

Gestión Comercial

“Un desafío constante
En un mundo globalizado”



Álvaro Rafael Morales Fernández

Gestión Comercial

Un desafío constante en un mundo globalizado

Álvaro Morales Fernández

Primera edición digital 2009
Ediciones y publicaciones **Centro de Marketing Ltda.**
Direcciones:
Bulnes 207, Piso 3. Santiago de Chile
Vientos Norte 045, oficina 201. Buenos Aires, Argentina
Registro intelectual N° 12000456

Derechos reservados
Prohibida su reproducción total o parcial

“El propósito de una organización es permitir que gente común realice tareas extraordinarias”

Peter Drucker

Introducción

Lo que me motiva a escribir este libro, es el hecho de haber adquirido durante mis años de vida laboral, una visión particular de las materias que en ocasiones no se consideran o se toman en cuenta a medias en la gestión comercial y de ventas; áreas sobre las cuales descansa gran parte de lo que denomino “punta de lanza” que nos permite entrar en el gran cuerpo de mercado que queremos abordar o donde deseamos permanecer con nuestros productos y servicios.

En general, podemos encontrar bastante literatura sobre el modo en que las empresas compiten en los mercados o sectores industriales, sobre cómo debemos preparar al personal en contacto con los clientes, primera línea o PEC, al modo en que se debe proyectar la imagen corporativa de la empresa, teorías de management, modelos de gestión y otros. Mi intención no es ahondar en estas teorías pero si considerarlas para el enfoque de este libro; la idea es aportar una visión práctica en temas de gestión comercial para los cuales claramente existe una **oportunidad de acción**.

Por consiguiente, en esta obra debemos necesariamente sugerir que se recuerden acciones que en un momento determinado dejamos de lado como gestores comerciales. En ciertas ocasiones hemos estado frente a un problema comercial que representaba un desafío y advertimos el problema desde un prisma muy parcial o superficial, lo que nos ha impedido realizar un diagnóstico claro de la situación y por ende tomar la decisión más

Acertada. ¿Cuántas veces nos hemos visto enfrentados a situaciones como estas?: uno de los productos del mix tiene diferente velocidad de salida que el resto, una persona del equipo no rinde como las otras y no sabemos porqué una estrategia integrada no funciona. No podemos advertir un diagnóstico claro frente a desviaciones en los drivers o variables de gestión o en cuántas ocasiones no hemos sabido manejar un conflicto entre los componentes de un equipo, lo que ha incidido luego en el menor rendimiento del resto de los integrantes y en una deficiente entrega del servicio o producto al cliente. En fin, son tantos los problemas que se derivan de la gestión comercial que se pueden solucionar adoptando una postura práctica y exenta de ambigüedades. Este libro quiere proyectar eso, una visión práctica que toma porciones importantes de conocimientos ciertos y de teorías aceptadas, generando así una serie de consejos puestos en práctica durante más de trece años de gestión comercial.

Este libro por tanto, intenta explicar que la gestión comercial es como el subtítulo lo sugiere....**un desafío**, el que debe ser considerado tomando en cuenta distintos enfoques y **en especial el que se relaciona con las personas**. Porque las empresas son manejadas por personas y en este contexto el rol que juegan los seres humanos desde su perspectiva laboral es trascendente para lograr resultados comerciales y organizacionales que a la vez sean motivadores para todos quienes integran los equipos de trabajo. La iniciativa de escribir un libro respecto al tema no es casual, soy Ingeniero en Administración Titulado en la Universidad Central. Luego me inserté en el campo laboral al que le debo la experiencia que poseo y en la que he desarrollado mis conocimientos técnicos, los que he complementado con postítulos en los temas tratados e innumerables horas de estudio e investigación profesional. He ocupado cargos gerenciales en áreas comerciales de empresas importantes con bastante personal a mi cargo, pudiendo así estudiar desde

variados ángulos, las conductas laborales de quienes fueron mis pares, jefes y subalternos. A lo anterior debo agregar mi experiencia en un área tan noble como la capacitación y entrenamiento de personas, actividad que he desempeñado en forma paralela por varios años como relator comercial al servicio de empresas consultoras y universidades. Debo añadir mi gusto por las letras, el apoyo de mi familia y de Carlos Morales Encina, mi padre, connotado docente y autor de diversos libros en materias de ventas, comunicación y psicología aplicada a temas comerciales.

Adicionalmente quiero dedicar este libro a los cientos de profesionales recién egresados de las carreras relacionadas con el área comercial. A través de esta obra, deseo entregarles un pequeño aporte que trae consigo una visión práctica sobre temas que deberán abordar para hacer gestión en las empresas, sobre todo si se tiene la responsabilidad de conducir un equipo humano, el capital mas valioso que puede tener una organización y a la vez el mas difícil de administrar.

¿Que es la gestión comercial?

Sería importante definir lo que es o implica el ámbito de gestión comercial. En este aspecto podríamos decir que es toda aquella actividad que se hace cargo de “administrar” y de ejercer “influencia” sobre un resultado o variable comercial. Definición que no es para nada completa, pero que nos da una noción básica de lo que deseamos comprender. Porque la palabra “**Influencia**” es clave a la hora de determinar los movimientos necesarios para lograr un resultado comercial. Pero... ¿qué queremos lograr?, ¿cómo lo podemos hacer?, ¿con quiénes?, ¿de qué forma?. Son preguntas que sólo nosotros podemos responder en el contexto comercial que manejamos. Por lo tanto, la gestión es tan personal como nuestro cepillo de dientes y dependerá de una serie de variables personales tales como el criterio, el conocimiento, la intuición, la inteligencia emocional e incluso ¿porqué no decirlo?... la suerte, entre muchos otros factores. En este contexto, la palabra “administrar” también es importante y va estrechamente ligada a la palabra “influencia”, porque una se hace cargo del aspecto cuantitativo y racional y la otra del cualitativo, en función de las variables que no son medibles, pero de obvia importancia. En general, por esta misma razón las personas que son buenas gestoras son aquellas que dominan muchas variables y por lo general se involucran a fondo en los temas que les atañen como gestores. Ello les permite generar más campos de influencia sobre otros y administrar una serie de temas importantes y vinculados entre si.

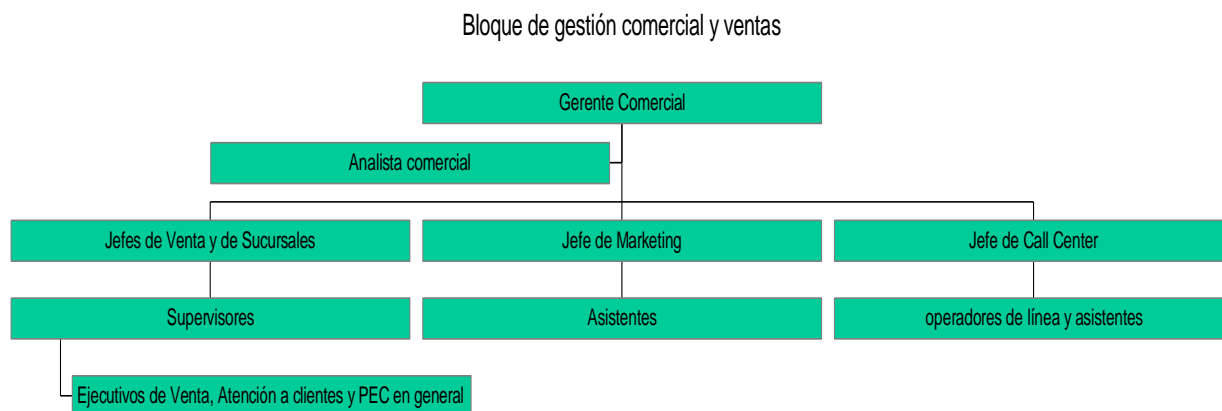
Pero la gestión como tal va mucho más allá de lo mencionado. Hacemos gestión cuando ponemos en acción personas y cosas y cuando direccionamos una idea dándole sentido comercial. De aquí nacen los conceptos, las planificaciones, las sinergias y muchas otras cosas que no son cien por ciento cuantificables. Hacer gestión es construir algo en función de un objetivo, para lo cual se necesitan recursos de todo tipo; sin embargo, mejor gestor será aquel que **optimice** al máximo esos recursos logrando los mejores resultados posibles.

En los primeros capítulos de este libro, he querido exponer una metodología simple de trabajo y transición a la práctica, a fin de que inmediatamente nos preguntemos sobre aquellos factores claves que convendrá abordar en la gestión comercial y de ventas. De este modo, en el desarrollo de los temas el lector podrá encontrar “**preguntas clave**” que es importante ir respondiendo porque constituyen las luces que nos guiarán en el vasto y productivo camino de la gestión comercial.

Capítulo 1

Bloque de Gestión Comercial o BG

Antes de entrar de lleno en los temas primordiales, sería importante designar a los actores responsables de la gestión comercial en las empresas. Obviamente nos estamos refiriendo a todas las personas que se deben hacer cargo de la colocación de los productos o servicios en el mercado y de la proyección de imagen de la organización. El “bloque de gestión comercial” o BG, como lo designaremos en el resto del libro, se compone de las siguientes piezas:



Según el tipo de empresa, este modelo de organigrama puede tener algunas diferencias o más actores. El cuadro anterior es sólo para que comprendamos dónde radica al menos el 85% de la gestión comercial en una empresa y para que cuando hablemos de “Bloque de Gestión” se nos venga a la mente el grupo de personas responsables de la gestión comercial.

“Gestión comercial implica todo aquel accionar material y no material que directa o indirectamente influye en la satisfacción de los clientes.”

Ámbito de la gestión comercial

El cambio como punto de partida

La gestión comercial en los tiempos presentes se lleva a cabo en medio de una **constante de cambios** enorme, lo que involucra un entorno técnico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones. Sobre esto Peter Drucker, ha dicho:

“ Desde mediados de los años sesenta, lo que conocíamos como administración ya no sirve. En el futuro inmediato , los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como las cosas nuevas que tienen que hacer.”

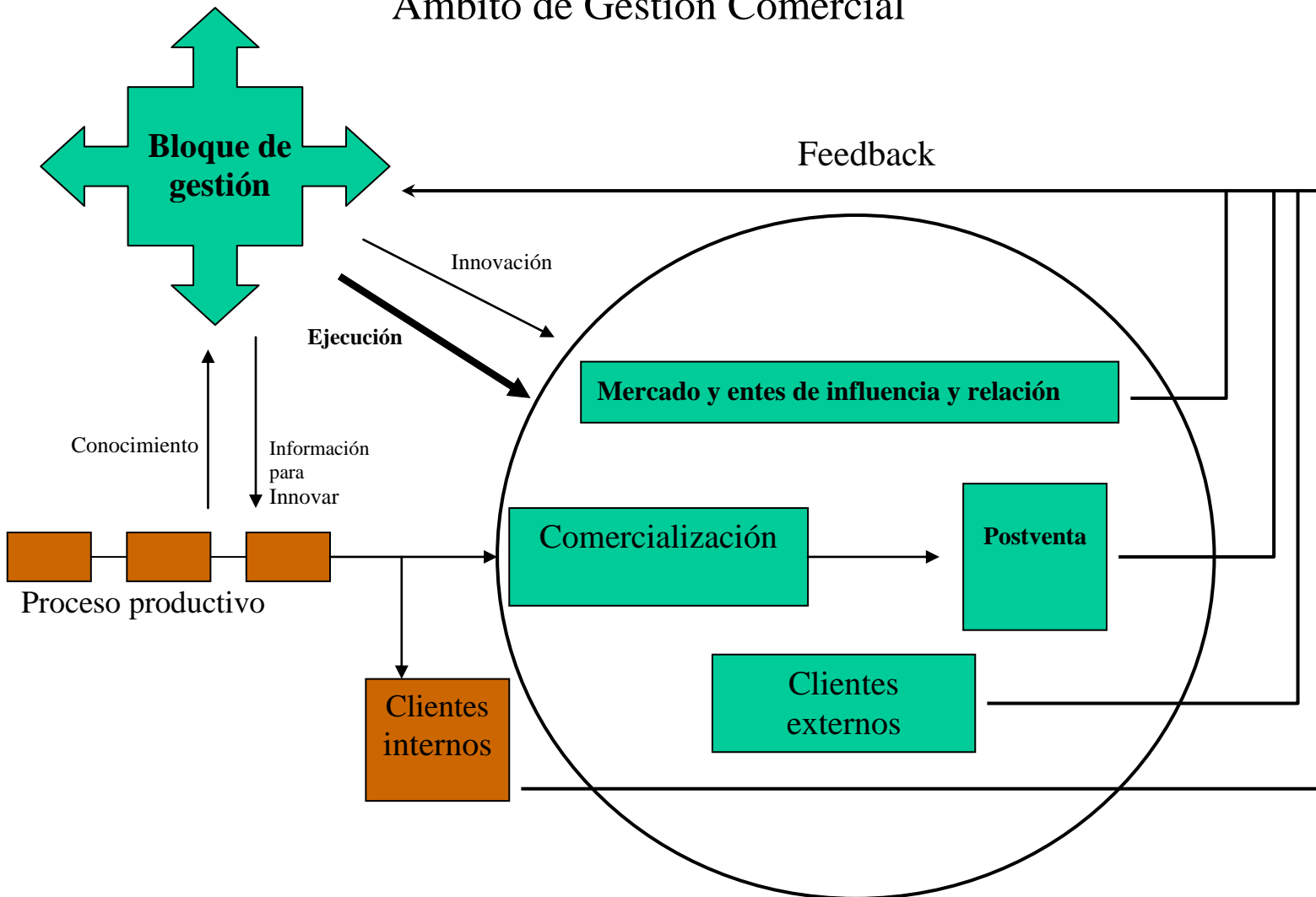
De esta forma, lo que en un minuto pudo haber sido una ventaja competitiva audaz y efectiva, ahora debemos renovarla para poder seguir conquistando y fidelizando a nuestro grupo objetivo. Por lo tanto y en un plano más general, las tendencias sobre direccionamiento comercial han cambiado en forma exponencial y en los tiempos actuales su evolución se resume de la siguiente forma:

- Desde operar en un medio definido y de cierta estabilidad (hasta los años 70-80); a operar en un medio poco definido y en constante cambio y movimiento.

Aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad.

- De la disposición para realizar tareas concretas, de determinada reiteración; a la habilidad para realizar actividades creando expectativas y motivación entre sus seguidores.
- De la capacidad para el trabajo individual, a la capacidad para **crear e integrar equipos.**
- De una formación técnica-específica, a una formación integral que nos permita la interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno y anticiparse a estos.

Ámbito de Gestión Comercial



Este diagrama nos muestra cual es la interacción que existe entre los componentes del BG y su medio, destacándose el feedback como una de las variables que se debe trabajar enfáticamente para producir verdaderos cambios en la ejecución y la innovación, ambos factores considerados como críticos en una gestión comercial exitosa.

Si tuviéramos que definir entonces el ámbito de gestión comercial, tendríamos que agregar que éste depende del tipo de empresa, producto, servicio, grupo objetivo y mercado que queramos abordar, **entre otros múltiples factores EN CONSTANTE CAMBIO.** Diremos además, que el ámbito comercial se sirve en gran parte de los recursos visibles de la empresa, no visibles y externos y en general todo aquello percibible por nuestros clientes y no clientes en forma directa o indirecta y que de alguna u otra manera le entrega información o referencias de lo que es la organización, cuáles son sus productos o servicios y de cuáles son las intenciones comerciales de la compañía. Pero gran parte de las referencias percibidas por el cliente emitidas por las fuentes descritas, proviene también del **personal en contacto o PEC** (front) y del personal que apoya a estos (back). Es importante, además, mencionar que la gestión comercial se hace cargo de un todo que también involucra aspectos operativos y administrativos que soportan la entrega del producto final. Esto nos hace recordar los postulados de la teoría de “Calidad Total”, que comenzó a figurar con gran fuerza durante principios de los años 90 e introducida por W. Edwards Deming y Joseph Juran. Por ello, es imperativo que revisemos algunos aspectos de los postulados de la filosofía de “Calidad Total” para ir visualizando cómo se pueden acoplar a las **oportunidades de Gestión Comercial**, toda vez que esta constituye uno de los engranajes primordiales en el proceso de entrega de un producto o servicio.

