

Asegúrese de tener

La mente del estratega comercial



G. M. Wilson

EstiloGerencial.com



¿Cómo se forma un estratega comercial?

Todavía hay quien piensa que un gerente o director comercial se debe dedicar a vender cuando su función es mucho más importante y estratégica para la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de una compañía.

Ajá y si un gerente comercial no vende ¿entonces? ¿Para qué sirve? ...

Esencialmente su tarea está definida así: “Encontrar respuestas, convertir esas respuestas en ideas, esas ideas en estrategias y las estrategias en dinero”. Cualquier otra cosa adicional le estorba y le distrae de su función.

Para encontrar respuestas y convertirlas en ideas, el conocimiento académico se debe complementar con la capacidad de visualizar, desde los mercados en general hasta los clientes en particular. Para eso, su formación es muy específica: debe comprender de fondo la dinámica comercial, las sutilezas de las fuerzas del mercado y de la generación de demanda. Como principal fortaleza, sobre todas las demás, deberá estar su comprensión de la psicología del consumidor, este aspecto es en exceso fundamental. Y debe desarrollar metodologías de análisis y creatividad que lo orienten hacia las posibilidades de innovación y desarrollo.



¿Cómo se forma un estrategia comercial?

Para convertir las ideas en estrategias deberá estar formado en las diferentes técnicas de planeación estratégica que abarquen los procesos, los costos y la comercialización. Implica una capacidad de ver el detalle y de prever, lo más posible, los acontecimientos de tal manera de que estos ocurran como se predeterminan. La matemática financiera y los simuladores se convierten en herramientas que ayudan a poner las estrategias en números.

Y para convertir las estrategias en dinero deberá conocer los detalles operacionales desde la concepción de los productos y servicios y la estructuración de la empresa y sus productos y servicios como objetos del deseo de los clientes, (esto se hace mediante la comunicación) hasta la ejecución de los procesos en los actos de venta y de servicio. Aquí es donde regularmente surge el error. El estrategia comercial no debe distraerse con la ejecución de la operacionalidad y menos con las ventas.

En realidad es un juego: si usted no tiene un buen estrategia comercial necesitará muchos y buenos vendedores y estos son difíciles de conseguir; y si cuenta con él, es un profesional muy costoso, pero no requerirá de vendedores sino de una estructura de servicio. La dificultad radica en conseguir a este sujeto al cual llamamos “estratega comercial”.



¿Cómo se forma un estratega comercial?

Nuestro entorno comercial cuenta con algunos grados de complejidad que sobrepasan la capacidad de los gerentes y de personas de otras áreas que aún no hayan desarrollado el espíritu de los mercados, ésta es una característica que se aprende; unos más tarde y otros más temprano. La pregunta es: ¿si no puedo encontrarlo, puedo formarlo? La respuesta es que sí, pero parta de reconocer algunas competencias requeridas y que a veces no son comprendidas o socialmente admitidas:

Regularmente son personas silenciosas, casi retraídas y que concentran su energía en su capacidad de observar y de analizar. Al contrario de lo que se piensa no son los más dinámicos ni los más hablantinosos. Su pensamiento es procesal: para ellos, “el balón debe correr más rápido que el jugador”, por lo cual, generalmente, son de comportamientos tranquilos pero de procesos intensos y complejos.

Este aspecto los hace ser pensadores “fuera de la caja”; quiere decir que su visión del mundo no es normal, es mucho más profunda y detallada de lo que a simple vista se puede entender. Lo paradójico es que esta manera de ser los descarta de las pruebas psicotécnicas.



¿Cómo se forma un estratega comercial?

Otro aspecto que los descarta es que no trabajan en equipo, así lo deseen. Su mente trabaja en frecuencias que los compañeros no logran ni lograrán sintonizar y tampoco es necesario, pues su holismo estratégico hace que en la práctica todos estén incluidos a la hora de llevar a cabo el logro de los objetivos organizacionales.

Y también lo descarta el hecho de que no debe ser un líder. El liderazgo es un peso que el estratega comercial no debe cargar en sus hombros pues lo distrae de su tarea principal que es encontrar las maneras de producir dinero para la empresa. Existen pensadores y existen los capitanes de equipo.

El estratega es un pensador que resuelve los “cómo se logran las cosas” y los equipos ejecutan las cosas que se deben hacer. Esto dicho de esta manera dista mucho del ideal organizacional, pero el estar permanentemente descubriendo las respuestas que proyectarán la empresa hacia el futuro y hacia mayores ganancias ya es en sí mismo un gran desgaste. Si usted descubre en su empresa a personas con estas características, es hora de empezarlos a escuchar y en lo posible, trabajar su mapa de saberes; y si lo hace será muy afortunado, ese sujeto le hará ganar mucho dinero.



¿Cómo se forma un estratega comercial?

Lamentablemente, es indudable que la técnica tradicional de reclutamiento de empleados está dejando por fuera mucho talento comercial y que quienes de verdad son buenos, no quieren ni necesitan trabajar en una empresa, aunque la mayoría tampoco quieren ser empresarios. Este sujeto es ambicioso y si tiene un talento natural, aunque nunca haya pasado por un aula de clase, usted lo encontrará diseñando y ejecutando negocios.

Me recuerda el caso de una joven que de niña vendía confites en su escuela, pagó su universidad vendiendo ropa de manera informal y representando marcas de venta directa, pero cuando fue a una entrevista de trabajo buscando empleo como vendedora, la descartaron porque no tenía la formación ni la experiencia, y hoy día, la muchachita vende en Centroamérica dos contenedores mensuales de ropa y de accesorios para celular que compra en la China. De este tamaño son nuestros procesos de reclutamiento.

Cuando consiga para su empresa a un estratega comercial, explíquele al detalle cuál es su función, la misión de su puesto de trabajo; póngale metas e indicadores en tiempo y dinero, y déjelo tranquilo. Es más, aunque en realidad el ochenta por ciento de su trabajo es en la calle, póngale en la puerta un letrero de “Silencio, Genio pensando” y ciérrela, cosas buenas saldrán.



El presente de un estratega comercial

Parecieran 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 estrategias 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.



El presente de un estratega comercial

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.



El presente de un estrategia comercial

Para un estrategia 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 estrategia 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 estrategias 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.

