

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Mastermind *Commercial*

**Confeccionistas...
¿Diferenciación Commodity?**

6 Los
cerebros
del comprador

Para aplicar:
Campañas
Integrales

Para emprendedores:
El teatro de
operaciones

Para pensar:
El contrabando
en Colombia

Nos lo dice LA SALLE:
Mandamientos tributarios
en la vida empresarial

Publicación académica de carácter científico para la formación de la Alta Gerencia



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Sergio Hernández Chalarca
Director de Operaciones y Servicios

María del Pilar Montoya García
RRPP Internacionales

Norman Velásquez Álvarez
Proyectos

Producción:
www.consejerogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238
Medellín - Antioquia - Colombia

**Revista académica de
carácter científico para la
formación de la Alta
Gerencia. - Una publicación
mensual para el mundo
empresarial dirigida a
quienes se suscriban por
internet.**

Sí, también se vale... pero...

Hay modelos de negocios muy simples, por ejemplo, ustedes producen y yo vendo, o yo sólo copio, copio y copio y vendo; para esto no se requiere de la gran estrategia, sólo de una buena administración. Esto también se vale, se gana algún dinero. Están en esta línea, entre otras, las empresas de artes gráficas, algunas empresas de confecciones y los comercializadores en su mayoría. Estas organizaciones no están pensando en generación de valor ni de conocimiento y se concentran en lo que saben hacer: facturar a toda costa.

Sí, también se vale y si se hace un recorrido por el mundo comercial, es eso: facturar, y se pueden visitar casi la totalidad de los centros comerciales del mundo y se encuentra exactamente lo mismo, la vocación por facturar.

Sí, también se vale y si se observan las prácticas de la cultura comercial, se evidencia que la mayoría vive del discurso alrededor del cliente, pero de ningún modo se desvían de su permanente ambición: facturar. La única razón por la cual le tienen un mínimo de consideración al cliente, es porque el dinero de este cliente es el que les permite facturar.

Pero pensemos algunas cosas. Piense en cualquier cadena de almacenes de moda, por ejemplo: Zara de Texmoda; qué pasaría si mañana esta cadena desapareciera del mundo. Seguramente nada, sólo un número de desempleados. Por otro lado, piense si de pronto mañana desaparecieran Apple, Google o Microsoft, si desaparecieran Johnson y Johnson o Procter and Gamble, si desaparecieran Pfizer o Sanofi – Adventis, Danone o Alpina, Disney o Marvel, Kellogg's o Nestlé o comercializadoras como Quala o Unilever, por nombrar algunas; todas estas empresas dejarían un hueco más grande, no por el número de empleados, sino por su generación de valor y su generación de conocimiento; estrategias que desde el principio los hicieron únicos en el mercado, aportándole a la humanidad y transformando nuestras vidas. Esa fue la razón y no otra, por la cual se volvieron grandes compañías. La generación de valor real para el cliente es directamente proporcional a las posibilidades de ventas.

Sí, también se vale... si usted saca una venta de *Hot Dogs* a la esquina, le aseguro que alguno venderá; de hambre no se va a morir y tendrá una economía de subsistencia como sucede en un porcentaje muy alto de las empresas y negocios de América Latina; pero esto será radicalmente diferente si desde el principio usted se concentra en la generación de conocimiento y en la generación de valor. Sólo así se construye la verdadera riqueza en todos los sentidos y apellidos de esta palabra.

Mi reconocimiento a los emprendedores, muchos lo están haciendo bien, así, también se vale.

Cordialmente,

Garzón M. Wilson
Director

Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co



Contrabando en Colombia

El contrabando, o sea la compra o venta de mercancías evadiendo los aranceles o impuestos, se da cuando existe una gran diferencia entre su precio económico real y su precio final de mercado. Dicha diferencia es la que origina el margen de ganancia que convierte en atractivo el delito del contrabando. Atracción que aumenta si la legislación estatal penalizadora es mínima o su aplicación estimula tal conducta y, como en el caso colombiano, donde la capacidad financiera para proteger el fisco es mínima y el desarrollo industrial-agropecuario es pobre a la par de una cultura tolerante hacia el incumplimiento de las normas, se está “genéticamente programado” por vacíos ancestrales a ejercer un comportamiento rayano en la menesterosidad o avidez.

Sobre nuestra menesterosidad ya bastante ha sido explicada como una herencia cultural que nos viene de la época colonial, pues tanto criollos como españoles y sefarditas llegados en ese entonces, se caracterizaban precisamente por su patológica avidez de lucro, y ello muy seguramente por suplir deudas y vacíos de poder e identidad en que estaban inmersos. Situación que en la actualidad continúa vigente en la mayoría de los nacionales, incluidas ahora, comunidades inmigrantes, amén de las afro descendientes e indígenas.

Y sobre lo de “genéticamente programado”, sólo resta explicar que más que a herencia genética, a lo que concierne es a factores epigenéticos causantes de tal conducta. Uno de ellos, y quizás el principal, fue lo referente al comercio de oro por parte de elites regionales, especialmente la antioqueña, donde su contrabando fue un medio necesario para suplir la falta de capitales y suministros, ya que la presencia de oro fue

un estímulo comercial y empresarial bastante fuerte en Antioquia, puesto que no lo tenían las otras provincias neogranadinas. Y es que el comercio en ese entonces se basaba en la importación de manufacturas británicas a cambio del oro extraído principalmente de dicha región, permitiendo su fortalecimiento por fuera de las normas que el gobierno nacional había establecido. De ahí que se haya facilitado desde entonces, además del colonialismo inglés, la acumulación de grandes capitales en manos de unos cuantos que accedieron a posiciones de poder y que, además de hacer de ello un modelo a emular, permitieron acelerar el efecto darwiniano implícito en la teoría librecambista con todo y sus efectos de desigualdad, inequidad y violencia que hoy tanto nos caracteriza.

Así, pues, en nuestro caso el contrabando se originó tanto por una muy débil institucionalización estatal que propicia una mayor disposición para el comercio ilegal como por nuestra ancestral menesterosidad en un entorno abundante en materias primas, avivado por otros factores como son la fragmentación regional del país, la dispersión de la población, la escasez de vías de comunicación, la abundancia de fronteras no vigiladas, la pobre integración económica y social y la diferencia de tasas o aranceles entre los países.