Capítulo 2

Algunos enfoques de Calidad Total

*“Deberíamos usar el pasado como
trampolín y no como sofá”*

Harold Mac Millan

La Calidad Total es una filosofía práctica sobre el método de hacer las cosas con Calidad desde un inicio y en todas las etapas del proceso de producción, considerando todos los factores o variables claves en la entrega del producto o servicio y de la postventa de ellos. Todo lo anterior, con la introducción de una ideología corporativa interna que permite que **cada uno** de los miembros de la organización tenga **“conciencia”** de lo importante que es hacer bien las cosas, el objetivo que de ello se deriva y de los beneficios que se desprenden de esta forma de pensar.

La Calidad Total por lo tanto es un todo que comprende e involucra a la totalidad de los componentes de una organización y también a todas las variables externas que puedan incidir en los resultados y, por sobre todo, en la Calidad de los productos o servicios ofrecidos. Entre los actores externos se encuentran los proveedores, clientes, bancos, instituciones con las cuales existen relaciones, autoridades, y todo aquel ente que pudiera evidenciar síntomas e influencias producto de la relación con nuestra organización.

La gestión en los procesos de producción

La Calidad Total se preocupa por un lado, de optimizar los costos de todo el proceso de producción, es decir, desde que es adquirida la materia prima, insumos, capital de trabajo, etc. Hasta que finaliza el proceso de producción y el PT (producto terminado) se dispone a ser comercializado en el mercado. Para ello se implementan sistemas de control de costos y producción con la ayuda de nuevas tecnologías y mano de obra cada vez mas calificada. Sobre el detalle de este proceso no nos detendremos porque lo que nos interesa es comprender algunas materias que influyen en la optimización de procesos industriales, pero analizadas desde el punto de vista de gestión comercial y colocación del producto o servicio en el mercado. Entendido esto, lo que nos importa pensar es: ¿de qué manera vamos a **capitalizar la optimización** de los costos en el proceso productivo a fin de evidenciar esta variable en la calidad del producto final y por ende en la satisfacción del cliente?.

La gestión comercial en este caso tiene un rol fundamental, porque es el “bloque de gestión” (ver pagina 4) el que **deberá tener nociones acerca de cómo funciona el proceso de producción**, cuáles son las materias primas que se utilizan para confeccionar un producto, qué tipo de tecnología se aplica, cuáles son las **ventajas comparativas*** que tiene la empresa para producir esos bienes o servicios, cómo se desarrollan o aplican los sistemas de reducción de costos a fin de producir mas, con optima calidad pero a un precio mas competitivo, etc. Todo lo anterior pasa a formar parte de lo que conocemos como **“Atributos del producto”***, aspectos que en el discurso comercial y de venta son

esenciales para ir consignando los **factores de diferenciación*** con respecto a nuestros competidores.

Adicionalmente, el bloque comercial o BG y en especial los PEC (personal en contacto) con un adecuado sistema de escalamiento de la información, se pueden convertir en una excelente herramienta de feedback y por lo tanto de análisis para retornar a la gerencia la forma en cómo nuestros clientes externos ven, sienten y aprecian el producto o servicio y la imagen de la empresa.

Caso relacionado

Respecto a este último punto, quisiera recordar una experiencia que me tocó vivir hace algunos años en una conocida empresa de telecomunicaciones. Al asumir el cargo que me asignaron, noté que existía un especial distanciamiento y encono entre las personas del área técnica y comercial. Esta situación estaba de alguna forma afectando la calidad de entrega del servicio a los clientes. En ocasiones los vendedores entregaban información muy imprecisa acerca de cómo se ejecutaría la instalación de telefonía o de TV cable. Por otro lado los técnicos al percatarse de que al cliente se le había entregado información errónea, no hacían más que indisponer al vendedor involucrado. Todo lo anterior producía una insatisfacción muy grande en los clientes, lo que repercutía finalmente en las sucursales con reclamos, cartas de disconformidad y desconexiones del servicio. Como ambas áreas estaban a mi cargo, pude percibir al poco tiempo, que el motivo de tal problema radicaba en las jefaturas de sendos departamentos. En efecto, entre ambos jefes existía una gran desavenencia. Por un lado, el jefe técnico pensaba que los ejecutivos de venta y su jefatura no debían inmiscuirse en los temas técnicos y, por otro lado, el jefe de ventas siempre

estaba fiscalizando, con un ojo más crítico del que era preciso, las funciones del jefe técnico y su equipo, actitud que molestaba a estos. Ambas partes estaban tan involucradas en sus miopes ideas y desavenencias que no lograban percibir el daño que ello causaba en la calidad del servicio entregado a los clientes. Para solucionar este problema, se tomaron algunas acciones correctivas, las que se podrían resumir como sigue:

- Se integró a ambas jefaturas y sus equipos en un proceso de capacitación de varias sesiones, en las que se trataron algunos aspectos claves de la teoría de Calidad Total, sobre todo los más ceñidos al problema que les aquejaba.
- Se realizaron reuniones aparte, sólo con ambas jefaturas para tratar aspectos personales de la relación entre ambos para hacerles ver que su actitud dañaba la cohesión de los equipos y la calidad de entrega del servicio.
- Se realizaron periódicamente reuniones con ambos equipos para capacitarlos, por un lado en cuestiones técnicas a unos y en temas comerciales a los otros, acción que denominé “capacitación cruzada”. Esta última acción fue muy útil, porque a los equipos se les dio la responsabilidad de comunicarse entre sí para capacitarse mutuamente con la ayuda de un mediador.
- Otras acciones complementarias a las anteriores.

Ejercicio:

Analice y medite el caso comentado y aporte usted también alguna otra solución que hubiera sido de utilidad para enfrentar el problema planteado.

Preguntas claves

Al inicio del libro, en el último párrafo de la Introducción, acordamos que a medida que transcurrieran los temas a tratar, adoptaríamos una metodología de aprendizaje y reflexión que nos dé la luces necesarias para saber si realmente estamos haciendo una gestión completa vista desde un ángulo comercial. Si encuentran que **no tienen una respuesta clara** para las preguntas que van a ver, es porque existe lo que denomino **“oportunidad de gestión”**; es decir, podríamos contestar esa pregunta si diseñamos acciones o estrategias que se conviertan luego en una acción que redunde en un valor agregado para nuestra gestión comercial.

*“La suerte consiste en estar preparado
para aprovechar las **oportunidades**”*

Oprah Winfrey

Preguntas

- ¿Nuestro Bloque de Gestión en especial la primera línea, tiene conocimientos acerca del proceso de producción de los productos o servicios de la empresa?. ¿Qué nivel de conocimientos tiene?
- ¿Las jefaturas del BG conocen como elaborar el discurso de ventas con los atributos del proceso de producción para enseñar esto a la primera línea?.
- ¿Las jefaturas del BG han organizado una visita de la primera línea o PEC a los lugares donde se lleva a cabo el proceso de producción?
- ¿Las jefaturas del BG organizan reuniones periódicas con las jefaturas operativas para conocer a cabalidad los aspectos funcionales del proceso de producción a fin de relacionarlos con las necesidades de los clientes?
- ¿Los PEC, tienen a su alcance manuales donde se informe con un lenguaje sencillo y comercial, las características del proceso de producción, materias primas, tecnología, etc. a fin de que ellos lo transmitan a los clientes externos?.
- ¿La empresa posee un sistema de feedback a través de encuestas u otros medios para conocer in situ lo que piensan, aprecian, determinan o rechazan nuestros clientes respecto a los productos que ofrecemos?.

*Si usted no se siente seguro en la respuesta de alguna de estas preguntas,
entonces sin duda tiene una **oportunidad de gestión.***

Conceptos como diferenciación, Ventajas comparativas y atributos del producto podrá consultarlos con mayor detalle en el libro “Estrategia Competitiva” de Michael Porter. Se recomienda el texto además como ayuda para la lectura de este libro.

Motivación y satisfacción de los colaboradores

Uno de los grandes aspectos estructurales de la teoría de Calidad Total sin duda esta basado en las personas, y no quiero hablar de recursos humanos porque siempre he creído que las personas que trabajan para una organización no son recursos, **son personas**. La Gestión Comercial por tanto basa sus objetivos y sus distinciones en las personas. Cuando hablamos de comunicación, información, operación, administración, estamos hablando ineludiblemente que detrás de todo aquello hay sujetos de carne y hueso con necesidades, preocupaciones, emociones y formas de pensar distintas. Es por eso que para relacionar los aspectos de motivación y satisfacción de los empleados como materia para comprender los ámbitos de gestión comercial, es necesario detenerse en este punto por un buen tiempo. Para ello, quiero comenzar por destacar una definición de gran importancia para comprender los temas de este libro:

“La motivación y satisfacción de los empleados, es directamente proporcional a la satisfacción de nuestros clientes y a la calidad del producto o servicio.”

Tan importante es esta definición, que por muchas estrategias que desarrollemos, por más modelos de eficiencias que inventemos, certificaciones ISO 9000 que obtengamos, sistemas de Calidad Total o sistemas de medición que implementemos, nada de ello llegará a buen puerto si no contamos con el **compromiso, la experiencia y la capacitación de las personas** que trabajan en una organización. Hace poco tiempo, la Revista Fortune publicó un informe donde señalaba que los fracasos en la implementación de los sistemas de mejora de distintas empresas medianas y grandes, en un 70% estaban explicados no por una mala estrategia, si no por una mala ejecución de las mismas. El lector concordará conmigo en que la ejecución de las estrategias y sistemas de mejoras están manejados por personas, por lo tanto, para que una estrategia comercial funcione, la **gestión comercial** deberá estar direccionada en su base hacia quienes le darán forma y fondo; es decir: hacia **las personas**.

Respecto a este último punto quiero contarles una historia:

Hace algunos años atrás, me tocó la fortuna de ser partícipe de una gran cantidad de cambios corporativos y de reingeniería en una empresa de servicios. Tales cambios comprendían abrir nuevas sucursales a lo largo del país, contratar más personal para esos puntos, implementar nuevos y más modernos sistemas operativos para atender al mayor flujo de clientes hacia las sucursales, externalizar servicios para montar equipos de call center y de ventas, entre otros. Se planteó además implementar una estrategia comercial sumamente agresiva que cubría “supuestamente” todos los flancos de convergencia* y satisfacción de los clientes para una línea de productos que estaba por salir y para optimizar la que ya estaba en marcha. Fue tanta la reingeniería de cargos en la empresa, que llegó un momento en que casi la mitad de los funcionarios eran nuevos. La comunicación de todo

este proceso de cambio hacia el resto del personal se dejó en manos de cada uno de los gerentes de zona, los que en su mayoría también eran nuevos. Todo lo anterior produjo que cada uno de los cambios o la filosofía de tal reingeniería fuera comunicada bajo el criterio y habilidades comunicacionales de cada gerente. Así las cosas, un día uno de los ejecutivos de primera línea en una sucursal, en un minuto de distensión, se me acerca y en forma muy amable me hace el siguiente comentario: “Sin duda esta empresa ha cambiado mucho durante los últimos meses, hasta nos han capacitado en materias que antes no lo hacían, lo cual es muy bueno, fíjese que incluso hemos aprendido a entender mejor al cliente, cosa que antes nos costaba a casi todos. Sin embargo, me gustaría poder hacer un alcance.... – Por supuesto le contesté, sería interesante- mi interlocutor se irguió como si hubiera querido crecer un par de centímetros mas y me dijo en un tono de voz mas seguro: Mire, creo que todos pensamos más o menos de la misma forma y es que sólo se nos ha enseñado la perspectiva externa de los cambios que están ocurriendo...- Yo fruncí un poco el ceño como tratando de hacerle comprender que no sabía a donde quería llegar, tras lo cual él continuó. Si, es que hemos comprendido cuales son los objetivos de la empresa, cómo debemos atender a los clientes con los nuevos productos en estas nuevas sucursales, pero...**nadie nos ha explicado como entendernos a nosotros mismos frente a estos cambios.**

Esta experiencia, me dejó claro que los procesos de cambio inciden fuertemente en la motivación de las personas y en la percepción que ellos tienen de los líderes y de la empresa.

*Convergencia: Diagnóstico comercial que configura la forma en como los atributos del producto convergen hacia las necesidades reales del grupo meta u objetivo. Generalmente esta acción se lleva a cabo a través de encuestas o ejercicios de focusgroup

El proceso fisiológico del cambio

Tal como vimos en páginas anteriores, el cambio constituye una constante en nuestros días. Para enfrentarlo hay que estar preparados. Para estar preparados hay que entenderlo y para entenderlo, es preciso vivirlo.

Estudios recientes relacionados con la neurociencia, establecen que el ser humano es reticente a los procesos de cambio por un singular fenómeno fisiológico que se ha venido estudiando gracias a las nuevas tecnologías basadas en imágenes de resonancia magnética y procesos de contraste. Estas han permitido literalmente “ver” los planos cerebrales que se activan con el proceso del pensamiento y relación cognitiva. Estos estudios han demostrado que el cambio genera mayor actividad mental en comparación con otras actividades que se han ido transformando en hábitos. La corteza prefrontal del cerebro es la responsable de asociar gran cantidad de información nueva con otra conocida y almacenada en los ganglios basales del cerebro. Cada vez que nos vemos inmersos en una situación que requiere discernimiento y análisis por efecto de variables que desconocíamos y que ahora debemos comprender, se activa la corteza prefrontal. Lo anterior hace que se liberen grandes cuotas de energía cerebral asociadas muchas veces a sensaciones de cansancio, confusión y estrés. Cuando por efecto de la repetición esta información comienza a tornarse familiar, los nuevos conocimientos se asimilan y son almacenados por los ganglios basales. De esta forma, conducimos un vehículo de manera casi inconsciente gracias a la información almacenada en esta porción del cerebro (los ganglios basales). Sin embargo, cuando tuvimos que aprender a manejar, nuestra corteza prefrontal se llevó la peor parte, activándose con grandes volúmenes de energía para poder relacionar nuevos datos en un

proceso de aprendizaje que duró muchas sesiones y que nos provocó mas de alguna incomodidad y uno que otro dolor de cabeza. Ese proceso en algunas personas puede ser mas o menos traumático, sobre todo si son personas no acostumbradas a ver los cambios y el aprendizaje continuo como un modo de vida. Ello explica que producir cambios o reingenierías en las empresas sea especialmente complicado para los miembros de la organización que no manejan toda la información acerca de la naturaleza ni los fines del proceso de cambio. Es importante entonces comprender este fenómeno y asociarlo a técnicas de motivación, comunicación y liderazgo porque de ello dependerá el éxito o fracaso de los procesos de cambio en nuestras organizaciones.

Preguntas claves

Partiremos esbozando preguntas claves a fin de conmensurar la importancia que tienen las personas en una organización y de cuánto la gestión comercial depende de esas personas. Luego nos extenderemos en materias que nos servirán para contestar de alguna forma las preguntas expuestas. Recuerde que si se siente débil al contestar alguna pregunta, es porque existe una **oportunidad de gestión** que incidirá en mejorar los resultados comerciales de su empresa.

Preguntas

-¿Usted esta consciente de que las personas en su organización son importantes?

-¿Cuánto tiempo dedica usted a conversar con su personal en el día ?

