

# Un sacrilegio con el precio

Un método para emprendedores

Para empresarios

Bienvenidos a la creatividad comercial Servicio al Cliente:

El centro de nuestras decisiones

Para pensar:

El presente de un estratega comercial

Lo dice La Salle:

lo que debe cambiar en la educación



Mireya Bernal Mayorga Editora

Alexander Wilson **Director** 

### Producción:

www.estilogerencial.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.

Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.

### En Colombia, la ministra de comercio, lamenta la incompetencia

No quiero referirme por respeto a mis colegas en los mismos términos que utilizó la ministra. Yo sé además que ella lo hizo de buena fe. Si quiero en cambio dar un parte de "mea culpa" por lo que ha sido la historia del proceso empresarial en América Latina.

La verdad es que quienes manejaron siempre las grandes empresas fueron personas de un alto nivel de formación y aunque el abuelo haya sido un campesino, los nietos y bisnietos asistieron a la universidad y estudiaron en el extranjero, en el circunloquio familiar que han sido por mucho tiempo nuestras organizaciones empresariales. Los otros, los de a pie, que quisimos convertirnos en empresarios, lo hicimos a ojo, improvisando y apostando, en un gran desperdicio de recursos de todo tipo y permaneciendo hasta hoy, muy lejos de lo que significa la competitividad real.

Me doy cuenta de que los gobiernos en los diferentes países, desde México hasta Argentina le han apostado al emprendimiento como una manera de superar las desigualdades. Sin embargo, a pesar del trabajo de las instituciones como las Cámaras de Comercio, aquellos empresarios que ya están en el juego, no cuentan con el nivel suficiente para producir la riqueza que nuestros negocios son capaces de producir.

Hemos creado organizaciones empresariales de subsistencia que manejamos como nos va pareciendo y con una total ausencia de rigurosidad científica empresarial. Aunque algunos pocos si escuchan y se matriculan en programas municipales de productividad, lo que he escuchado de otros son expresiones como esta: "si se quiere quebrar contrate a un asesor" y me doy cuenta de que tienen razón, incluso a los asesores les falta nivel.

A riesgo de volverme reiterativo, siento vergüenza cuando una ministra reconoce públicamente que la gran mayoría de los líderes de empresa son realmente incompetentes, porque eso hace a un país incompetente.

Los empresarios debemos acudir todavía más a donde está el conocimiento. No negarnos a aprender y no meter nuestras cabezas en la empresa como si fuésemos un avestruz. Es hora de invertir tiempo yendo donde quienes saben y no importa si no están en el país, ya este mundo es globalizado y podemos acceder al conocimiento donde se encuentre. Abandonemos el miedo y aprendamos a jugar como se debe, con las reglas globales, al principio será mucho esfuerzo, pero nuestras billeteras después lo agradecerán.

CordialMente,

G. M. Wilson
Director
Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co

### Hay cosas que usted debe saber para realizar un excelente mercadeo en su empresa pero nadie se las va a enseñar...



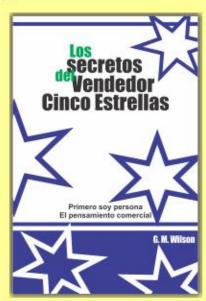
Mercadeo en las sombras Un acercamiento al psicomarketing

Libro impreso \$65.000 Libro en CD \$35.000

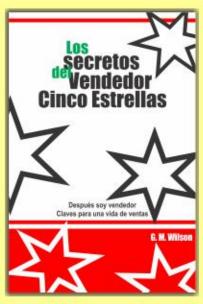
De venta sólo en Medellín y su Área Metropolitana Pago contra entrega

Pídalos en el correo estilogerencial@une.net.co

### **Otros libros**



Primero soy persona Libro impreso \$32.000 Libro en CD \$18.000



Técnica de ventas Libro impreso \$43.000 Libro en CD \$25.000

## Lo que debe cambiar en la educación para cambiar la sociedad

### Por: Mario Ramírez-Orozco

Docente del Doctorado de Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle

nte la posibilidad cada día más anhelada de la firma de un acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC, se avecina un ambiente propicio para realizar acciones que confronten el modelo de educación existente y, con ello, a los poderes que establecen las deficiencias educativas por superar. Un periodo de transición que no puede pasar desapercibido y, mucho menos, desaprovechado por aquellos que estén relacionados de manera directa con el área educativa.