Pero las anteriores circunstancias conciernen básicamente a las causas del origen del contrabando en Colombia; lo que le sigue sosteniendo en la actualidad obedece a factores que si bien distintos, en cierta forma son consecuencia de estas:

- 1.- La cantidad de excluidos en nuestro país (nuestro *índice Gini* es de los peores del planeta) que son atraídos por un negocio que, si bien riesgoso, es una solución

aparente o real a sus problemas de manutención, identidad y dignidad, problemas todos ellos creados por una sociedad cuyos líderes nunca se han preocupado por hacer estatidad, es decir, hacer del estado un instrumento al servicio de todos los colombianos.

2.- El bandolerismo comercial -inmoral, pero legal- de gobiernos extranjeros y multinacionales que le compran a los agricultores colombianos grandes volúmenes pero a precios que apenas permiten la supervivencia de estos y de sus productos, además de que les conminan a que sigan cumpliendo con dicha entrega bajo dispendiosos tratados comerciales.

3.- El que la producción agrícola nacional no disponga, como si sucede en otros países, con subsidio que faciliten por lo menos la compra de insumos para la producción a precios internacionales. Y ello por amparar el obsoleto esquema económico colombiano que otorga más asistencia a las elites y oligopolios intermediarios y distribuidores de insumos.

4.- El bandolerismo geopolítico -inmoral e ilegal- de gobiernos extranjeros y multinacionales que se salen con la suyas luego de llevar a la nación (con quien se han asociado para explotar recursos de nuestro subsuelo) a no poder sostener financieramente tanto el crecimiento de la respectiva infraestructura como los embates mercantiles surgidos subrepticamente (por medio del dumping deliberadamente orquestado a través de homólogas empresas multinacionales). De ahí en adelante lo que les deviene es pan comido: después de tenerles que vender nuestros derechos a precios irrisorios (asistido, a través de sustanciosas coimas, por la mediación de altos funcionarios vende patrias), se apropian de la totalidad del cupo accionario, para vender la producción y parte de las acciones en el mercado internacional, ahora si, a mejores precios.

5.- El error gubernamental por omisión con respecto a nuestras estructuras viales, férreas y portuarias que, además de escasas y precarias, otorga su mantenimiento

a la misma nación, cuyos gobernantes siempre han sido proclives a sostener con dádiva de puestos públicos al clientelismo que los ratifica en el poder; amén de contrataciones fraudulentas en las concesiones otorgadas en la construcción de dichas vías. Recordar que el transporte ferroviario es muchísimo más barato que el transporte camionero y/o aéreo, y que su colapso se ha dado por varios hechos: la costosa política de mediados del siglo XX de auxiliar elites económicas mediante el subsidio al transporte camionero y el alcahueteo al monopolio en el transporte aéreo; la presión de multinacionales y gobiernos extranjeros interesados en vendernos automotores, aditivos, diesel y hasta gasolina; el clientelismo político de ambos partidos hegemónicos que tuvieron y siguen teniendo a las empresas estatales como recursos para dar empleo a sus protegidos y de esa manera convertir la nomina en una carga fiscal asfixiante; y el error gubernamental por omisión al no haber erigido buenos y abundantes puertos en importantes ciudades costeras y fluviales en los “3 mares” con que contamos (Caribe, Pacífico y el rico entramado fluvial colombiano).

Por: William Álvarez Gaviria. MD. Socio fundador de Clínica Occidente de Otorrinolaringología y de la Clínica las Américas. Medellín, Colombia.

Bibliografía:

Safford F. (1977). Significación de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano. Un examen crítico de las tesis de Everett Hagen. En F. Safford, Aspectos del siglo XIX en Colombia. Medellín: Ediciones Hombre Nuevo.

Palacios, M., Safford, F. (2002). Colombia país fragmentado, sociedad dividida. Su historia. Bogotá: Editorial Norma.

Poveda G. Carrileras y locomotoras. Historia de los ferrocarriles en Colombia. (2010). Colección Ediciones EAFIT.

Laurent M, Ochoa A, Urbano D. (2004). Aproximaciones teóricas al contrabando: el caso del oro antioqueño durante la primera mitad del siglo XIX. Revista de Estudios Sociales, no. 17: 69-78.



Industria Gráfica
Impregón s.a



Orlando Yasno

Descuidos tributarios generan graves consecuencias legales

Cuando se inicia una sociedad la mayoría de accionistas o socios se concentran en los temas comerciales y operativos.

Pocos dedican el mismo esfuerzo a tener total entendimiento de sus obligaciones tributarias y menos aún a tener presente su programación a lo largo del año.

Las obligaciones tributarias se generan desde el mismo momento de creación de la empresa.

A continuación, Orlando Yasnó, docente de la Universidad de La Salle, presenta algunos de los principales puntos que los emprendedores debe tener presente para no incurrir en situaciones anómalas que puedan conducir a futuras sanciones por parte de la administración tributaria.

En relación con el impuesto IVA:

1. Identificar la tarifa del IVA que debe aplicar al producto a comercializar o al servicio a prestar.

2. Verificar el calendario establecido por la DIAN para la presentación del IVA, teniendo en cuenta la periodicidad de presentación, de acuerdo con el artículo 600 del Estatuto Tributario.
3. Verificar que las facturas de venta cumplan con lo establecido en el artículo 617 del Estatuto Tributario.
4. Verificar que las facturas que soportan las compras cumplan con lo establecido en el artículo 774 del Estatuto Tributario.
5. En los casos en cuales la liquidación del impuesto arroje una saldo a favor del contribuyente, ésta declaración debe ser firmada por el Contador o el Revisor Fiscal, en caso de estar obligado.

En relación con el impuesto de Renta:

1. La obligación de liquidar y presentar el impuesto a la renta, se genera a partir del año

en que se crea la compañía. Esta obligación se debe cumplir en las fechas establecidas por la administración de impuestos en el año siguiente.

2. Practicar la retención en la fuente a título de renta a los sujetos pasivos que no se encuentren expresamente excluidos.
3. La retención recaudada, en calidad de agente retenedor, debe ser cancelada en el mes siguiente al recaudo, según los plazos establecidos por la administración tributaria.

En relación con el impuesto sobre la renta para la equidad – CREE:

1. Debe tenerse en cuenta que el monto de sus ingresos para establecer la periodicidad de la declaración y pago.
2. Las declaraciones de autorretención del impuesto cree, debe ser presentadas y canceladas, porque de lo contrario se entienden como no presentadas, según el artículo 27 de la Ley 1607 de 2012.
3. Las actividades y tarifas que se deben aplicar para efectos de la retención del impuesto CREE, se encuentran en el Decreto 014 del 9 de enero de 2014.