- Cuando conversa con su personal, ¿sólo habla de temas relacionados con el trabajo?
- ¿Se reúne periódicamente con el equipo a fin de informarles sobre objetivos, estrategias, resultados comerciales, desafíos, incentivos o cualquier otro tema que le interese conocer al grupo?.
- ¿La comunicación con su equipo es casi siempre por E-mail?
- Su equipo ¿lo ha visto a usted desempeñar actividades que son propias de ellos?
- Su equipo ¿lo ve a usted como una persona informada y con conocimientos sólidos de los productos y servicios de la empresa?
- El lugar de trabajo de su equipo ¿es cómodo y atractivo?.
- ¿Usted sabe lo que piensa su equipo de usted y de la empresa?.
- ¿Su equipo está capacitado en todas las materias relacionadas con el producto, técnicas de ventas y conocimiento de los clientes, suficientes como para sentirse seguros de su trabajo?
- Para tomar una decisión, ¿usted considera la opinión de su equipo?
- Los incentivos del equipo comercial,¿ tienen un componente vinculado a la producción?

Podríamos seguir con muchas preguntas mas, pero es tiempo de avanzar en algunas materias relacionadas con la motivación de los equipos comerciales, recordando que en la actualidad éste es el motor para desarrollar cualquier estrategia comercial exitosa.

Ante las preguntas anteriores, es imposible no citar una palabra que es crucial: “**El Liderazgo**”. En este libro no nos pasaremos por las teorías de liderazgo. Vamos a tratar sin embargo, materias relacionadas con este tópico para unir las con un concepto no menos importante: “**La Inteligencia Emocional**”. Porque todas ellas nos servirían para contestar

las preguntas claves que nos hemos planteado y para mitigar de alguna forma los procesos fisiológicos del cambio.

Liderazgo

*“Un líder es aquel que conoce el camino,
recorre el camino, y muestra el camino”.*

John C. Maxwell

Si tuviera que definir el concepto de liderazgo en una sola palabra diría que es un “**arte**”. Porque un buen líder debe plasmar como en una pintura impresionista, una idea, un concepto con un objetivo y una forma definida. Sus pinceles y sus óleos son las personas que dirige, dispuestas por él en forma ordenada y armónica a través de la tela, lo que constituye el marco formal de una empresa. Cada color y trazo tienen un significado. Si vemos muy de cerca la pintura tal vez no le encontremos sentido; sin embargo, si nos alejamos, veremos que los trazos van dando forma a un objeto o un paisaje. De esta manera el líder construye su arte; sin embargo, y a diferencia de un cuadro, será mejor líder aquél que **le explique** a cada uno de los integrantes, cuál es su rol dentro de la tela, de qué color se compone su participación en la empresa y cómo deberá lucir la obra cuando esté terminada.

El liderazgo, a su vez , constituye un campo tan amplio y complejo pero tan importante en la gestión comercial que podríamos decir que el liderazgo es a la gestión comercial como el agua al planeta tierra en su composición. Si precisamos esta analogía, obtenemos que el liderazgo organizacional e individual constituyen en la gestión comercial un 75% contra un 25% de materias duras importantes también para proyectar la dinámica de gestión global.

No hay consenso aún sobre si un líder nace o se hace, pero al respecto es bueno aterrizar en la práctica los conceptos de liderazgo. Si partimos de la base que uno de los componentes fundamentales de este “Arte” radica en lo que conocemos como habilidades interpersonales, como uno de los ingredientes indispensables en la personalidad de un líder, no estaría demás citar algunas opiniones de expertos en la materia. Anthony Robbins por ejemplo comenta: “El Centro de Liderazgo Creativo estima que mas de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente”. Una encuesta de la revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan mas administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?.

El tema no es menos complejo, porque las habilidades interpersonales son un sello característico de cada persona y tan distintas como la huella digital. Pero si llevamos este tema a lo que necesita un líder en la gestión comercial, podemos caer en conclusión de que **la comunicación y el tipo de comunicación** es esencial para liderar cualquier proyecto comercial. Si recordamos el caso de la empresa de servicios que realizó una gran

reingeniería, concluiríamos que existía un gran problema de comunicación por un lado, de liderazgo por el otro y de asociación corporativa a los cambios generados.

Daniel Goleman, quien es el precursor del concepto de Inteligencia Emocional, escribe: “ Ahora se nos juzga según normas nuevas. Ya no sólo importan la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Al rastrear datos sobre los talentos en los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años sesenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: **la formación de equipos y la adaptación al cambio**”.

En la definición de Goleman existe un concepto importantísimo para la aplicación del liderazgo y que es la de “manejarnos a nosotros mismos”. En la realidad esta es una prerrogativa muy difícil de administrar para un gran grupo de ejecutivos, porque la presión con que lidian día a día hace muy difícil conservar equilibrios constantes. En el ámbito comercial, no existe muchas veces la tranquilidad para **catalizar la presión** que proviene desde las esferas superiores, sobre todo cuando los resultados no se están dando como lo esperaban. Esto provoca que los líderes del BG en ocasiones no sepan cómo administrar la presión aplicándola con discursos poco convenientes hacia sus colaboradores, empeorando el clima y desvirtuando con ello el trabajo en equipo. Es en estas situaciones donde el liderazgo se pone a prueba en todo su esplendor; por lo tanto, una persona que se maneje a si mismo y logre ser un buen **catalizador de la presión** obtendrá mucho mejores resultados en la aplicación de su estilo de liderazgo. (Ver catalizando la presión en capítulo de análisis transaccional)

Un buen líder es entonces, quien posee habilidades traducidas en una serie de cualidades personales, pero...¿puede una persona adquirir estas cualidades?. Desde mi punto de vista pienso que sí, cuando **existe la intención** de cultivarlas. Pero para ello se

necesita mucho de una cualidad esencial: **la humildad**. No desde la perspectiva de sumisión, sino desde un concepto mas amplio y elevado, aquel que hace la diferencia entre una persona erudita de otra sabia. Porque podemos saber y manejar en forma impecable todas las teorías de liderazgo, pero tal vez no tengamos la “**Sabiduría**” para aplicar esos conocimientos, y hablo de sabiduría en el contexto de comprender a los otros y de ponernos en su lugar, hablamos por lo tanto de una virtud que es de esencial aplicación en el liderazgo: “**La Empatía**”.

Pero...¿cómo podemos aplicar la humildad, la empatía, la sabiduría y todos estos conceptos que rayan en lo filosófico y, sin embargo, son tan útiles para conseguir resultados en otras personas y, por ende, resultados comerciales?.

Otros enfoques importantes del liderazgo

Como herramienta de gestión comercial, no podemos dejar de lado otros enfoques del liderazgo igual de importantes, porque con el tiempo los cientos de estudios que se han realizado sobre el tema, han probado que no existe un tipo de liderazgo único o mas efectivo que otros, si no que el éxito en el comportamiento de un líder depende de muchas variables, tanto personales como situacionales. Victor Vroom y Phillip Yetton, por ejemplo, crearon un modelo en cierta medida muy similar al de Hersey y Blanchard que veremos mas adelante y que relaciona la conducta del líder con la participación del grupo, de esta forma, las variables de interacción se pueden ver como sigue:

Estilos de Liderazgo (Vroom y Yetton)

Decide	Usted toma la decisión solo y la anuncia o se la vende al grupo	1	
Consulta (individualmente)	Usted presenta el problema a los miembros del grupo en forma Individual , recoge las sugerencias y entonces toma una decisión	3	
Consulta (grupo)	Usted presenta el problema al grupo en una reunión, recoge las diferencias y entonces toma la decisión.	5	
Facilita	Usted presenta el problema al grupo en una reunión. Actúa de facilitador y se asegura que sus ideas no reciban un mayor peso que las de los demás.	7	
Delega	Usted permite que el grupo tome la decisión dentro de ciertos límites. El grupo identifica, diagnostica y resuelve el problema.	10	

El grado de participación que el líder da a sus subordinados puede ir de 0 (autoritario) a 10 (delegación total)

Aproximémonos entonces a la construcción de una lista de atributos necesarios para esbozar la imagen de un líder como el que andamos buscando, el que deberá ejercer gestión personal sobre su equipo y comunicar efectivamente los objetivos de la empresa delineando la participación de sus seguidores. Estas listas son muy útiles porque resumen y metodizan lo aprendido.

Características de un líder comercial exitoso:

- **Con habilidades interpersonales:** es decir, una persona capaz de comunicarse con pares, superiores, subalternos y clientes desde una perspectiva franca, sincera, cordial y creíble. En este contexto, un líder exitoso es aquel que

tiene la capacidad para acercarse a las personas. Por algo Tom Peters, en su libro “Pasión por la excelencia”, identificó lo que llamó “gestión itinerante” a la conducta que promueven algunos grandes líderes visitando al personal de sus plantas o primera línea en forma periódica, habitual y espontánea con el fin de conocer lo que piensan, sienten y perciben de la empresa, clientes y jefaturas. Esta acción según Peters “facilita la innovación y permite inculcar la idea de ciertos valores a cada miembro de la organización”.

- **Con capacidad para resolver conflictos:** Pudiera ser esta una característica incluida dentro de las habilidades personales; sin embargo, quise separarla porque un buen líder se ve enfrentado constantemente al desafío de resolver conflictos, de él con su medio, de su medio con él y de su equipo entre sí. Para lo anterior, se requiere también la habilidad de conocerse a si mismo, porque desde esta perspectiva podemos comprender mejor el origen de los conflictos.

- **Empático:** Es decir, alguien que puede ponerse en el lugar del otro dejando de lado sus prejuicios con el fin de entender la posición de quienes lo acompañan, siguen y confían en él. En buenas cuentas, la empatía es el proceso de entender a las personas adoptando y entrenando la conducta de **escuchar a los demás y actuar en concordancia**. Todo lo anterior produce un efecto esencial en el equipo, que podemos graficar con la frase: **compromiso grupal**.

- **Tolerante y promotor del cambio:** Sobre todo en estos tiempos, debe ser una persona que entienda, promueva y comunique los procesos de cambio a su

equipo como una forma de activar la cultura de aprendizaje continuo y capacidad de adaptación frente a nuevos enfoques comerciales y cambios en el mercado. Frente a este planteamiento no está demás citar lo que Darwin alguna vez evidenció: *“Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven y si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado...se extinguen”*

- **Creativo:** Como una característica asociada a la innovación; tal vez no necesariamente para crear nuevos productos, sino para introducir pequeñas modificaciones en las estrategias comerciales existentes, reorientando el feedback que le confiere su medio. (Ver figura 2)

- **Analítico:** A mi parecer es una cualidad indispensable en un líder comercial debido a que esta capacidad le ayudará bastante para definir situaciones que al equipo entero lo conducirán hacia zonas más seguras y ventajosas. La capacidad de análisis es un tema que detallaremos más adelante, porque dice relación con las cualidades duras y no menos importantes de la gestión.

- **Capaz de desarrollar las fortalezas de cada miembro de su equipo:** Este es un mérito fundamental en un líder, para ello la aplicación de la empatía es crucial. El líder es un individuo que tiene capacidad de amoldarse a los miembros de su equipo y no viceversa. Para ello, debe conocer las debilidades y fortalezas de cada persona que dirige, como también sus niveles de emociones, capacidades,

temores, motivaciones, etc. Sólo de esta forma sabrá cómo administrar, exigir y delegar tareas y acciones comerciales importantes.

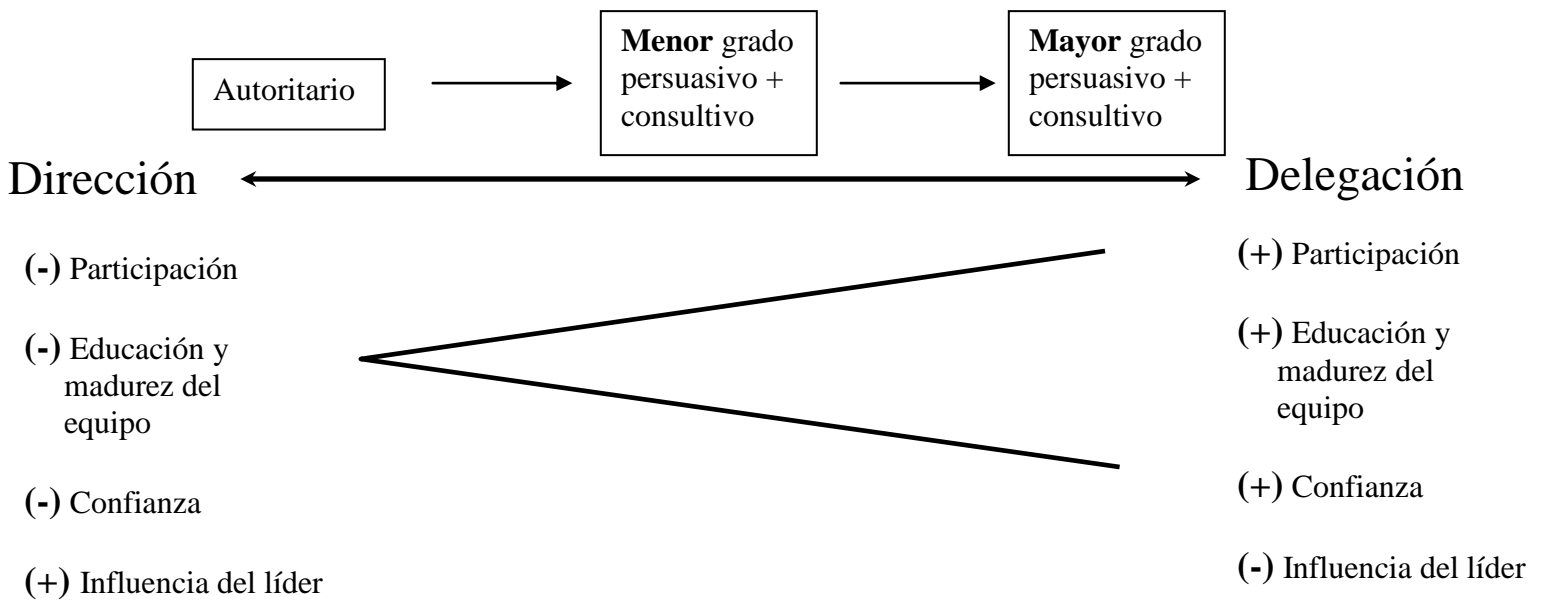
- **Capaz de delegar funciones claves:** Sobre todo en el ámbito comercial, donde parte de las variables que se manejaban correctamente un mes atrás ahora podrían haber cambiado de forma y de condición. Es necesario que un líder sepa delegar funciones claves a fin de no perder la visión global de la gestión. En este aspecto es importante no dejar de lado el punto anterior considerando la madurez del grupo de trabajo. En relación a esto, ayudará citar a Hersey y Blanchard, quienes opinan que el estilo de liderazgo debe asociarse a los distintos niveles de madurez y preparación de los integrantes del equipo.

- De esta forma el **estilo de control y autoridad** será aplicado en quienes poseen poca autonomía, conocimientos y madurez.
- El segundo **estilo será persuasivo** y su aplicación se hará en personas de nivel medio de conocimientos y madurez, personas a quienes el líder deberá persuadir, vendiendo la idea que desea proyectar como objetivo o plan de acción.
- **El liderazgo participativo** está asociado a personas con un nivel de madurez y conocimientos medio-alto. Con ellos, el líder comparte y facilita el proceso de decisión como si fuera un miembro más del equipo.
- **Por último, liderazgo con delegación** es el estilo que da autonomía a sus seguidores permitiendo que éstos se desarrollen en forma autónoma. Este estilo comúnmente se aplica sobre equipos de trabajo muy afiatados y

con un alto índice de conocimientos y madurez, generalmente profesionales que saben muy bien cómo desarrollar su trabajo y sólo necesitan un coordinador de tareas.

