciones de tiempo, lenguaje y espacio que se presentan con el vendedor humano.
- Con el medio electrónico se amplía a niveles impensados el tamaño del mercado.
- Los programas denominados "chats", utilizados actualmente para entretenerse, tendrán un impacto comercial significativo en el futuro, por ejemplo en lo que se refiere a la atención de clientes, ya que podrán hablar en tiempo real acerca de un problema determinado y sin tener que incurrir en costos excesivos cuando se trate de compras a nivel internacional. Los clientes podrán expresar lo que piensen con menos temores que frente a un vendedor.
- La legitimación legal de los sistemas electrónicos de certificación de firma, facturación y otros antecedentes permitirán cerrar negocios que hoy aún no son posibles debido a que los sistemas se encuentran en desarrollo.
- Por último, la masificación de la realidad virtual traerá resultados sorprendentes en la venta de cualquier producto y/o servicio. Imagínese que usted podrá probar un automóvil, su confort, sus características técnicas, con sólo utilizar un aparato que le transmitirá todo el conjunto de sensaciones y usando toda la gama de accesos internos que posee el ser humano. Podrá experimentar con una serie de líneas de decoración de interiores aplicadas en la casa o en la oficina; o sentir la textura de productos de cerámica, etc.

Por esto es que, en mi modesta opinión, los vendedores del futuro se encuentran en el ámbito de los directores de cine y televisión, con el apoyo complementario de los guionistas y los expertos en lenguaje multimedia. ¿Invalida esto la aplicación de herramientas de PNL?, definitivamente no, pero sí genera un redireccionamiento en lo que se refiere a quiénes serán los sujetos de formación en el mañana.

### **El Proceso de Venta y el Enfoque de Resultados**

Algunos estudios acerca de la conducta de vendedores revelan que en una gran parte del tiempo de trabajo están presentes la ansiedad, soledad y estrés. Adicionalmente, la

gran mayoría se sienten potencialmente rechazados y enjuiciados negativamente en su condición de vendedor. Los resultados de los estudios revelan que aproximadamente un veinte por ciento de las personas dedicadas a vender en forma profesional cuentan con una alta capacidad para soportar el rechazo y desarrollar un gran deseo de vender.

Las causas sobre las cuales se originan estas conductas son variadas; sin embargo hay una que en mi opinión es muy poderosa y que dice que las personas en general no aceptan las ofertas, por muy ventajosas que éstas parezcan, si quien las ofrece es un desconocido. Y los vendedores, en muchas oportunidades son efectivamente desconocidos para el cliente potencial. Esta razón significa que el contacto inicial posee una importancia clave y crítica y que, al más profundo nivel, corresponde a una instancia esencial para la generación de confianza en la relación que se inicia.

La Programación Neurolingüística entrega una serie de herramientas para que el vendedor pueda establecer esa relación en términos adecuados, ponderados y efectivos. Por ejemplo, la detección de las claves de acceso interno de los clientes, el análisis de los predicados expresados en las oraciones o frases que vierte el cliente, la calibración y otros instrumentos que son extremadamente útiles en el proceso de sintonía gruesa y fina con el interlocutor, aparte del modelaje de excelencia vendedora. En esta página le dedicaremos espacio al denominado **Enfoque de Resultados**, el cual constituye una especie de instrumento universal para la optimización del proceso comunicacional.

### **El Enfoque de Resultados**

Este enfoque puede utilizarse desde dos ámbitos aplicados: el primero se relaciona con el cliente y permite identificar con claridad el problema y objetivos del mismo. El segundo parte desde la perspectiva del vendedor, y le ayuda a identificar sus propios objetivos.

Veamos la aplicación sobre el problema del cliente:

1. **¿Qué es lo que realmente quiere el cliente?:** No hay nada peor que no saber exactamente qué es lo que el cliente quiere. Las confusiones y los malos entendidos dan lugar a una serie de conflictos posteriores y potencialmente pueden echar al tarro de la basura todo el trabajo implicado. En muchas oportunidades el cliente solicita un producto sobre el cual conoce sus atributos en forma superficial, o conoce sólo un atributo, o no entiende mucho el alcance, aplicaciones y/o consumos alternativos, etc. Pero dentro de las cuestiones importantes que toca esta pregunta está el hecho de que subyace (estructura profunda) una argumentación que justifica la necesidad manifestada por el cliente, la cual se puede sacar a la luz (llevarla a la estructura de superficie) a través de preguntas tales como: ¿qué significará la resolución de su problema?, ¿cuáles serán las cosas que obtendrá con este producto que no tiene ahora?. Estas preguntas tienen un objetivo bien definido como es hacer más explícita la insatisfacción actual y dejar establecidas las consecuencias si no se toman acciones. Se puede llegar más lejos aún y adicionar preguntas relativas a las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades de la situación corriente. Estos elementos pasan a convertirse en un poderoso aliado del vendedor al haber contribuido a la toma de conciencia de los problemas y refuerzan el impulso del cliente por darle curso al proceso.