4. La actividad que se debe tomar es la actividad principal que se encuentra en el RUT.

En relación con el impuesto de industria y comercio

Este es un impuesto local, es decir, que existen normas para cada municipio y deben ser consultadas para efectos de liquidación, aplicación de tarifas y fechas de pago, en las Secretarías de hacienda de cada municipio.

1. Para el caso de Bogotá, la liquidación y declaración se debe realizar de manera bimestral.
2. La base de liquidación del impuesto de industria y comercio es la totalidad de los ingresos, (ordinarios y extraordinarios), restándole los valores de actividades no sujetas, exenciones, deducciones, devoluciones, rebajas, descuentos y los ingresos obtenidos fuera del Distrito Capital.
3. La liquidación de este impuesto, para el caso de Bogotá, se realiza por medio de la herramienta que proporciona al Secretaría de Hacienda del Distrito, en la página web.

Constanza Triana Cel 3158948233 –
 Angélica Ruiz Cel 314 4033386
 GJ Comunicaciones - 6372787



UNIVERSIDAD DE LA SALLE
Educar para Pensar, Decidir y Servir
Acreditación Institucional de
Alta Calidad



“Se denomina commodity a todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización”. Copiado de internet

Me demoré para darme cuenta. Sólo después de haber escuchado a varios empresarios de confecciones en el análisis de proyectos de fortalecimiento, me di cuenta de que todos decían lo mismo; “nos diferenciamos por nuestros diseños, materiales y acabados”.

La discusión fue larga y profunda: ¿para qué tenemos diseñadores? Me dijo un empresario mientras sacaba un dispositivo que le permite ver el entramado de los tejidos.

Es natural que quienes están del lado de la producción y del comercio sepan sobre los productos y los materiales, todavía así, el mundo ha cambiado, en el sentido de que las variables para comprar son cada vez más emocionales que técnicas y las estrategias comerciales se diseñan desde la perspectiva del comprador y no del productor.

Las personas, los consumidores de productos de confecciones sólo tienen en mente dos variables absolutamente subjetivas: que les parezca bonito y que las pueda pagar sin que signifique esto último que haya que vender barato.

Muy por el contrario, el monto a pagar por un producto, en la mayoría de las ocasiones, es directamente proporcional a la sensación de calidad y a la configuración del concepto de “vale o no la pena”.

A no ser que se trate de una clienta especializada, la consumidora normal no tiene ni idea de fibras o de procesos de acabados. No sabe distinguir cuándo una tela es más o menos fina y en cuanto al diseño, para ella sólo es suficiente sentir que se sentirá bella con la prenda puesta.

Qué es lo que sucede: la mayoría del mercado de las confecciones está llena de copiadore, por una parte y por otra, el exceso de variedad produce un efecto de paisaje sobre las prendas. Por muy especializado que sea un diseño, como hay tantos diseños diferentes, a los ojos generalistas del cliente, terminan teniendo el “mismo valor diferencial”, o sea, ninguno.

Por diferentes que sean las telas, el diseño y los acabados, un jean es igual de bonito que otro jean con otras telas, diseños y acabados.

Cuando la mayoría de las empresas productoras, si no todas, afirman diferenciarse por materiales, diseños y acabados, aquello que ellos perciben como un factor diferenciador es lo mismo que los convierte en un “commodity” y en estas circunstancias todas las competencias son por precio.

Por experiencia sé que aunque esta frase es fácil de expresar es en realidad muy difícil de entender: *“diferenciación es aquella variable que nos hace únicos y deseables en la mente del cliente”*.

Nótese que en que ningún momento he mencionado materiales, ni diseños, ni acabados, incluso cuando ese factor diferenciador esté potencializado en alguno de esos tres.

Es lo que está en la cabeza del cliente y le produce el deseo de comprar lo que cuenta, lo que usted produzca o venda es absolutamente irrelevante. Entonces, ¿a qué jugamos?

1. Diferenciación por funcionalidad. En la experiencia de usuario, el cómo, la manera en que el cliente nos consume, tenemos posibilidades fantásticas de convertirnos en productos o servicios únicos, de sensaciones únicas y solamente repetibles con nosotros.

Las variaciones en la configuración de los rituales de compra y de consumo, sorprendiendo y vinculándose a la arquitectura cultural y a las estructuras emocionales, privadas y positivas, de los clientes, lograrán que seamos escogidos una y otra vez.

2. Diferenciación por marca. Pareciera ser que quienes crean las marcas de las empresas de confecciones, por lo menos en esta ciudad, no han conocido nunca los fundamentos del branding y las múltiples relaciones que existen entre los individuos, los productos y sus aspiracionales sociales.

Aunque el insight disparador de compra de las marcas inicia en la propia autoestima del cliente, es indudable que le permite también ocupar un lugar en su entorno social. Es por eso, que una marca fuerte genera valor de deseo de compra y fundamenta las

desigualdades de precio entre un producto y otro similar.

3. Diferenciación por autor. No sirve realmente de nada un diseño muy bonito sin una firma fuerte de diseñador detrás.

Por eso, una de las mejores estrategias es crear un nombre asociado a la empresa y a la marca a la vez que se comercializan las prendas en varios niveles.

Genera sensaciones de prestigio, estatus, respaldo y garantía de calidad el hecho de vestir prendas “originales”, de determinado diseñador. Comprendamos que es la casa productora la que apalanca el posicionamiento de ese diseñador.

4. Diferenciación por diseño. Hay de diseños a diseños y algunos son realmente sorprendentes y atractivos.

Sin embargo, definitivamente sí debe ser algo extraordinario, salido de la normalidad de una simple camisa o jean, pero no con los conceptos de la “alta costura”, sino vinculada a la idea de romper la rutina, la cotidianidad de consumo del cliente.

Eso es lo que para él hace espectacular un diseño, no la locura creativa de un diseñador sobre una pasarela.

5. Diferenciación por materiales. Y sí, también hay diferenciación por materiales.

Hemos sido testigos de materiales sorprendentes con aplicaciones de tecnología, robótica y nanobots, que los clientes están dispuestos a pagar.

Con lo mismo que tenemos ahora, podemos seguir haciendo lo mismo y obteniendo los mismos resultados o simplemente podemos dejar de copiar y atrevernos a producir prendas realmente sorprendentes y atractivas, salidas de la rutina aunque estén hechas para la vida cotidiana.