Ahora veamos gráficamente como podríamos visualizar las variables que hemos visto en el liderazgo y que han sido reconocidas por especialistas

Mapa horizontal de variables de liderazgo



Si nos guiamos por este gráfico, podemos establecer que el liderazgo se mueve en una línea horizontal que va desde el mas completo direccionamiento del grupo por parte del líder, con un nivel de autoritarismo tal, que inhibe la participación espontánea de los equipos, explicado o no de alguna forma por el nivel de educación y madurez de los integrantes, con niveles de confianza mínimos en la gestión y con una influencia máxima

del líder respecto al control de todos los factores y acciones del grupo. Lo anterior se produce, pasando por niveles graduales de persuasión y consulta a los colaboradores para la toma de decisiones, hasta el otro extremo que llega hasta la delegación completa de la gestión en el grupo con mínimos niveles de influencia por parte del líder, pero con máximos niveles de confianza depositados en función de los conocimientos y madurez del equipo.

“En resumen (nos dice Nureya Abarca) de acuerdo a las teorías que consideran la variable situacional y a investigaciones recientes en el tema del liderazgo, podemos concluir que los líderes mas exitosos usan distintos estilos **en la justa medida y en el momento apropiado** de acuerdo a la **situación** que enfrentan”.

Hemos visto de esta manera las principales características que debiéramos percibir en un líder comercial. Sin duda existen otras o bien matices de las anteriores, pero para hacer un trabajo práctico basémonos en las ocho ya diagnosticadas

Ahora bien, si tuviéramos que encasillar las cualidades propias de un buen líder, podríamos llegar a la conclusión de que casi **todas tienen un substrato común** de aplicación:

El Equipo de Personas

El Equipo de Personas

*“Podrán olvidar lo que
dijiste, pero nunca
olvidarán cómo los has
hecho sentir”*

Carol Buchner

Vemos entonces que un buen líder hace a un buen equipo, y el equipo a su vez reorienta y confirma al líder, produciéndose así una dinámica muy importante y decisiva en la gestión comercial: la dinámica de grupo o de equipo. En este caso, y para proseguir con la línea de conceptos de este libro, diremos que es del Bloque de Gestión Comercial.

El Equipo

El trabajo en equipo es fundamental para conseguir cualquier meta comercial. Pretender que una sola persona vaya a solucionar problemas, idear proyectos, congeniar papeles, accionar y coordinar actividades para lograr un objetivo es casi tan falaz como aquel personaje que todos alguna vez vimos en la pantalla grande haciendo pedazos ejércitos completos. Nos referimos al legendario “Rambo”, encarnado por Sylvester Stalone. Como película estaba bien y en ocasiones era divertido; sin embargo, en una empresa u organización, dar trabajo a Rambo sería un suicidio. Esto no significa tampoco que un buen gestor comercial no deba **Involucrarse** en la gestión, atendiendo clientes, haciendo ejercicios de focus group, clínicas o gestión itinerante como lo denominó Tom Peters.

Para ilustrar el tema les contaré una anécdota que viví en una empresa de servicios donde trabajé a cargo del área comercial y zonal. Desde hacía un par de meses buscábamos un jefe de ventas que se hiciera cargo de un equipo de vendedores de aproximadamente veinte personas. Luego de un intenso proceso de selección donde participaron postulantes tanto internos como externos a la empresa, salió elegido el candidato que mejores resultados había obtenido. Además, contaba con la simpatía del resto del equipo y de sus jefaturas porque tenía la doble virtud de provenir del equipo de ventas y de ser uno de sus miembros estrella por casi dos años consecutivos.

Con todas esas distinciones, aquel vendedor fue contratado para desempeñar el cargo de Jefe de Ventas. Al cabo de un tiempo, comenzamos a advertir que las ventas en vez de mejorar, poco a poco iban disminuyendo, lo que condujo a que realizáramos un seguimiento de sus actividades. Por otro lado, el equipo se veía contento con su nuevo líder. En todos los vendedores se notaba una sonrisa casi contagiosa que no daba pie a pensar que existía un problema de liderazgo o de clima en el grupo. Comenzamos a involucrarnos en las reuniones diarias del equipo con su jefe de ventas y nos dimos cuenta de que la frase “Me avisan cuando tengan al prospecto” comenzaba a ser muy repetitiva. Extrañados, decidimos llamar al flamante jefe de ventas para que nos comentara cuál era su metodología de trabajo y en particular sobre el significado de la misteriosa frase. Quedamos perplejos cuando nos dijo: “Lo que pasa es que yo hago los cierres de todas las ventas. Los vendedores realizan el contacto, y para asegurarme de que el cliente sea bien atendido e informado termino atendiéndolos yo. En estos tiempos es la única forma de que las cosas anden bien ¿verdad?...Pero no se preocupen- agregó satisfecho- porque tengo todo calculado... llevo una lista donde anoto a todos los clientes que todavía me quedan por ir a ver....Son como ciento veinte no mas...”

Al analizar este caso, queda claro que el jefe de ventas basaba su liderazgo en las relaciones interpersonales. Pero, en fin, después de un intenso coaching sobre dirección y liderazgo, sus índices de eficiencia y cumplimiento subieron notoriamente y a la postre se convirtió en uno de los mejores jefes de venta a nivel nacional.

Como detrás de toda experiencia existe una enseñanza, podríamos “ver el vaso medio lleno o medio vacío”, según las circunstancias. En lo que a dirección de equipos de trabajo se refiere, siempre es mejor ver el vaso medio lleno, porque la otra mitad depende única y exclusivamente de los líderes.

Trabajando en equipo

Creo entonces, que estamos de acuerdo en que el éxito de cualquier acción comercial, dependerá de cómo los líderes del BG proyecten el trabajo en equipo. Pero ¿qué es en realidad el trabajo en equipo?, tal vez si recordamos las preguntas que nos hicimos con anterioridad podremos comenzar a caer en la cuenta de qué es en realidad....es decir:

Preguntas claves

-¿Se reúne usted periódicamente con el equipo a fin de informarles sobre objetivos, estrategias, resultados comerciales, desafíos, incentivos o cualquier otro tema que le interese conocer al grupo?.

-¿La comunicación con su equipo es casi siempre por E-mail?

-¿Su equipo esta capacitado suficientemente en todas las materias relacionadas con el producto, técnicas de ventas y conocimiento de los clientes, como para sentirse seguro de su trabajo?

-Para tomar una decisión, ¿usted considera la opinión de su equipo?

-Los incentivos del equipo comercial, ¿ tienen un componente vinculado a la producción?

-¿Usted se siente satisfecho con la delegación de funciones y tareas en su equipo?

-¿Cómo canaliza usted las ideas e inquietudes de su equipo?

-¿Cómo detecta, estimula y cultiva los talentos en los integrantes de su equipo?

Recuerde que si usted no se siente seguro con la respuesta de alguna de estas preguntas es porque claramente existe una **oportunidad de gestión** o bien alguna instancia que no se está trabajando y que hace que no se sienta a gusto con la pregunta. Para ir definiendo algunas materias sería bueno visualizar lo que han escrito algunos autores dedicados a la materia. Entre los trabajos mas consistentes y destacados sobre la dinámica de grupos y trabajo en equipo se encuentran el de Buchholz y Roth en el libro “Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa”. Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “ Ocho atributos del equipo de alto rendimiento” y que pasamos a definir:

- **Liderazgo Participativo:** Esta es una cualidad del líder del BG y que según la madurez del grupo permite que los integrantes del equipo se sientan líderes en sus actividades, liderando y sirviendo a otros.

- **Responsabilidad compartida:** Esta es una cualidad de algunos equipos exitosos donde se produce una “Conciencia Colectiva” del hacer bien las cosas porque todo lo que se haga impacta de alguna u otra forma al cliente interno y por ende al cliente externo de la organización. De este modo, cada integrante se siente tan responsable como el gerente por la eficiencia y gestión del equipo.
- **Comunidad de propósito:** Todos tienen claro el porqué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones. En buenas cuentas también dice relación con la conciencia colectiva pero esta vez relacionada con la funcionalidad de los integrantes del equipo.
- **Buena Comunicación:** El equipo crea un clima laboral óptimo, donde existe confianza y comunicación franca y abierta. En gran parte esta comunicación es propiciada por el líder del equipo.
- **La Mira en el futuro:** Los procesos de cambio son vistos por el equipo como una oportunidad para crecer y desarrollarse.
- **Concentración en la tarea:** El equipo mantiene reuniones periódicas para analizar, establecer y ejecutar los avances en los objetivos previstos. Esta es una actividad importantísima sobre todo en lo comercial cuando el panorama cambia día a día.
- **Talentos creativos:** El talento y la creatividad son entendidos como activos valiosos que deben ser compartidos con el resto de los integrantes del equipo. En esta etapa, la participación del líder es fundamental para resaltar, administrar y aterrizar en acciones concretas estas virtudes.

- **Respuesta rápida:** Sin duda una cualidad que hace exitoso a los equipos, porque de ello dependerá el éxito o fracaso de sus acciones comerciales.

Pero hablar de grupos y equipos, es además hablar de inteligencias aplicadas, de emociones opuestas y complementarias, es distinguir mundos aparte y paralelos, es en buenas cuentas un cúmulo de experiencias e ímpetus en constante pugna por expresarse, ser considerados y comprendidos. En ese contexto, Nureya Abarca, autora del libro “La inteligencia emocional en el liderazgo” afirma en una frase:

“La Riqueza de los equipos se encuentra en la diversidad”

Qué frase mas acertada para definir el contexto en el cual se desenvuelve un equipo y de la visión que deberá tener el líder que lo dirige. Siguiendo con ese tema la Sra. Abarca define algunos aspectos de esta diversidad indicando cuáles son las ventajas de un equipo multidisciplinario:

- “Produce mejores ideas, ya que son más pensadas y mejor evaluadas. El equipo a menudo llega a una solución superior de un problema, que la producida por el mejor individuo del grupo, pues aporta otras visiones de la realidad y le agrega información.
- Pueden tomar decisiones más audaces, de mayor riesgo que las que podrían tomar los individuos por separado. No está muy claro porqué ocurre esto, pero podría ser que los grupos dan una sensación de responsabilidad compartida, o que el riesgo,

dentro de ciertos límites, es mas posible en grupo, ya que las personas se tornan mas proclives a la aventura y al riesgo cuando están juntas.

- Permiten a las organizaciones dar saltos en innovación, calidad y eficiencia, lo que es un requerimiento indispensable si es que desean sobrevivir en aguas turbulentas....

“Se ha llegado a demostrar que el trabajo en equipo es la única estrategia para el mejoramiento continuo de la calidad y el logro de una mayor competitividad”.

“Estudio tras estudio se ha demostrado que los equipos son mas creativos y productivos cuando pueden lograr altos niveles de participación, cooperación y colaboración entre sus miembros.”

De la teoría a la práctica

Sin duda todo esto suena muy bonito y casi romántico, pero para algunos es mas difícil aplicarlo que para otros. El tema del liderazgo y de la interacción de equipos o grupos de personas no es un juego, es una disciplina que se puede ir aprendiendo y cultivando con la experiencia y, por supuesto, con la voluntad. Si queremos llevar a la práctica estas materias en el aspecto comercial no debemos perder nunca de vista el “cómo”, “para qué” y “con quién” lo vamos a aplicar según el objetivo que tengamos en

mente. Seamos más específicos todavía y veamos cómo todo esto impacta en una virtud de los seres humanos y que tiene que ver con aspectos **comunicacionales**.

La Comunicación

La aplicación de materias de liderazgo, dinámica de grupos e interacción comercial del BG con su medio es **comunicación pura**. Muchos de ustedes dirán que es “obvio”. Sin embargo, los principales errores del ser humano son producidos al pasar por alto o restar importancia a cosas obvias. No vamos a analizar en este libro la teoría de la comunicación, porque hablaremos de ella en su formato de aplicación y no de teoría. De esta forma, si queremos ser buenos líderes y que las personas que conforman nuestro equipo entreguen una excelente información a nuestros clientes finales, si deseamos generar climas de trabajo eficientes y confortables, debemos dirigir la comunicación en forma **estratégica , fluida y dinámica**. Para ello, debemos entender nuestro **Rol activo** dentro del circuito de comunicación comercial, porque una de las deficiencias más grandes en la aplicación del liderazgo y en la dirección de equipos comerciales, se produce a raíz de que los líderes no saben diferenciar o confunden **su rol activo** de su **rol personal** y en esta dinámica mezclan prejuicios, actitudes y conductas que combinan para el mundo personal pero que no son aconsejables para el entorno laboral.

Rol Activo: Definiremos este tipo de rol como aquella **actitud pensada**, relacionada, preparada y educada para ser aplicada en un contexto de trabajo, relación comercial o laboral con las personas que de manera directa o indirecta inciden en los resultados que deseamos lograr dentro del ámbito comercial.

Rol Personal: Es nuestra **actitud personal o natural**, nuestra forma de ser fuera del escenario comercial o de trabajo.

El lector se estará preguntando: -¡Pero si mi forma de ser, mi naturalidad, mi carisma, etc, son importantes en mi trabajo!, ¿de qué tendría que preocuparme si poseo esas virtudes?.- Nada más lógico. Habría que aclarar que el rol activo muchas veces **se sirve** de características propias del rol personal como el carisma, la simpatía, etc; sin embargo, no todas las actitudes del rol personal nos sirven para lograr ciertos fines en el ámbito comercial y en nuestro liderazgo.

De esta forma caemos en un terreno donde se nos viene a la cabeza una expresión que es clave y que Daniel Goleman la definió muy bien: “**La inteligencia emocional**”. Sin duda que para entender mejor cómo podemos aplicar nuestro rol activo al servicio de los objetivos comerciales y de la dirección de equipos, debemos aplicar “**Inteligencia**” a un sin número de variables que se relacionan con las emociones y, por supuesto, con **la forma** de comunicar las cosas. Lo anterior no es para nada fácil, porque estamos hablando de **manejar emociones** con un objetivo muchas veces racional, es decir, un cúmulo de reacciones subjetivas que provienen del subconsciente y consciente propio y de las personas que nos rodean. En buenas cuentas estamos hablando de administrar o **manejar relaciones**.

Manejar relaciones

“El principal obstáculo para ser empático, es nuestra firme creencia de que todo el mundo es igual a uno”.

Peter Drucker

Daniel Goleman nos sugiere que el buen manejo de las relaciones es un **arte** que requiere habilidad en el manejo de las emociones propias y de quienes nos rodean; en el fondo, ser capaces también de manejarnos a nosotros mismos a través del autoconocimiento y, por lo tanto, a través de ese conocimiento entender la posición ajena para poder así **complementarla** con la nuestra. En la práctica, esto se logra **relacionando** constantemente variables y seleccionando aquellas que pueden ser más adecuadas para nuestros objetivos de comunicación. De esta forma, y según sea el rol (activo o personal) que debamos cumplir, seleccionaremos hábilmente las variables de empatía mas apropiadas para la situación que deseamos enfrentar. Todo lo anterior va formando una constante de **aprendizaje emocional** que, según Nureya Abarca, está conformado por tres capacidades:

- Capacidad para comprender las emociones
- Capacidad para expresarlas de una manera productiva
- Capacidad para captar las emociones y **sentir** empatía respecto de ellas.

Atando cabos, hemos enunciado una serie de definiciones protagonizadas por palabras claves. Si se fijan en los párrafos anteriores se destacan los términos:

Inteligencia**Complemento** (con los demás)**Relación** (de variables)**Aprendizaje emocional****Autoconocimiento**

Según sea el objetivo que queramos lograr al ejercer un **rol activo**, relacionaremos las variables (proceso de inteligencia) que tenemos a mano, sean estas emocionales o racionales provenientes de nuestro medio y de nuestro rol personal, para ver el modo de complementarnos con los demás de la mejor forma posible (empatía), y así poder manejar las relaciones en forma efectiva, anotando un punto mas en nuestro aprendizaje emocional y de autoconocimiento.