Frente a esa nueva realidad se tiene que implementar un modelo de educación crítica con formación ciudadana para el cambio social, en un orden de convivencia pacífico, que mejore la conciencia cívica sobre el malestar social reinante. Un logro que se podrá alcanzar a través de prácticas que superen la indiferencia y temor frente a los cambios, pues de no hacerlo, implicaría perder una oportunidad histórica y quedar en una situación de acomodo al statu quo de disfuncionalidad social y a la grave anormalidad de aceptar sin crítica un sistema de injusticia y de desequilibrio social extremo.

Es necesario que esta formación cívica sea capaz de canalizar la insatisfacción general y evitar la expresión irracional, de desahogo por canales violentos, para que desde las propias aulas se busquen alternativas y soluciones que superen las graves anomalías de disfunción del sistema. En ese orden, es urgente reconocer que la gran mayoría de planes curriculares vigentes, desde la escuela más elemental hasta los posgrados, en sociedades de miedo y conflicto como la colombiana, evaden con facilidad el contexto político y social; por ello la necesidad de llenarlos de contenidos, que desde la observación crítica contribuyan a transformar los contenidos descontextualizados por currículos que tengan como centro el entorno de realidad que se vive. Y, de paso, que conciencien a todo el corpus social sobre la importancia de alcanzar soluciones pacíficas de fondo a los problemas dentro de su propio entorno.

Por ello, un factor de cuidado, es el negativo forzamiento de las teorías sobre las realidades; por lo que es necesario motivar la capacidad de observar lo cercano, en contexto, y producir juicios de valor y conceptualizaciones propias para llevarlas a confrontar con otras apreciaciones empíricas con el objetivo final de verificarlas con saberes documentales, exegéticos y teóricos.

Así, un acercamiento real al interior de los problemas, desde los problemas, y no desde afuera; además de otorgar autoridad a quien emita nuevos juicios, coadyuvara a la comparación de evidencias empíricas de experiencias y de contextos similares aún no estudiados.

Desde el docente se debe partir de la premisa que una sociedad no puede transformarse si mantiene

los mismos parámetros educativos que reproducen los valores del sistema que aspira superar. De allí la importancia de generar definiciones y conceptos que se adapten, como ya se dijo, a la realidad transicional presente y a la que está por venir.

Para lograr ese objetivo, es muy importante una clara coincidencia entre los cursos y sus currículos con las prácticas investigativas; pero también, con las necesidades directas de la comunidad más cercana. Es decir, que todo saber tenga un impacto de utilidad y realización inmediata.

Por lo tanto, la obligación inicial de cada docente será la toma de conciencia sobre una gran responsabilidad: su propio cambio. Si él mismo no cambia, reproducirá los resabios y falencias del sistema que en principio guerrá transformar. Esta fase será muy exigente porque le demandará un ajuste constante y crítico de las prácticas que domina y en las que, con seguridad, se siente cómodo, para desarrollar dinámicas educativas de carácter experimental que asuman los principios de formación para la libertad, la democracia real, el respeto del otro y, algo fundamental, para la construcción de Paz, entendida como una construcción de esperanza.

En el plano teórico, el docente deberá respetar en estricto los autores y teorías al asumirlos como insumos de conocimiento, pero nunca más como "el" conocimiento. Pues, en el nuevo orden, tendrá que entender por conocimiento la confrontación lógica entre los saberes de la tradición y los saberes propios alimentados por la realidad vigente y en contexto.

Y recalcar que para cubrir la necesidad de una sociedad menos agresiva es urgente el desarrollo del hábito del pensamiento abstracto en abierta reducción del pensamiento concreto.

Respecto al estudiante, es crucial que se forme como sujeto estudioso, con capacidad crítica suficiente, que le posibilite ser sujeto decisorio de su propio destino y, sobre todo, de un destino colectivo. Donde asuma que su educación será en esencia distinta a la existente y forjadora de una realidad diferente, para alfabetizarse, en el sentido de Paulo Freire, en el desarrollo de una conciencia crítica capaz de generar su participación ciudadana capaz que rompa el esquema tradicional de la educación para mandar y obedecer. Su éxito no se medirá en términos individuales, su éxito particular; sino en la medida que trascienda hacía la validación de un mejor destino colectivo, el éxito social.