Será en ese momento en el cual hablemos de una verdadera diferenciación. 

El teatro de operaciones

La hora de la verdad del estrategia comercial

Usted sabe que el mercadeo es lo suyo cuando, a pesar del estrés, su mente entra en éxtasis en el momento en que sus ideas son llevadas a la práctica y obtiene los resultados que había preestablecido.

Un estrategia comercial se distingue por incluir los tres significados de la palabra resolver: resolver es encontrar las respuestas, el cómo, resolver significa tomar las decisiones y resolver significa aplicar las soluciones.

Encontrar el “qué” de las cosas es relativamente fácil, por ejemplo, a usted le pueden decir: “incremento un 12 por ciento las ventas”, sí y qué. Lo interesante es encontrar el “cómo” de las cosas.

Sin embargo, es el siguiente paso el que demuestra quiénes somos realmente, cuando llevamos ese “cómo” a la realidad.

Para un estrategia comercial, tres palabras son claves aquí: la primera es *materialización*, que significa convertir las ideas en elementos tangibles, la segunda es *colocación*, que es literalmente la puesta en el mercado de nuestras ideas, y la tercera es *captación*, que es el recoger los resultados de nuestras acciones.

Cada idea que se nos ocurre debemos expresarla en términos de tiempo, recursos físicos, dinero y personas y en términos de proceso.

Es decir, cuando vaya a expresar cualquier estrategia, por favor acompañela del paso a paso de cómo se ejecutará, en cuánto tiempo, qué recursos, quiénes la ejecutarán, qué costo tendrá, cómo se financiará y qué beneficios económicos y no económicos tendrá. Si usted no puede hacer esto, entonces su estrategia no es aplicable.

El campo de juego.

El estrategia comercial debe aprender a manejar dos conceptos que son siameses: Warketing y Friendketing, éste último más conocido como la coopetencia.

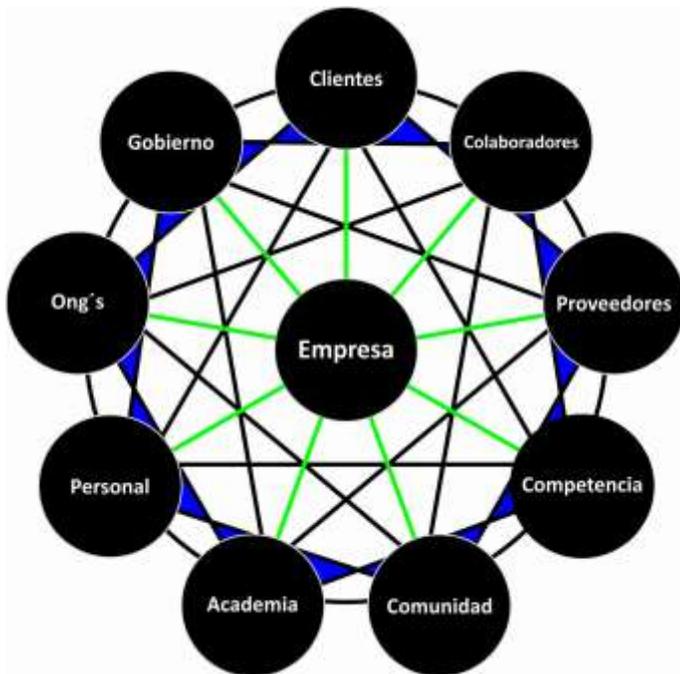
Nuestra profesión está catalogada entre las más divertidas porque, aunque todo gira alrededor del dinero, su aplicación es literalmente un juego.

Lo no deseable es que regularmente se trata de juegos de guerra en los cuales hay amigos y “enemigos”, los nombramos así sólo por lo procedimental, no porque realmente sean nuestros enemigos, recuerde que es un juego.

Teatro de operaciones			
Warketing			Friendketing
Batalla 1	Batalla 2	Batalla 3	1. Responsabilidades: Social, política, económica, ambiental.
Posicionamiento	Colocación	Negociación	2. Alianzas y Gremios
Se da en la mente del cliente	Espacios comerciales	Funcionarios o sistemas de cara al cliente	3. Mercadeo Cruzado

La mayoría del lenguaje que utilizamos proviene del mundo militar: por ejemplo: tropas, estrategia, logística y el teatro de operaciones, entre otras.

Una de las habilidades de un estratega comercial es reconocer en dónde está parado, el campo de juego, lo que en realidad es complejo por la cantidad o ausencia de información que tenemos y por las múltiples relaciones, visibles y no visibles de los jugadores en ese mercado. A esto le llamamos un *“escenario de negociación fractal”*.



Un mercado no son sólo los compradores o el tamaño de las cifras de ventas. En un mercado una serie de personajes cumplen roles, uno o varios simultáneamente, que afectan el normal desenvolvimiento de la empresa, desde lo positivo o desde lo negativo.

Por ejemplo, las posiciones éticas y de seguridad pueden variar dentro de los componentes de un mismo personaje. En la comunidad están los policías y los delincuentes, mismo papel que pueden estar ejerciendo miembros de la competencia o los clientes.

Los colaboradores son empresas que no tienen nada que ver dentro de nuestro sector o de nuestra cadena de negocio, pero cuyo ejercicio impacta en nuestros resultados, por ejemplo, cuando hace sol se venden helados.

Las luchas de espacios comerciales son épicas: la búsqueda de la “mejor esquina”, o del mejor lugar en la góndola. Aunque muchos teóricos del mercadeo han desestimado el posicionamiento como lo conocemos, seguimos, en la práctica luchando por él, pues nadie necesita lo que no conoce y si no lo recuerda es como si no lo conociera.

Y seguimos enviando a las calles tropas enteras de vendedores, presionándolos permanentemente por los resultados y ellos toman cada visita de ventas como un combate. Sí ya sé que esto no es lo ideal, pero sigue sucediendo.

Cuando usted se refiere al “mercadeo de guerrillas” es sólo una de las maneras como jugamos y regularmente estamos, ejecutando estrategias y tácticas, coordinando tropas – vendedores, promotores, mercaderistas – diseñando campos de batalla – puntos de venta, sitios web y todo esto para materializar nuestras ideas, colocar y captar. Para eso nos pagan.