En la práctica

“Todo lo que hagamos en beneficio de nuestro equipo, necesariamente se traslada en beneficio para nuestros clientes externos y, por lo tanto, impacta en los resultados comerciales.”

Pregunta clave: ¿Cómo podemos aplicar esta inteligencia emocional a nuestro **rol activo** a fin de lograr más y mejores resultados comerciales?.

Esta es una pregunta evidentemente abierta, pero igualmente importante porque se trata de que apliquemos estos conceptos para beneficio de la gestión comercial y del éxito que obtenga el BG como equipo. Frente a esta pregunta, me tomaré la libertad de esbozar

algunas actividades que sugiero sean realizadas porque producen resultados en el corto y mediano plazo. Lo que sigue, contesta también algunas preguntas claves que diseñamos en páginas anteriores:

Acciones de gestión con el equipo

Reuniones periódicas con el equipo: A mi juicio, este tipo de reuniones debe hacerse en forma mas o menos periódica, en función de la madurez y preparación del equipo; es decir, mientras menos preparación o madurez de los colaboradores, la idea es que se realicen mas a menudo o diariamente. Lo anterior es independiente del estilo de liderazgo que se quiera ejercer. En estas reuniones se debe aplicar la comunicación como la hemos visto, porque es el momento propicio para estrechar lazos de confianza, comunicación, capacitación y coaching con el equipo, como también para detectar conflictos entre los integrantes y conocer información recogida por las personas que integran la primera línea por efecto de su contacto con los clientes. En la práctica da muy buenos resultados realizar ejercicios de rol-playing, porque ello permite conocer cómo los PEC están aplicando los conocimientos del producto en función de las necesidades del cliente, En resumen, éste es el momento que nos faculta para obtener un feedback sobre las experiencias de la primera línea en su relación con el cliente y en la reacción de éste con los atributos del servicio o producto.

Conversaciones individuales con cada integrante del equipo: Este tipo de conversaciones son muy provechosas porque permiten descubrir los pensamientos “no gregarios” de los componentes del grupo, además orientan y reafirman la relación con el líder. En ocasiones permite obtener información mas definida acerca de las percepciones individuales de cada persona, las que, por lo general son distintas a las del grupo. Lo

anterior se produce por un hecho simple: Todas las personas son en sí un mundo aparte y su reacción frente a un estímulo no es la misma cuando están en grupo que cuando están solas.

Manejo de conflictos: Uno de los aspectos mas complicados a la hora de administrar equipos y también en nuestra relación con los clientes, es el manejo de conflictos. El conflicto revela muchas veces debilidades de las personas y desorienta a los involucrados. Es importante poder apreciar y distinguir las fuentes que provocan los conflictos, pero el común denominador proviene de “falta de información” o bien de “tergiversación de la información”. Cuando hablamos de información estamos hablando también de emociones, porque hemos aprendido que las emociones se comunican, pero es necesario **saber comunicarlas** (inteligencia emocional). De acuerdo a mi experiencia, la mayoría de los conflictos que me ha tocado resolver provenían de malos entendidos o bien de las clásicas situaciones en que la persona X “pensaba” que la persona Y a su vez “pensaba” tal cosa de la persona X en vista de que Y ni siquiera se había propuesto pensar aquello. Otras fuentes de conflicto han sido: Poca información sobre nuevas políticas de las jefaturas hacia la primera línea. Suposición de que el otro debe realizar tal tarea cuando ni siquiera se ha conversado el tema, en fin,...podríamos seguir definiendo situaciones, pero lo cierto es que los problemas se deben a la deficiente administración de la información, ya sea por mala voluntad, desconocimiento o poca habilidad.

Frente a un conflicto, lo que podría ser mas acertado en un primer momento, es no tomar parte por ninguno de los afectados, escuchar con atención ambas posiciones, analizar dónde esta la falta de comunicación y cuál es la fuente del conflicto, actuar siempre con

calma y no tomar decisiones apresuradas, enfatizar el diálogo de las partes involucradas actuando como mediador y nunca como parte. Proponer una posible solución sin imponerla sino persuadiendo a las partes. Si no es aceptada, invitarlos a que ellos mismos propongan una solución al problema, repetir la fórmula hasta que ambas partes visualicen la posible salida al conflicto. Si no se haya la salida, proponer retomar la conversación al día siguiente con la mente mas fría y las ideas mas claras. En buenas cuentas, estamos frente a un “proceso de negociación asistido”. Mas adelante veremos con detalle cómo solucionar conflictos con una técnica de sicología aplicada, denominada **Análisis Transaccional**.

Clínica de gestión o gestión itinerante: Esta actividad es muy importante para la relación con el equipo y los clientes. Tal como lo mencionamos con anterioridad, es muy importante para la primera línea del BG, que las jefaturas los visiten regularmente a fin de interiorizarse in-situ del trabajo que realizan. Conversar con los clientes, realizar una atención de muestra, acompañar a los PEC en una gestión comercial, etc. Fortalece la credibilidad y la empatía con que el líder reafirma la información o las políticas de entrega del producto en las reuniones de trabajo. Lo anterior también es de gran utilidad para obtener un feedback directo del cliente. En ocasiones la información que nos trasvasija el PEC podría estar sesgada por algún motivo, de ahí la importancia de relacionarnos directamente con algunos clientes en una suerte de muestreo aleatorio.

Manejo de relaciones informales: La conexión de nosotros con los demás y en especial con nuestro equipo comercial, implica muchas veces dejar de lado algunos códigos laborales para sumergirnos en aspectos de real importancia para quienes trabajan con nosotros. Muchos ejecutivos cometen el gran error de comunicarse bastante con las

personas, pero para hablar sólo de trabajo. Es relevante conversar con la gente de temas que no necesariamente tienen que ver con lo laboral. Lo anterior no implica tampoco caer en excesos de confianza innecesarios. Recordemos que nuestro rol activo debe estar basado en la **inteligencia** emocional; por lo tanto, también en el criterio funcional de las relaciones con las demás personas.

Hemos visto algunas variables que inciden en que nuestro rol activo se vea favorecido para optimizar las reacciones comerciales a raíz de nuestra gestión, pero el tema comunicacional es muy complejo y no podemos dejar de lado otros conceptos vinculados y de una tremenda importancia. Lo fundamental en todo esto, es no perder de vista el objetivo de los mecanismos que facilitan la gestión comercial. Todo el aspecto comunicacional dentro de una empresa, indirecta o directamente impacta fuera de la empresa, eso debemos tenerlo por seguro. El liderazgo, el trabajo en equipo, la capacitación, la metodología de estas variables basadas en la inteligencia emocional, conllevan a reflejar la personalidad de una empresa y por lo tanto su filosofía, aspectos que son percibidos por la comunidad y con mayor detalle por los clientes o consumidores. La solidez en el manejo de estas variables incide en lo que Michael Porter describió como “**Ventaja Competitiva**”, concepto que confiere uno de los sellos que caracterizan la participación en el mercado de una empresa, que la distinguen de sus competidores y que por lo general se sustenta en la forma de hacer las cosas o en la forma en como una empresa se **diferencia** del resto. Menciono lo anterior, porque me he encontrado en muchas ocasiones con una gran miopía respecto a la temática del porqué ser mejores en los **aspectos cualitativos** de la gestión como medio para que una empresa logre una diferenciación sustentable en el tiempo. Una vez me tocó escuchar la siguiente conversación entre un Gerente Comercial y un Jefe de Ventas de una empresa

familiar curiosamente de gran tamaño, en relación a la capacitación de los ejecutivos de venta:

- Francisco, desde hace un buen tiempo hemos venido advirtiendo que la fuerza de ventas no esta bien preparada para los objetivos de ventas que nos hemos planteado, estamos recibiendo muchos reclamos de nuestros clientes por la forma incompleta con que se les entrega información de los productos y en ocasiones hemos tenido que desvincular vendedores por lo mismo. Creo que debemos capacitar a la gente y mantenerla constantemente informada acerca de la forma en cómo proyectar nuestros productos en el mercado.
- Si Mateo, pero este es un tema que hemos conversado anteriormente, tu sabes que esta es una empresa familiar, donde es el dueño el que decide esas cosas y a este señor no le gusta capacitar a la gente porque piensa que es una perdida de dinero y tiempo, en gente que después se va a ir a trabajar a otra empresa...para que insistir en el tema...
- Pancho, pienso que debiéramos insistir...fíjate también en las personas que atienden a los clientes en la sucursal. Ahora no te hablo sólo de mi equipo, ellos también adolecen de mucha falta de entrenamiento para atender a nuestros clientes; lo están haciendo sólo por intuición y basados en la experiencia de sus anteriores trabajos...el problema es que esto nos impacta en los resultados de venta, postventa e imagen de la empresa....

Saquen ustedes su conclusiones, claramente en esta empresa existía un problema de liderazgo de los ejecutivos y de visión de los dueños, entre otras cosas.

Antes de entrar en el próximo tema, detengámonos un minuto para preguntarnos:

- ¿Entendemos la importancia y el impacto que pueden tener los aspectos cualitativos dentro de la gestión comercial y de nuestro rol activo dentro del bloque de gestión comercial?
- ¿Cómo puedo aplicar mi estilo de liderazgo en la empresa donde estoy trabajando?
- ¿De que manera puedo constituir mejores equipos de trabajo y mantenerlos en el tiempo?

La motivación

Iniciamos el tema, páginas atrás con un subtítulo que decía “motivación y satisfacción de los empleados”. Allí tratamos algunas materias importantes como: liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, roles implicados, etc. Todas esas variables influyen objetivamente en la motivación de las personas que trabajan en una organización y por lo tanto como efecto consecuente, también en los resultados comerciales. Pero ¿qué forma la estructura de la motivación dentro de una empresa y sobre todo, en la mente de las personas?. ¿Cómo podemos hacer que la motivación sea una variable constante en el tiempo?. Los temas que hemos tratado se hacen cargo parcialmente de aquello, porque existen mas circuitos conectados a la fuente de motivadores que incentivan a las personas. Nos basaremos en algunos aspectos de las teorías de motivación para comprender las variables prácticas de los asuntos motivacionales que nos interesa

conocer; para ello recordaremos brevemente algunas de las teorías más representativas escritas por Maslow y Herzberg a fin de hacer paralelos posteriores.

Pirámide de las necesidades: Según Maslow, las personas tienen necesidades en una escala de jerarquía ; es decir, la satisfacción de una necesidad da paso a que aflore una nueva necesidad que alimenta otros deseos del individuo, que tienden a ser cada vez más complejos. De esta manera, tal como lo veremos en el siguiente gráfico, las necesidades se esquematizan de la siguiente forma:

Necesidades basales o fisiológicas: Tienen que ver con los aspectos básicos del ser humano como alimentarse, vestirse, asearse, etc. Estas necesidades surgen a diario en las personas. En muchos individuos están permanentemente cubiertas, por ese motivo su presencia no es una preocupación constante, por lo tanto subyacen en forma latente para dar paso a necesidades insatisfechas de mayor complejidad.

Necesidades de seguridad: Son las inherentes a la búsqueda de seguridad o protección. Después de comer, vestirnos o alimentarnos sobreviene la necesidad de buscar refugio o de sentirnos acogidos dentro de parámetros predecibles.

Necesidades de aceptación social: Los seres humanos buscan a otros para poder desarrollar sus motivaciones sociales, su lenguaje, sus pensamientos, etc. En esta búsqueda sobreviene la forma en cómo otros los perciben y valoran.

Necesidades de autoestima : Comprende la forma en cómo nos percibimos. En gran medida esta auto percepción proviene del feedback externo en relación a cómo nos comportamos o de cuál es nuestro rol en la sociedad. La manera en que los demás nos ven depende de cómo nos sentiremos interiormente.

Necesidades de autorrealización: Es la cúspide, según Maslow, de la forma en cómo nos percibimos. Es un elemento de reciprocidad que evoluciona en función a la relación Medio- individuo y que se basa en la aceptación social de acuerdo al valor agregado que nos confiere el crecer como personas y componentes de la sociedad. Cuando nos autorrealizamos lo hacemos con la intención de enriquecer nuestra imagen pensando en un futuro mejor.



Teorías de Los Factores: Según Herzberg, existen dos grandes tipos de factores que motivan a los seres humanos; los factores de higiene y los factores motivacionales.

Factores de Higiene, también llamados extrínsecos por Herzberg se resumen en.:

- Política de la empresa
- Administración
- Relaciones interpersonales (con superiores, iguales y subordinados)
- Condiciones de trabajo
- Supervisión

- Status
- El salario
- Seguridad en el puesto

Factores Motivacionales

- Reconocimiento
- Responsabilidad
- La realización personal o logro
- El trabajo en sí
- El progreso o ascenso

Esta teoría plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de cómo se manejen ambos factores. La mejoría de uno de los factores no garantiza que las funciones motivacionales en los grupos mejoren también. Herzberg postula a que existe una **correlación entre ambos factores** debido a lo cual, la mejor motivación de las personas será resultado de mejorías graduales y sustanciales en los aspectos motivacionales y de higiene **conjuntamente**.

Como elemento práctico, las jefaturas del BG, debemos plantear que la eficiencia en la gestión de motivación se basa en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

A través de los años, completamente involucrado en las líneas de gestión comercial, tanto desde la perspectiva de jefatura como así también de subalterno, me he podido

generar una idea mas clara de lo que motiva a las personas que trabajan en las empresas. Con propiedad puedo postular que la motivación es uno de los aspectos **mas complejos a direccionar** y, por otro lado, constituye la base de todo lo que queremos proyectar como gestión en la acción comercial, operacional o administrativa. La motivación es la variable mas subjetiva que podamos imaginar, porque depende de los valores, emociones y actitudes de cada persona como un mundo aparte; por lo tanto, **aquello que motiva a algunos, no motiva a otros**. Cuando trabajamos, todos asumimos un rol determinado y socialmente aceptado. Por tanto, los incentivos que se manejan en las empresas generalmente están orientados hacia elementos comunes donde se encasillan los factores que promueven la motivación en grupos o en patrones individuales pero similares. Cuando hablamos de motivación “laboral”, hablamos del resorte que mueve a las personas por seguir ciertos patrones de conducta deseables para una organización. De esta forma el salario, por ejemplo, es una variable de motivación general para todas las personas, pero no todos ven el salario como su única motivación o con un grado similar de atracción en su fuero interno. Lo anterior es un tema importante de entender en el ámbito comercial, porque éste se sirve muchas veces de incentivos para premiar a las personas y hacer subir la producción, las ventas, disminuir las caducidades o deserciones de clientes, optimizar la colocación de productos complementarios, etc. La forma en cómo la gestión comercial contenga variados y mas completos elementos de incentivos, será aquella a través de la cual se puedan cosechar mejores resultados de las personas que integran el BG.