En relación con el sector público, aquél que regula la educación en su totalidad: como gestor, inversor, impulsor, supervisor y acreditador de las políticas educativas; deberá asumir una responsabilidad autocrítica en vista de los resultados negativos evidenciados por todos, para que impulse prácticas y cambios estructurales para que en un plazo breve funde, desde sus atribuciones y obligaciones, los cambios que considere oportunos y funcionales para una transformación sustancial del modelo educativo y, por ende, de la sociedad en general.

Por último, en este posible escenario, en esencia integral, también hay que incluir a los padres y tutores; pues en la casa los más pequeños y adolescentes tendrán que recibir saberes y estímulos que los hagan interesar por pensar por ellos mismos. Empezar con el ejemplo, factor que juega un papel básico en la educación temprana en valores de libertad y convivencia.

Asegurar un espacio sin sobresaltos de violencia intrafamiliar, en las que el diálogo y la explicación a las órdenes o requerimientos propician un aprendizaje para la mejor convivencia en pareja, en familia y con el núcleo social al que se integrarán los niños y jóvenes en un futuro de Paz.

Constanza Triana Guiomar Jaramillo Comunicaciones





### El cliente El centro de nuestras decisiones

Sergio Hernández

ontinuamos en esta edición hablando de las mejores prácticas en servicio al cliente que hemos detectado en varios procesos de consultoría. En esta oportunidad hablaremos del concepto de Customer Centric.

No tiene una traducción directa al español pero es algo así como el establecimiento de estrategias que buscan colocar al cliente en el centro de todas las decisiones en materia de marketing, ventas y servicio.

Customer Centric parte de desarrollar una estrategia para alinear los productos y servicios de la compañía con los deseos y necesidades de su target.

De esta forma se obtienen más beneficios a largo plazo. Incluso, la misma etapa de I+D podría constituirse en un paso inherente al Customer Centric porque nos permite orientar las herramientas de investigación, los sondeos, los instrumentos cualitativos y cuantitativos, las consultas documentales y demás mediciones en función de la cadena da valor del cliente.

Igualmente, el concepto permea los desarrollos en función de la ampliación del portafolio, las extensiones de línea, nuevos usos para los productos y la implementación de servicios innovadores.

### Necesidad de segmentación

Cuando aplicamos el Customer Centric en el proceso gerencial de planeación del servicio, nos exigimos al interior de la compañía para implementar ejercicios de segmentación que permitan identificar las diferencias existentes entre los diferentes segmentos con los cuales se relaciona la compañía como fundamento para ofrecerles soluciones asertivas.

Igualmente se requiere identificar aquellos clientes que generan mayor valor en las relaciones comerciales y así planificar mejor los esfuerzos en materia de marketing.

Y si lo vamos a plasmar en la atención básica del servicio, nos damos cuenta que el esquema comportamental de atención en el front también está supeditado a la satisfacción plena de los usuarios de principio a fin.

Si bien hemos sido testigos durante décadas acerca de la implementación de Customer Cerntric mediante las acciones de marketing directo como un mecanismo para registrar sistemática y detalladamente los hábitos de compra y consumo de los clientes, no menos evidente es el contexto competitivo de las nuevas dinámicas de los mercados y las cada vez mayores expectativas y exigencias de clientes, empleados, canales, aliados, accionistas e inversores.

### Gerenciamiento de clientes

Uno de los principales preceptos que fundamentan el Customer Centric, es entender que los clientes son tan variados y complejos como personas hay en el mundo.

Todos los usuarios y consumidores presentan diversas actitudes y tendencias, y por ello no todos los clientes merecen los mismos esfuerzos y atenciones en materia de servicio.

Customer Centric nos sugiere invertir más tiempo y recursos en los mejores clientes, aquellos que le generan más rentabilidad de la marca a largo plazo. Tiene relación con el gerenciamiento de clientes porque insta a identificar y desarrollar esas cuentas clave que requieren las compañías para sobrevivir en el mercado.

### Reducción del GAP

Si una compañía decide adoptar una estrategia de Customer Centric requiere generar los mecanismos, tanto gerenciales como operacionales, para conocer en profundidad a sus clientes, cómo son, qué les gusta, en qué creen, qué hacen, en qué piensan, qué les disgusta, qué compran o por qué lo compran.

La utilidad del concepto es tan alta, que nos da luces para reducir los GAPS de servicio a un punto que podamos manejar las principales variables inherentes a la prestación con eficiencia y solvencia.

