

Asegúrese de tener

10 pasos para ser un Creativo Comercial

Business Solver



Escuela
Superior
del Servicio



Revista
Estilo
Gerencial



Consejero
Gerencial

G. M. Wilson

EstiloGerencial.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 estrategia le pido lo siguiente: mire cada cosa que tiene a su alrededor y piense primero en cuántas variaciones puede tener. Luego piense en la función que cumple esa cosa y piense en cuántas posibilidades hay de hacerlo de otra manera.



Bienvenidos a la creatividad comercial

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.



Bienvenidos a la creatividad comercial

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 a 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.



Bienvenidos a la creatividad comercial

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 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.



Repasemos las 4 leyes

En el desarrollo de los productos igualmente hay algunas leyes que cumplir. Aunque las veremos más a fondo después, y tenemos un capítulo específico de este tema, su importancia merece que las reiteremos una y otra vez.

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.



Repasemos las 4 leyes

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 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 tendrá problemas de ventas”. 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 ser 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.



Innovación comercial

“Que la innovación es indispensable para ser competitivos, nos lo ha dicho todo el mundo: las universidades, el gobierno, las empresas de consultoría, entre muchos otros. Sí, es importante, los gerentes lo sabemos.

Las palabras innovación y diferenciación, son de aquellas sobre las cuales existe un exceso de teoría y cuando se presentan ejemplos, estos provienen o bien de procesos de emprendimiento que han contado con el apoyo y el tiempo necesarios para hacerlo, o de grandes compañías. Los casos reales de innovación son escasos en la pequeña y la mediana empresa.

No porque no sepamos que es importante, sino porque los caminos no son claros, son riesgosos y son costosos para un empresario que tiene en juego todo su patrimonio o para un gerente que debe presentar resultados.

Asistimos a la reunión con la Cámara de Comercio en la cual nos sueltan por enésima vez la perorata sobre la innovación, pero cuando regreso a mi escritorio, sólo puedo ver las cuentas por pagar, los problemas por resolver y todo ese universo de presión que siento para mantener y sacar la empresa adelante, generar empleo y pagar los impuestos. Escasamente queda tiempo para pensar en innovación, todo es tan etéreo y yo lo que necesito es vender”.



Innovación comercial

Debemos recordar que cualquier empresa sea industrial, comercial o de servicios, es un sistema financiero. Les reitero que no es lo mismo decir en qué negocio estamos a decir en qué mercado estamos: el mercado es diferente para todos, pero el negocio es el mismo, esto es: “convertir un peso en dos”, sin dejar de lado, por supuesto todas las consideraciones éticas, sociales y ambientales. Desde esta perspectiva, la innovación ya no es una opción, es una obligación que demarcará la existencia futura de la organización. Los mercados han cambiado, los clientes han cambiado, aun así la gran mayoría de las empresas siguen siendo las mismas, con los mismos procesos y procedimientos y los gerentes siguen siendo gerentes del centavo. No les basta con el ejemplo de las empresas que han tenido éxito, mientras haya alguna rotación de ventas, ellos están conformes. En un ambiente así, la innovación brilla por su ausencia, como lo hacen también los resultados importantes. No es que la innovación por sí sola garantice resultados sobresalientes, pero sí se estará más cerca.

En un breve recorrido por algún número de empresas, encontramos dos factores comunes, la queja y la conformidad. Lo cierto es que la gran masa de empresarios de nuestra región nunca han visto un millón de dólares de utilidad: “es que la situación está muy difícil”, “es que el gobierno”, “es que los impuestos”, y otras por el estilo, cuando la esencia del problema radica en tres ejes: el primero, tenemos directivos capacitados pero que no están al nivel de los estándares internacionales para un gerente.



Innovación comercial

Segundo, aún no han comprendido que el negocio está es en el mundo y que el concepto clave se llama “masa poblacional” y tercero, que para apenas existir en ese mundo sólo hay una alternativa: la innovación.

“No únicamente hay demasiada teoría sobre innovación sino que también hay demasiado comerciante de la innovación, que por una parte sólo improvisan sin conocer realmente lo que están haciendo y por otra parte sólo buscan facturar, lo más alto y rápido posible, sin importarle realmente lo que suceda con la empresa y el gerente. En esas condiciones y con el cúmulo de tareas por hacer, no me pidan pensar en innovación. Sabemos que hay diversos tipos de innovación, que la más popular es la innovación tecnológica, pero como empresarios no queremos saber de nada que pueda impactar negativamente los estados financieros y por el contrario, queremos apostarle a aquellos que los incremente y proyecte en lo positivo.

No se innova de la noche a la mañana y además es costoso, es más barato copiar aunque el riesgo es mayor pues en una copia se pierden de vista los criterios de competitividad comercial de la organización y estos son los que nos hace deseables para el público objetivo. Ahora, tampoco es innovar por innovar, por decir que lo estamos haciendo, la estrategia de negocios debe predominar”.



Encuadrar la organización

Lo primero que deberá hacer una organización antes de realizar cualquier innovación será actualizarse en pensamiento estratégico comercial. Los gerentes no deben administrar, deben gerenciar y la gerencia es la creación permanente de escenarios para el logro de los objetivos, el éxito y la felicidad. Administrar es relativamente fácil, gerenciar es otro cuento. Esto implica una mirada amplia e integradora donde lo técnico pasa a un segundo plano y lo estratégico se vuelve prioridad y todo esto específicamente con relación a los mercados.

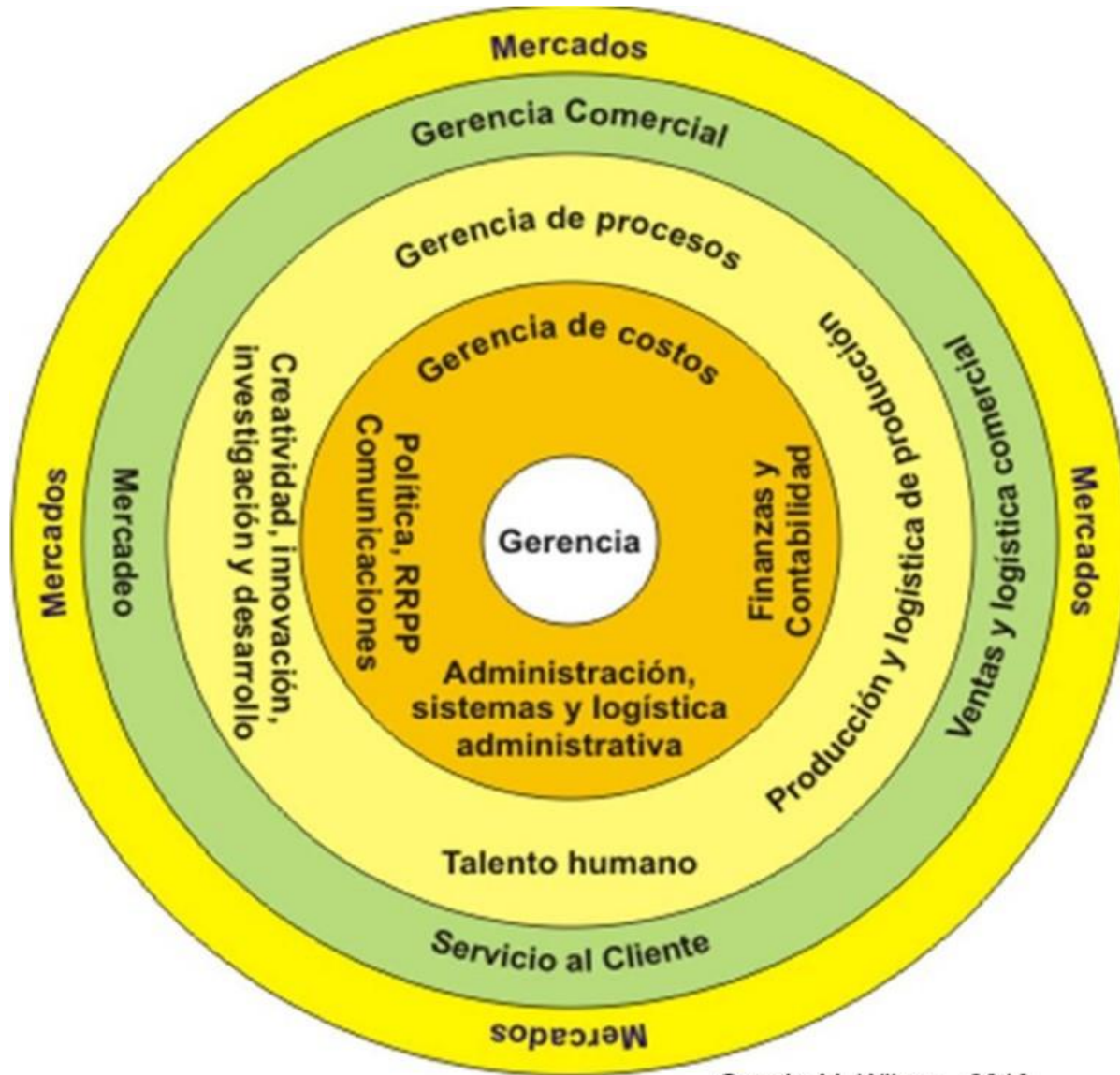
Lo segundo es un enfoque real y no de discurso sobre el cliente. En algunas de las muchas empresas que he visitado, de dientes para afuera acostumbran a decir que el “cliente es lo primero”, que el “cliente es el rey” que el “cliente es nuestra razón de ser”, pero en la letra menuda, casi como un susurro inevitable complementan: “siempre y cuando el cliente se adapte a nuestras políticas y normas”.