2. **¿Cuándo lo quiere?:** El tiempo es un recurso escaso y por eso valioso. Esta es una pregunta que claramente implica movilizar recursos. Ya sea en la empresa proveedora, ya sea en la empresa cliente. Saber cuándo se desea contar con el producto es importante porque indica la urgencia y puede afectar al proceso de planificación tanto del cliente como del vendedor y su empresa. También constituye un indicador respecto a la garantía de cumplimiento de los plazos de entrega que es posible ofrecer efectivamente. Igualmente permite entender con mayor profundidad la intensidad del problema que este producto solucionaría y lleva a analizar la posibilidad de tomar atajos (shortcuts) cuando es efectivamente conveniente hacerlo y con argumentos de real peso.
3. **¿Qué recursos posee el cliente?:** Mientras que en las preguntas anteriores existe una mezcla de valores (lo importante) y criterios (por ejemplo: economía, tiempo, productividad), esta pregunta apunta a respuestas de alta especificidad. Se refiere no sólo a los recursos financieros o disponibilidad para adquirir el producto o servicio, sino además a quienes lo consumirán, aplicarán, manejarán, controlarán, tiempo de implementación, personal competente, etc. Esta es un área en la cual el vendedor puede mostrar un valor agregado significativo, el que puede o no estar relacionado con otros productos complementarios. Lo importante es que a través de esta pregunta puede brindar una asesoría, convertirse en un apoyo confiable del cliente, ampliar la perspectiva del cliente, aconsejar respecto a dónde es posible realizar ahorros (que contribuyen a financiar la compra), colaborar en decisiones sobre formación, capacitación y entrenamiento de personal, aspectos que podrían fortalecerse sin mayor costo, indicar si observa alguna debilidad que sea necesario revertir, dar cuenta de una oportunidad beneficiosa para el cliente, etc.
4. **¿Cómo sabrá el cliente que el producto funciona?:** En mi experiencia como comprador me he dado cuenta que este es un aspecto que en general no es tocado por los vendedores. En mi opinión esta "omisión" debilita la posición negociadora del vendedor. Muchas empresas efectúan las llamadas "demo" (demostraciones), que de algún modo muestran el funcionamiento de los productos. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones se efectúan sobre una base de parámetros controlados y, en ese sentido, no representan plenamente la realidad que puede vivir un cliente. Esto es especialmente importante en productos y servicios informáticos, donde las redes se caen por doquier y los técnicos terminan muy enojados con sus proveedores. Esta "omisión" genera una desconfianza oculta pero latente. El cliente puede finalmente accederá la compra, más si subyace inconscientemente el temor, la probabilidad de error y conflicto es más alta. Saber con la mayor exactitud posible dónde, bajo qué condiciones, quiénes manejarán o consumirán el producto, qué variables incontrolables son naturales al proceso en el cual será utilizado el bien, permitirán entregar una mayor claridad técnica acerca de cómo el cliente sabrá concretamente que la solución funcionará y en qué momento puede verificarlo. Establecer estos elementos sobre el tapete, lejos de reducir la probabilidad de éxito, la aumentan, junto con aumentar la confianza, el prestigio y el valor agregado de la firma proveedora a través del vendedor.
5. **¿Qué está haciendo el cliente ahora mismo por resolver el problema?:** Esta pregunta no se refiere a la reunión misma entre el cliente y el vendedor de un producto o servicio, pues sería inútil expresarla. Se refiere a qué está realizando el cliente hoy mismo para de alguna manera satisfacer la necesidad que tiene. Llamar al proveedor es un elemento, pero es importante saber por qué lo llamó. Las preguntas formuladas como ¿por qué? en general no son buenas. Ponen en

guardia al cliente y se siente interpelado. Sin embargo, es posible formular estas preguntas de una manera diferente, como por ejemplo: ¿cómo están solucionando el problema en este instante?, ¿Le ha resultado difícil solucionarlo por otras vías?. Estas son preguntas que generan mayor proactividad de parte del cliente, lo estimulan a mostrar su ingenio, su interés por encontrar una solución. También le permite al vendedor hacerse una idea respecto a qué facilidades o problemas podrían haber hoy día como producto de las soluciones ensayadas previamente y cómo podría afectar el buen funcionamiento del producto que él ofrece ahora.

## EL CAMBIO DE CREENCIAS Y SU IMPORTANCIA

Lo primero que debemos entender es que las personas compran bienes y/o servicios para cambiar su situación actual por una futura distinta y mejor. La diferencia entre el estado actual y el futuro se define por un estado transitorio de "necesidad". Hoy tengo X (cuantitativo y/o cualitativo) y deseo tener Y, donde Y debe ser mayor que X. Así, la diferencial entre Y y X corresponde a la necesidad que debe satisfacerse. Así, la primera noción básica es que el vendedor acude al comprador para satisfacer justamente esa diferencial (necesidad). No importa si esa necesidad fue creada externa o internamente, ese es otro problema y no interesa. Lo que sí interesa es la **existencia** de dicha necesidad, la cual constituye el pilar y fundamento de la acción de vender.