Un proceso de implementación de Customer Centric nos invita a reflexionar sobre elementos esenciales como la sorpresa en el servicio para ser proactivos ente las necesidades y deseos de los clientes, la transmisión del valor de la marca y la generación de conductas orientadas al servicio tanto en el front office como el back office.

Para muchas compañías, aplicar Customer Centric puede resultar complejo financieramente porque exige cuantificar el valor y el costo de adquisición de cada nuevo cliente, y aplicar el mismo ejercicio para los clientes existentes.

Este concepto invita a personalizar las relaciones con el cliente y la prestación misma del servicio tanto como sea posible en la búsqueda de alcanzar diferenciación en el mercado.

### Sergio Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá Especialista en marketing estratégico Entrenador en comunicación y servicio al cliente

Twitter: @SHConsultoria

Email: escueladelservicio@gmail.com



### El presente de un estratega comercial

arecieran ser lo mismo "bota tubo" a "bota campana", ya no depende de la tendencia ni de la moda sino del gusto.

Cualquier cosa que existía en el pasado ha recobrado una inusitada validez y lo que se preveía para el futuro ya convive con nosotros. Empiezo a creer que Slavoj Zizek tiene razón al predicar que nos encontramos en "el final de los tiempos".

Desde esa perspectiva planteo que existen dos tipos de "presente": un "presente overground" y un "presente underground".

Cuando desde hace algún tiempo me planteé como reto la formación de estrategas comerciales, me quedó la inquietud: ¿Qué debe saber hacer este estratega comercial? ¿En qué se va a desempeñar? ¿Cómo se va a ganar el dinero de manera que pueda construir un proyecto personal y familiar de vida?

Y me di cuenta de que las respuestas son disímiles y que dependen de la perspectiva de quien sea el empresario que los contrate.

En un "presente underground", el estratega comercial será contratado específicamente para vender, sin posibilidades de intervención en el proceso y sin importar el nivel del que sea su cargo.

La venta simple y escueta, que regularmente es un quemadero laboral de alta rotación de personal, es la prioridad de más de la mitad de las empresas de nuestra región, en donde a los gerentes y a los empresarios sólo les importa facturar y le ponen poco cuidado a otros temas.

Sumándole a esto la paranoia que se suscitará en los próximos años cuando se pongan a funcionar los tratados de libre comercio.

Con suficiente tiempo se anunciaron y los empresarios debimos actualizarnos en estrategias para la competitividad, pero en cambio, será cuando se implementen que veremos las marchas quejándose. ¿Cuáles deben ser las competencias de un estratega comercial en este contexto?

Si se analizan las ofertas laborales, el noventa por ciento de las empresas convocan a personas formadas en mercadeo y le ponen como su principal función la venta y el cierre de negocios, sin tener en cuenta que ambas cosas son el resultado de un proceso anterior para lo cual sí está preparado el estratega comercial. Pero esta es la realidad en el "presente underground".

En el "presente overground" la globalización, las nuevas ideologías y las nuevas tecnologías generan nuevos modelos de negocios, nuevos tipos de clientes y nuevas necesidades de formación.

Para un estratega comercial ya no será suficiente tener conocimientos en mercadeo, ventas o servicio al cliente.

Deberá estar fundamentado en comportamiento del consumidor y en la programación de estas nuevas tecnologías y deberá manejar dos y tres idiomas con suficiencia para tener la capacidad de conectarse con el mundo. De nuevo la pregunta:

¿Cuáles deben ser las competencias de un estratega comercial en este contexto?

No se puede presumir que uno de los dos presentes prevalecerá, ambos coexisten y coexistirán.

Sería ideal que un programa de formación de estrategas comerciales pudiese preparar a los sujetos para ambos tipos de presente. Sin embargo, se manejan lenguajes tan disimiles en cada uno que esto no pareciera posible y la formación toma el mismo tiempo. Es todo un reto.

De igual manera un programa de formación en mercadeo deberá elegir entre lo que los muchachos desean: "presente overground" o lo que los empresarios y empleadores desean: "presente underground".

En lo que sí nos podemos actualizar los docentes es en el modelo pedagógico y apoyarnos en las nuevas tecnologías. Toda la formación de los programas que hoy llamamos presenciales debieran incrementar su participación virtual.

Que la conexión estudiante y docente sea permanente y que los encuentros en el aula de clase sean para la resolución y el acompañamiento y no para la exposición teórica.