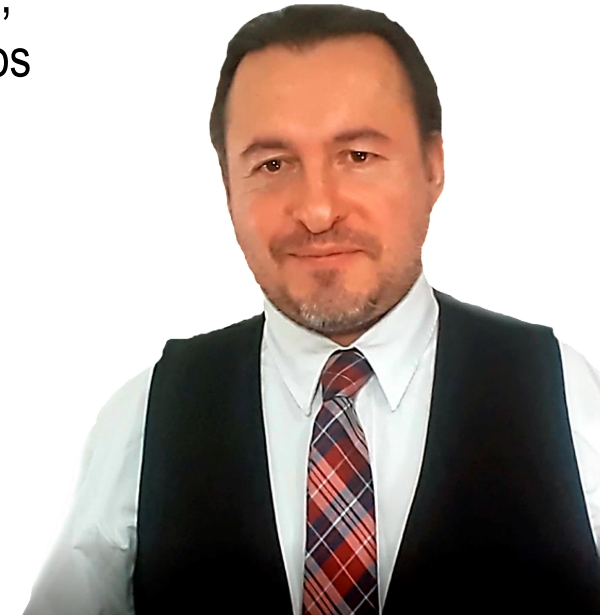


El presente de un estrategia comercial

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.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Una dificultad de los latinoamericanos nacida de la herencia hispánica es la visión “franciscana” de las cosas, en tanto que las culturas de habla anglosajona tienen una visión “luterana” y “calvinista”. Mientras los unos son más folclóricos y «relajados», los otros son pragmáticos y dogmáticos. El concepto de disciplina dista mucho de practicarse igual, y las formas de asumir el mundo son como el agua y el aceite. Aunque los unos no son mejores que los otros, implica esto que debemos realizar un esfuerzo adicional para estar siquiera a la par. Debemos aprender a «ver» y debemos aprender a «pensar».

Uno de los jugadores de mayor fama en nuestro país fue Carlos «El Pibe» Valderrama, y es un caso excepcional. Primero porque no era un goleador, pues generalmente, tanto en el fútbol como en la empresa privada y en la vida, son quienes marcan los goles, los que sobresalen. Segundo, porque hablaba muy poco, sólo lo necesario; sin embargo, era el líder capitán del grupo.

Cuando decía algo todos guardaban silencio; y tercero, porque tenía una particularidad: era capaz de meterse todo el terreno de juego en la cabeza, y no le importaba el sitio donde estaba parado, siempre sabía dónde estaban los demás y qué papel desempeñaban en la cancha.

Esta habilidad le permitía correr poco y hacer pases muy certeros que casi siempre terminaban en gol.



Pensamiento multidimensional y holográfico

A esa cualidad la denomino «la mirada del Pibe». Es el principio holográfico del pensamiento complejo de acuerdo a la teoría de Edgar Morín, quien se dedicó el siglo pasado a descifrar cómo el hombre percibe, entiende y manipula el mundo.

El pensamiento complejo plantea la multilateralidad. Va más allá del pensamiento sistémico el cual ve el todo como un proceso lineal. Y va más allá del pensamiento lateral el cual propone la ilógica como un elemento inconexo e inalcanzable para la linealidad, en el que, para poder llegar, debemos dar un salto o realizar un rompimiento.

El principio holográfico o en este caso » ve las partes en el todo y el todo en las partes. Nada es independiente y todo está integrado. Este principio busca superar al “holismo” y al reduccionismo. El holismo ve sólo el todo; el reduccionismo ve sólo las partes.

¿Qué es el todo? Es una empresa, o un cliente, una situación, un proceso de venta, un producto. El noviazgo o el matrimonio. El todo puede ser la manera como organizamos el escritorio. Puede ser cualquier cosa. Para el aprendizaje lo importante no es el todo en sí mismo, sino la manera como nosotros lo vemos y lo pensamos. Por supuesto, para la vida real, lo más importante es aquello que logramos con los “todos” que encontramos en el camino.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Cuando hablamos de ver y de pensar nos referimos a la lectura que usted hace de las diferentes situaciones. La mayoría estamos acostumbrados a no ver más lejos de nuestras narices, lo que está en frente, lo inmediato, olvidando que existe mucho más. Igual sucede con el pensamiento, como diría el docente filósofo de la multilateralidad Edgar Morín: «Flotamos en el mundo en un perenne caos. Ya no hay orden soberano en el universo. El desorden y el azar obligan a negociar constantemente con la incertidumbre». Pensar es un permanente ruido interior lleno de telarañas y de cucarachas en eterno conflicto en el que sólo tenemos dos opciones: o lo dominamos o nos domina.

La realidad no es simple, dice Morín, son muchos los elementos de que consta, pero estos elementos no están aislados sino interconectados. Incluso entre un elemento y otro los límites son borrosos. Si la realidad no es simple, el conocimiento tampoco puede serlo so pena de incurrir en el error. La causalidad, base del pensamiento sistémico ve la realidad como una serie de causas efecto, como si la realidad planteara ingenuamente un trayecto lineal, del menos al más, ascensional o se le pudiera plantear una finalidad.

En cambio la multilateralidad se plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno; precisamente por esto, toda realidad es integral, por estar en relación con su entorno.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Tomamos lo mejor de la mayoría de las teorías que alcanzamos a conocer, integrándolas a la teoría del pensamiento holográfico: Pensamiento Lineal, Pensamiento Lateral, Pensamiento Sistémico, Holismo y Reduccionismo. No seríamos coherentes con nuestra integralidad si excluyésemos alguna y las usamos como herramientas complementarias.