En realidad fue una muy mala experiencia. Después de haber visto la publicidad me acerqué a un punto de venta, sólo para darme cuenta de que la persona que me atendió no tenía idea de lo que le estaba hablando y tuve que mostrarle la promoción que salió en el periódico y por internet, para que accediera a considerarla, incluso cuando me dijo que ella no creía eso porque iba en contra de las políticas de la empresa. Parece un cuento, pero en realidad sucede más seguido de lo que quisiéramos, las estrategias van por un lado, la empresa por otro y el personal por otro y no hay ni conexión ni coherencia.

Primero pongamos de acuerdo en lo fundamental: desde la perspectiva de una gerencia comercial hace tiempo que la misión de la publicidad dejó de ser “dar a conocer”, y ni siquiera es “posicionar”, esos son solamente pasos en el camino. Hoy día la publicidad sólo sirve para atraer y sorprender o sorprender y atraer, según sea la estrategia, y su misión exclusiva es “provocar ventas”. Sí, la publicidad no vende, la que vende es la empresa, pero la publicidad es la generadora del deseo de compra. Si una campaña no tiene este elemento, esa campaña no sirve, repito, esto es desde la perspectiva de una gerencia comercial. Las empresas invierten mucho dinero, para

lograr que el cliente se interese e incluso desee comprar, sin embargo, al no equiparar esa acción con un alineamiento con las políticas y con el comportamiento organizacional, todo ese dinero se pierde.

Pensando en esto, recopilamos los cinco errores más comunes que se cometen a la hora de ejecutar campañas que se supone respaldan o ponen en marcha las estrategias comerciales de una compañía:

1. Conciben la estrategia comercial como una campaña o un conjunto de campañas. Hemos encontrado que para demostrar que se está trabajando algunas direcciones comerciales viven de campaña en campaña sin prestarle atención a lo que realmente sería el modelo de negocio y la estrategia comercial de la compañía, de ambas cosas provienen las ventajas competitivas. Las campañas son simplemente dinamizadoras pero no son el centro de la misión de una gerencia comercial. No le restamos con esto importancia a las campañas. Sin una estrategia comercial de base, las campañas no tienen fundamento ni construyen valor empresarial

2. No interconectan los diferentes actores de la estrategia comercial. Al vivir de campaña en campaña y

como estas se realizan es en el terreno de juego con los clientes, nos olvidamos de otros personajes que también conviven en el mercado: la misma empresa, los proveedores, el gobierno, las ong's y el personal, por nombrar algunos, es por eso que terminamos cometiendo errores que pueden fácilmente atentar contra la reputación de la compañía, recuerden algunas medidas de pata de Nestlé con su KitKat.

3. No hablan el lenguaje de los diferentes actores de la estrategia comercial. Hemos visto diferentes intentos de vincular al personal de una empresa a las campañas, lo que se ha quedado en un simple ejercicio de información. También hemos visto campañas que recogen la filosofía de la empresa, lo que las limita en sus resultados, bueno, es lo que hemos visto. El deber ser es iniciar desde la estructura mental del mercado meta y a partir de allí diseñar la filosofía empresarial y los procesos educativos de alineamiento del personal. Sólo así, los clientes se sentirán identificados y se harán parte de las organizaciones.



4. No se interconecta una estructura de campaña. Uno de los conceptos más interesantes y complejos de los sistemas de comunicación comercial es el del "totalitarismo" o de comunicación 360 grados. Aunque puede sonar costoso, es menos costoso que la no obtención de resultados. Esta interconexión le da a las campañas cinco tipos de características que van desde los medios hasta las estructuras de los mensajes y los contenidos.

A. Estructuras. Estar sobre la línea (ATL) bajo la línea (BTL) o fuera de la línea (OTL) la gestión de datos (ETL) y las diferentes interacciones digitales, ya sea con software de CRM, aplicativos de móviles, redes sociales o simplemente internet, se debe manejar como si se fuera un director de orquesta, con el fin de crear una realidad

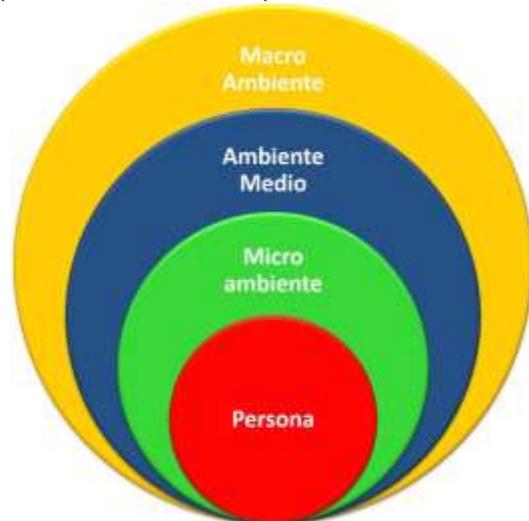
alterna e ideal para nuestros públicos objetivos o mercado meta.

En estos mundos ideales se construyen modas y tendencias que se articulan a las estructuras emocionales y a la arquitectura cultural de los sujetos, llegando a donde quiera que estos se encuentren.



B. Piezas. También con el criterio de 360 grados, las piezas que utilizamos en nuestra comunicación deben ir desde el microambiente que va desde la piel del sujeto hasta lo que tiene puesto; el ambiente medio que incluye todos los sitios donde el sujeto desenvuelve su vida y el macroambiente que va desde los espacios sociales hasta la ciudad.

En este último, se deben tener en cuenta los rituales y ritmos de tráfico del sujeto, lo mismo que sus rituales y ritmos de consumo de medios, estas cosas no se pueden presuponer, es necesario ir y verificarlas.



C. Contenidos. El nivel de relevancia es el grado de importancia que las personas le dan a las cosas según sus características personales. De ahí, que conceptos como

“Valor” representen significados totalmente diferentes para cada tipo de cliente y sus consecuencias asociadas como son las “Visibilidad”, que implica el Valor y la Relevancia, la “Virtualidad”, que no necesariamente es internet, sino la capacidad de ser omnipresente, la “Viralidad”, que es la capacidad y el deseo de compartir y la “Versatilidad” que es la capacidad de mutar, cliente a cliente, sin perder su sentido.