La tendencia en el mundo es que el estudiante esté constantemente en la práctica de su aprendizaje, con ejercicios reales de impacto real en el mundo real y que mediante su dispositivo esté haciéndoles preguntas a sus docentes

Un programa de formación así puede fácilmente convertirse en un objeto del deseo tanto para estudiantes como para empresarios, pues si bien no se obviará el componente teórico y filosófico, su practicidad en el mundo real y la visibilidad de los estudiantes en la realización de sus ejercicios será como estar realizando una permanente campaña de btl para la entidad que lo haga. ©



escueladelservicio@une.net.co - 3105102373

www.escueladelservicio.com

### Bienvenidos a la creatividad comercial

Hace poco un consultor me dijo que en realidad "casi no hay nada nuevo bajo el sol", sin embargo, después de escucharlo, me dediqué a pensar en si de verdad esto era cierto y me doy cuenta de que no es así. En realidad nos hace falta tanto por crear que me parece que las posibilidades son infinitas.

Es posible que sea esto lo que nos hace diferentes a los estratega comerciales a las demás personas, pues en cada escenario en los cuales pasamos o vivimos, permanentemente nuestros ojos están revisando y rediseñando productos o notando deficiencias que generaría productos y servicios comerciables. A los ojos de un estratega comercial la vida es un mundo de posibilidades.

Hay tanto por hacer. Hace poco tuve la oportunidad de hacer un viaje por Chile, Perú, Ecuador, Panamá y México y encuentro que son muchas las oportunidades de negocios y que la gente está dispuesta a pagar por cosas buenas y accesibles. Cada vez las nuevas maneras de consumir, las nuevas maneras de vivir

Para que hagamos un ejercicio que nos lleve a tener ojos de estratega le pido lo siguiente: mire cada cosa que tiene a su alrededor y piense primero en cuántas variaciones pude tener. Luego piense en la función que cumple esa cosa y piense en cuántas posibilidades hay de hacerlo de otra manera. Acciones tan simples como lavarse los dientes, preparar café, ir de un lugar a otro, protegerse de la lluvia. Eso debe volverse en una obsesión, casi en un vicio. Cuando piense en todas esas variaciones, analice entonces si existen o no en el mercado, por qué no existen, ayudarían para que la vida de las personas sea mejor. Fíjese por ejemplo en los comerciales de televentas y analice lo que ellos venden: solamente cosas que hacen de una manera diferente cosas que ya hacíamos.

Y si quiere conocer otro mundo de posibilidades, métase en el mudo psicológico de las personas. Analice sus sueños, sus deseos y sus miedos y se dará cuenta que para cada uno están saliendo productos y servicios en el mercado.

Es por todo esto que vivo encantado con mi profesión como Creativo Comercial. DE verdad es fascinante y no es nada complejo, por lo que les voy a compartir cómo es que lo hago.

Por supuesto, se debe empezar por una técnica simple. Aunque en lo particular utilizo una mezcla de métodos que a estas alturas se convierten en un estilo complejo. En este caso les invito a que conozcan "thinking design". Para que usted empiece, creo que es la más acertada.

Inicia por la fase de comprender. Decirlo es fácil. Debe usted comprender: primero a la gente, después al territorio, luego sus posibilidades dentro de una hipótesis de mercado. Para comprender no basta con sentarse imaginárselo, es necesario ir y observarlo de primera mano, y para esto se utiliza la rigurosidad de la investigación etnográfica comercial. De esa comprensión profunda proveniente de esa observación de rituales, estructuras mentales y emocionales; modos de creer, sentir, pensar, decir y hacer. Cómo sueñan, aspiran, compran, cómo consumen y cómo pagan, es de donde nacen las ideas.

Con toda esta información, y frente a mi hipótesis de mercado, empiezo a postular posibilidades de desarrollo. En ocasiones lo hago en equipo, lo que definitivamente es mejor, y en otras ocasiones lo hago solo, pues finalmente en eso soy bueno y por eso me pagan.

Me esfuerzo mucho para que el producto o el servicio que diseño se ajusten lo más perfectamente posible a la estructura mental del cliente. Mismo criterio utilizo con técnicas de mercadeo sensorial en el diseño del *psico* – *merchandising* o escaparatismo y en el mismo Visual Marketing.