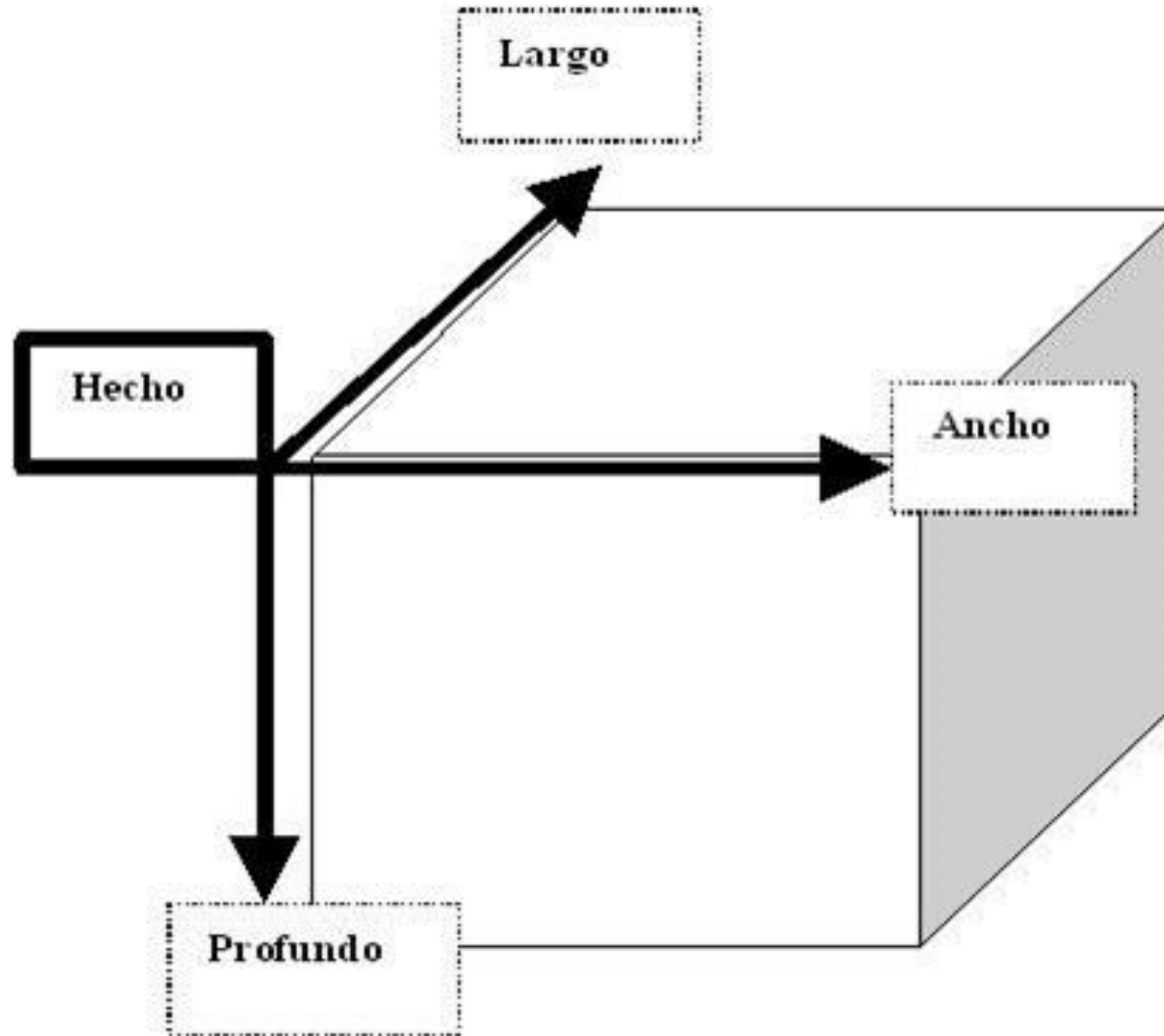
Esto es lo que dice Morín. No obstante, el pensamiento multilateral se mueve sobre una sola línea de espacio tiempo. Esta es mi teoría para aprender a ver y pensar esa realidad, “El Pensamiento Multidimensional y Holográfico”: Aunque también hablamos de dimensiones cuando nos referimos a lo político, económico, ambiental y social, o cuando nos referimos a las dimensiones humanas, en este caso el tema es de la aplicación de la física al pensamiento. La física nos enseña que todos los cuerpos tangibles tienen tres dimensiones: a lo largo, a lo ancho y a lo profundo. Piense en un cubo. Nosotros debemos aprender a ver y a pensar los acontecimientos, buscar la multilateralidad, en esas tres dimensiones. Por ahora no me pregunte por el pensamiento en las demás dimensiones de la física, que aduras penas he sido capaz de expresar esta porción de lo que hay en mi mente.

¿Qué es ver y qué es pensar? Ver es captar, sin interpretar y sin tomar decisiones. Es lograr asumir todos los componentes de acuerdo al tipo de visión a aplicar: ancho, largo o profundo. Pensar es procesar eso que se vio. Es encontrar la manera para rediseñar la realidad, antes de pasar a la acción..



Pensamiento multidimensional y holográfico

Asegúrese de tener



Pensamiento multidimensional y holográfico

Ver a lo ancho: son los acontecimientos en el momento presente. Lo que se ve en primera instancia y nos entrega información inmediata. Como recomendación le pido que siempre sospeche de esta visión.

Margarita, desde su alcoba, escuchó un estruendo en la cocina. Rápidamente llegó para encontrar a su hijo Santiago sosteniendo en las manos los pedazos de una vasija de cerámica que había pasado de generación en generación desde hacía cien años en esa familia. Sin dar lugar a excusas, con lágrimas en los ojos, Margarita lo castigó.

Bueno, sucede, y más aún cuando los padres latinoamericanos todavía acuden al castigo físico para «ajustar cuentas». El muchacho se quedó en su cuarto una semana, sanando sus heridas. Margarita, por supuesto, la pasó muy arrepentida cuando un niño de la cuadra tocó a la puerta preguntando por la pelota de tenis que se había colado por la ventana de la cocina. No crea que este caso es puntual, por el contrario, es muy dicente de cómo vemos y reaccionamos ante las situaciones los latinoamericanos.

Ver es observar las situaciones, ver es tratar de captar la mayor cantidad de detalles del entorno. Detenerse un momento y no tragar entero lo que nos llega y percibimos. Ver no es pensar, es percibir la realidad con los sentidos para tratar de encontrar la verdad.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Ver a lo ancho nos exige levantar la cara.

Tomar el acontecimiento con cabeza fría, dividirlo en sus partes sin dejar nada por fuera; a veces los detalles cambian los significados de lo que ocurre: mirar antecedentes y nunca suponer, siempre preguntar. Tratar de capturar las situaciones por fuera de la lógica simplista incluyendo de paso, el caos y el azar.

La mayoría de las ocasiones nos dejamos guiar por la primera impresión que nos hacemos de las cosas cuando las vemos. Pero, la realidad puede ser otra muy diferente. «El error y la ilusión están siempre presentes, pues son resultado de la relatividad de nuestras percepciones, del egocentrismo que trastorna nuestros recuerdos y nuestra manera de ver las cosas, del autoengaño», dice Morín.

Nos quedamos con esa primera idea cuando nos enfrentamos a las cosas. Asumimos, suponemos, creemos y divagamos.

Y todo esto, lo hacemos en fracciones de segundo, para inmediatamente tomar una decisión. No se descarta de ningún modo «El poder de lo simple» pues así deben ser las acciones. El pensamiento estratégico, por su parte debe ser capaz de asumir la complejidad. Nunca es simple.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Pensar a lo ancho: de igual manera, debemos tener método para pensar los acontecimientos. Empiece por amaestrar su voz interior. Si no la domina se convertirá en todo un estorbo que nunca le dejará progresar.

En cambio, el adoctrinar ese murmullo será clave en el desarrollo de su capacidad estratégica. Lo invito a hacer este ejercicio mental: dedique, cada vez que se acuerde, cinco minutos a pensar en una sola cosa, sin desviarse, sin anexos, sólo un tema o una imagen.

Cuando lo haya logrado, incremente el tiempo, hasta que pueda dominar el pensamiento de tal manera que nada lo interrumpa.

Está bien decir que ese «murmullo» interior en ocasiones funciona como una alarma de cosas que se nos están olvidando, pero en general es pura incapacidad de concentración.

Para verificar si posee el control de su mente, haga un ejercicio físico del yoga, muy fácil: párese en un pie, haciendo con el otro la figura del cuatro, estire los brazos hacia arriba juntando los pulgares y cierre los ojos. Si es capaz de sostenerse cinco minutos, ya habrá empezado a tener el control. Cuando pueda extender el tiempo a media hora usted será un maestro.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Sin caer en el modelo lineal tradicional, como una metodología de pensamiento a lo ancho, podemos echar mano de las herramientas que nos propone Edward De Bono en su libro “Seis Sombreros para Pensar”, adaptándolas a nuestra manera de operar. El truco está en aprenderlos a usar uno a la vez, sin mezclarlos, sobre un mismo acontecimiento. Apréndase los nombres y su contenido le dará la guía de acción.

Así cuando necesite utilizar uno, simplemente lo nombra y su cerebro se posesionará de ese tipo de pensamiento hasta ofrecer un resultado y luego pasar a otro.