La segunda noción importante es que la diferencial entre Y y X (necesidad) le ocurre a prácticamente todos los seres humanos, simplemente porque los seres humanos buscan mayor bienestar (siempre preferirán más a menos). La tercera noción es que esa diferencial se encuentra tanto a nivel personal como a nivel social (empresas, grupos, organizaciones, etc.), vale decir, existen necesidades en todos los ámbitos del quehacer humano.

Basado en lo anterior, la función del vendedor alcanza una lógica interesante, pues tiene varias tareas de colaboración valiosa que aportar en el proceso de decisiones, a saber:

1. Definición de las limitaciones de la situación corriente del comprador
2. Describir la situación futura que desea obtener el cliente
3. Evaluar y reflexionar sobre las ventajas que significa pasar de una situación a otra
4. Presentar su oferta como la indicada para cubrir la diferencial (necesidad)

Estos son los primeros elementos que el vendedor debe internalizar para cambiar la creencia de que es considerado inútil y de que será rechazado (los estudios revelan que casi el 80% de los vendedores poseen creencias negativas acerca de su labor).

### Camino al Cambio de Creencias

Muchos vendedores creen que su propia perspectiva del producto es la válida. Hacen tremendos esfuerzos por convencer y por lograr un cambio en los clientes, tratando de forzar los argumentos en su favor. Sin embargo, para entender los puntos de vista del cliente es necesario ubicarse en **su perspectiva** (la del cliente). Y si no, recurra a su memoria y recuerde aquellas oportunidades en las que ha estado convencido del punto de vista de algún amigo y cómo se ha situado en su perspectiva como si adivinara lo que él está pensando. ¿No es cierto que su amigo le "vendió" el argumento y usted

claramente lo "compró"? Le recomiendo entonces que "anclé" este recuerdo y lo llame cada vez que se vea envuelto en una situación de dificultad para dialogar con un cliente.

Para reforzar su nueva perspectiva de trabajo, ahora le sugiero que juegue al director de cine. El juego consiste en imaginarse que está sentado al lado del camarógrafo y en una ubicación superior (por ejemplo, arriba del escenario sobre una cámara telescópica). Está observando el diálogo entre usted y su cliente. ¿Le gusta la escena?, ¿le satisface el diálogo?, ¿qué cambios le haría?. Juegue analizando posiciones físicas, parlamento, etc., **¡Sea un director de su propio cortometraje!**. Este juego le permitirá introducir cambios positivos y le alegrará la tarea. Verá que incluso la hará más amena y su creatividad en ideas, argumentos y contrargumentos aumentará poderosamente.

Otra creencia regular es que el producto satisface todas las necesidades asociadas a él. Eso es derechamente una falacia y un paradigma nocivo para el quehacer vendedor. Le sugiero que antes de visitar a un cliente, incluso antes de iniciar la venta de un nuevo producto, se imagine todas las potenciales preguntas y problemas que pueden ocurrir con la utilización del mismo. Esto es anticipar la "película" anterior, es un "preview" que le puede permitir responder anticipadamente una serie de interrogantes que ocurrirán probablemente a la hora de estar concretamente con el cliente. Esto le aumentará su propia confianza y también en la del producto. También le posibilitará hacer ajustes e incluso hablar con los técnicos sobre aspectos particulares que prevea problemáticos.

**Mi producto es el mejor!!!:** Esta es una de las creencias que se han instalado en miles de cursos de venta y, en mi opinión es una de las más peligrosas. Suponga por un instante que efectivamente usted promueve el mejor producto del mercado. Es imbatible. Los competidores están fritos. Para empezar le diré que cuanto mejor es el producto más compleja es la venta. ¿Por qué?, porque su producto significa un cambio, y a muchas personas les asusta el cambio. Le sugiero que realice el ejercicio del director de cine, pero ahora desde la perspectiva de cómo hacer para que el mensaje llegue sin provocar trauma. Siéntese frente al tablero de edición, repase la película, escena a escena, cuadro a cuadro. Elimine todas aquellas escenas que considere demás, piense en escenas alternativas pero sin perder de vista el guión, el mensaje final y el objetivo de no provocar trauma. Verá que se le ocurrirán nuevas ideas acerca de cómo plantear su oferta respecto a un producto que inevitablemente significa cambio. Por ejemplo, usted podría adjetivar la rutina de los productos competidores, pero agregando que ésta será *mejor, más rápida, menos complicada* utilizando su producto.