Pero en concreto, ¿Qué motiva a las personas **en una empresa?**?. Para responder a esta interrogante esbozemos un listado de variables importantes que producen resultados en

la práctica y que también están alineadas con los contenidos de las teorías de Maslow, Herzberg y otros teóricos:

Factores que motivan a las personas en el trabajo:

- **El tipo de liderazgo:** Tal como lo vimos en páginas anteriores, el tipo de liderazgo será decisivo en la motivación de las personas que constituyen un grupo o equipo. Las personas son y serán muy sensibles a la forma en como se les trata y considera.
- **El clima laboral:** Esta compuesto por esencias de liderazgo, políticas de bienestar, calidad de trabajo en grupos o en equipos. También por calidad de la información que circula dentro de la organización y calidad del lugar físico donde se desarrollan las actividades del personal, etc.
- **Las remuneraciones:** Son el factor básico de donde nacen aspectos y definiciones contractuales y de relación trabajador-empresa.
- **Los incentivos variables:** Como un complemento de las remuneraciones, estos son un motivador excelente en el aspecto comercial, sobre todo cuando se direcciona correctamente en función de las metas u objetivos de producción. Para que los incentivos sean efectivos deben basarse en **metas claras y posibles**. De lo contrario, pasan a constituirse como un factor **desmotivador** que produce fuertes ruidos y distorsiones en el clima laboral. Conozco un caso de una empresa que, en forma persistente y casi por política, colocaba incentivos muy atractivos pero en función de metas imposibles de conseguir realmente. Es preferible incorporar incentivos menores pero atractivos en función de metas claras y alcanzables.

- **Las posibilidades de proyección:** En general, la posibilidad de escalar peldaños en la empresa es un factor motivacional importante en la medida de que el escalamiento traiga aparejado un incentivo adicional en las remuneraciones.
- **El reconocimiento:** Esta variable, esta asociada al liderazgo y a los incentivos como fuente primaria, pero es bueno ofrecerle un espacio aparte. Nos referimos al reconocimiento verbal. A las personas en general les motiva mucho que su tarea sea comentada con aprecio, sobre todo si las observaciones provienen de su jefatura o de sus superiores en general. El reconocimiento verbal tiene mejor nivel de percepción si es espontáneo, muy cercano en tiempo a la labor efectuada y expuesto ante otros, lo cual también aporta al estilo de liderazgo.
- **El lugar físico de trabajo:** Es una variable muy importante debido a que gran parte del día una persona permanece en el lugar de trabajo; por lo tanto éste debe ser acogedor, cómodo, acorde a la función que desempeña la persona y provisto de todas las herramientas necesarias para cumplir las labores encomendadas.
- **La capacitación:** Factor clave para escalar y ser promovido dentro de la organización. Esta variable ha tomado un notable protagonismo en los últimos años como factor motivador para ciertos grupos de personas en las empresas y para mejorar la empleabilidad.
- **La estabilidad laboral:** Esta variable es muy buscada por la mayoría de las personas que laboran en cualquier empresa. La estabilidad se hace cargo de satisfacer gran parte de las necesidades propuestas por Maslow y Herzberg, porque le sensación de tranquilidad, da a las personas la posibilidad de desarrollar con esmero cualidades que de otro modo no podrían aflorar en ambientes de incertidumbre y amenaza de desempleo.

Capítulo 3

El continuo en la mejora y la innovación

Una de las premisas en el aspecto filosófico y funcional de la teoría de calidad total establece que los aspectos de mejora en la calidad de cualquier producto o servicio se desarrollan a partir de optimizar cada etapa del proceso de producción y entrega del producto al cliente final. Apreciamos con anterioridad, que el camino al éxito comercial esta plagado de cambios y que la forma en cómo se internalizan éstos en la organización, será la clave para sobrevivir en un mundo pletórico de avances tecnológicos y de competencia. De esta manera, nos vemos inmersos en actividades tendientes a captar y reorientar la información que nos llega desde distintos ángulos. Lo anterior sin duda impacta cualquier intento de gestión sobre variables comerciales. Una de las formas de eficiencia que nos faculta para conciliar los encuentros cara a cara con esta realidad, es lo que corrientemente se denomina **capacitación constante o aprendizaje continuo**. La realidad de las empresas respecto de esta variable es muy variada: hay empresas que dedican muchos recursos a este tema y otras muy poco o nada. Esto hace que existan posicionamientos distintos en el mercado por parte de cada uno de los competidores, pero sin duda existe una correlación importante entre el nivel de inversión en capacitación o entrenamiento del personal y el mejor o peor posicionamiento de los productos o servicios de una empresa en el mercado. Las grandes multinacionales y empresas anclas de cada rubro saben que para poder seguir liderando con sus productos en mercados intensamente competitivos, deben seguir **un continuo** en la inversión y ejecución del entrenamiento de

su personal. Este tema no es menor si se considera que el entrenamiento y capacitación de las personas es una variable transversal y coadyuvante para fortalecer aspectos tan trascendentes como el liderazgo, innovación, motivación, implementación de sistemas de calidad, entre otros muchos factores.

En el ámbito comercial el tema no es distinto, Vendedores no preparados, PEC con deficiencias en la calidad de atención, cajeros inexpresivos, anfitriones con poco o nada de conocimientos del producto, por nombrar algunos, son rasgos claros de despreocupación y falta de metodología de trabajo comercial y por lo tanto de **ineficacia** en la gestión comercial de los mandos medios, superiores y altos. Soy enfático en el término ineficacia, porque son estas personas quienes deben diagnosticar las deficiencias en la entrega de información del producto desde el punto de vista cualitativo, porque la perspectiva de lo que denominamos “**cadena de valor**” debe ser visualizada por quienes tienen a su cargo al personal que representa a la organización, a parte de lo que pudiese concernir a la contratación de una empresa externa que luego se haga cargo del proceso de capacitación.

El empowerment o empoderamiento:

Los postulados de calidad total son enfáticos en concluir que un proceso de mejora continua no puede estar exento del proceso de derivación del mando y de la responsabilidad compartida que deben asumir todos quienes integran la cadena de valor en la entrega de un producto con normas de calidad, sean estas auto-impuestas por la organización o vinculadas al cumplimiento de normas tipo ISO 9000 o sus derivaciones. El empowerment es el **proceso de entrega de responsabilidad** a las personas que deben asumirla en las actividades que desarrollan y en función de lo clave que es su participación dentro del proceso de producción o entrega del producto. Esta acción, contiene aristas superiores a la

simple delegación de responsabilidades porque el empowerment implica asumir la **responsabilidad de un proceso** y no sólo de algunas funciones determinadas. De esta forma, para que exista “calidad” y, por lo tanto, “mejora continua”, el empoderamiento implica que la organización traspase la responsabilidad a un grupo de personas, sin necesidad de que este empoderamiento vaya de la mano de un rango jerárquico. Para que estas personas asuman su accionar como un proceso integral, deben visualizar a cada instante cómo su gestión impacta a las demás áreas de la organización y de cómo esa gestión se puede mejorar para que la entrega del **producto intermedio** y, por lo tanto del producto final, sea cada vez mejor. En este aspecto el concepto de **producto intermedio** es importante para entender una de las esencias de la formación de calidad en el producto final y sobre todo en la **gestión comercial de calidad**.

Producto intermedio

El producto intermedio es lo que las personas de cada área en la organización entregan a otras y que puede ser directa o indirectamente parte del producto final. Por ejemplo: un informe comercial es un producto intermedio realizado por un analista comercial. Esa información puede ser compartida por distintos departamentos. Si la información es de calidad, ello permitirá tomar decisiones correctas que irán en beneficio de mejoras del servicio o producto final o bien para focalizar mejor su venta y colocación. Entonces, que cada persona comprenda el rol que desempeña en la organización y la importancia de ese rol para la entrega de un producto intermedio de calidad, será crucial para que la cadena de valor adquiera cada vez: **mayor valor**. Para que ello suceda, la empresa debe fijar políticas sólidas y claras de comunicación corporativa a fin de formar hábitos, consolidar una filosofía de trabajo y así empoderar con distinción a sus

colaboradores. Todo lo anterior **no se logrará** si no existe una dinámica de instrucción, mejora continua y capacitación realmente eficientes y con un sello corporativo.

La dinámica de instrucción, mejora continua y capacitación

Durante los últimos años se ha venido experimentando una positiva evolución respecto a la forma y a la metodología de capacitación en las empresas. Hasta mediados de los años 80 el tipo de capacitación era expositiva; es decir, las empresas contrataban los servicios de un relator interno o externo, quien exponía los temas con algunos matices en la metodología, los que podían estar orientados en menor o mayor grado hacia la participación de los alumnos. Luego, se certificaba al asistente según el rendimiento obtenido a lo largo de la jornada. Posteriormente se ha evolucionando hacia metodologías más integradoras con mayor énfasis en la participación del asistente para llegar a los modelos actuales donde se desarrollan actividades de capacitación “corporativa” que integran a toda la organización en función de un estilo de comunicación y una filosofía propia de la empresa. Estas se constituyen como talleres modulares donde en algunos casos se confieren certificaciones en la medida que se van aprobando mayor cantidad de módulos o etapas. Este modelo es bien trabajado por algunas consultoras en Chile y está de moda en las grandes empresas o compañías multinacionales.

Actividades de capacitación como estas, aportan y dan realce a los conocimientos y habilidades de cada asistente, **sobre todo si se realiza un seguimiento posterior**. Sobre este último punto quiero explayarme, porque creo que el paso siguiente de las actividades de capacitación en cualquier área, debe evolucionar hacia la **capacitación con integración de mando**; es decir, implementando actividades de capacitación con un desarrollo posterior

continúo a cargo de las jefaturas del BG. Esta modalidad, se hace cargo de solucionar el “olvido progresivo”, tan característico de los cursos tradicionales, y da paso al desarrollo de habilidades en las jefaturas que acrecentarán su liderazgo y también el espíritu de trabajo en equipo. Un estudio realizado en 1997 por Gerald Olivero, K, Dense Bane y Richard Kopelman, los tres investigadores del Baruch College, con 31 personas de diferentes ocupaciones, se descubrió que un programa de capacitación sólo aumentaba la productividad en un 28 por ciento; pero si se efectuaba una instrucción de seguimiento del seminario, la producción se elevaba a 88 por ciento. Para ello, es necesario que las jefaturas del BG participen en los procesos de capacitación como protagonistas y no sólo como oyentes, para que así se hagan cargo de las actividades de gestión y orientación en la aplicación de las materias tratadas. De esta forma, el control diario, la comunicación corporativa, la motivación periódica, el coaching, el feedback y la innovación, se verán mejor implementados en la medida de que las jefaturas del BG se involucren directamente como aprendices y luego como gestores del proceso de post-instrucción.

Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”, también expone la necesidad de que los ejecutivos, mandos medios o jefaturas de las organizaciones, se involucren en los procesos de capacitación y mejora continua. Muestra en su libro muchos casos donde ésta metodología ha provocado efectos positivos en algunas organizaciones. Una de ellas, la American Woodmark Corporation, empresa líder en el rubro de fabricación de muebles para cocina y baño en EEUU. Su participación en el mercado se vio amenazada por la llegada de nuevos competidores, por lo que se hizo necesario implementar una estrategia competitiva que consolidara su imagen y participación en esa industria. La aplicación de esta estrategia en un primer momento, no fue apoyada por un significativo número de trabajadores, quienes no creían que la empresa tuviera que desarrollar un proceso de

cambio tan fuerte para seguir compitiendo. La organización intentó llevar a cabo una serie de procesos de capacitación y entrenamiento de sus colaboradores con el fin de internalizar en sus mentes el proceso de cambio que demandaba la implementación de la nueva estrategia que ellos denominaron “just in time”. Estos procesos no funcionaron porque estaban basados en sistemas de capacitación tradicionales, los que no se hacían cargo de coordinar la implementación posterior y, por otro lado, de hacer un seguimiento con las unidades de mando y control necesarias. Finalmente, los directivos de la American Woodmark desarrollaron un modelo que ponía énfasis en cinco acciones que luego aportarían el soporte necesario para implementar con éxito la estrategia de cambio, estos fueron:

- 1) Cada empleado y gerente adquirió las mismas competencias laborales y de gestión y se definieron lecciones básicas de capacitación en especial dirigidas a los mandos medios.
- 2) El proceso de gestión debía practicarse de la siguiente forma: Los gerentes debían mostrar la observación y cumplimiento de principios de trabajo en equipo con el objeto de promover el mejoramiento continuo antes de exigir lo mismo a sus subordinados.
- 3) La capacitación se debía realizar en forma escalonada. Cada supervisor capacitaba a sus colaboradores; éstos, a su vez, a los miembros de sus equipos.
- 4) Cada equipo contaba con un asesor externo, que compartía con el equipo la responsabilidad de verificar que se practicaran los principios básicos. Además, lo que aprendía el asesor le ayudaba a ser mas eficiente en la entrega del coaching necesario para seguir potenciando el proceso de aprendizaje de sus dirigidos.

- 5) Los gerentes y supervisores, se sentían mas dueños del programa , más responsables y con un empoderamiento integro en la gestión. Los equipos iniciaron muchas acciones pequeñas que generaron grandes mejoras. Así, se creó un mejor alineamiento de objetivos y tareas en toda la organización que confirmaron una mejor implementación de la nueva estrategia.

Respecto de esta temática y desde una perspectiva personal, he podido apreciar cómo la curva de descenso de los efectos de las capacitaciones tradicionales es real y que al cabo de unos pocos meses, las teorías aprendidas en un curso de capacitación no reforzado, se diluyen de tal forma, que las prácticas previas al curso, vuelven en gloria y majestad. De ahí la importancia que tiene la capacitación constante y reforzada por los mandos medios en el tiempo, práctica que debe ser vinculada a los procesos de mejora continua, porque de ello dependerá que los principios de la calidad total se apliquen a cabalidad.

Algunas metodologías asociadas a la motivación, capacitación, liderazgo y mejoras continuas.

Después de haber visto algunas realidades en cuanto a gestión de direccionamiento y aplicación de estrategias comerciales y corporativas en distintas empresas, he llegado a la conclusión de que el aspecto metodológico bien regulado y disciplinado es una de las herramientas más potentes para llegar a dominar una gestión comercial realmente eficaz y que cubra los aspectos más importantes en la entrega de calidad del producto al consumidor con una consecuencia importante en la diferenciación del producto o servicio. Lo anterior se relaciona con “el Cómo” hacemos, implementamos, objetivizamos y alineamos las fuerzas que llevan a asociar las variables más importantes en la gestión comercial y de la forma en que administramos el feedback proveniente de los agentes internos y externos al BG. Encontramos de esta manera, distintas metodologías que impactan sobre las materias vistas, pero nos referiremos a las más importantes y que en realidad son conceptos que se encuentran en la jerga comercial habitual. Estas son las siguientes:

Benchmarking:

El término inglés benchmark proviene de las palabras *bench* (banquillo, mesa) y *mark* (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como *medida de calidad*. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o *marca* en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado *bench*, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición. En

consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas en base a la posición y altura de dicha marca. En la jerga comercial, este término puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que **son reconocidas como representantes de las mejores prácticas**, con el propósito de realizar mejoras organizacionales propias. En el ámbito de las finanzas - mercados financieros- el benchmark es el mercado testigo, contra el cual deben compararse el resto de las inversiones a efectos de ver y cotejar sus rendimientos.

De esta forma obtenemos que el benchmarking como metodología para observar las mejores practicas de la competencia y en especial, de las empresas que sobresalen en una industria o mercado, es una herramienta eficaz para comparar cómo lo estamos haciendo. Lo anterior, se relaciona de alguna forma con lo planteado por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, en el sentido de que una empresa debe estar hiper-relacionada y alerta con su medio a fin de evaluar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a su presencia en el mercado y al resto de los competidores. El Benchmarking sin embargo, es un concepto mas definido que persigue como objetivo estar atentos no sólo a diagnosticar las mejores prácticas de la industria donde participa nuestra empresa; sino también, a ver cómo **mejorar esa práctica** a fin de constituirla como una **“ventaja competitiva”**, con el sello corporativo de la empresa que realiza la reingeniería. Esta actividad, que se relaciona con la **mejora continua**, es una variable que no puede faltar en la gestión comercial, porque consolida la forma en la que manejamos el feedback para administrarlo a nuestra conveniencia y servicio. Es relevante diferenciar entonces que el análisis FODA(*) representa “una descripción” de variables que establecen el **posicionamiento** de una empresa en una industria o mercado. El benchmarking por

consiguiente, es una metodología de complemento que busca ir al interior de esa descripción para “estudiar el proceso” mediante el cual otro ente comercial obtiene mejores resultados en acciones similares o que buscan el mismo objetivo comercial.