Pensamiento Directivo: con él se obtiene la tranquilidad. Es el control, domina los demás tipos de pensamiento y dice cuándo se deben aplicar. Enfoca, concentra y delimita los problemas. Tiene una visión global de los asuntos. Observa y registra el desarrollo de los análisis.

Pensamiento Creativo: es la búsqueda de ideas nuevas y nuevas formas de hacer las cosas. Va más allá de lo establecido. Corre riesgos. Nunca se conforma con la primera respuesta. Le da una licencia para «soñar» con las estrategias ideales abarcando lo no lógico.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Pensamiento Lógico: es la objetividad, los hechos puros, verificables. No hay lugar para los sentimientos, las interpretaciones, las opiniones ni de adoptar posiciones. Separa las creencias, las probabilidades y las posibilidades. Prefiere las ciencias exactas y generalmente se expresa en cifras.

Pensamiento Positivo: es una propensión al Sí. Es el ánimo lógico en su máxima expresión. Muestra la esperanza por remotas que sean las posibilidades. Enseña el lado bueno de las cosas, indaga y explora en busca del valor y del beneficio. Se niega al fracaso. No siempre se apoya en la lógica, aunque es completamente separado de las emociones. Siempre considera la acción que sigue al simple optimismo, no se queda en espejismos. Es un radar para las oportunidades, las buenas ideas y las buenas sugerencias. Es propositivo. Busca la eficacia y la construcción.

Pensamiento Negativo: es una propensión al No. Es la objeción lógica. La búsqueda de la falla. Los aspectos no aplicables de los asuntos. No permite la sensibilidad. Señala los riesgos, peligros, dificultades y problemas potenciales que pueden surgir.

Pensamiento Emocional: es el corazón, bondad y maldad. La subjetividad y el egocentrismo al máximo. Es difícil deshacerse de él. Controla los presentimientos, las percepciones y la intuición desde lo complejo, provenientes de la experiencia y del conocimiento. Otorga el beneficio de la duda. Define valores. Ayuda a identificar en los asuntos las emociones de otros.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Es el poder separar estos tipos de pensamiento lo que nos ayuda a tener una mayor capacidad estratégica y a equivocarnos menos en las soluciones.

No lo olvide: caminar despacio y pensar rápido. Este tipo de disciplina no sólo ayuda en el trabajo, también lo hace en la vida diaria.

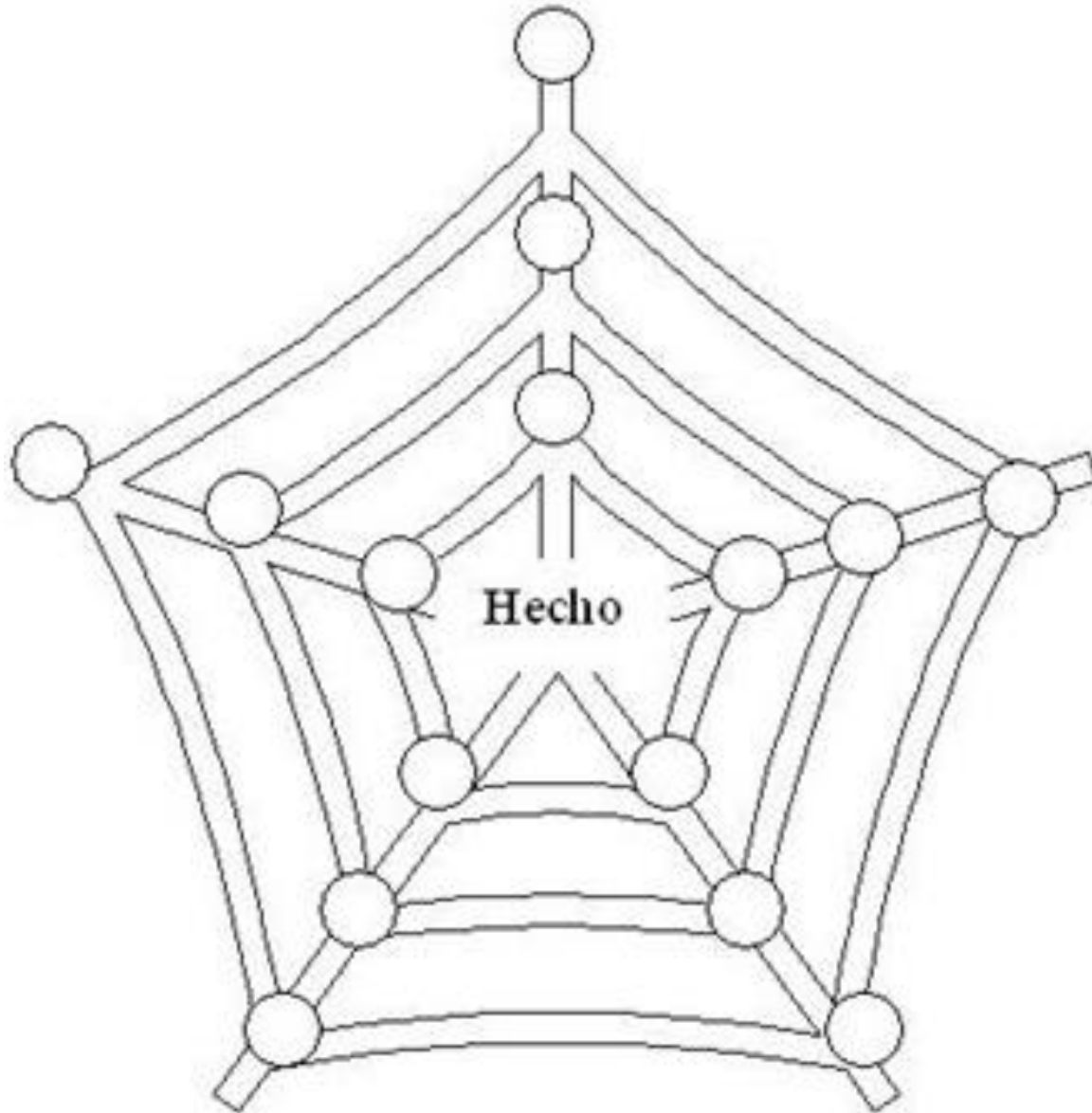
No espere convertirse en un día en un metódico del pensamiento a lo ancho. Esto lo logrará con la aplicación diaria.

Al principio se demorará un poco, pero con los días su cerebro se volverá muy ágil y lo que antes le tomaba un par de horas lo hará en minutos y quizá en segundos.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Asegúrese de tener



Pensamiento multidimensional y holográfico

Ver a lo largo: también es una ley de la Física que a toda acción corresponde una reacción. La mayoría de las veces quienes hemos tenido la oportunidad de dirigir aprendemos a prevenir la primera o segunda reacción, incluso jugamos con ella; eso hace parte de nuestra habilidad como estrategas, pero no vamos más allá.