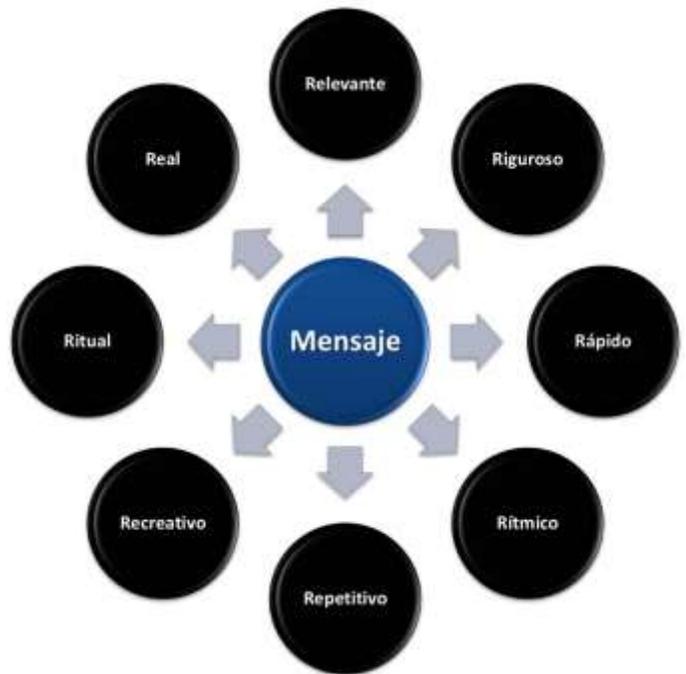


D. Insight's. manejar esta variable es imprescindible para realizar segmentación de mercados por reacciones emocionales. Recordemos que los consumidores son cada vez más sensoriales y emotivos, aunque no se haya perdido ni un poco de racionalidad.

En este sentido, tanto las estructuras de los mensajes como los contenidos deben tener en cuenta aquellos disparadores internos de los sujetos que responden a estímulos muy específicos de acuerdo a su perfil y a las diferentes combinaciones de perfiles, según nuestra investigación psicoantroposociológica del cliente.



E. Características. Debemos ser reiteradamente respetuosos cumpliendo con todas las particularidades de la estructura de los mensajes, pues fallar en ellas puede desvirtuar y hacer perder funcionalidad a nuestras campañas y habremos desperdiciado tiempo y dinero.



5. No dimensionan la respuesta de la campaña. Aunque se trata de un pronóstico que parece más bien una adivinanza, hemos sido testigo de que una respuesta maximizada a una campaña, puede acabar con una compañía al desbordar su capacidad de entregar el producto o servicio, lo que obviamente es contraproducente. Y también puede suceder lo contrario al requerir inversiones de capacidad instalada y que la campaña no genere ninguna recuperación.

Por supuesto, esta es una mirada muy superficial a lo que debe ser el diseño de una campaña. La hacemos simplemente para que usted como gerente sepa qué es lo que le debe pedir a sus estrategias comerciales, directivos y a su agencia de publicidad, para que por favor, no siga desperdiciando su dinero.





Los 6 Cerebros del comprador

Todos los estrategas de mercadeo y todas las empresas hablamos permanentemente de la necesidad de conocer al cliente y conectarlo emocionalmente. Surgen de inmediato dos grandes interrogantes, la primera es ¿cómo se conecta a un individuo? y la segunda es ¿qué es lo emocional para cada individuo? Katherine Benzinger nos ayuda.

A riesgo de parecerles muy obvio, debo decir que lo recomendable es realizar una investigación antropológica de profundidad sobre la estructura emocional del público objetivo, para lo cual regularmente no hay presupuesto. Todavía así, se puede partir de algunos elementos conocidos.

¿Cómo se conecta a un individuo? La primera clave nos la da la Programación Neurolingüística, con la fisiología comunicacional cuando nos dice que los seres humanos entendemos el mundo mediante lo visual, lo auditivo y lo kinestésico, siempre con las tres pero en diferente orden. Hasta ahí es lo fácil, usted ya sabe que debe utilizar los tres canales.

La cosa empieza a complicarse cuando nos dicen que la información que perciben nuestros órganos de los sentidos va primero al cerebro reptil, un cerebro (A) dedicado al instinto de conservación y de reproducción, en ese orden.

Hace algunos años ese instinto de conservación se refería solamente al cuidado de la vida, hoy, está aunado a nuestras pertenencias y a nuestras relaciones, por lo cual, automáticamente, las personas manifestamos desconfianza frente a cada situación nueva de la vida. Esto representa una primera barrera a franquear y se logra únicamente con la generación de confianza.

La información que el cerebro humano percibe pasa luego a un segundo cerebro, el límbico, (B) dedicado al instinto ego emocional y al sentido de empatía. Nuestro inconsciente se fija en lo que nosotros mismos sentimos frente a cada circunstancia y si tiene semejanza con nuestra estructura sentimental, efecto de las neuronas espejo. Funciona aquí ese “no sé qué pero me gusta o no me gusta” sin ningún tipo de razonamiento.

A partir de allí, la información entra al ámbito neo cortical, donde el cerebro tiene cuatro tipos de tendencias:

Cerebro lógico numérico (1) según el cual las personas están orientadas a los hechos, al logro, a la aventura, al tener y a la ganancia, rápido mentalmente, con poca paciencia y poco don de gentes, tosco y agresivo. Le llamamos el cuadrante del dinero.

Cerebro lógico procesal, (2) que representa a personas metódicas y detallistas, con deseo de control y de poder, ansiosa del conocimiento y con un mundo seguro metido en esquemas conocidos.

Cerebro lógico emocional, (3) representa a personas con una vocación de servicio desarrollada, humana, amable, sensible, que vive las emociones a fondo, hacia arriba y hacia abajo y siempre en relación con los demás. Su prioridad es la familia y su mundo gira en torno al amor.

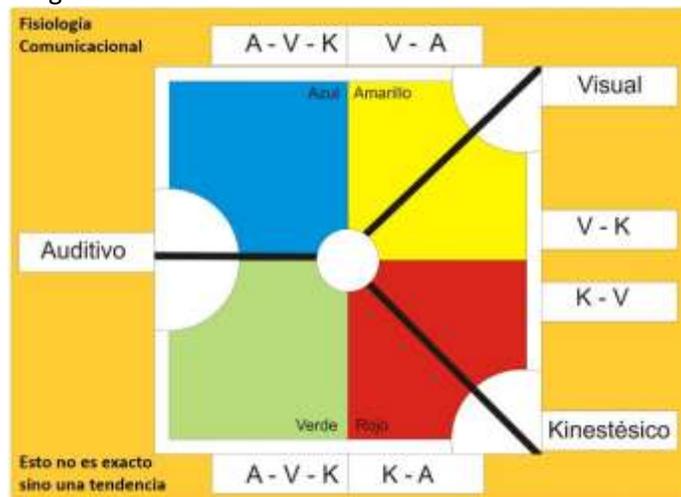
Cerebro Lógico creativo, (4) habla de un sujeto al que le gusta la imagen y la apariencia, le gusta lo novedoso, es diplomático, vive por el reconocimiento y su prioridad es mostrar.