Lo que nos lleva a lo tercero antes de pensar en innovación: desmonte las normas ISO inútiles. Esto es, muchas empresas realizaron su normalización por moda o por obligación del mercado y no porque fuese parte de una estrategia. Resulta que la normalización lo que logra es estandarizar un método para hacer las cosas y que siempre sean hechas de la misma manera, pero no miran hacia afuera.



Encuadrar la organización

Asegúrese de tener



Garzón M. Wilson - 2010



EstiloGerencial.com

Encuadrar la organización

Por eso, muchas empresas se han resentido y muchas otras lo han obviado. Las normas son importantes y la estandarización también, pero sólo cuando se ha verificado en la práctica que los procesos son competitivos internacionalmente y que se tienen las mejores prácticas de los mejores del mercado, entonces normalice, de lo contrario, estará estandarizando la mediocridad.

Ahora sí hablemos de innovación. Todas las empresas pueden innovar y se puede innovar en cualquier lugar de la empresa, esto es: infraestructura, sistemas, procesos, personas y cultura. Pero cuando hacemos la pregunta de ¿innovar para qué? Las respuestas son muy disimiles dependiendo de la persona que la conteste. Para un gerente son cosas muy específicas: utilidades inmediatas, sostenibilidad en el presente y crecimiento en el futuro. Cualquier esfuerzo de innovación que no responda clara y simultáneamente a estos tres requerimientos, no será atendido por la gerencia. Y los criterios para tomar esa decisión también son muy específicos: reducción de costos, mejoramiento de procesos sin incrementar el costo e incremento de la utilidad.

Si la innovación no corresponde a estos, no será implementada. Sí, es cierto, es una visión muy cerrada, pero logra que no malgastemos ni tiempo ni recursos simplemente por pensar en innovar. Pero si una innovación responde asertivamente a estos seis puntos, debemos estar dispuestos a meterle el dinero que sea necesario, claro, después del análisis financiero.



“Índice de deseabilidad”.

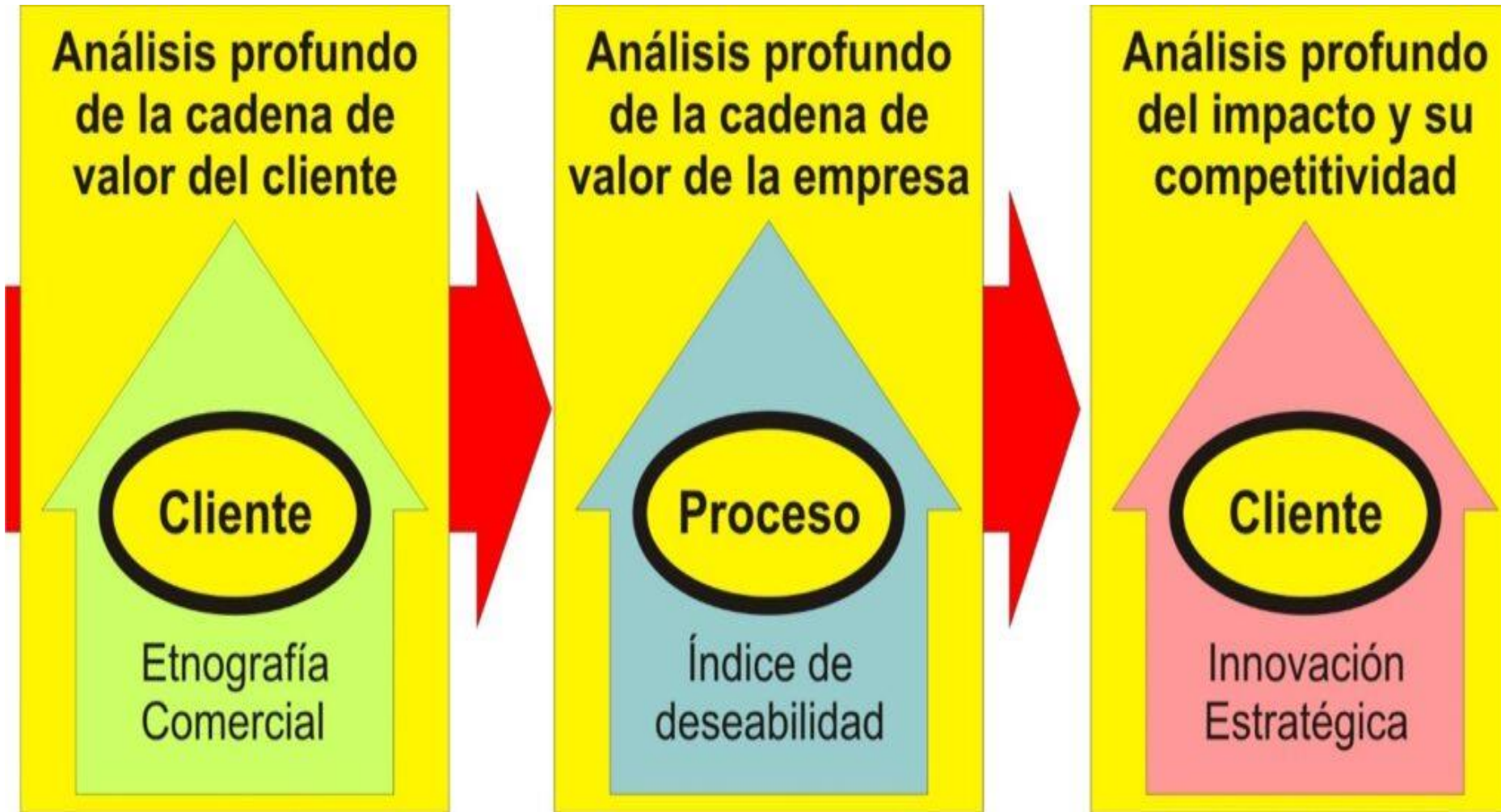
Determinados los criterios, ¿por dónde debemos empezar? Sí, se debe hacer una calibración completa del estado de nuestro ecosistema en el cual, como puede ver, el mercado es envolvente y permea a toda la organización, el cliente no está en un lugar del esquema porque está en todo. La costumbre es que para pensar en un cambio, miremos la empresa desde adentro para luego intervenir su relación con el entorno. Sin que sea una contradicción, la recomendación, es que por el contrario, miremos la empresa desde afuera para ser más eficaces en la estrategia de innovación competitiva en ese entorno. Significa entonces una gestión diferente que inicia en las razones particulares por las cuales los clientes, llámese cliente final o empresarial, desearían darle su dinero a la empresa y cómo ese deseo se articula a cada proceso, sistema, política, infraestructura y cultura de la empresa.