### **Evaluación del Desempeño en la Empresa Moderna (Tecnología PNL)**

Termina el año, muchos trabajadores nerviosos y preocupados; se acerca el período de calificación del desempeño laboral ya en gran parte realizado en el año. Algunos comentan que no hay que preocuparse; otros esperan que su jefe se apiade de los errores cometidos y se le califique en forma ponderada; y los otros que estiman que ha llegado la oportunidad para que el jefe muestre los grandes logros obtenidos y se les proponga como candidatos a una promoción.

Examinando la definición de lo que es un Sistema de Evaluación de Desempeño (SED) se pueden descubrir las contradicciones que aparecen entre el cuerpo teórico y la práctica. La definición universal define al SED como el conjunto de mecanismos que

permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o ubicación funcional formal que las diferentes personas deben asumir en la organización, como también al logro de los objetivos de la misma.

En primer lugar el período de evaluación del rendimiento de los recursos humanos adquiere un énfasis muy superior hacia el final del año operacional más que en forma regular a través del año. Desde este punto de vista el SED se torna relevante sólo en una fracción muy insignificante del período y, lo que es peor, la definición se operacionaliza en un concepto tremendamente diferente, cual es terminar en una evaluación respecto a lo que las personas *contribuyeron* y no respecto a lo que *contribuyen* al logro de los estándares fijados.

Una segunda contradicción, ahora tanto teórica como práctica, es que el SED tal como se define constituye una herramienta rígida en la actualidad. En especial es válido esto para aquellas organizaciones que se encuentran en un proceso de cambio permanente derivado de las cambiantes condiciones del entorno comercial, financiero y macroeconómico local e internacional. Por ejemplo, se ha visto como a personal ejecutivo se le ha fijado un estándar de rendimiento a través del logro de resultados medidos específicamente en el nivel de utilidades brutas de operación, sin considerar que la organización se encuentra en un proceso de crecimiento estratégico en medio de un ambiente de reorganización del mercado (fusiones, adquisiciones, cambios regulatorios a nivel local e internacional), e incluso cambios internos a nivel del grado cualicuantitativo de diversificación de las líneas de negocios del grupo económico al cual pertenece la empresa en particular.

Esta segunda contradicción es reforzada por un error de visión estratégica por parte de los individuos en particular como de la organización como un todo. En efecto, cuando se contrata a personal ejecutivo del más alto nivel, uno de los argumentos poderosos de atracción es aquel que habla del crecimiento y desarrollo de la empresa. Esto genera la expectativa de desarrollo profesional y experiencial a nivel personal y establece un parámetro de desafío para el individuo. Subyace además la idea de poder acceder en el futuro a posiciones de mayor responsabilidad y poder. El error de visión estratégica radica en que en el momento que se está hablando del crecimiento y desarrollo, y en especial bajo condiciones cambiantes e inestables, se excluye que ese desarrollo y crecimiento están basados en probabilidades de éxito (que por cierto nunca son de cien por ciento). Tales probabilidades además se encuentra condicionada a otros eventos que no son de manejo y control de los ejecutivos, lo que lleva la probabilidad de éxito personal a un guarismo menor y, por ende, debería ser considerada en el análisis de rendimiento.

Una tercera contradicción se encuentra en que la definición ya operacionalizada en un esquema objetivo de medición **no incluye dentro de ese esquema la forma en que deberían comunicarse dichos objetivos**. Existe una claridad mayor a niveles más bajos en la medición de resultados de las tareas rutinarias, pero esto se torna cada vez más complejo a niveles más altos, incluyendo a los propios accionistas en el proceso de requerimientos de rendimiento de la administración.

### UTILIZANDO UN ENFOQUE DE RESULTADOS (PNL)

En primer lugar, una proposición alternativa para la definición del SED sería: "El conjunto de mecanismos técnicos que tienen por objetivo medir en la forma más clara posible los resultados de las personas que trabajan en una determinada función al interior

de una organización una vez que se haya establecido una comunicación inequívoca entre el que impone los objetivos y el que deberá alcanzarlos, respecto a:

1. Alcance o Importancia de los Objetivos para la Organización
2. Resultados Específicos a ser medidos
3. Plazos de Cumplimiento de los Objetivos
4. Plazos de Medición y/o Evaluación
5. Recursos Específicos para realizar las acciones asociadas a los Objetivos a ser medidos
6. Beneficios Materiales e Inmateriales que se derivarán de la consecución de los Objetivos
7. Definición de Variables de Control que pueden variar por exclusiva acción de quien será evaluado
8. Definición de Eventos de Fuerza Mayor y de Variables que escapan al control de quien será evaluado y que pueden impactar en forma significativa al Objetivo".