Por supuesto, los perfiles se combinan. Entre más joven es la persona, menos control tendrá sobre A y B, ambos permanecen en su orden y debemos tenerlos en cuenta siempre para cada proceso. Los otros cuatro tendrán un perfil principal, dos auxiliares y un contrario.

La primera combinación es 1, 2, 4 y su debilidad es 3; luego 2, 3, 1, y su debilidad será 4; luego 3, 4, 2 y su debilidad será 1, y finalmente, 4, 1, 3 su debilidad será 2.

También cada perfil tiene una tendencia de temperamento: 1 tiende a ser colérico, 2 tiende a ser flemático, 3 tiende a ser melancólico y 4 tiende a ser sanguíneo.



Y tienen tendencias en su fisiología comunicacional: 1 y 2 tienden a ser auditivos, 3 tiende a ser kinestésico y 4

tiende a ser visual, tendencias que se ordenan de acuerdo a la configuración de su combinación.

Se debe ser muy cuidadoso en la elección del lenguaje para cada uno de los perfiles, pues sólo les llegan matices muy específicos en cuanto a la gramática conversacional, tono, ritmo y volumen. Igualmente, su acercamiento, tipo, cantidad y consumo de medios es totalmente diferente. Ambas cosas usted las puede deducir.

La segunda pregunta es ¿qué es lo emocional para cada individuo? Aunque ya a estas alturas usted ha podido darse cuenta de cómo sienten (y compran) por las características de cada perfil, no se puede olvidar que los sentimientos están contruidos encima de las estructuras de creencias por lo que las estructuras culturales de territorio y pertenencia tienen un papel preponderante

Para el lógico numérico la regularidad es la carencia de afecto, y todo aquello que suene a rosa lo odiará, todavía así, es una persona que desea ser querida, mimada, pero no es capaz de expresarlo para otros ni para sí mismo. Y sobre todas las cosas, adora la adrenalina.

El lógico procesal desea ser reconocido pero no visto, es una ambigüedad que regularmente le lleva a manejar un bajo perfil, se avergonzará cuando le hacen un cumplido público y amará que le hagan un cumplido en privado y no a él mismo como persona sino sobre lo mucho que sabe, lo ordenado que es y las buenas decisiones que toma.

El lógico emocional, recibirá con amor todo lo que le den y se emocionará con cada situación por pequeña o sutil que esta sea.

El lógico creativo será sensible en situaciones públicas de reconocimiento, odia la soledad porque no tiene a nadie que lo adule y le lleve sus caprichos.

Por supuesto, estos conceptos no reemplazan una investigación seria pero sientan las bases de lo que entendemos como segmentación de mercado por reacciones emocionales y nos dan la guía de cómo debemos orientar el contenido y el tono de nuestra comunicación. Lo siguiente es que trate de determinar cuál de los cuatro perfiles es el más común para su empresa, producto o servicio y además cuando apenas se está en diseño se lo puede hacer para un perfil específico. Pero si usted no diseña y no tiene idea de cuál es el apropiado para su empresa, produzca para los seis. Lo interesante es que sí lo haga pues es un método para lograr esa conexión emocional que deseamos tener con nuestros clientes. 



Las ventas van mal y usted no sabe por qué. Saca productos y servicios al mercado y cuando menos piensa está sumergido en una guerra de precios. Invierte mucho dinero en estrategias y en campañas y no logra ninguna recuperación. La diferenciación y la fidelidad se vuelven un mito y pareciera que no existen. Todos estos, entre muchos otros, son síntomas de que su empresa requiere de un Regente de Efectividad Comercial. ¿Cómo? ¿Qué nunca ha escuchado de ese cargo? Ni lo hará, pues estamos tan ocupados peleando por los centavos que no vemos hacia dónde va el mundo.

Usted habrá escuchado de nuevos puestos de trabajo que se han generado en el mercado tales como la gerencia de continuidad del negocio o la gerencia de riesgos, el primero completamente operacional y funcional y el segundo busca el resguardo patrimonial desde lo operacional hasta el manejo financiero.

Vemos la necesidad de proponer un nuevo personaje, un *Commercial Mastermind*: el Regente de Efectividad Comercial.

En nuestros años dedicados a la consultoría en competitividad comercial, encontramos que realmente, en la práctica, no hay un funcionario, una persona, dedicada a pensar la empresa desde lo comercial; dedicada a pensar en su potencialización y desarrollo en los mercados y dedicada a verificar

que lo que se planeó sea idóneo y se ejecute como se planeó. Se supondría que para eso son los directores comerciales o los gerentes; seamos realistas, su carga operacional no les da para realizar ninguna de las labores propias de *una gerencia del conocimiento comercial*.

Al principio, cuando empezamos a implementar este cargo en algunas de las organizaciones, lo confundieron con el Director de Desarrollo Organizacional y aunque la filosofía puede ser la misma, el enfoque y los resultados son absolutamente distintos.

Muchos planes comerciales se diseñan y se guardan. Hemos sido testigos de esto. La calidad de estos planes, su pertinencia y su rigurosa aplicación, regularmente no tienen doliente, pues el día a día se

llena con operabilidad y no hay nadie quien audite la estrategia comercial de la empresa, desde sus aplicaciones de marca, las relaciones con los demás jugadores del mercado, el diseño de productos y servicios, hasta las habilidades del *front office*, todo para producir el resultado ideal. Esta es la tarea de un Regente de Efectividad Comercial: asegurar que las estrategias sean las correctas, se apliquen de la manera correcta y hagan crecer a la compañía.

¿Cuál es el perfil de un Regente de Efectividad Comercial? No es fácil formarse como un generalista comercial. Esta persona es un sujeto con muchos aprendizajes empíricos del ejercicio profesional que se inicia con las habilidades de investigación e interpretación de los mercados, planeación estratégica proyectiva y prospectiva de mercadeo y ventas, diseño de productos y servicios; interpretación, diseño e implementación de la cultura comercial y de servicio al cliente; continúa con el diseño de escenarios comerciales y manejo de la sensorialidad comercial: merchandising y visual marketing; manejo de las tecnologías de información y comunicación y gestión de redes sociales; diseño de pautas, modelos de comunicación, investigación de la competencia, sondeos de marca, análisis psicoantroposociológico del consumidor. Diseño y coordinación de campañas publicitarias, OTL, BTL, marketing directo y ATL. Consultoría en competitividad comercial: reingeniería de procesos comerciales, análisis del comportamiento organizacional, estrategias de mercadeo de ideas y propaganda, Relaciones Públicas Comerciales, comunicación externa e interna y medios.