Un fenómeno de evaluación al cual denominamos “índice de deseabilidad”. Es decir, diseñar la totalidad de la organización, no respondiendo síndrome del control de administradores y contadores, sino a las razones que los clientes tengan para darnos su dinero, eso sí, sin dejar por fuera las regulaciones de ley. ¿Se ha dado cuenta que la mayoría de los contratiempos con los clientes provienen de las políticas empresariales y no la regulación gubernamental? Tome cada proceso, cada actividad, cada acción que realiza la empresa, desde su concepto de cadena de valor y pregúntese ¿Qué tanto le aporta cada ítem a incrementar el deseo de los clientes por su producto o servicio? Si no le aporta, ya sabe lo que debe hacer.



“Índice de deseabilidad”.

Asegúrese de tener



Gerencia de la innovación comercial

Las herramientas para llegar a esta información son múltiples, aun así, esencialmente depende de la capacidad del gerente desde observar el detalle psicofísico del cliente hasta su habilidad para leer el mercado. Para ello, son útiles metodologías de investigación antropológica como la etnografía comercial y tomarse el tiempo necesario, la sobrevivencia de la empresa puede depender de esto. Por supuesto, a estas alturas ya se ha dado cuenta de que estos son criterios de innovación comercial. Pregúntese: ¿desde la perspectiva de los resultados empresariales, habrá algún tipo de innovación que no sea comercial? Incluya en esto la gestión integral del talento humano y excluya a la responsabilidad social empresarial, pues más allá de lo reputacional y estratégico, la RSE es su expresión personal como ser humano. Frente a cada posibilidad de innovación detectada, que puede ser de cualquiera de los tipos de innovación posible, la decisión dependerá de su impacto directo en favor de los estados financieros en el corto y mediano plazo y su impacto directo en la felicidad de los clientes. Con la velocidad de renovación de los mercados ya no existe el largo plazo. Ahora, seamos realistas. Usted como gerente debe ser el líder de la innovación, pero no el encargado del proceso. Si requiere un apoyo exterior, asegúrese de que sea el adecuado y, siempre, debe haber un doliente en el interior de la empresa, no enfocado en la innovación sino enfocado en la competitividad comercial; la innovación será un resultado natural. Gerenciar es, en parte, la suma de crear y generar. Una habilidad de quienes han aprendido a ver más allá de los simples centavos y saben que la verdadera riqueza empieza con la actitud y el ingenio.



Aprenda a ser un Business Solver

¿Para qué sirve un Business Solver? A mí me gusta la idea de que soy un “imaginador de negocios” y que mi tarea es la creación de soluciones, productos y servicios, que tienen el potencial de transformar a las empresas y volverlas rentables y competitivas; desde empresas manufactureras e industriales hasta empresas financieras o de turismo, en realidad no importa, el procedimiento es el mismo. Sin embargo, me surge una dificultad: como mi trabajo para las corporaciones es “confidencial” no cuento con la posibilidad de consolidar un portafolio que me permita ofertar mis servicios a las compañías y la presentación frente a un cliente potencial es siempre etérea, intangible y en la mayoría de las ocasiones difícil de explicar, por eso no es raro que me hagan peticiones que implican revelar mi manera de hacer las cosas. En una de estas presentaciones, uno de los vicepresidentes de una organización me planteó, según él, un “reto rápido” y me pidió que delante de ellos, en ese mismo instante creara y presentara un producto que revolucionara la manera como vivimos y que fuese posible de materializarlo en la realidad actual. Por supuesto, me puso contra la pared, eso no es una cosa que se haga de buenas a primeras y así se lo manifesté, pero todavía así, les dije que haría el ejercicio. Les dije: determinen ustedes un producto que sea de su uso y yo lo modificaré para que sea algo muy moderno, un súper negocio e impactante; eso sí, no puede estar relacionado con su empresa, pues entonces les haría el trabajo por adelantado y recuerden que yo también debo mercar. El presidente de la compañía sugirió entonces que debería repensar el computador pues, según él, se ha convertido en parte de la vida de los clientes.



Aprenda a ser un Business Solver

Mi primer pensamiento fue decirle que estaba equivocado y que el computador como lo conocemos, los de escritorio, los portátiles e incluso las tabletas, tienen sus días contados, aun así, no seré yo quien pelee con quien paga y por supuesto delante de ellos me dispuse a repensar el computador. Claro, ni idiota que fuera.

No expuse las opciones que a parecer son más disruptivas en el desarrollo de los computadores, en su momento hablaré de ellas.

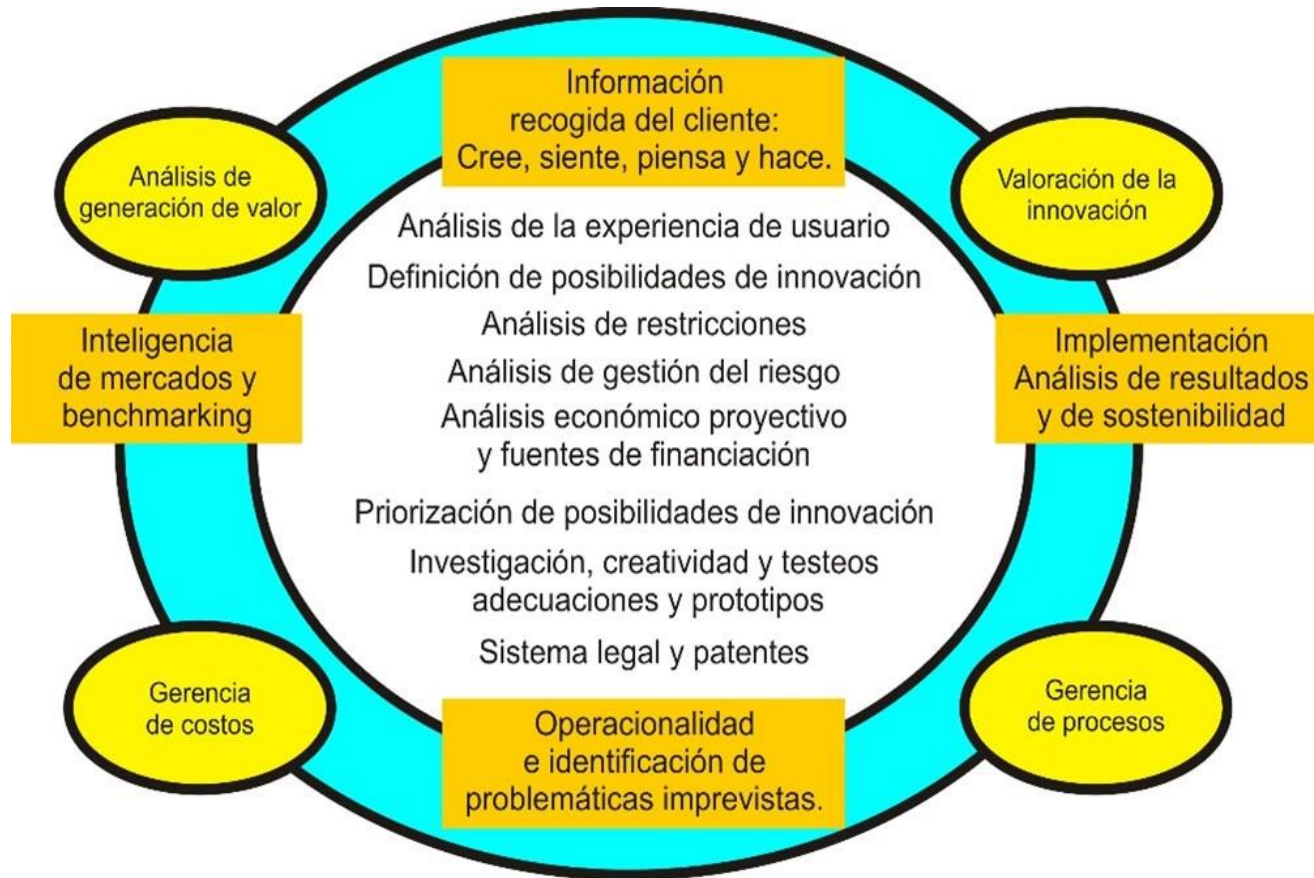
Lo que hice fue dar algunos pasos para demostrar el proceso de “imaginación de negocios” y terminar con un producto creíble. Así lo hago, así me gano el dinero y le hago ganar dinero a mis clientes. Y lo que pretendo con este artículo es transmitirle mi procedimiento para que usted mismo lo pueda hacer. Si al menos una compañía de los seis mil lectores que tiene la revista lo aplica, habrá valido la pena.