Esa primera o segunda reacción todavía hace parte de la visión a lo ancho. Piense en una especie de margarita para la primera reacción, cada pétalo es una posibilidad de acción en el corto alcance. Se convierte en a lo largo cuando somos capaces de ver la cadena de acontecimientos en el tiempo y el espacio que puede construirse desde el inicio de una situación. Tercera, cuarta, quinta reacción. Este proceso es multilineal y simultáneo. Piense en una tela de araña para que se haga una imagen de todos los puntos que se deben visualizar.

Cuando sea capaz de visualizar la multilateralidad de cada hecho que ocurre a su alrededor, se dará cuenta de la gran cantidad de relaciones que existen entre las cosas. Nada es inconexo, todo tiene que ver con todo. Como dice la vieja teoría de la resonancia mórfica propuesta desde el holismo, “No se muere una flor sin que se conmueva una estrella”. Ser descuidado con este aspecto nos puede acarrear consecuencias imprevistas. Como dicen por ahí, cuando uno menos piensa salta la liebre... o salta el tigre.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Juvenal, gerente de su compañía, la cual fundó hace quince años con un producto en ese entonces novedoso, decidió despedir a un vendedor que lo acompañó desde sus inicios. El hombre era el mejor vendedor que esa empresa había tenido, pero en el último año sus resultados eran nulos y sus relaciones con los demás compañeros malas.

Antes de ejecutar la decisión me encontré a este gerente en una reunión y él aprovechó para hacerme la consulta. Le pregunté varias cosas tales como: ¿Cuántos años tiene el vendedor? «35 – me contestó- está conmigo desde los 20» ¿Qué tanto conocimiento tiene del producto? «Ayudó a ajustar el diseño con las consultas que le hacía a los clientes», agregó.

Después de pensarlo un rato le dije a Juvenal que desistiera de despedir al vendedor y que buscara alternativas para conciliar con él la situación. Sin embargo, al mes que volvimos a la reunión me dijo que ya lo había despedido. Lo que sucedió después fue que el vendedor se recuperó de una situación familiar difícil y actualmente es el gerente regional de ventas de una compañía competidora.

Juvenal sólo había visto los resultados de ventas y el comportamiento actual, y presupuestó como lo iba a reemplazar, como una consecuencia inmediata, pero vio no las posibles consecuencias de sus decisiones en la dimensión a lo largo.



Pensamiento multidimensional y holográfico

No digo que se equivocó, pero uno debe aprender a ver varios niveles más lejos de la primera reacción para saber hasta dónde es capaz de arriesgarse.

Hoy la compañía de Juvenal está a punto de desaparecer, pues a él se le olvidó que los clientes no son de las compañías, cuando se tiene personal externo y si no se ha previsto la estrategia adecuada, los clientes le pertenecen a los vendedores y estos se los llevan cuando pasan a otra empresa del mismo género.

Bueno, esta afirmación depende mucho del estilo relacional de la empresa. En otros escenarios es totalmente incorrecta.

La única manera de que los clientes no se vayan con los vendedores es tener una compañía demasiado fuerte en el mercado y muchas ventajas para los compradores.



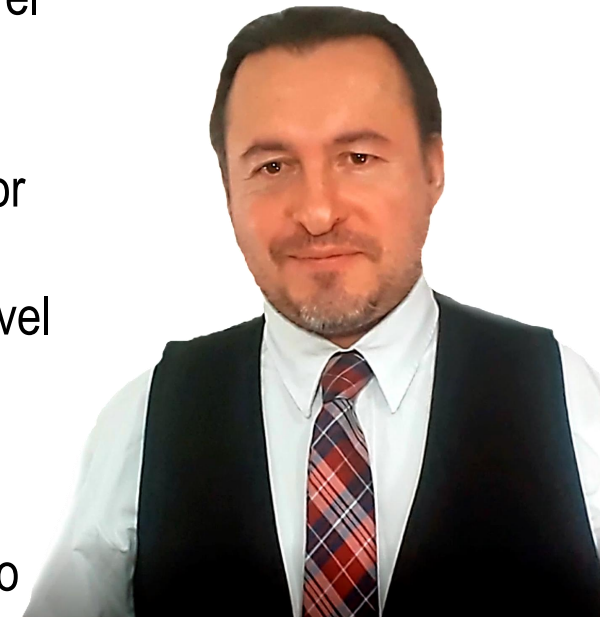
Pensamiento multidimensional y holográfico

Pensar a lo largo: Jorge Luis Borges lo describe de una manera maravillosa en el cuento «El Jardín de los senderos que se bifurcan»: toda decisión que se toma tiene sus consecuencias. Una activa, es la directa, y otras no activas, que son posibles y viables, pero que se pueden pensar razonablemente que no se llevarán a cabo.

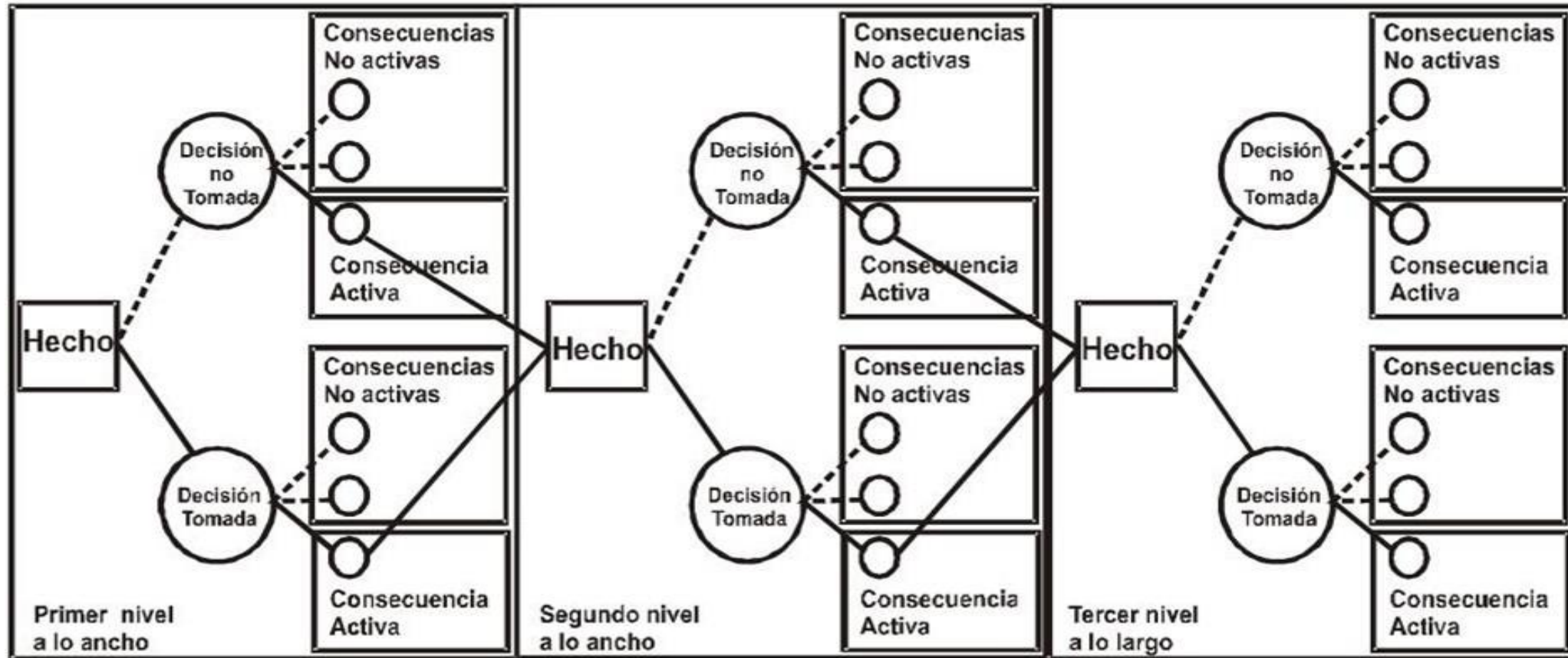
De la tela de araña, para facilitar el ejemplo, tomamos una sola línea y la desarrollamos. Aunque en la gráfica las consecuencias confluyen en un mismo hecho, estos igualmente pueden ser diferentes. Las decisiones no activas son extremadamente peligrosas, pues nuestra visión de ellas es subjetiva y da la posibilidad de que aquello que consideramos improbable sea realmente lo que ocurra. En el primero y segundo nivel, todavía pertenecen a lo ancho, son previsibles.