Preguntas claves

- ¿Usted conoce cuáles son las prácticas de sus competidores que le sacan ventajas evidentes a la forma en cómo su empresa realiza el mismo proceso comercial?.
- ¿De qué forma usted trabaja esa información para ver la manera de cómo implementarla en su organización haciendo aspectos de mejora con un sello corporativo propio?

(*) El lector podrá encontrar mas detalles en el libro “Estrategia competitiva” de Michael Porter.

Focus group:

Esta técnica, que se asocia a los objetivos de mejora continua, se puso muy en boga desde mediados de los años 90 y consiste como su nombre lo indica (Grupos Focales), en tratar de focalizar o pesquisar necesidades, síntomas de disconformidad, oportunidades de fidelización y mejora, etc, en productos que están prontos a salir al mercado o en aquellos en que se desea estudiar los comportamientos de la demanda. Esta metodología se aplica en grupos que son representativos del grupo objetivo o target al cual esta direccionado un producto o servicio. Con el focus group, se intenta definir cuál es la forma de pensar que tienen los clientes que frecuentan la compra de un producto; qué es lo que piensan de él, porqué motivos les atrae, cuáles son los atributos que mas les llama la atención y porqué, cuáles son las ventajas que ven con respecto a la competencia, de qué modo desearían

seguir consumiéndolo, qué tipo de cambios les harían, etc. El focus group intenta definir cual es la **convergencia** en el consumo; es decir, de qué manera las necesidades de los clientes meta u objetivo se va acoplado de mejor forma con los atributos del producto y si esos atributos al fin y al cabo se pueden mejorar u optimizar para lograr una mejor afinidad con respecto a lo que se espera de ellos.

Para realizar una sesión de focus group, se debe invitar a un grupo de clientes para participar en una reunión a puertas cerradas, frecuentemente se invita a nos mas de 15 personas a fin de que las preguntas que se van a realizar, puedan ser contestadas en forma clara, tranquila y con el tiempo suficiente para ser tabuladas o registradas. Quien dirige la reunión realiza un cuestionario de preguntas dirigidas y abiertas, a fin de tomar cada tema desde diferentes ángulos y puntos de vista. Esta modalidad de feedback tiene algunas ventajas sobre las encuestas tradicionales porque le da oportunidad a los clientes de manifestar con libre disposición su forma de pensar respecto al producto o servicio. De esta forma los entrevistadores (quienes idealmente deben ser jefaturas o gerencias del BG asistidos por un especialista) pueden percibir directamente todas las variables que luego les darán nociones claras sobre:.

- Formas de reorientar los argumentos de venta en relación a necesidades evidentes y definidas respecto a asociaciones convergentes no descubiertas.
- Cruces de variables que no estaban contempladas con anterioridad como por ejemplo: que el producto X tienen aplicación no sólo para dueñas de casa del sector ABC1, si no también es transversal para las necesidades de una porción importante del C2, lo que podría ser fruto de una encuesta masiva posterior.
- Variables que se deben modificar en la entrega del producto o canales de comercialización mas eficientes. Etc

Recientemente se ha acuñado una derivación del focus group llamada **Neuromarketing**. Me atrevo a llamarlo “derivación”, porque se basa en el mismo principio de investigación de necesidades y medición de la satisfacción con entrevistas grupales pero mas individuales o selectivas y con una diferencia importante en la metodología empleada. Esta técnica, de la cual Gerlad Zaltman (*) es uno de los grandes precursores, está orientada a determinar los aspectos **ocultos o inconscientes** de lo que “piensan y sienten” los consumidores acerca de un producto. A diferencia del focus group que intenta determinar cuáles son los motivadores directos o conscientes que gatillan el consumo, el neuromarketing trata de analizar qué hay mas allá del pensamiento inmediato que tiene el consumidor final. Lo anterior implica tratar de percibir motivos de consumo mas profundos recurriendo a la neurociencia. De esta forma, y con la ayuda de resonancias magnéticas cerebrales, se puede asociar la relación que tiene un producto con la activación de ciertas zonas cerebrales asociadas al placer o a la diversión. Esta técnica, está recién en su fase de verificación y esta siendo utilizada por algunas consultoras especializadas en la materia, seguramente en algunos años será una opción mas en la gama de posibilidades para saber qué es lo que piensan y sienten los consumidores desde una perspectiva científico-comercial.

(*)Para mas detalles revise el libro “como piensan los consumidores” de Gerald Zaltman

Preguntas claves

- ¿Usted ha realizado alguna vez una reunión con clientes de su empresa para saber cómo perciben el producto o servicio que se les entrega?
- ¿De qué forma usted trabajaría la información recopilada en una reunión con clientes?

Coaching

El coaching es un modelo de gestión que actúa sobre las personas con el fin de que estas puedan encontrar el camino para explotar de mejor manera sus cualidades personales y profesionales optimizando sus niveles de eficiencia laboral, conductual y de armonía con su trabajo. Los expertos señalan algunos principios de esta disciplina:

- El coaching se centra en las posibilidades que tienen las personas para mejorar sus destrezas a futuro tratando de sacar lo positivo de los errores del pasado o de convertir los aspectos negativos de una gestión, en positivos.
- Para obtener un resultado positivo, el coach debe creer en el potencial de las personas y en sus capacidades, neutralizando las debilidades y con ello dándole confianza para proyectarse en sus acciones.
- El coaching funciona en base a una **relación de confianza** entre el entrenador y la persona que recibe el entrenamiento.
- El entrenado no aprende del coach, este debe ser lo suficientemente hábil como para que el entrenado se vaya dando cuenta paulatinamente de cuáles son sus posibilidades de desarrollo. El coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, esta experiencia es importante como referencia para el coach a fin de ir

dando pautas al entrenado acerca de los objetivos que se desean lograr y de lo posibles que éstos son.

El coaching debe ser desarrollado por personas entrenadas para ello, muchas veces se habla del coaching como una actividad de ayuda por parte de las jefaturas para ejemplificar la manera en que se realiza un trabajo, como actividad de demostración frente a un colaborador, etc. Esa ha pasado a ser la figura Chilena del coaching; sin embargo, esta actividad va mas allá de eso, intenta descubrir las cualidades o fortalezas de las personas en sus actividades pero desde un punto de vista personal e interno. Sin embargo, a mi juicio creo que no tiene nada de malo objetivizar estas teorías en base a la idiosincrasia Chilena, sobre todo en una sociedad emergente como la nuestra, es bueno realizar copias de formulas probadas afuera, pero aterrizadas a la realidad de nuestras industrias. En ese contexto, lo que podríamos definir como “coaching Chileno” se podría materializar **con elementos de gestión** tales como:

- Capacitar a las jefaturas del BG en técnicas de direccionamiento de la información para que éstos se transformen en **facilitadores** de la información en complemento a su labor de controladores.
- Formar canales de comunicación propicios como para que las jefaturas comerciales puedan establecer alianzas de gestión con empoderamiento hacia sus colaboradores.
- Establecer políticas de manejo de la información en las empresas de tal forma que los procesos de mejora continua y capacitación comercial, sean dirigidos por las jefaturas del BG con ayuda de consultores.

Preguntas claves

- ¿En su empresa existe alguna política de asesoría comercial para los PEC?
- ¿De que forma y con qué periodicidad los líderes del BG de su empresa se involucran con los PEC para orientarlos respecto de mejores formas de hacer las cosas, enfoques de trabajo mas eficientes y dinámicos, información relevante sobre la misión y visión comercial de la empresa, metodologías de trabajo, políticas comerciales, etc?
- Si su empresa realiza alguna de las actividades de la pregunta precedente, ¿lo hace según el criterio de cada jefatura?, y si fuera así, ¿usted cree que ello esta correcto?.

Capítulo 4

Sicología aplicada a la gestión comercial

Antes de pasar a ver lo aspectos duros de la gestión comercial como la estrategia y elementos de control, los que unen el mundo del diagnóstico numérico a través de ratios y predictores, con el mundo de la ejecución de los elementos comunicacionales vistos en los capítulos 1 y 2; no puedo dejar de referirme y dedicar un capítulo completo a un tema que ayuda y potencia la aplicación de las materias relacionadas con el liderazgo, motivación, capacitación, mejora continua, entre otros. Los cuales han sido definidos con anterioridad pero no complementados con una metodología realmente orientadora. El cómo apliquemos estas variables va a depender derechamente de nuestro entrenamiento. Me explico:

- Sabemos la importancia que tiene el liderazgo en la gestión comercial, pero...¿sabemos cómo aplicar el liderazgo?
- Sabemos que es importante motivar a las personas que conforman nuestro equipo pero...¿sabemos cómo aplicar la motivación a través de la palabra y las actitudes?
- Sabemos que el coaching es efectivo pero...¿estamos preparados para implementar un programa de coaching creíble, eficiente y bien direccionado comunicacionalmente?
- Comprendemos que con la inteligencia emocional podemos lograr un gran equilibrio y empatía en nuestras relaciones interpersonales pero...¿comprendemos cómo se manejan los estados anímicos de quienes nos rodean para hacer mas eficiente nuestro rol activo?.

- Entendemos que cuando hay que administrar mejoras para solucionar una desviación en los presupuestos de ventas, caducidades, reincorporaciones, o en los drivers críticos de la gestión, hay que tomar las medidas correctivas cuanto antes pero....¿entendemos como comunicar esas medidas?, ¿sabemos cómo administrar la intensidad de nuestro discurso para que sea enfático pero además persuasivo y asertivo para nuestro equipo?.

Gran parte de estas interrogantes dicen relación con la aplicación de la comunicación desde la esfera de nuestro rol activo. Esta comunicación puede ser cada vez mas efectiva en la medida comprendamos ciertos procesos psicológicos que influyen en la voluntad de las personas en general y que impactan notablemente en **la calidad** de la relación con nuestro mundo circundante y por supuesto en el **nivel de influencia** que necesitamos para implementar cualquier tipo de estrategia comercial, de liderazgo y de comunicación.

En este contexto, he buscado con ahínco una disciplina que se pueda asociar a la administración de las materias blandas de la gestión, entendiéndose como tales, todas aquellas que tienen relación con el aspecto humano, materia en la que soy enfático, debe ser uno de los aspectos claves de la gestión comercial exitosa. En función de ello, creo que una de las disciplinas que más nos puede aportar es aquella que nos oriente en la descripción de los procesos psicológicos de la comunicación, vista desde un ámbito interno (de si mismo) configurada hacia un ámbito externo (de quienes nos rodean). Me atrevo por esto a asegurar que una de las disciplinas más exitosas en esta materia es sin duda alguna el **Análisis Transaccional**.

Análisis Transaccional

Preguntas clave

-¿Se ha encontrado con que habitualmente su conducta tiene matices muy parecidos a los que alguna vez sus padres tuvieron con usted cuando era sólo un niño?

-¿Cuántas veces usted advierte que existen clientes con una clara tendencia a criticar los productos o servicios y, en más de alguna ocasión, tratando de forzar esa crítica?

-¿En cuántas ocasiones se ha dado cuenta de que uno o más de sus colaboradores tiene en su conducta un patrón de comportamiento con tendencias remarcadas?; es decir, demasiado enojón, demasiado irresponsable, demasiado chacotero, demasiado burlesco, etc.

-¿Cómo reacciona usted ante la irascibilidad de un cliente, la ironía de un colaborador o la crítica de su jefe?.

- Si a usted le dicen, es bueno ejercer un liderazgo real, con acento en las necesidades de los colaboradores usted.... ¿tratará de la misma forma a todas las personas?.

- Si usted comprendió la importancia de ejercer el “rol activo” dentro de la gestión de liderazgo con su equipo ¿Cuándo, como y cuáles serán las características que extraerá de su rol personal para aplicarlas en forma estratégica o **con inteligencia emocional** en el accionar de su rol activo?.

A través del Análisis Transaccional de ahora en adelante AT, es posible contestar estas y muchas otras interrogantes decisivas para la gestión y desarrollo de relaciones interpersonales.

Historia del AT

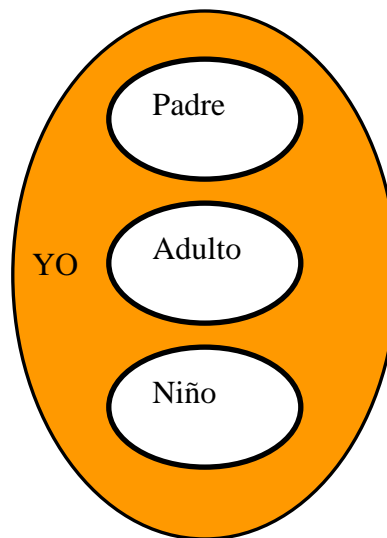
El AT fue creado por Eric Berne (1910–1970), un destacado médico psiquiatra de origen Canadiense radicado con posterioridad en Estados Unidos. En 1949 y cuando postulaba para ser aceptado como psicoanalista, Berne comenzó a poner en duda los efectos de algunas aplicaciones del psicoanálisis en algunos pacientes. Para Berne, esta metodología de introspección de las patologías profundas de la psique, muchas veces no lograban los resultados que él esperaba o bien resultaban infructuosos desde la perspectiva del paciente. Fue de esta forma como en 1956 creó el denominado Análisis Transaccional, una teoría basada en los preceptos Freudianos pero conceptualizada de tal forma, que podía ser entendida por cualquier persona. Este último hecho explica en gran medida el éxito del AT, porque en el transcurso de las terapias, Berne explicaba a sus pacientes los principios de la teoría por la cual ellos iban a ser atendidos; de esta forma, él vinculaba las patologías con explicaciones comprensibles para sus pacientes, quienes enfocaban sus problemas desde una visión interna que daba respuestas a los problemas conductuales y mentales que les aquejaban.

Fue de esta manera como Berne puso en práctica los lineamientos basales de su teoría, aspectos que han sido aplicados en distintas áreas, entre ellas la comercial por algunos precursores del AT durante los últimos 50 años y en especial, por la escuela argentina del Doctor Roberto Kertesz.

Conceptos previos

El AT es una teoría basada en el comportamiento de las personas desde una perspectiva interna de experiencias pasadas y grabadas en nuestro cerebro, algunas de ellas quedan en la porción inconsciente y otras en el consciente de nuestra mente, las que luego de un proceso interno de asociación, depuración y acople, se convierten en conductas o exteriorizaciones verbales y no verbales. A estas conductas, Berne les denominó **manifestaciones del YO**. Cada uno de nosotros por tanto tiene un YO, determinado por nuestra personalidad. A través del AT también podemos comprender las emociones propias y ajenas; es decir, los procesos empáticos o anti-empáticos que provienen de la interrelación entre las personas.

Al interior del YO existen algunos “habitantes”, a los que Berne denominó: Padre, Adulto y Niño, cada uno de ellos juega un rol fundamental para activar al YO y proporcionarle sus características. Si tuviéramos que graficar esta trilogía obtenemos lo siguiente:



Padre

El estado del YO Padre, es un reservorio de experiencias pasadas y emocionales. Este estado comenzó a gestarse a partir de los primeros años en nuestra niñez cuando

veíamos y sentíamos a los adultos que nos rodeaban. En esta interacción aprendimos muchas cosas de ellos, buenas y malas, sabias o equivocadas, pero al fin y al cabo las aprendimos y las hicimos parte de nuestras vidas. Algunas de esas experiencias fueron internalizadas por nuestras mentes y enviadas al subconsciente, otras fueron recordadas en cada capítulo de nuestra existencia consciente. Es importante recalcar que el estado del YO Padre no sólo debe su formación a lo que aprendimos de nuestros progenitores. Obviamente existe un sesgo por parte de ellos debido a que fue con quienes mas tiempo compartimos, pero éste estado refleja de alguna forma nuestra experiencia con **todos** los adultos que nos rodearon siendo niños y que influyeron positiva o negativamente en nuestros juicios de valor, conocimientos, actitudes, emociones, etc.