El proceso de crear un producto o servicio con rigurosidad empresarial involucra una serie de análisis y valoraciones que van más allá de sólo “inventárselo”, aunque al final se llegue al diseño de un prototipo en el caso de un producto o de una simulación en el caso de un servicio.



Aprenda a ser un Business Solver

No debemos olvidar que se trata de evolución empresarial, por eso las compañías que aplican innovación y desarrollo son las que crecen y triunfan “aunque haya que besar muchos sapos antes de obtener un príncipe”. El proceso es así:



Debo aclarar que yo no soy ingeniero y que la ideación de estos productos y servicios es un paso previo a la parte técnica y lo que busca es garantizar que el desarrollo sea de un verdadero impacto comercial.



Lo expongo como pasos simplemente para poder explicar el proceso, en la práctica estos pasos tienen un alto grado de simultaneidad.

Paso 1: determinación de la hipótesis de mercado

En este caso específico este paso no era necesario pues ellos ya habían determinado que el producto sería el computador; aun así quiero describirlo porque es parte del proceso.

Esta etapa la llamo “menos cero”, pues desde una perspectiva pesimista se debe analizar la realidad de quien inicia el proyecto, sus potencialidades, sueños y ambiciones.

Si se trata de una empresa, se debe realizar una mirada panorámica para “sentir”, “percibir” e incluso “intuir”, cuál puede ser el alcance de transformación de esta compañía; hasta dónde es capaz de desarrollar un proyecto disruptivo que de todas maneras no está exento de riesgos.

La hipótesis de mercado tiene unos parámetros obligatorios:

- a) el proyecto de producto o servicio debe resolver algo para un mercado;
- b) ese mercado lo debe desear;
- c) ese mercado lo debe poder y querer pagar y
- d) el proyecto debe generar riqueza; así que de entrada se descartan las ideas que no cumplan con estos parámetros, lo que ahorra una buena cantidad de tiempo y de dinero.

De todas maneras, aunque está hipótesis no es más que una especulación, nos permite ubicarnos en cuanto que muestra un camino para lo que se quiere desarrollar y, obviamente, las hipótesis se deben corroborar.



Paso 1: determinación de la hipótesis de mercado

Una vez establecido el producto o servicio que se desea y de revisar su factibilidad técnica, se realiza un primer procedimiento de análisis al cual denomino “lectura de sectores comerciales”. Aunque es un procedimiento fácil, requiere de un trabajo minucioso y metódico.

Se inicia por ubicar lo que el producto o servicio resuelve en un sector, por ejemplo: Confecciones, luego una categoría: ropa de mujer; una subcategoría: ropa deportiva de mujer y finalmente un producto: lencería deportiva.

El paso siguiente es encontrar y comparar la oferta de productos de este tipo que hay en el mercado. Esta es una primera fase.

La segunda es investigar cuáles son las características que los clientes “desearían” en estos productos y servicios y la tercera fase es analizar la comunicación publicitaria que las empresas existentes hacen en el mercado sobre estos productos y servicios. Todas estas variables se comparan entre sí en una matriz que permitirá evidenciar cuáles de los deseos de los clientes no están siendo satisfechos o no están siendo comunicados. A esto le llamamos una “mancha blanca”, la cual representa una oportunidad en el mercado, obviamente, después de analizar el “por qué esto no se ha hecho antes y qué problemáticas traería hacerlo”.



Paso 1: determinación de la hipótesis de mercado

Asegúrese de tener

Lectura de Sectores Comerciales

Sector	Categoría	Subcategoría	Productos
Gustos del Consumidor	Producto 1	Producto 2	Producto 3
Medios			

Primero se llega a los productos, luego, por aparte, se analizan los deseos del consumidor y luego se analizan los contenidos de los medios de comunicación de las empresas de ese mercado y se pondera de 0 a 1, qué tanto los mensajes se ajustan a los deseos del consumidor



Paso 2: Perfilación

En cierta ocasión un grupo de vendedores de seguros de vida le pidió a su jefe que les diera una base de datos para ellos salir a vender. Como una ocurrencia que a él le pareció genial, les dio el directorio telefónico de la ciudad. Hoy en día sabemos que muchas compañías se manejan así, en realidad no saben quién es su cliente y les importa muy poco averiguar. La realidad es que desconocer a los clientes es el camino más rápido a la pérdida de recursos, no por otra razón estas empresas se destacan por la alta rotación de personal, lo que para mí es beneficioso pues son los que más contratan capacitación sobre cierre de ventas.