De todas estas posibilidades paso a los prototipos. Regularmente presento un único prototipo. Este es un punto neurálgico pues me he encontrado con empresarios que simplemente me dicen: "no me gusta", lo mismo me ha pasado con el desarrollo de algunas marcas. En este caso desisto de trabajar con ellos, pues éste es un proceso arduo y técnico, desprovisto de subjetividad en su mayor parte y procuro que el gusto que prevalezca sea el del mercado, pues eso es lo que garantiza que se venda.

Una vez tenemos el o los prototipos, ya sea de un producto o ya sea de un servicio, empezamos a testearlo en el mercado con el cliente real y medimos los resultados. Es en este momento cuando ya lo entrego totalmente a la empresa. Es importante tener en cuenta que desde este

**Productos y servicios** 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 sentido de complacencia mapa de inconvenientes Ley del Ley de la menor esfuerzo diversión 0-9-8-7-6-5-4-3-2-1-0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10 mapa de magnetismos 9-8-7-6-5-4-3-2-1 sentido práctico Ley del Ley de la propósito y la semejanza y funcionalidad la relevancia

momento entran a jugar otros factores como la cultura organizacional y la cultura del servicio que cuando no son buenas terminan haciendo fracasar el desarrollo que se les entregó. No hay promesa de venta que resista un mal servicio.

Ahora. Esto ya lo había presentado en una edición anterior, sin embargo como hace parte de mí método, me parece que es importante que lo repita.

En el desarrollo de los productos igualmente hay algunas leyes que cumplir.

Iniciamos por la Ley del menor esfuerzo. Esto es que cada vez debemos redefinir nuestros procesos mediante los cuales los clientes acceden o utilizan nuestros productos y servicios de tal manera de que le sea más fácil adquirirlos y usarlos.

La técnica es trazar una línea de accesibilidad y una línea de usabilidad e identificar en cada una todos los posibles obstáculos e inconvenientes de cualquier tipo que el cliente pueda tener. Hasta las cosas más simples pueden desestimular una compra.

Luego viene la Ley del propósito y la funcionalidad en la cual se pone de manifiesto la razón práctica por la cual el cliente compra o consume los productos y servicio, sin embargo esto está más vinculado a los beneficios percibidos, o sea que son intangibles, que a los atributos reales del producto o servicio.

Es decir, se trabaja con una sensación lo que significa que es posible que no sea real. Por ejemplo, un hombre que compra una máquina para realizar lo que podría lograr con un martillo; para él la razón de comprar es lo "práctico" de la máquina.

La ley que podemos decir que según nuestro criterio es la más importante es la de la semejanza y la relevancia. De acuerdo al neuromarketing, en su análisis de neuronas

espejo, nos dice que los seres humanos nos reflejamos en las cosas que vemos y compramos.

Deseamos aquello que tiene una similitud a nuestra manera de pensar y que esté inserto en una estructura aspiracional, pues eso nos valida nuestra manera de ser a la vez que nos permite proyectarnos y trascender. Por eso es tan importante que en el momento del diseño de un producto o servicio, se le dé a este la personalidad de quien deseamos que lo compre.

Otro tanto sucede con la relevancia que es el grado de importancia que las personas le dan a las cosas de acuerdo a sus características personales y con articulación a su momento histórico en la vida, por ejemplo, en el preciso instante en que una pareja se entera de que van a ser padres, un mundo nuevo de productos y servicios que antes les pasaban desapercibidos, aparecen ante sus ojos.

Y termina el cuadro la Ley de la diversión. No es sólo que la gamificación, o sea, convertir todo en un juego, se está imponiendo en el mundo, es simplemente que nadie, voluntariamente, a no ser que medie la pasión o la presión, se someterá a un producto o servicio aburrido y sufrido.

E igualmente, las mismas cosas no son divertidas para todas las personas, un juego de mesa tendrá un perfil de jugadores y una tabla de *skate* tendrá otro perfil.

Es decir que a la hora de diseñar nuestro producto o servicio deberemos saber qué es lo más divertido para nuestro mercado meta.

Y el conjunto se completa con las decisiones de mercadeo.