Significa que este no es un espacio para recién graduados y regularmente son personas mayores de 45 ó 50 años, con estudios de comunicación, mercadeo y alta gerencia y una muy desarrollada “visión de helicóptero”.

¿Cuándo crear el cargo? Hace poco visitamos una empresa de un comercializador y a pesar de todo lo que nosotros pudiésemos decir acerca de la innovación comercial, el dueño de la empresa se mostró totalmente renuente; para él su esquema de comprar y vender le funciona y no ve la necesidad de

más. Recordé un viejo refrán que me decía mi abuela Blanca Marina Montoya: “fíjate para qué quieres lo que quieres, si con una caña de pescar eres feliz, no necesitas una flota pesquera”.

Un Regente de Efectividad Comercial se requiere cuando la empresa sueña con evolucionar y crecer. En estos casos, se necesita quien esté permanentemente buscando esas oportunidades de desarrollar comercialmente la compañía y que no esté “atrapado” por la operabilidad.

¿Cuáles son las funciones de un Regente de Efectividad Comercial? Todo este perfil, sólo tiene un único objetivo: lograr que la organización “convierta ideas en dinero y garantice el futuro”.

Decirlo es fácil, hacerlo es otro cuento. Este funcionario realiza las tareas que los gerentes y directores comerciales sueñan hacer, si tuvieran el tiempo y el espacio, lo que no tienen, pues sus objetivos están concentrados en la ejecución del negocio, esto es: convertir un peso en dos. El decálogo de funciones de un Regente de Efectividad Comercial es muy específico y estratégico:

1. Realiza el benchmarking. No es posible saber qué tan buena es una empresa y si se están haciendo bien las cosas, hasta que se haya comparado y aprendido de los mejores del mundo. En este caso, quien tenga ojos para ver que vea. Sólo alguien con la suficiente formación en estrategia comercial es capaz de visualizar los procesos y comprender las mejores prácticas comerciales de esas mejores empresas del mundo, sólo con ir a darles una mirada. En este mismo proceso se planifica y ejecuta la cooperación.

2. Realiza ingeniería inversa desde la mente del cliente. Su mente debe estar todo el tiempo en estado de “Marketing Pull Advance” para lo cual su comprensión de la arquitectura cultural y de las estructuras emocionales del cliente deben ser superiores a lo común. Ambas cosas son sus herramientas de trabajo.

3. Investiga y analiza tendencias. Como resultado de las dos funciones anteriores, debe estar al tanto de prever para la compañía el rumbo de las cosas, es

decir, visualizar hacia dónde va el mundo, para tomar las decisiones a tiempo cuando aún son operacional y económicamente viables o hay soluciones alcanzables, pues en estos casos, la mayoría de las veces, el tiempo es inversamente proporcional al dinero.

4. Potencializa el alcance de la empresa. Visualiza oportunidades de mayores negocios ya sea por volumen o por nuevos territorios, diferentes a lo que la compañía está trabajando en el presente.

5. Reajusta la cadena de valor comercial. Desarrolla constantemente procesos de creatividad y de innovación comercial que le permita a la compañía ser más efectiva en su gestión.

6. Desarrolla y gerencia conocimiento comercial. Consolida, documenta y protege el *Know How Commercial*, como uno de los factores que incrementa el valor añadido empresarial y que permite consolidar la presencia de la empresa como una unidad de conocimiento de generación valor único en el mercado. Es esto lo que le da el valor comercial a las compañías.

7. Coordina el diseño de los planes, productos y servicios. Es el responsable de que la empresa despliegue con rigurosidad científica el diseño de los planes de estrategia comercial, lo mismo que el desarrollo de productos y servicios a partir del estudio de la psicología del consumidor en un proceso de *Marketing Pull Advance*.

8. Protege y potencializa la marca. Ya sea desde la ejecución o desde la reputación, vela porque la marca mantenga su credibilidad y valor en el mercado, por lo que deberá incidir en cuanta

campana saque la empresa y vigilar para que estas se ajusten en términos conceptuales y de responsabilidad a los objetivos de proyección de la compañía. Se puede decir que es un “*guardián de la marca*”.

9. Audita la ejecución comercial de la compañía. Ser un auditor comercial es una de sus funciones principales y es la vigilancia constante de la rigurosa aplicación de los planes que se han diseñado, su pertinencia con la realidad comercial y el ajuste que sea necesario para proteger y potencializar la efectividad de estos planes.

10. Entrena a la organización en lo comercial. No basta con conocer cuáles son las mejores prácticas comerciales si ese conocimiento no se traduce en una mejor gestión empresarial. De ahí, que esa transferencia de tecnología comercial sea necesaria en todos los niveles de la empresa, ya sea la alta gerencia o ya sea el personal de atención al cliente, todos deben compartir ese estilo que se convertirá en la efectividad comercial.

Sí, de acuerdo. Es un cargo de alta complejidad para personas complejas y de aplicación en organizaciones complejas, lo que nada tiene que ver con el tamaño, pero sí con su proyección estratégica.

Si lo que usted quiere es simplemente tener una caña de pescar que le provea la alimentación diaria, no se complique la vida, deje las cosas como están. Pero si lo que quiere es que su empresa se convierta en una gran compañía, es hora de tener, en serio, un *Regente de Efectividad Comercial* o un *Commercial Mastermind* o un *Commercial Planner*, o un *gerente del conocimiento comercial*, como prefiera llamarle. Su empresa, en la práctica, no crecerá sin él. 



Programas de formación empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de capacitación para el año
adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2 \$	330.000
Taller académico	4 \$	580.000
Taller práctico	8 \$	1.000.000
Entrenamiento	20 \$	2.100.000
Curso básico	40 \$	3.800.000
Curso avanzado	60 \$	5.100.000
Curso especializado	80 \$	6.800.000
Curso experto	100 \$	8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano
para otras ciudades aplican costos de movilización.

Valores más IVA

En conjunto construiremos el programa
con las temáticas que se ajusten a sus necesidades.
Grupos hasta de 30 personas.

Contamos con un equipo de profesionales expertos
en temas empresariales para la competitividad.



www.escueladelservicio.com