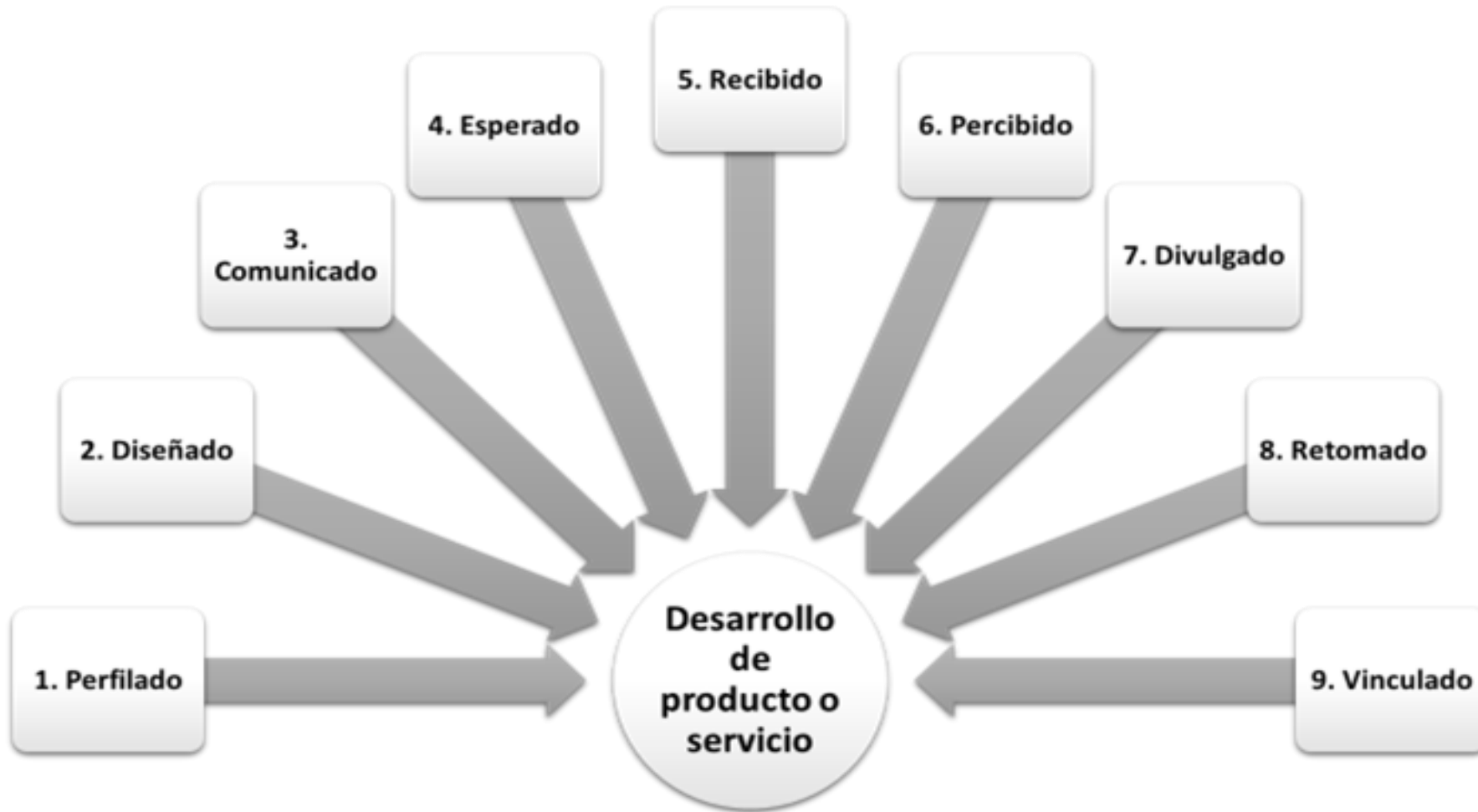
A riesgo de dañar futuros negocios debo ser claro y decir que los cierres de ventas no están en manos de los vendedores porque es una acción que depende del comportamiento del consumidor y desde esta perspectiva lo que llamamos “cierres de ventas” son una obligación de la estrategia corporativa: le llamamos “ingeniería inversa desde la mente del cliente”; esto es: que los productos y servicios se deben desarrollar para resolver problemas, deseos y necesidades enmarcados en una estructura mental específica, mediante el reconocimiento de las culturas, micro rituales y estructuras emocionales, manifestadas en lo que los clientes creen, sienten, piensan, dicen y hacen.

Le invito a que antes de continuar, busque nuestro curso de “Psicosemiología”, en donde le proporciono los criterios para el análisis del comportamiento del consumidor.



Paso 2: proceso de perfilación

Asegúrese de tener



Paso 2: Perfilación CX

En este sentido, cuando se diseña y se produce para la estructura mental de un cliente específico, se ha caminado ya el cincuenta por ciento de la decisión de compra; el siguiente cincuenta por ciento está compuesto por el diseño material, la comunicación, la creación de los ideales de consumo y la materialización de esos ideales en la cara del cliente.

Cuando te ofrecen lo que deseas, como lo deseas y te lo dicen en un lenguaje que te conecta, es difícil resistirse a la compra, todo esto nos llevará a comentarlo, divulgarlo, regresar a él producto o servicio y a fidelizarnos con él.

El cruce entre el paso uno y el paso dos permite diseñar una propuesta de valor para un mercado específico el cual se verá reflejado, literalmente, en ese producto o servicio; e incluso nos permite ir más allá: en esta perfilación es vital determinar si nuestro cliente es un comprador de valor o un comprador de rentabilidad, con sus variaciones en el sentido de que nos permite visualizar clientes orientados hacia el ser o hacia el tener, lo que incide en la escogencia de caminos diferentes a la hora de diseñar las estrategias de comunicación.



Paso 2: Perfilación CX por tipos de comprador

Cuando esté frente a un cliente
recuerde que hay dos tipos de compradores

Compradores de valor	Compradores de renta
Compran:	Sólo compran lo que:
Calidad	Incrementa la rentabilidad
Servicio	Mejore procesos
Beneficios	Reduzca los costos
Ventajas	Incrementa ventas
Características	Haga efectivo al personal
(Emociones = sensaciones + soluciones)	(Soluciones = resolver, simplificar, ganar)

Existe suficiente teoría sobre características, ventajas y beneficios de los productos o servicios; planteemos nuestro criterio: características se refiere a lo tangible, físico y técnico de producto o servicio; ventaja se refiere a aquello con lo que cuenta y que los competidores no tienen y los beneficios son las soluciones reales y mentales que proporcionan. Por ejemplo una mujer que compra un pantalón, lo técnico es la calidad de la tela y de la costura, la belleza del diseño es una ventaja, pero lo que ella realmente está comprando es sentirse bien consigo misma, sentirse bella y atractiva para los demás.



Paso 2: Perfilación CX por insight



En este aspecto debemos analizar desde la estructura mental del cliente, cuál es ese conjunto de “sensaciones” que les debe generar nuestro producto o servicio y realizar con ellos una mezcla que se adecue a la realidad técnica de ese producto o servicio.



Paso 2: Perfilación CX por ventajas de compra

Cruce las variables y analice		Lo que la empresa vende				
		Escriba la característica más la ventaja				
Lo que el cliente compra		1	2	3	4	5
Escriba la emoción						
1						
2						
3						
4						
5						
Lo que usted vende es irrelevante, lo importante es lo que el cliente compra. Evalúe la coincidencia del discurso entre lo que el cliente realmente compra (beneficios percibidos) y lo que la empresa vende (características y ventajas)						

El ejercicio aquí es contrastar cada aspecto en cuanto a características y ventajas de nuestro producto o servicio con su propuesta de valor frente a los requerimientos emocionales de los clientes y hacer que el lenguaje sea coincidente. Por supuesto, esto no deja de ser complejo, pero para esto es que nos pagan. Un aspecto que no podemos olvidar es que se debe tener en cuenta el impacto sensorial que el producto o servicio, físicamente va a tener en el cuerpo del cliente, pues estos deben generarle una sensación de bienestar. Aspectos como la textura, la forma, el color, el olor, el sabor, el sonido, el brillo, la temperatura, impactan directamente en la generación del deseo de compra.



Paso 3: repetimos, otra vez, las 4 leyes

Asegúrese de tener



Paso 3: leyes del diseño de productos o servicios.

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.



Paso 3: leyes del diseño de productos o servicios.

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 de Martin Lindstrom, 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.

Es por esto que en el paso dos se perfila.

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.



Paso 3: leyes del diseño de productos o servicios.

Y termina el cuadro con 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.

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.