Cuando hablamos de precio, recordamos la vieja máxima de las ventas que reza que "quien vende lo que todos venden no vende nada". En un escenario de copia de productos y servicios, de diferenciaciones commodity, de variaciones poco significativas, la competencia por los clientes y por el dinero de los clientes, creará una dinámica de permanente erosión de las utilidades. Estaremos a la merced del precio contable y del precio del mercado, cuando nuestro esfuerzo debería estar orientado hacia el precio subjetivo. Lo que sólo es posible cuando construimos productos, servicios y marcas, de acuerdo a la estructura mental de un público definido. Sin este paso, regularmente estaremos llorando por los pobres resultados. Las decisiones de plaza y las de promoción por lo general deberán simultáneas, autosoportadas y coherentes entre sí, de lo contrario habremos fallado. Todo punto de venta deberá cumplir la promesa que hacemos con nuestra comunicación y ambos deberán ser un espejo mental para el cliente; es así como logramos ese nivel de vinculación psicológica en el comprador que efectivamente lo convierte en un cliente.

Así que sí, hay mucho por hacer y lo mejor de todo es que hay dinero para hacerlo. Todo está en su capacidad de gestión y en su creatividad.

Sólo le tengo algunas recomendaciones:

Asegúrese de resolver algo Asegúrese de que el cliente final lo quiera Asegúrese de que el cliente final tiene con qué pagarlo

Asegúrese de gerenciar muy bien los costos Asegúrese de que puede volverse rico con su idea. No le tema a la competencia, a los impuestos o a los trámites.



## Un sacrilegio con el precio

### Un método para emprendedores

El mínimo pesimista

Empezar un negocio o empezar una empresa es embarcarse en un mundo lleno de incertidumbres. La duda es el universo en el que se mueve un emprendedor y las cosas por aprender son tan bastas que abruman. La rigurosidad científica empresarial es una obligación que debemos cumplir para que nuestra empresa sea realmente competitiva. Sin embargo ¿mientras se empieza y mientras se aprende qué? De todas maneras debemos tomar riesgos dentro de nuestro desconocimiento.

no de los temas de mercadeo que causa mayor temor es equivocarse en el establecimiento del precio.

Regularmente trabajamos con tres tipos de precio, a saber: precio contable, precio de mercado y precio subjetivo.

El precio contable se construye con los costos y la utilidad así: costos fijos más costos variables más utilidad, igual precio antes de impuestos. Es decir: cf + cv + u = p.

El precio de mercado es aquel en el cual se están vendiendo productos o servicios que bien pueden ser iguales al mío o cumplir la misma función.

Por eso la cerveza artesanal nunca va a ser un producto masivo, pues sólo a una muy pequeña porción del mercado le interesa por ser artesanal y la gran masa de mercado compra cerveza por su función.

Una limonada o aguadepanela envasada no puede tener un precio mayor al de una gaseosa.

Para estos dos casos manejamos una regla simple: si mi precio contable es mayor al precio de mercado es obligatorio redefinir la compañía.

El tercer precio es el subjetivo y es aquel que está construido sobre un concepto de valor de marca y que les entrega a los clientes beneficios psicológicos únicos y exclusivos, de difícil imitación, por lo cual él, el cliente, está dispuesto a pagar.

Es un proceso de creación de productos o servicios como objetos del deseo. Aquí estamos hablando de mercadeo del fino que además es costoso y difícil de hacer aunque regularmente entrega muy buenos resultados que sí valen la pena el esfuerzo.

Con todo esto si yo soy un emprendedor, entonces ¿cómo hago para saber cuál es el precio que le debo poner a mis productos o servicios, por dónde empiezo?

El establecimiento de precio es una ciencia matemática en sí misma y hay legiones de profesionales dedicados sólo a eso. Les recomiendo el sitio web: www.fijaciondeprecios.com

Y también les voy a recomendar una fórmula de viejitos, el método que usaba mi papá en sus negocios y que es conocimiento del pueblo, es decir que no es para nada científico y que no pasaría el análisis de un profesional, lo llamo el "mínimo pesimista".

Cómo ejemplo voy a utilizar un restaurante, pues es una mezcla entre productos y servicios y en la práctica, con mis propios negocios, he aprendido que es indiferente si es un producto o es un servicio.

Primero las siglas:

Ki = Capital de Inversión

Kt= Capital de trabajo

Ka = Capital de arranque

Kp = Capital de promoción

Iniciemos con Tasa de Retorno del Capital de Inversión: Digamos que usted está planeando abrir un restaurante, su primera tarea es averiguar cuánto valen las cosas que va a requerir en términos de instalación, maquinarias y equipos.

Eso le dará una ideal del dinero inicial que debe conseguir sólo para inversión.

La regla es que este dinero no es de la compañía e independiente de su origen, debe ser devuelto.