En segundo lugar, hay que destacar la importancia de las áreas de contratación y de capacitación y entrenamiento en los resultados de la organización. En teoría o más bien nominalmente, es obvio que son áreas claves, pero en la práctica nuevamente aparecen múltiples ejemplos de que en la realidad no se refleja esa importancia del modo que se requiere. Por ejemplo, la congruencia entre las capacidades del gestor de los resultados y las acciones que debe emprender son una parte importante de la probabilidad de éxito en el logro de los objetivos fijados. Cuando se trata de contratación de personas con experiencia es más fácil contar con una idea relativamente clara acerca de esa congruencia. Cuando se trata de personas sin experiencia, es más complejo pues se trata de personas "sin historia". Aquí es relevante la recomendación responsable del área de contratación en cuanto a definir si la persona es potencialmente capaz de asumir ciertas tareas y acciones.

En tercer lugar, el papel de la comunicación efectiva es determinante para la motivación, estimulación, feedback, reconocimiento y espíritu de logro asociados a los objetivos fijados. Y aquí es interesante notar que en la mayoría de los casos se habla de estos elementos bajo condiciones de unidireccionalidad, vale decir, se refieren a la motivación **hacia** y no **entre** las personas que interactúan, como si quienes ejercen dirección no requirieran el estímulo, la motivación y el reconocimiento desde sus dirigidos.

En este ámbito, el **Enfoque de Resultados** entrega herramientas muy útiles para optimizar la eficacia comunicacional entre los integrantes de una organización.

De hecho, el mejor rendimiento, tanto a nivel de la organización como de las funciones (que son individuos realizando acciones) requieren de una definición casuística. Más aún cuando se trata de medir rendimientos en el ámbito de las habilidades interpersonales, campo en el cual existe una dificultad adicional si se compara con tareas de orden rutinario. Desde este punto de vista el rendimiento es una función de la competencia y habilidades de quien debe efectuar acciones. Por otra parte, los SED deben ser consecuentes con las características de los individuos a los cuales afectará. En tal sentido debería existir una alta correlación entre los mecanismos del SED y la consistencia entre la capacitación y entrenamiento con la voluntad de aprendizaje y desarrollo de las personas. Esto quiere decir que los sistemas de desarrollo de personal, capacitación y entrenamiento deben poner en primer lugar la disposición y voluntad de aprender del individuo, de modo que más tarde el SED mida resultados sobre una base real y no sobre

una base nominal derivada del simple mandato de aprendizaje sin considerar la disposición del individuo.

Si no existe un proceso de capacitación y entrenamiento bidireccional, el SED será un instrumento inválido y sin sentido. Esto significa que los objetivos de la capacitación y el entrenamiento son aquellos que la organización desea que su personal aprenda y practique.

Pero también son objetivos de la capacitación y entrenamiento aquello que las personas que serán objeto de capacitación desean conocer, aprender y practicar. La aplicación del Enfoque de Resultados consiste en lograr un ajuste entre ambos objetivos, de modo tal que el SED pueda ser aplicado sobre una base efectiva.

### **La Contribución de la PNL**

La **Programación Neurolingüística** es el análisis de cómo concretamente las personas alcanzan resultados de excelencia, cualquiera sea el área, y de cómo pueden traspasarse las habilidades de esas personas hacia otras para que obtengan resultados similares. En la experiencia del análisis conductual basado en la PNL se observa que las habilidades de las personas corresponden a acciones que se encuentran respaldadas y sostenidas por un sistema de creencias. Es precisamente éste aspecto el que yo trato de capturar en la definición alternativa del SED al referirme a la aplicación de una comunicación inequívoca como un requisito indispensable a contener. No es lo mismo transmitir requerimientos cuando el requirente cree que el subordinado no podrá; como tampoco lo es cuando el requerido posee un sistema de creencias que lo invalida; o cuando existe un conflicto subyacente entre los sistemas de creencia de ambos. Esto dará lugar a comunicación equívoca, y por ende a entendimientos distintos, aparte claro está, de que dicho conflicto permanecerá latente y presente durante el período de trabajo. Expresiones frecuentes como: ¡ahora sabrán lo que es bueno!; ¡lo lamento, pero tendrás que trabajar en pos de este objetivo!, son expresiones que lejos de ayudar a un mejor rendimiento, constituyen un anti-esfuerzo y un reflejo de cómo los sistemas de creencia pueden afectar seriamente los rendimientos, y de paso generarla invalidez del SED a la hora de reconocer resultados.