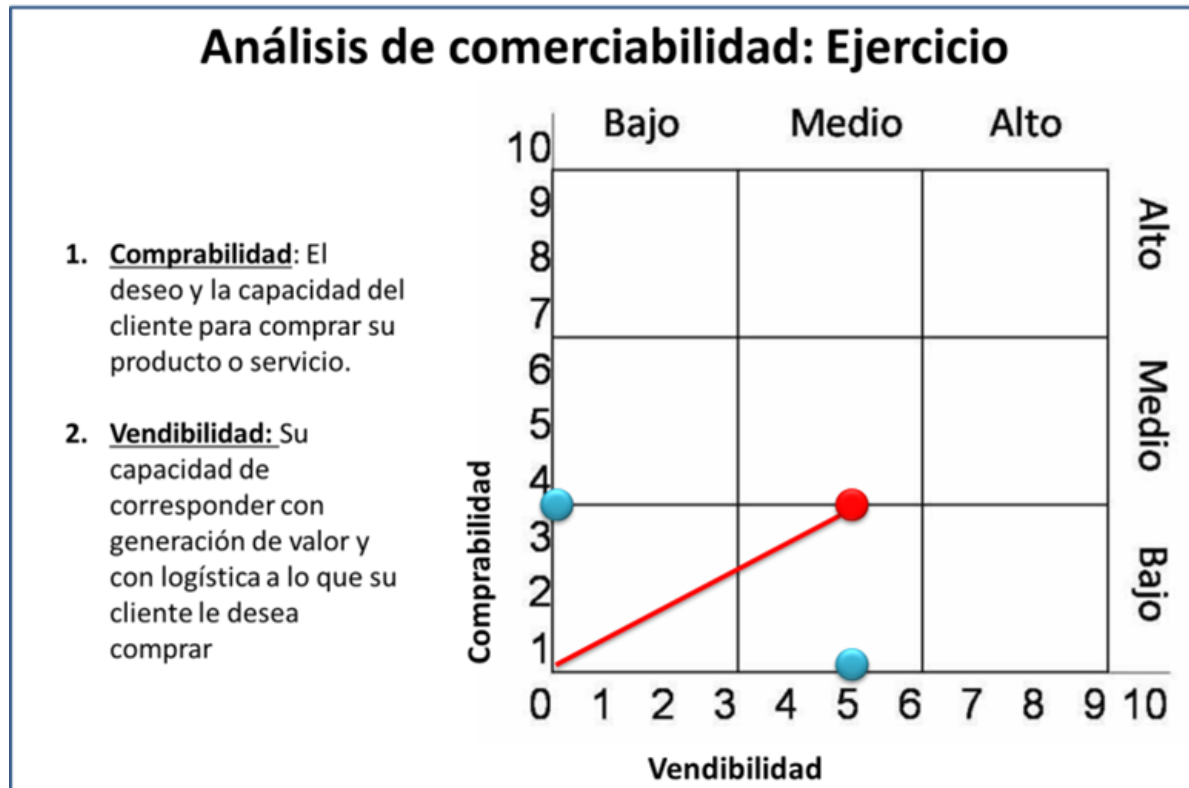
Es decir que a la hora de diseñar nuestro producto o servicio deberemos saber qué es lo más divertido para nuestro mercado meta; de nuevo, perfilación.

Estas leyes son obligatorias pues en su conjunto son las que permiten convertir a un producto o servicio en un “objeto del deseo” para el mercado meta.



Paso 4: Ideación

Aquí es cuando la magia sucede. Es en este momento en el que se idea el producto o servicio y se pone el en papel para empezar a realizar otros análisis incidentes que están ligados al éxito o al fracaso de la puesta en el mercado de este producto o servicio. Con la información recogida en los pasos anteriores se empieza a quitar y a poner. Se empieza a pensar en la funcionalidad, la usabilidad, la comprabilidad y la vendibilidad. Comprabilidad es cuando el mercado lo desea y vendibilidad es la capacidad de la empresa de poner el producto o servicio en ese mercado. Luego, se aplican todas las metodologías del Design Thinking.



Paso 5: determinar la complejidad del producto o servicio

¿Es un producto o servicio que el cliente entiende a penas lo ve o es necesario explicarle su funcionamiento?



Asegúrese de tener

Aunque este aspecto ya debimos haberlo resuelto mediante el diseño del “mapa de inconvenientes”, es necesario volver sobre él pues tiene profundas implicaciones en el alcance de la puesta en el mercado del producto o servicio: ¿será un producto que un cliente pueda tomar de un estante o requerirá que un agente de servicio le oriente en la compra? Es decir, incide en el canal, la logística y la estrategia de servicio. No todos los productos pueden ser simples. Hay productos que cuando son simples no son atractivos para el mercado. Como también hay productos que ahuyentan al cliente por su complejidad. Para saber cuál es la adecuada, se debe conocer muy bien al cliente.



Paso 6: análisis de mercado

Nótese que digo análisis, no estudio ni investigación. Aunque investigar es obligatorio, dado el costo que esto implica, se debe realizar en el momento justo, cuando ya hayamos agotado todos los pasos previos de tal manera que se pueda disminuir todo lo que se pueda el grado de incertidumbre.

Es por eso que el trabajo de un Business Solver se vuelve valioso, porque realiza un recorrido desde la idea hasta la materialización con una visión holística en la búsqueda de soluciones que ahorran tiempo y dinero en el desarrollo de los productos y servicios. Un Business Solver le entrega una o varias hipótesis de productos o servicios según sea el caso y, si la empresa así lo considera, acompaña el proceso de corroboración mediante las investigaciones de mercado.

Ahora, uno de los aspectos relevantes de la tarea es rastrear por qué razón el producto o servicio tendría éxito, pues una cosa es desarrollarlo y otra muy diferente es ponerlo en el mercado. Como ya hemos mencionado, para los clientes existen variables emocionales y técnicas por las cuales preferir el producto o servicio, pero los clientes no son el único personaje de este juego tal y como lo propone Michael Eugene Porter con sus cinco fuerzas que compiten en el mercado.



Paso 6: análisis de mercado

Asegúrese de tener

¿Cuáles son los factores claves de éxito del mercado?	¿Cuáles son los factores claves de éxito de la empresa en ese mercado?
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



Paso 6: análisis de mercado

En esta teoría del campo de juegos existe un conjunto de Stakeholders que podrían impulsar o frenar la evolución del producto o servicio.

Según Wikipedia, Stakeholder es un término en inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa».

Desde el gobierno hasta las comunidades barriales pasando por las asociaciones, gremios de proveedores, entidades financieras, entre mucho otros. Y unido a todo esto, está el análisis de coyunturas, sociales, políticas, económicas, tecnológicas y ambientales, presentes y futuras. Cualquier variable no vista puede hacernos tener éxito o fracasar.

Una de las herramientas tradicionales que le invitaría a utilizar en este momento lo más profunda y científicamente posible es la matriz de Ansoff, me parece de lo más útil para ubicar el producto frente a los mercados.



Paso 7: estrategia operacional

Le apuesto que usted se había imaginado que desarrollar un producto o servicio era simplemente crearlo desde la ingeniería y ya. Se habrá dado cuenta de que es mucho más complejo y que estos pasos son necesarios antes de siquiera crear un prototipo físico o una simulación. Y sí, deben ser previos pues las decisiones que se toman son incidentes. Ya me ha pasado que me llaman cuando el producto está creado a ver “qué se puede hacer” y no es que no se pueda hacer nada sino que se vuelve en realidad más difícil.

Al mismo tiempo que se empieza a desarrollar el producto o servicio, se debe pensar en operaciones, en cómo se va a materializar la “cosa” y que implicaciones tiene para la organización. En este punto le recomiendo que vaya a la edición seis y busque el artículo: ¿Cómo piensa un estratega comercial? En el cual encontrará múltiples preguntas que aterrizarán a la realidad este producto o servicio. No se preocupe, todas no aplican a la vez pues están pensadas para diferentes momentos del ciclo de vida del producto o servicio.