Mi recomendación es que ponga esa recuperación en un lapso entre 36 y 60 meses. Lo ideal es que sean los 36, pero por mi propia realidad yo termino poniendo los 60 meses más los intereses. Es decir que si la inversión requerida es de cien millones de pesos, le incremento la tasa de interés anual de un banco (así el dinero sea de mi propio bolsillo) es decir que si me prestaron cien millones, las cuantas las hago sobre 240 millones, que son los cien más los intereses de cinco años y esa cifra la divido por 60 y esto me da la tasa de retorno de Ki.

Después debo calcular el capital de trabajo.

Es decir cuánto me cuesta la operación cada mes y debo tratar de incluirlo todo entre costos fijos y variables; desde materias primas hasta salarios con sus prestaciones. Tratemos de no olvidar nada.

El Capital de promoción es una cifra que debiera estar incluida en el capital de trabajo, pero por la experiencia sabemos que si no se saca aparte, la estructura de costos termina por absorberla y fallamos en conectar a los clientes y esto sí es una catástrofe de marca mayor; por eso, lo más sano es sacarlo aparte como un costo mensual.

Otra de esas actividades "non santas" que hacemos es que no basta con hacer un crédito para el capital de inversión, debemos hacer un segundo crédito para el capital de arranque.

Los negocios rara vez empiezan a funcionar como lo deseamos, desde el inicio, regularmente requieren un tiempo prudencial que va entre los seis meses y el año.

Significa que debemos sumar Kt + Kp, multiplicarla por seis o por doce; yo mismo lo hago solo por seis y sumarle los intereses del banco. Pero atención, la cifra resultante la divido de nuevo por 60, y eso me da una tasa de recuperación mensual del capital de arrangue.

Es decir, las cifras del mes que usted debe tener son:

Ki + intereses por año, divididos 60 Kt mensual Kp mensual

Ka + intereses del año, divididos por 60

Sume todo esto y a ese total sáquele el 10 por ciento para imprevistos y vuelva a sumar. A este nuevo total, sáquele la utilidad que desea tener, le recomiendo que inicie en el cincuenta por ciento que luego se reajustará y vuelva a sumar.

Este nuevo total divídalo por 20, que es la regularidad de los días productivos por mes. No

importa que algunos meses tengan más días y no importa que otros meses tengan menos días por los festivos, el promedio en el año es cercano a 20 días productivos por mes.

Ahora viene una tarea difícil. Si su empresa es nueva de todas maneras con las inversiones propuestas le dará un tamaño en el mercado. La averiguación que deberá hacer es preguntar, las empresas que son aproximadamente iguales a la suya, cuando tienen un día malo, cuántas unidades venden. Nótese que hablo de unidades, estas pueden ser de servicios prestados o de productos. A esta cantidad es la que llamamos el "mínimo pesimista".

Lo que debe hacer es dividir el valor que le dio por día por estas unidades, el resultante es lo que denominamos "precio piso antes de impuestos", quiere decir dos cosas. Su compañía no puede vender menos unidades por día y no puede vender por debajo del precio de "piso".

Si su precio de piso, más impuestos, le da muy por encima del precio de mercado, es necesario revisar todas sus cifras y hacer una severa gestión de generación de valor por costo asociado, es decir que cada costo en el que usted incurre debe demostrar su valía o eliminarlo.

Y si su precio piso, le da muy por debajo del precio de mercado, que también sucede, trabaje siempre en el límite de ese precio de mercado, nunca saca nada por debajo del precio de la competencia, esa fue la primera regla que me enseñaron en un curso de profundidad estratégica, a no ser que haya una estrategia agresiva asociada.

Lo otro que se puede hacer es crear una mezcla de precios en los cuales unas unidades estén en el precio piso más impuestos y otras unidades estén por encima de ese precio piso.

Los beneficios de esta metodología "no ortodoxa" son que usted sabrá realmente si el negocio es viable y funcional; y si lo hace bien, sus cifras se mantendrán en azul y el punto de equilibrio siempre será cercano.

He tratado de ser lo más claro posible, sin embargo, la única manera en que uno realmente entiende esto es sentándose con calculadora en mano y con las cifras reales de su negocio, el cual se supone que usted conoce.



¿Tiene usted realmente tranquilidad con su empresa o necesita los servicios de un Creativo Comercial?

(+ 57) 3105102373 - consejerogerencial@une.net.co