El lenguaje es, sin duda alguna, en sí mismo un sistema de representación de aspectos más profundos de la experiencia de los individuos. Esta experiencia utiliza "traductores" que se reconocen a través de las palabras en sí y de la forma en que se expresan. Tanto las palabras como la forma en que se expresan reflejan la experiencia interior de las personas en cuanto a lo que efectivamente hacen internamente para acceder a la información en forma entendible para sí mismas. La proposición del Enfoque de Resultados relativa al SED consiste en considerar como un requisito indispensable el reconocimiento de las estrategias mentales de los individuos para motivarse, tomar decisiones, adquirir, aprender, observar, etc. La manera concreta de pensar (que en este ámbito no se refiere a la ideología o contenidos conceptuales, sino a la forma neurológica concreta de acceso interno) define un tipo de estrategia mental: visualización recordada o construida, sonidos evocados o construidos, sensaciones, olores y sabores. Por lo tanto, si se reconoce objetivamente que cada tipo de acción o tarea requerida significa una estrategia mental determinada para un individuo en particular, dicho reconocimiento debería adicionarse en la forma técnica de comunicarse en forma inequívoca para la transmisión de los requerimientos a los cuales estarán afectas ambas personas o grupos

involucrados en el quehacer de la organización. El beneficio de estas aplicaciones es altísimo y medible a nivel económico, sin dejar de lado aquellos beneficios que mejoran la vida de la organización en cuanto a su capacidad de aglutinamiento en pos de objetivos, y la mayor felicidad de trabajar en forma más estable y unida.

#### b) Publicidad

- ✓ Crea posicionamiento dándole significado a una o dos palabras que identifican a la marca o al producto.
- ✓ Cuando se trata de **IDEAS** se le llama **PROPAGANDA** y, cuando se refiere a negocios se le llama **SPOT** o **COMERCIAL**.
- ✓ Para elaborar un spot es recomendable: ahorrar palabras, condensar historias, recortar encuadres, limitar conceptos, simplificar ideas; pues es preciso lograr máximo beneficio comunicacional con mínima inversión de lenguaje (eficiencia).
- ✓ El tipo de spot puede ser: Pack shot (la trama con inicio normal y final emotivo), Post pack shot (la trama es emocionante de inicio a final en forma sostenida).
- ✓ El género del spot puede ser: Demostración, Testimonial (sensación de diálogo), Representación escénica (slice of life), Idea conceptual (usando símbolos o metáforas visuales).
- ✓ El trabajo creativo de un spot publicitario puede seguir las siguientes alternativas:

<b>PRODUCTO</b>	{	Carencia: Problemas por no usar .... Tenencia: Ventajas por poseer .... Comparación: Performance de competidores y ....
<b>PROTAGONISTA</b>	{	Usuario: Cliente .... No usuario: Consumidor que se cambia a .... Representante: Líder de opinión ....
<b>SITUACIÓN</b>	{	Realista: Verosímil .... Fantástica: Ficción .... Simbólica: Metáforas ....

- ✓ En cuanto al contenido del spot:
  - Primero texto, luego imágenes (enfoque antiguo)
  - Primero imagen, luego el texto (enfoque moderno).
- ✓ Se puede realizar a través de los siguientes medios:
  - Radio
  - TV
  - Prensa
  - Murales
  - Cable
  - INTERNET: e-commerce o, e-business
- ✓ Tener en cuenta que existen varios métodos de comunicación:
 

<u>Ventas personales</u> con centro de exhibición (Ej: bus, remolque)	<b>MAYOR IMPACTO</b>
<u>Ventas personales</u> (Ej: fuerza de ventas)	<b>Y COSTO</b>
<u>Ferias comerciales</u> (Ej: feria del	

hogar)

Tienda industrial (Ej: seminarios, y demostraciones en hoteles o en auditorios)

Telemercadeo con catálogo (Ej: publicidad en TV y además catálogos.

Telemercadeo (Ej: publicidad en TV)

Ventas por catálogo (Ej: perfumes UNIQUE, EBEL, ORIFLAME, NATURA, AVON)

Publicidad por correo directo (Ej: encartes publicitarios, folletos, volantes)

Publicidad por medios de comunicación (Ej: publicidad por radio, TV, prensa, Internet)

**POR MENSAJE**



**MENOR IMPACTO Y COSTO**

**POR MENSAJE**

#### c) Actividades promocionales

- Descuentos: "... 20% por cada 100 nuevos soles".
- Cupones: "... presente este cupón y reciba media beca".
- Canjes: "... con 5 chapas más 2 nuevos soles reclame 1 gorro".
- Ofertas especiales: "... lleve 3 y pague 2", "... 30% gratis".

#### d) Relaciones Públicas

- Auspiciar eventos
- Gestión de imagen institucional vía medios de comunicación
- Anfitrionas.

#### e) Merchandising

- Exhibiciones
- Demostraciones.

#### f) Vending

- Máquinas expendedoras.