¿Qué pasa con las decisiones que no se toman? Por todos es conocido que también pecamos por omisión. Pues por el hecho de no usarlas no significa que no existan, allí nos engañamos. Ellas igualmente tienen sus consecuencias activas y no activas. También el primero y segundo nivel pertenecen a lo ancho y todavía son previsibles.

El problema viene para ambos casos, cuando es necesario ver y pensar más allá. He ahí una diferencia entre un estratega y una persona común. Pero no es nada del otro mundo, con ejercicio se puede hacer:



Pensamiento multidimensional y holográfico



Escriba el hecho y empiece a bifurcar tanto las decisiones como las posibles consecuencias, por ridículas e imposibles que parezcan, y trate de llevar cada línea varios niveles adelante, teniendo en cuenta procesos, procedimientos, recursos y tiempos. Son sorprendentes las ideas que se pueden descubrir.



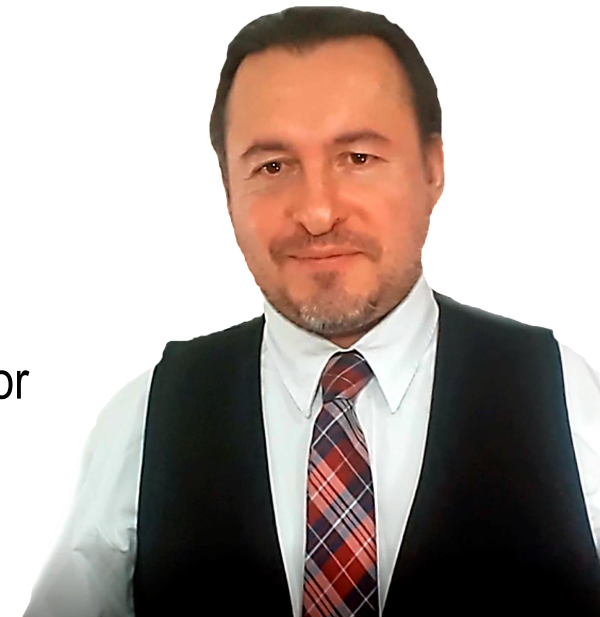
Pensamiento multidimensional y holográfico

Ver hacia lo profundo: existen demasiados detalles no evidentes que pueden alterar los acontecimientos. Cosas que no vemos y que no están a lo ancho ni a lo largo. Para encontrarlas debemos esculcar, taladrar, romper hasta encontrar la información necesaria para enfrentar dichos acontecimientos. Esta es una de las habilidades que distingue al verdadero estratega.

Puede ir desde cosas simples: Después de dos meses de insistir no había podido que don Javier, gerente de una empresa que intuía sería un excelente cliente de la compañía donde estaba trabajando, me diera una cita. Cada vez la secretaria me salía con cualquier excusa por la cual el señor no me podría atender en ese momento.

Finalmente, pensé en desistir, aunque no acostumbro a darme por vencido. Decidido a olvidarlo, dejé pasar dos semanas, y volví a llamar. Esta vez me contestó otra persona quien me dio la cita para el día siguiente.

Don Javier me atendió, y efectivamente, realizó un pedido importante. Entonces ¿qué sucedía, por qué no recibía la cita? Claro, la secretaria. Pensando caí en la cuenta de que cuando por primera vez fui a pedir la cita era el día clásico de la secretaria y yo no me acordé, ni la felicité. Afortunadamente, salió de vacaciones y cuando regresó pude congraciarme con ella.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Pueden ser asuntos complejos: los guacales son cajas de madera no reciclable utilizadas para empacar las frutas, no sólo son poco salubres sino que incrementan de manera considerable los costos de la recolección de la basura.

Cuando la gerente de la Central de Abastos decidió poner cartas en el asunto promoviendo el uso de canastillas plásticas, sabía que por una parte la costumbre era difícil de cambiar, que una comunidad completa vivía de la fabricación de estos guacales y que el cambio conllevaba sus costos. Eso era lo obvio.

Lo que no era tan obvio, era la existencia de dos grupos, uno que sacaba su sustento de los guacales usados lo que es ilegal, y otro que vivía del robo y la venta de canastillas plásticas. Por otro lado, el uso de las canastillas implicaba la puesta en funcionamiento de una planta de lavado y de sistemas de control para evitar que se las robaran. Para cuando dejé la Central de Abastos la problemática no se había solucionado.

Toda esta serie de consideraciones hizo que se ajustara la estrategia y que se buscaran aliados, no tan evidentes al principio, para enfrentar la situación.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Pensar hacia lo profundo: Es casi un nivel de percepción extrasensorial, pero no es nada del otro mundo. Simplemente es un ejercicio de amplitud mental que requiere excesiva concentración sobre todos los panoramas para no perder ni el detalle ni los indicios de cosas, al parecer insignificantes pero que pueden afectar los acontecimientos. Requiere paciencia, tolerancia, madurez y cierto grado de perspicacia.

Si usted no lo logra la primera vez no se preocupe, este tipo de pensamiento debe ir acompañado de mucho conocimiento y experiencia, lo cual de ningún modo cae del cielo ni se improvisa.

Es bueno tener las antenas bien puestas, pero no podemos desperdiciar energía en todo. Debemos aprender a concentrarnos. Aprender a ver y aprender a pensar desde lo multidimensional y holográfico.

Ahora, un requisito indispensable para desarrollar una manera de pensar siquiera cercana al modelo que le estoy proponiendo, es abandonar las palabras y adoptar las imágenes. E imágenes con imaginación.

Es decir: la mayoría de las personas piensa en un diálogo interno, e incluso, los más avanzados, logran ver en sus mentes algunas imágenes.