Perfil del cliente:			Producto o servicio:		
Estrategia	Plaza	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Profundo					
Ancho					
Largo					



Paso 7: estrategia operacional

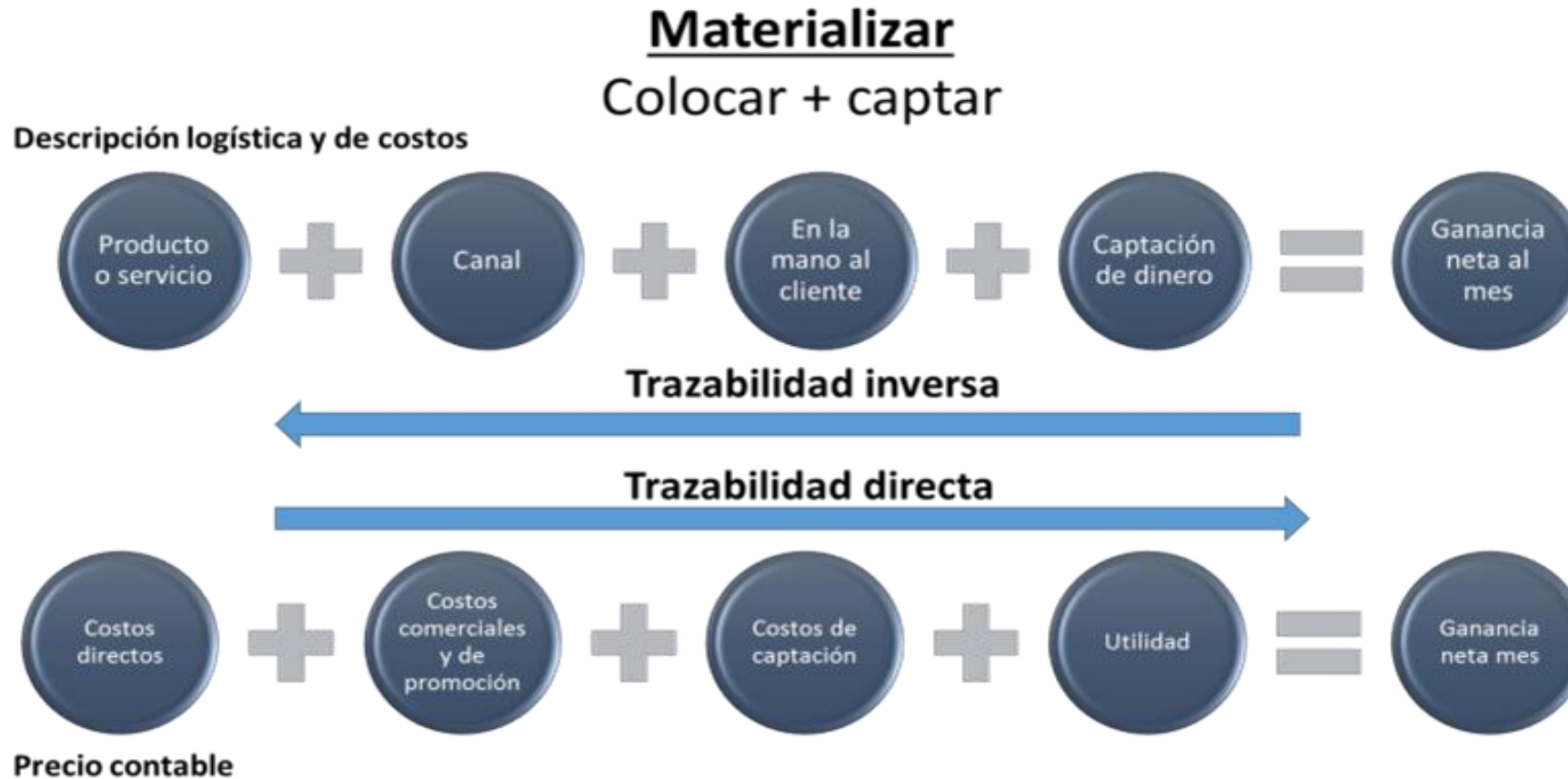
Para resumir, tenemos que pensar a lo profundo es pensar en los detalles y la esencia de las cosas; a lo ancho es pensar en hechos y procedimientos y a lo largo es pensar en sus implicaciones en el tiempo.

Tenemos también que hay una primera plaza en la cual están las decisiones corporativas de dónde vamos a estar, cuál es el perfil de nuestro cliente principal, qué le vamos a vender y cómo; el ítem de producto se concentra en los requerimientos técnicos de materialización y la gerencia de procesos, desde los proveedores hasta la maquinaria y el tiempo de ciclo de vida del producto o servicio; el precio va desde la estructura de costos, el precio contable, el de mercado y el subjetivo, hasta las proyecciones de rentabilidad; la segunda plaza es la de los canales de distribución, de cómo le vamos a poner al cliente el producto en la mano ya sea yendo hasta donde él o haciendo que el venga a nosotros y la promoción va desde la simple divulgación, las ofertas, hasta las relaciones públicas y el posicionamiento de marca y las estrategias de fidelización.

No se nos puede olvidar que esto es un negocio, por lo cual parte del análisis es conocer la estructura de flujo de capitales hacia adentro y hacia afuera que están implicados en la materialización del producto o servicio y su puesta en el mercado.



Paso 7: estrategia operacional: materializar



Debemos realizar una trazabilidad inversa desde la hipótesis de lo que queremos ganar mes a mes hasta el desarrollo del producto o servicio y una trazabilidad directa desde las estructuras de costos hasta la ganancia mensual, se hacen por separado y su funcionalidad es que la una debe verificar a la otra.



Paso 8: análisis de riesgos

Siempre existirán los imponderables; cosas que por mucho que nos esforcemos simplemente no las vemos; por eso la experiencia del Business Solver es importante pues cada vez que realizamos un proceso nuestra visión se amplía y todavía así no podemos verlo todo. Es por eso que construimos una matriz con diez y seis tipos de riesgos básicos que debemos revisar para nuestro producto o servicio. Los marcos teóricos son fáciles de entender por lo que no es necesario entrar en explicaciones; baste con decir que debemos ser muy minuciosos a la hora de analizarlos. Tampoco implica que sean estos los únicos riesgos, debemos analizar si hay más y, por supuesto, el mapa de riesgos cambia para cada producto o servicio. Estos riesgos son hacia adentro y hacia afuera, implican tanto que nuestro producto o servicio impacten su entorno como el impacto que el entorno tiene sobre el producto o servicio; y entorno con todo lo que hay en él: cosas, procesos y personas.

Riesgos: la anatomía del miedo	
Estratégicos	Reputacionales
Financieros	Imagen de marca
Productivos	Imagen de producto
Operacionales	Afectaciones sociales
Regulatorios	Inherentes a la actividad
Impositivos	Calidad de vida
Legales	Sentido de pertenencia
Ciclos de vida	Afectaciones ambientales



Paso 9: estrategia de comunicación comercial

Hace algunos años los estrategas comerciales le poníamos todo nuestro esfuerzo al posicionamiento de marca hasta que nos estrellamos con él y nos dimos cuenta de que no era suficiente. Aunque aplica la regla de que “el hecho de que te conozcan no garantiza que los clientes compren, el que no te conozcan sí garantiza que no te compren”.

De todas maneras estar posicionado no se traduce automáticamente en ventas, se requiere de más.

A esto se le llama “concepto” o “posicionamiento ideológico comercial” el cuál predetermina lo que los clientes deben creer, sentir, pensar, decir y hacer acerca del producto o servicio, lo que tendrá éxito en la medida en que esto se pueda comunicar en una mezcla de elementos de neurolingüística y psicomarketing.

Un cliente lo definió muy bien: “es como crear un aura mágica alrededor del producto o servicio que incluye elementos tanto tangibles como intangibles tales como reputación de empresa o atributos de producto, y todo esto ajustado a la frecuencia comunicacional del perfil del cliente específico”. Aquí también hay algunos grados de complejidad. Para una mayor comprensión le invito a leer en la edición anterior el artículo sobre el “cliente incompleto”.