#### g) Periodismo

- Notas de prensa
- Publireportajes

### 5.4. Puntos de venta o distribución

✓ Tener en cuenta a los formatos de canales basados en el fabricante:

a) **Directo del fabricante**..... ("de la chacra a la olla")

b) **Tiendas de venta directa**..... (Nike, Levi's)

- c) **Concesionario**..... (Walt Disney)
- d) **Consignación**..... (periódicos)
- e) **Corredores y representantes**..... (Ferreterías, Joyería, Calzado)

✓ Tener en cuenta a los formatos de canales basados en el minorista:

- a) **Franquicia**..... (Domino's Pizza)
- b) **Club de compras**..... (CD, club de libros)
- c) **Por correo y catálogo**..... (Land's End, Spiegel)
- d) **Grandes almacenes**..... (El Corte Inglés)
- e) **Tiendas especializadas**..... (Limited)
- f) **Grandes superficies**..... (Toys "R" US)
- g) **Tiendas de conveniencia**..... (VIPS)
- h) **Hipermercados**..... (Pryca, Al Campo, Al Costo)

✓ Tener en cuenta a los formatos de canales basados en otras formas diversas:

- a) Puerta a puerta
- b) Cooperativa
- c) Tiendas electrónicas
- d) Vending (máquinas expendedoras)
- e) Mailing
- f) Telemarketing
- g) Ferias comerciales
- h) Comercialización de bases de datos.

## 5.5. Novedades (Nuevas 4 "P")

### A) Personal

- Muy calificado
- Con actitud mental positiva
- Con conocimientos actualizados.

### B) Proveedores

- Muy especializados
- Predispuestos a trabajar sinérgicamente
- Trabajan con visión de largo plazo.

### C) Postventa

- Garantía total
- Servicio delivery.

### D) Protección

- Línea telefónica gratuita
- Oficinas de atención al cliente
- Oficina de reclamos.

## **VI.- PLAN DE ACCION**

### **6.1. Cronograma de actividades, responsables, plazos.**

- ✓ Uso del cuadro de GANTT.

### **6.2. Presupuesto.**

- ✓ Indicar partidas, montos y fuentes de financiamiento.

## **VII.- EJECUCIÓN Y CONTROL**

### **7.1. Implementación.**

- ✓ Pasos a seguir para aplicar todo lo planificado estratégicamente.

### **7.2. Mecanismos de control.**

- ✓ Aplicar Indicadores de Satisfacción del Cliente:
  - Características del producto.
  - Tiempo y forma de entrega del producto.
  - Condiciones de contratación y pago.
  - Atención y trato.
  - Condiciones de garantía.
  - Condiciones de despacho.
  - Volumen de rechazo o devoluciones.

## APÉNDICE

### LEYES DEL MARKETING

(Resumen de la obra "Las 22 leyes inmutables del marketing" de Al Ries y Jack Trout)

#### 1.- LIDERAZGO

"Es mejor ser el primero (... pero en la mente) que el mejor".

- El momento es importante.
- En caso de productos nuevos, procurar que funcionen genéricamente.

#### 2.- CATEGORÍA

"Si no se puede ser el primero en una categoría, es preferible crear una nueva categoría donde podamos ser los primeros".

- Pensar en categorías más que en marcas. Ej: alquiler de autos.
- La gente se interesa más en lo que es nuevo, que en lo que es mejor.

#### 3.- MENTE

"Es mejor ser el primero en la mente, que el primero en el punto de venta".

- Una mente decidida no cambia.
- Hay que "perforar" la mente vía impacto a la primera.

#### 4.- PERCEPCIÓN

"El marketing no es batalla de productos, sino de percepciones. La gente ve lo que quiere ver".

- La percepción es la realidad y la realidad es lo que hay al interior de la mente.
- La gente ve lo que quiere ver, cree lo que quiere creer y saborea lo que quiere saborear.

#### 5.- CONCENTRACIÓN

"Es fundamental posicionar una palabra en la mente del consumidor".

#### 6.- EXCLUSIVIDAD

"Dos empresas no deben utilizar la misma palabra en la mente del consumidor, pues estaríamos reforzando al líder".

## 7.- ESCALERA

“La estrategia a utilizar depende del peldaño que se ocupe en la escalera. Una escalera de productos para cada categoría, en cada peldaño hay una marca”.

- ❑ En la mente del consumidor existe jerarquía, una escalera de productos para cada categoría, en cada peldaño hay una marca.
- ❑ La mente acepta la información nueva que encaja en la escalera de productos de la categoría correspondiente, el resto lo ignora.
- ❑ Los productos fungibles tienen muchos peldaños y los duraderos tienen pocos peldaños.
- ❑ Aceptar de manera realista la posición en la escalera.

## 8.- DUALIDAD

“A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos participantes”.

- ❑ Las participaciones en el mercado son inestables, el líder pierde puntos y el segundo gana más.
- ❑ En un mercado maduro, el tercer lugar es una posición difícil.

## 9.- OPUESTO

“Si optamos por el segundo puesto, nuestra estrategia estará determinada por el líder”.

- ❑ A medida que un producto líder se vuelve viejo, va acumulando connotaciones negativas.
- ❑ El segundo no debe ser tímido, sino atacar al líder por lo opuesto.