Pensamiento multidimensional y holográfico

Lo que le propongo hacer, también es imaginar no obstante, es imaginar de otra manera. Es desarrollar a manera de una “sinestesia”, la capacidad de ver a su alrededor su pensamiento. Cuando usted no piensa en palabras sino en imágenes y además las ve materializadas a su alrededor, es más fácil, rápido y práctico convertir las cosas en realidad.

En otras palabras, yo no cierro los ojos e imagino la cosa, el procedimiento, el dispositivo o lo que sea en lo que esté trabajando; la veo, la percibo, la huelo, la siento, como si fuese real, lo hago con los ojos bien abiertos y la uso como si fuese real, aunque esté en mi mente, a esto se le llama “holograma”.

Ahora, junte las cosas. La capacidad de ver y pensar a lo ancho, largo y profundo y, además, de ver las cosas en su entorno como si se tratase de una película y tenga la seguridad de que alguien le dirá loco... un loco capaz de crear cosas que otras personas no se atreven ni a soñar.



¿Cómo piensa un estratega comercial?

No, no es cómo Dios le ayude, es una cuestión de disciplina. Reiteremos este tema.

Lo ven llegar, sentarse en su escritorio, leer la prensa, leer revistas, navegar por internet, hablar por celular y, en ocasiones permanecer en silencio por horas. Sí, está trabajando, es un estratega comercial. Una parte importante de su labor es pensar. Por favor, déjelo, él en su silencio puede producir más dinero que ningún otro empleado. No es fácil estar detrás del escritorio de un director o gerente comercial, o de un emprendedor enfrentado a la realidad de los mercados. La información y la falta de ella son dos extremos infinitos: por una parte nos llegan una cantidad de datos que no sabemos cómo encajan y mucho menos qué hacer con ellos y por otra parte se nos pierden de vista factores que son imprescindibles para lograr los objetivos.

Una de las competencias que distingue a los estrategas es su capacidad mental, su habilidad para utilizar el pensamiento y su entrenamiento permanente de su “inteligencia” que no es otra cosa que el uso apropiado del conocimiento y su adaptación al entorno. Existen metodologías como los “mapas mentales”, teóricos como Edward de Bono con el “pensamiento paralelo” o Edgar Morín, con el “pensamiento complejo”; pero en ocasiones, sí, son demasiado complejos para sernos útiles, por eso debemos buscar una metodología que si bien tampoco es simple, es más práctica para lo que necesitamos. Es el pensamiento dimensional.



¿Cómo piensa un estratega comercial?

Para encontrar la información que requerimos para realizar nuestra actividad como estrategias comerciales, requerimos hacer las preguntas adecuadas, muchas preguntas, pero ¿cuáles son las preguntas adecuadas?

Para saberlo acudimos a una técnica simple, preguntar por la esencia de las cosas y los detalles, a esto le llamamos “pensamiento a lo profundo”, preguntas por los hechos y los procesos, a esto le llamaremos “pensamiento a lo ancho” y preguntar por el impacto de las cosas en el tiempo, a esto le llamaremos “pensamiento a lo largo”.

El pensamiento a lo profundo trata de descubrir el origen de las cosas y cuáles son los hechos o argumentos que le dan sustento.

El pensamiento a lo ancho, busca tener una visión sobre la operacionalidad; y el pensamiento a lo largo analiza las implicaciones y las consecuencias de las cosas en el futuro.

Este método de estructurar las preguntas se puede utilizar para cualquier cosa, pero para ejemplificar lo aplicaremos para lo nuestro que es la estrategia comercial.



¿Cómo piensa un estratega comercial?

Como usted ya sabe, nuestras P's del mercadeo tienen un orden estricto y una de las P se repite. La de Plaza. La diferencia entre esta Plaza y la otra es que esta primera está referida a las decisiones corporativas, mientras que la otra es netamente operacional. Reiteramos que todo se construye a partir de preguntas, muchas preguntas.

Antes de empezar, resaltemos que todo está interconectado, nada queda al azar, en especial las líneas a lo ancho por lo que se forma una circularidad muy conveniente pues es un sistema que se realimenta y nos permite tener un mayor control sobre las estrategias.

También es importante aclarar que al principio parecerán preguntas aisladas y es porque su relación no es tan simple, sólo al mirar el panorama general se verá su interconexión.

No todas las preguntas aplican para todas las circunstancias y seguramente algunas harán falta. Lo que sí le garantizo es que cuando termine su proceso de pensar su organización, productos y servicios a la luz de estos cuestionamientos, tendrá idea de dónde está parado en el mercado y tendrá una visión de lo que debe hacer como estrategia comercial. Se supone que como usted está en el área comercial conoce la totalidad de los conceptos que mencionaremos, de lo contrario, deténgase en las preguntas e investigue.



1. Plaza

Profundo: ¿Cuál es la hipótesis de mercado? ¿Cómo se comprobó esa hipótesis? ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la organización? ¿Cuáles son las ventajas competitivas? ¿En qué mercado se va a competir? ¿Cuáles son las características de ese mercado? ¿Cuál es el alcance territorial? ¿Cuál es la fuerza y el valor de la marca institucional? ¿Cuáles son los factores claves de éxito para la empresa en ese mercado? ¿Cuál es (o son) el nicho de mercado? ¿Cuál es la demografía y la psicografía de ese nicho? ¿Cuáles son los factores claves de decisión de compra del nicho de mercado? ¿Cuál es la densidad poblacional de nicho?

Ancho: ¿Cuáles son los diferenciales de la organización? ¿Cuál es la infraestructura exitosa en ese mercado? ¿Cuál es la infraestructura óptima requerida por la empresa frente al mercado? ¿Cuáles son los requerimientos y restricciones en términos de maquinaria y equipos? ¿Cuál es la estructura organizacional óptima? ¿Cuál es la cadena de valor? ¿Cuáles son las mayores restricciones que tiene la organización? ¿Cuál es el perfil idóneo de los colaboradores? ¿Cuáles son los valores distintivos de la cultura corporativa? ¿Cuáles son sus estrategias de alineamiento del personal? ¿Cómo es el alineamiento de la empresa a la normatividad legal y de calidad? ¿Estos alineamientos le aportan a la competitividad?

Largo: ¿Hacia dónde va el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Qué se proyecta en términos de tecnología e innovación que impacte el mercado de la empresa? ¿Hacia dónde van la visión y misión de la empresa? ¿Cuáles son las inversiones requeridas? ¿Cuáles son las fuentes de financiación? ¿A qué plazos? ¿A qué tasas de interés? ¿Cuáles son las proyecciones generales de la organización?



2. Producto (o servicio)

Profundo: ¿Cuáles son las materias primas? ¿Hay restricciones en esas materias primas? ¿Puede configurarse algún tipo de ventaja con esas materias primas? ¿Cuáles son los proveedores? ¿Qué características tienen esos proveedores? ¿Puede configurarse algún tipo de ventaja con esos proveedores? ¿Hay posibilidades de integración vertical vía adquisición, fusión o alianza con esos proveedores? ¿Cuál es el nivel de adaptación del producto a la psicografía del cliente? ¿Cuál es el nivel de adaptación del empaque del producto a la psicografía del cliente? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de producto? ¿Cuál es la promesa de calidad percibida y de valor agregado percibido del producto? ¿Cuál es la promesa de beneficios percibidos del producto? ¿Cuál es el nivel de adaptación de la marca del producto a la psicografía del cliente?