Paso 9: estrategia de comunicación comercial

Asegúrese de tener

Estrategias de Ventas

Motivación de Compra

Recordación de
Marca 20%

Reputación de la
empresa 20%

Atributos del
producto 20%

Beneficios
percibidos
20%

Value for
money
20%

Ajustado a las características individuales del cliente



EstiloGerencial.com

Paso 10: la presentación

Y después de todo esto, de tanto trabajo, análisis y valoraciones, de recoger tanta información y de armar y desarmar prototipos o simulaciones, a la hora de presentarse ante una Junta Directiva lo que le van a decir es que vaya al grano: “a lo que vinimos”, por lo que la recomendación es no quedarse en los aspectos técnicos que le permitieron a usted llegar a las respuestas. Le invito entonces a que realice una presentación en ocho pasos y tenga la demás información en back off, por lo que le puedan preguntas. Si no le preguntan, no lo diga y hable siempre de lo que es posible o de lo que hizo; nunca hable de lo que le faltó hacer.

1. Defina el producto o servicio en pocas palabras. ¿Qué es y cómo se hace?	2. Explique cuál es el mercado meta y Por qué razón ese cliente desearía comprar el producto o servicio
3. ¿Cuál es la ventaja competitiva del producto o servicio?	4. ¿Cuál sería la estrategia operacional para poner el producto en el mercado?
5. ¿Cuál es la estructura de costos?	6. ¿Cómo se financia? Fuentes externas.
7. ¿Qué se gana de inmediato y cómo producirá riqueza? (social, ambiental y económico)	8. ¿Cómo se proyectará en el futuro?

En esto una recomendación adicional: no olvide que una presentación es un show, una performance como si fuésemos artistas del espectáculo y así se debe hacer, con toda la parafernalia y el protocolo del caso. Es decir, su exposición debe ser dinámica, creativa y divertida.



¿Y el computador del futuro...?

Los miré en silencio, después cerré por un momento los ojos. Claro, es parte del show. Me puse de pie, de mí bolsillo saqué un marcador, fui hasta el tablero de acrílico y a groso modo hice la lista de uno a diez tal y como es el procedimiento:

Nuestra hipótesis es que podemos repensar el computador de tal manera que cambie nuestra manera como vivimos y que sea posible de materializarlo en la realidad actual. Sí lo hacemos, ¿a quién le interesaría? ¿Cuál sería el tipo de persona que estaría dispuesta a dar el paso de usar de manera diferente un computador diferente y a pagar por él?

En este caso no es tan difícil pues al tratarse de una innovación, regularmente es un mismo perfil el que inicia o hace la introducción al mercado de los productos nuevos pues esta acción hace parte de su personalidad, es el lógico creativo o príncipe como lo llamamos en nuestra teoría.

De qué se quejan los “lógico creativos” acerca de los computadores: de la portabilidad, del diseño, del tamaño de la pantalla. Cómo lo usan: a) para exhibirlos y mostrar que ellos tienen la última tecnología, b) funciones de ofimática, c) para jugar, y d) para navegar por internet, redes sociales y enviar correos. Cómo se debe ver el computador: innovador, moderno y con “estilo” y, finalmente, el computador debe poderse volver parte de la fiesta.



¿Y el computador del futuro...?

En este sentido el nuevo computador debe maximizar su portabilidad y diferenciarse como un computador divertido de los computadores de “trabajo pesado”. Debe ser ligero, de colores incluyendo al blanco y negro. El uso de este computador debe ser intuitivo aunque debe incluir un manual pues requerirá de aprendizajes que diferencien a quien lo usa de las demás personas.

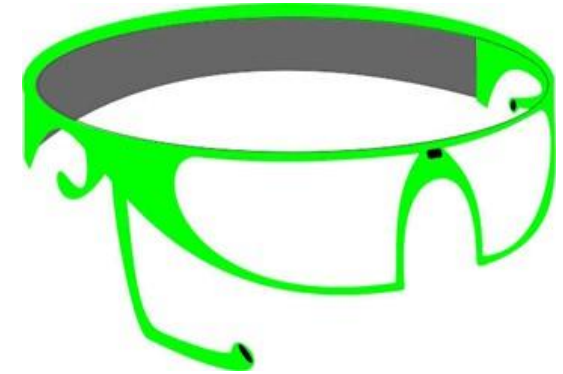
Los factores clave de éxito serán la diversión y el estilo, sumados a una manera de usarlo que sea “única”. La empresa requerirá que este computador pueda entrar en otros canales de consumo masivo que estén relacionados con estos aspectos e involucrar legitimadores espontáneos referentes del perfil del comprador. Teniendo en cuenta que el computador es un producto global, el desarrollo de un nuevo tipo de computador también debe serlo. Existen diversas tecnologías que aún no están juntas pero que al reunirse redefinirán el proceso de fabricación de este computador. El precio debe ser “ligeramente” inferior al de un computador normal y debe poder ser entregado a través de múltiples canales de comercialización.

Es un producto de estilo de vida lo que implica una divulgación más relacional que publicitaria. Se prevé que la curva de ventas sea de un crecimiento vertiginoso. Las diversas tecnologías requeridas están protegidas por patentes por lo cual, a menos que se produzca este computador con la compañías correspondientes, se correría el riesgo de tener demandas.



¿Y el computador del futuro...?

El computador del futuro se debe respaldar por una marca fuerte o de un crecimiento evidente en ese mercado, de lo contrario el cliente tendería a no creer en el producto; se debe garantizar la funcionalidad del producto y ante posibles reparaciones, en los dos primeros años de vida del producto, incluyendo sus actualizaciones, al cliente se le debe reemplazar por uno nuevo. ¡Este es el computador del futuro! Entonces lo dibujé:



Pero son sólo unas gafas, me dijo el presidente de la compañía. Sip, le contesté, de material muy ligero. Hace poco escuché que un ingeniero colombiano había desarrollado un parabrisas inteligente para la compañía Nissan. El truco está en los lentes inteligentes combinados con realidad virtual, foto sensibilidad y audio sensibilidad, con una cámara frontal que permite que el dispositivo reconozca las manos, como lo hace el Nintendo Wii y la voz como lo hacen los Smartphone.

En la cultura de consumo de este producto el cliente deberá aprender a ver el teclado y la pantalla en realidad virtual, tipo holograma, y manejarlos con gestos específicos. Ahora, notarán el micrófono, aunque este diseño no es tan necesario, lo puse para indicar que en verdad se trata de un dispositivo tipo teléfono celular con funciones de computador, siempre conectado a internet, con todo el software en la nube y su estructura de hardware incluyendo la batería, puestos en una banda que iría en la parte de atrás de la cabeza.



¿Y el computador del futuro...?

Se imaginan hacer una fiesta en realidad virtual y que los idiomas no importen pues contará además con el software de traducción simultánea que Microsoft le puso a Skype, de tal manera que frente a un sujeto que hable otro idioma, es el computador el que escucha y reproduce, de ahí la forma tan enclaustrada del dispositivo. Imaginación es la clave porque las posibilidades de un dispositivo así serían ilimitadas. El celular no ha reemplazado del todo al computador por el tamaño de la pantalla, con los lentes inteligentes el cliente determinaría cuál tamaño de pantalla virtual desea.

Confiésemela la verdad me dijo el presidente: ¿cómo lo pensó tan rápido? Simplemente pensé en un Iphone mejorado y lo deconstruí para darle otra forma y agregarle funciones ofimáticas, para eso es que el consumidor actual está usando el computador. Me atrevería a decir que en algunos años éste será un producto de Apple o de Google, el cual además interaccionará con el internet de los objetos. Me preguntó si les podría enseñar a pensar así, a lo que le respondí supuesto que sí, generalmente es un taller de ocho horas y cobro tres mil dólares más gastos y no importa el número de asistentes siempre y cuando sea algo racional.

Y dígame algo, agregó el señor:

¿Por qué los clientes no comprarían este computador?

Lo miré y le dije: **No permite Selfies.**



Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing
- Negociación
- Ventas
- Servicio al cliente

Diplomado asincrónico:

WhatsApp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co