## 10.- DIVISIÓN

“Con el tiempo, una categoría se dividirá en dos o más categorías (microsegmentación)”.

- ❑ Se refiere a la segmentación.
- ❑ Cada segmento es una entidad separada y distinta, y tiene su propia razón de ser y su propio líder que en raras ocasiones coincide con el líder de la categoría original.

## 11.- PERSPECTIVA

“Los efectos del marketing son a largo plazo. Prudencia en el manejo de: rebajas, descuentos, extensión de línea, cupones, etc. Pues sus efectos son cortoplacistas y se convierten en “drogas””.

- ❑ Los efectos a largo plazo son a menudo opuestos a los de corto plazo.
- ❑ Las rebajas, descuentos, extensión de línea, cupones, aumentan ventas a c/p sin embargo a l/p los clientes perciben que los precios “normales” son bajos y dejan de comprar cuando se suspenden (“son drogas”).

## 12.- EXTENSIÓN DE LINEA

"Existe presión para extender el valor de la marca; pero "más, es menos". Es preferible concentrarse pues "menos, es más".

- ❑ Mientras más productos, más mercados y más alianzas tenga una empresa, menos dinero gana ("más es menos").
- ❑ Es preferible concentrarse en la mente del consumidor ("menos es más").

## 13.- SACRIFICIO

"Se tiene que renunciar algo inferior, para lograr algo superior; por ejemplo se puede renunciar: línea de productos, mercado meta, cambio constante".

- ❑ Hay 3 cosas que sacrificar: línea de productos, mercado meta, cambio constante.

## 14.- ATRIBUTOS

"Por cada atributo, existe otro atributo contrario igual de efectivo; la clave es buscar atributos opuestos en vez de similares".

- ❑ Es mucho mejor buscar una idea o atributo opuesto que permita enfrentar al líder, la clave es opuesto y no similar.
- ❑ No todos los atributos son iguales, unos son más importantes que otros.

## 15.- SINCERIDAD

"Cuando se admite algo negativo, el consumidor reconoce algo positivo".

- ❑ Toda información negativa sobre uno mismo es aceptada instantáneamente, ya que no necesita pruebas.
- ❑ Pero, el propósito de la sinceridad no es solo ofrecer disculpas, sino crear un beneficio convincente ("pasar rápidamente a lo positivo").

## 16.- SINGULARIDAD

"Más que esforzarse, preferible ser audaz y auténtico (lo inesperado)

- ❑ Esforzarse más no es el secreto del éxito en marketing, sino más bien el golpe audaz y único ("lo inesperado").

## 17.- IMPREDECIBLE

"Es imposible predecir el futuro; preferible aprovechar las tendencias con actitud de cambio, flexibilidad y acción rápida".

- ❑ Tener en cuenta las tendencias es buena forma de aprovechar los cambios.
- ❑ Pero, cuidado con las extrapolaciones exageradas (siempre sucede lo inesperado).
- ❑ La clave es ser flexible, tener actitud de cambio y cambiar rápidamente.
- ❑ No se puede predecir el futuro pero sí se puede apostar al futuro.

**18.- ÉXITO**

“El éxito puede llevar a la arrogancia y ésta al fracaso; es recomendable indagar sobre el sentimiento posterior a la compra”.

- ❑ Cuando una marca tiene éxito, la empresa supone que ello se debe al nombre y trata de repetirlo en otros productos.
- ❑ Es recomendable indagar sobre el sentimiento posterior a la compra del consumidor.

**19.- FRACASO**

“El fracaso es parte de la vida, por tanto es preferible aceptarlo y trabajar en equipo, propiciar decisiones compartidas”.

- ❑ En tal sentido, es recomendable el trabajo en equipo, espíritu de grupo, decisiones compartidas, un líder generoso.

**20.- SENSACIONALISMO**

“Más que gastar ingentes cantidades de dinero en: publicidad, notas de prensa, Relaciones Públicas, Merchandising; es preferible revolucionar el mercado con un producto que sea bueno y parezca bueno”.

- ❑ No es lo mismo capturar la imaginación del público que revolucionar un mercado.
- ❑ No es conveniente destinar ingentes cantidades de recursos en publicidad, notas de prensa, relaciones públicas... solo lo necesario.

**21.- ACELERACIÓN**

“Los programas de marketing que triunfan se construyen sobre tendencias (largo plazo) en vez de modas o caprichos (corto plazo)”.

- ❑ La moda es pasajera, por ello es conveniente frenarla, satisfaciendo parcialmente la exagerada demanda.
- ❑ Es más rentable cabalgar en una tendencia de largo plazo.

**22.- RECURSOS**

“Sin dinero es difícil que las ideas puedan despegar; existe dinero en: matrimonio, divorcio, familia, licencias, franquicias, joint venture, etc.”

- ❑ Si no hay recursos, entonces no funciona el marketing.