Ancho: ¿Cuál es la demanda potencial proyectada? ¿Cuál es la capacidad instalada? ¿Cuál es el índice de deseabilidad de cada proceso en la cadena de valor? ¿Cuál es la estructura de costos por macro proceso, por proceso y por actividad en toda la cadena de valor? ¿Cuál es el índice de deseabilidad del producto? ¿Cuáles son los factores claves de producción? ¿Cuál es el diseño de la logística interna? ¿Cuáles son las características técnicas del empaque y el embalaje? ¿Cuáles son las características técnicas del almacenamiento? ¿Qué tan innovador es el producto? ¿Cuáles son los sustitutos por funcionalidad del producto que hay en el mercado? ¿Cuál es la competencia directa del producto? ¿Con qué otros mercados está relacionado e interactúa el producto? ¿Cuál es su estrategia de servicio? ¿Cuál es su respaldo a la confiabilidad del servicio? ¿Cuál es su estructura de garantías para el cliente?

Largo: ¿Cuáles son las posibilidades de evolución del producto? ¿Cuál es el ciclo de vida del producto? ¿Hacia dónde va la tecnología relacionada con el producto? ¿Cuál es el valor proyectado de la marca? ¿Cuál es el nivel de participación del producto en la cultura del mercado? ¿Cuál es el nivel de participación del producto en la vida cotidiana del comprador – consumidor? ¿Cuál es la incidencia del producto en la generación de demanda? ¿Es un producto internacionalizable? ¿A dónde?



3. Precio:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de su precio contable? ¿Cuál es su relación con el precio de mercado? Recuerde que el precio de mercado está sujeto a la funcionalidad del producto frente a los sustitutos y que la regla es que cuando el precio contable sea mayor al precio de mercado se debe rediseñar la compañía. ¿Cuáles son sus posibilidades de precio subjetivo? Usted ya sabe que el precio subjetivo se construye desde la concurrencia de las ventajas competitivas de la empresa, más los beneficios psicológicos percibidos por el cliente, más la personalidad, fuerza y reputación de la marca.

Ancho: ¿Cuál es la estructuración de costos del precio contable? ¿Cuál es el costo directo de ventas? ¿Cuál es el costo y la rentabilidad de los canales? ¿Cuáles son los costos indirectos de ventas?

Largo: ¿Cuál es el aporte de la mezcla de precios por productos a la generación de valor de la compañía? ¿Cuál es la rentabilidad por cada producto? ¿Cuáles son las proyecciones de ganancia durante el ciclo de vida del producto?



4. Plaza:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de colocación de los productos? ¿Por cuáles canales? ¿Cuál es la eficiencia de los canales? ¿Canales cortos o largos, directos o indirecto? ¿Cuáles son sus estrategias de marketing? ¿Cómo están organizadas sus tropas? ¿Qué tan bien entrenadas están estas tropas? ¿Cuáles son sus estrategias de friendketing? ¿Cómo entiende la cooepetencia?

Ancho: ¿Cuáles son sus estrategias de visual marketing, visual merchandising y de escaparatismo? ¿Cómo ha medido la afluencia de tráfico hacia su producto o servicio? ¿Cuáles son sus técnicas de psicomerchandising?

Largo: ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Dónde hay mayores posibilidades de crecimiento? ¿Cuáles otras plazas son atractivas? ¿Cuál es el nivel de posicionamiento? ¿Cuál es el nivel de Value for Money? ¿Cuál es su valoración de marca? ¿Cuál es su valoración de empresa?



5. Promoción:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de posicionamiento ideológico comercial? ¿Cuáles son las estrategias de educación a los clientes? ¿Cómo se articula la empresa, sus productos y servicios a las arquitecturas culturales y emocionales de su nicho de mercado?

Ancho: ¿Cuáles son sus tácticas de Atl? ¿Cuáles son sus tácticas de Btl? ¿Cuáles son sus tácticas de medios digitales? ¿Cómo las articula? Recuerde que siempre se deben usar las tres. ¿Cuáles son sus tácticas de ventas personales? ¿Cómo logra implicar a cada cliente? ¿Cuál es su software de CRM? ¿Cuál es su estructura de CRM? ¿Cuáles son sus tácticas de CRM? ¿Cuál es la calidad de la respuesta del CRM? ¿Cuál es la rentabilidad que aporta el CRM?

Largo: ¿Cómo es la reputación de empresa? ¿Cuáles son sus estrategias de relaciones públicas? ¿Cuáles son sus tácticas de comunicación externa institucional?

Como se habrá dado cuenta, pueden faltar muchas preguntas y todas son requeridas. La única manera en que una persona se puede entrenar cómo un estratega comercial es pensando en las respuestas a estas preguntas y aplicándolas a su día a día. Al principio puede parecer dispendioso, aun así, cuando lo haga repetidamente, con reiteración y frecuencia, las respuestas aparecerán cada vez más claras, no menos complejas pero sí más entendibles e incluso, más profundas. Así que si usted quiere ser un estratega comercial, empiece.



5. Promoción:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de posicionamiento ideológico comercial? ¿Cuáles son las estrategias de educación a los clientes? ¿Cómo se articula la empresa, sus productos y servicios a las arquitecturas culturales y emocionales de su nicho de mercado?

Ancho: ¿Cuáles son sus tácticas de Atl? ¿Cuáles son sus tácticas de Btl? ¿Cuáles son sus tácticas de medios digitales? ¿Cómo las articula? Recuerde que siempre se deben usar las tres. ¿Cuáles son sus tácticas de ventas personales? ¿Cómo logra implicar a cada cliente? ¿Cuál es su software de CRM? ¿Cuál es su estructura de CRM? ¿Cuáles son sus tácticas de CRM? ¿Cuál es la calidad de la respuesta del CRM? ¿Cuál es la rentabilidad que aporta el CRM?

Largo: ¿Cómo es la reputación de empresa? ¿Cuáles son sus estrategias de relaciones públicas? ¿Cuáles son sus tácticas de comunicación externa institucional?

Como se habrá dado cuenta, pueden faltar muchas preguntas y todas son requeridas. La única manera en que una persona se puede entrenar cómo un estratega comercial es pensando en las respuestas a estas preguntas y aplicándolas a su día a día. Al principio puede parecer dispendioso, aun así, cuando lo haga repetidamente, con reiteración y frecuencia, las respuestas aparecerán cada vez más claras, no menos complejas pero sí más entendibles e incluso, más profundas. Así que si usted quiere ser un estratega comercial, empiece.



Curso de habilidades de Psicosemiología Aplicada

- Diseño de campañas
- Diseño de productos
- Visual Marketing

Diplomado asincrónico:

Whatsapp: +57 – 3105102373

estilogerencial@une.net.co



Escuela
Superior
del Servicio



Revista
Estilo
Gerencial



Consejero
Gerencial