Es por ello, que no es difícil entender cómo muchas de nuestras conductas siendo adultos tienen **alguna afinidad o relación** con conductas propias de los adultos con quienes más tiempo estuvimos en nuestra etapa de niños. En ocasiones por ejemplo, nos vemos hablando a nuestros hijos tal como nuestros padres lo hacían con nosotros, o bien nos sorprendemos reaccionando ante una injusticia con una posición de crítica que contiene algunos matices parecidos a como reaccionaban nuestros padres frente a situaciones similares. En ese contexto se ha comprobado que existe una correlación directa entre nuestro comportamiento actual versus comportamientos de quienes nos formaron en nuestros primeros años de vida. De este modo, nuestras capacidades para demostrar cariño, criticar, acoger, proteger, consolar, provienen de este estado; es decir, cuando realizamos cualesquiera de estas acciones **estamos exteriorizando** una conducta con nuestro YO pero manifestado DESDE el estado PADRE.

Adulto

El estado del YO Adulto, proviene de nuestras capacidades de observar y dimensionar las cosas desde un **punto de vista lógico, secuencial, analítico, objetivo y calculador**. Con la exteriorización de este estado podemos realizar cálculos matemáticos, reflexionar, razonar, mantener una conversación neutra y sin sobresaltos emocionales. Este estado nos permite investigar, mantener la seriedad y serenidad en un conflicto, poder realizar labores con calma y mesura, etc. El Adulto es un estado del YO que esta dispuesto en medio del Padre y del Niño porque se relaciona con el equilibrio. Este estado esta totalmente exento de emociones; por el contrario, **juega de árbitro** para llevar a la calma las pasiones de sus dos vecinos: El Niño y El Padre.

De acuerdo con Berne, el Adulto cuenta con una triple fuente de información. Los datos propios adquiridos por experiencias pasadas y los datos sentidos y vividos por el Padre y el Niño. Estas tres fuentes de información le sirven al Adulto para **reflexionar, pensar y decidir para emitir las mejores y más objetivas** respuestas en cada situación.

Niño

El estado del YO Niño, al igual que el Padre es emocional en toda su magnitud. El Niño es un estado primario, no aprendido, naturalmente adquirido desde nuestra infancia. Desde los primeros meses de vida SOMOS tal cual vinimos al mundo. Cuando vamos creciendo sentimos impulsos, emociones espontáneas como alegría, llanto, rabietas, desconsuelos, ansiedades..., sentimientos que vienen sin que sepamos de dónde ni cómo o por lo menos sólo atisbamos racionalmente las fuentes o estímulos por los cuales sentimos aquellas reacciones. Con este estado del YO y cuando somos adultos, aprendemos a

disfrutar la vida, sentimos y expresamos emociones, lloramos, reímos, nos angustiamos, decepcionamos, manipulamos, frustramos, hacemos trampa, nos rebelamos... en fin, expresamos y sentimos todas aquellas emociones que alguna vez fueron claves en nuestra infancia para ir descubriendo e influyendo en el mundo que nos rodeaba. Este es un estado FUNDAMENTAL en la vida, porque es la fuente de lo que se denomina: **Resiliencia** o la capacidad que algunas personas tienen para visualizar las contrariedades de la vida desde una perspectiva más optimista. Una persona con un Niño Libre bien desarrollado y equilibrado, puede hacer frente a las adversidades de mejor forma o con mayor resiliencia que otros sin esa cualidad.

Características genéricas de los estados del YO

Hemos visto una primera definición de los estados del Yo, pero es importante puntualizar algunas características que los movilizan y hacen interactuar:

- El Padre y el Niño son estados emocionales; es decir, a través de ellos se pueden vivir y experimentar toda la gama de emociones negativas o positivas que conocemos.
- El Adulto **no experimenta emociones**, éste trata de administrar las que provienen del Niño y del Padre con el fin de sacar conclusiones para una respuesta lógica o calculada.
- Los estados del YO se comunican entre sí internamente, este diálogo es independiente del hecho de que sea **uno** de los estados el que exteriorice una respuesta.
- Siempre es uno de los estados el que se manifiesta por vez; Sin embargo, los estados **pueden ir asistidos o influenciados por otros**.

- El Adulto es el estado equilibrio entre el Padre y el Niño.

¿Como se forman los estados del YO?

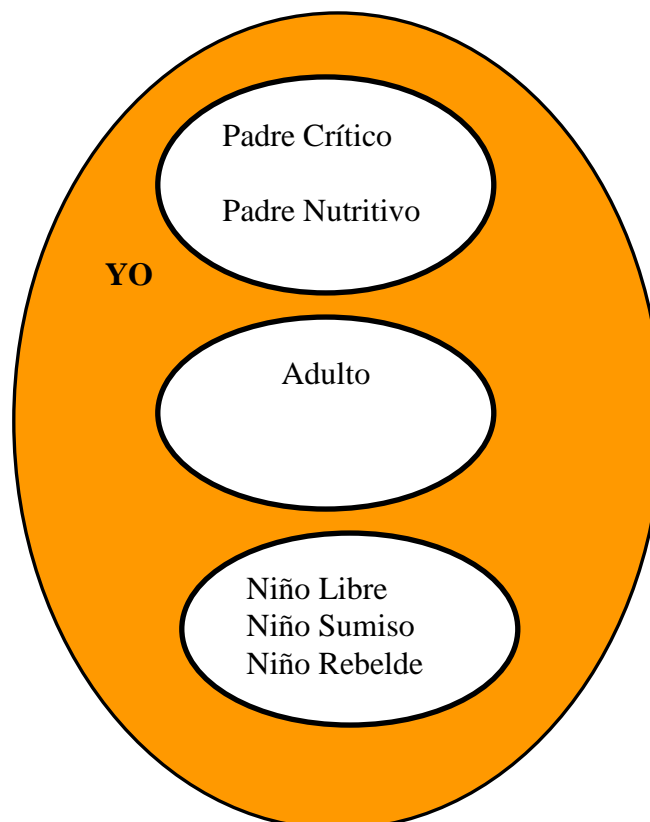
Según Berne, los estados del YO provienen de las experiencias vividas por cada individuo, de ahí que las personas son diferentes unas de otras, porque todos hemos vivido, aprendido, experimentado, dimensionado y sacado conclusiones distintas a raíz de los sucesos que han ido formado nuestro criterio durante los años. Existen personas que fueron queridas durante su infancia, otras que lamentablemente no, hay quienes fueron sobreprotegidos y otros que debieron experimentar condiciones muy duras para formarse y salir adelante en la vida. Todas aquellas experiencias van formando los contenidos mentales, espirituales y morales de las personas; de tal forma, que dependiendo del tipo de experiencia vivida o aprendida, ésta se clasificará como material para ser almacenado en la memoria y en la formación de uno de los estados del YO: Padre, Adulto o Niño. De éste modo, las personas desarrollan lo que denominamos **Personalidad**. La personalidad por tanto es diferente en cada individuo y he aquí el principio fundamental para conceptuar lo que denominamos **Empatía, o capacidad para entender a las personas y ponernos en su lugar**; concepto clave en todos los procesos de liderazgo, motivación e inteligencia emocional. Si entendemos el concepto de empatía y por lo tanto el principio de la diferencia entre las personas, sabremos entonces que no podemos esperar las mismas reacciones o los mismos resultados de todos quienes nos rodean a diario. Entenderemos también que no todos tienen porqué pensar como nosotros pensamos o sentimos, a menos que seamos tan hábiles que podamos persuadirlos de ello, **análisis fundamental para el desarrollo de las materias vistas en capítulos anteriores**. En este contexto el AT es importante para comprender que dentro de nuestra relación con los otros, debemos descubrir los

mecanismos que influncian la voluntad desde distintos ángulos y enfoques, sin pasar a llevar o desestimar nuestra propia concepción de las cosas, lo que dice relación con el concepto llamado **ASERTIVIDAD**.

Subdivisiones de los Estados del YO

Berne se dio cuenta en la medida que aplicaba el AT en sus terapias con grupos de pacientes, que era necesario subdividir al Padre y también al Niño en función de algunas distinciones emocionales que muchas veces se contraponían en un mismo estado. Concluyó que el Adulto no **podía subdividirse** porque de él no emanan estados emocionales y la racionalidad no contiene matices, es una sola y por lo general siempre gravita en circuitos conocidos, predecibles y exentos de emociones.

De esta manera la subdivisión quedó graficada de la siguiente forma:



Padre Crítico

Este estado manifiesta los aspectos del estado Padre expresados verbal y no verbalmente como:

- En su expresión positiva: Es firme, justo, pone límites, inculca valores morales y ordena situaciones, todo ello con expresiones verbales tales como: “¡tienes que superarte!”, “¡si no lo realizas, deberás asumir los resultados!”, “¡ponte serio, esto es importante!”, etc.
- En su expresión negativa: Es autoritario, prejuicioso, despectivo e impone sus puntos de vista por sobre la opinión del resto. Sus expresiones verbales generalmente son: “¡eres un ineficiente!”, “¡siempre haces todo mal, inepto!”, “¡esa es mi posición sobre el tema y no se hable mas!, etc.”

Padre Nutritivo

- En su expresión positiva: Entrega ayuda y confianza, protege, orienta, canaliza buenos deseos. Sus expresiones verbales pueden ser: “No te preocupes, intentaremos superar la situación”, “Eres de los buenos, pero puedes ser mejor”, “Este informe esta malo pero tengo la confianza en que puedes mejorarlo”, etc.
- En su expresión negativa: Es sobre protector, no mide niveles de ayuda y por lo tanto no deja que el resto experimente auto valencia. Sus expresiones verbales a menudo son: “No te preocupes, yo lo hago por ti”, “hace calor pero igual ponte un chaleco”, “Es por tu bien, harás cada cosa que yo te diga”, etc.

Niño Libre

- Es espontáneo, le gusta reírse con o sin motivo, disfruta la vida sin muchos planteamientos, juega, celebra, goza. Sus expresiones o fondos mentales de sus acciones por lo general son: “¡Vamos, juguemos!” , “¡Ehh...Después de esta vida no hay otra!” , “¡hay que olvidarse de todo!” , “¡Échale no mas, después vemos como lo arreglamos!” , etc.
 - Conductas positivas: Sabe disfrutar sus sentimientos, es alegre, creativo.
 - Conductas negativas: Es egoísta, cruel, manipulador e irresponsable.

Niño Sumiso

- Es como su nombre lo grafica, sumiso, retraído, obediente, muy sensible a los embates del padre crítico y voluble ante las reacciones del padre nutritivo. Su instinto es ceder, no discute ni hace reformas de ningún tipo. Sus expresiones a menudo se manifiestan en frases como: “Esta bien, como tu digas”, “obedezco, acato”, “Bien, si así tu lo quieres, no tengo problema...”, etc.
 - Conductas positivas: Es sociable, dúctil, apaciguador.
 - Conductas negativas: Es miedoso, auto desvalorizado, se deja pisotear por los demás, retraído.

Niño Rebelde

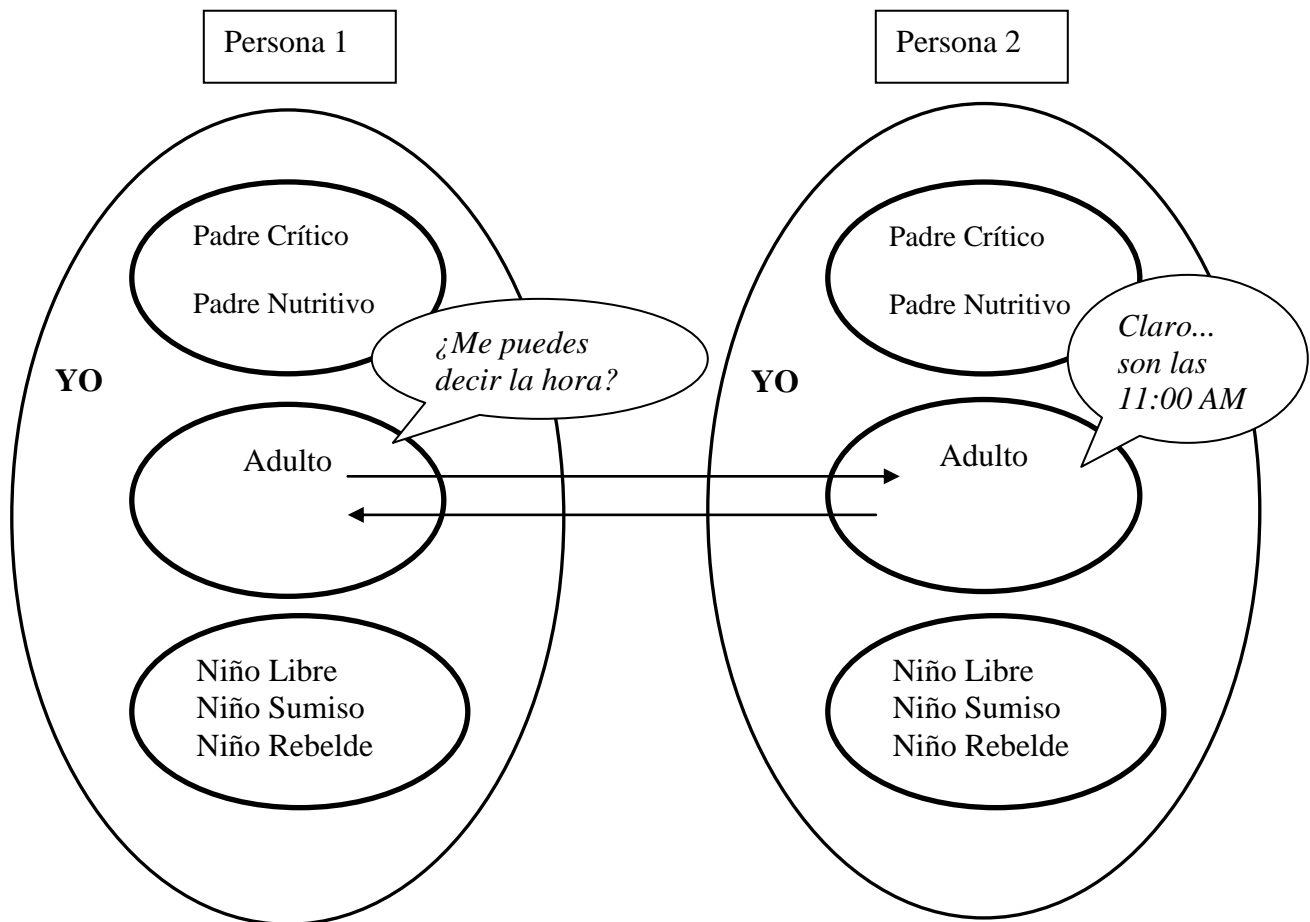
- Su nombre también nos da la pauta de qué es lo que contiene este estado del Yo. Por definición se opone al padre crítico y tiene afinidad con el padre nutritivo porque

éste le da en el gusto si la relación está viciada. Sus expresiones por lo general son del tipo: “¡No tengo porqué obedecer!”, “¡Me vengaré, ya verán!”, “¡Esto es injusto, no aceptaré que me atropellen de esta forma!”, “¡No quiero hacerlo y no quiero no mas!”, etc.

- Conductas positivas: Rechaza las imposiciones, no deja que lo atropellen y tiene sentido de justicia.
- Conductas negativas: Se opone por sistema o sin razón, anarquista, vengativo, agresivo.

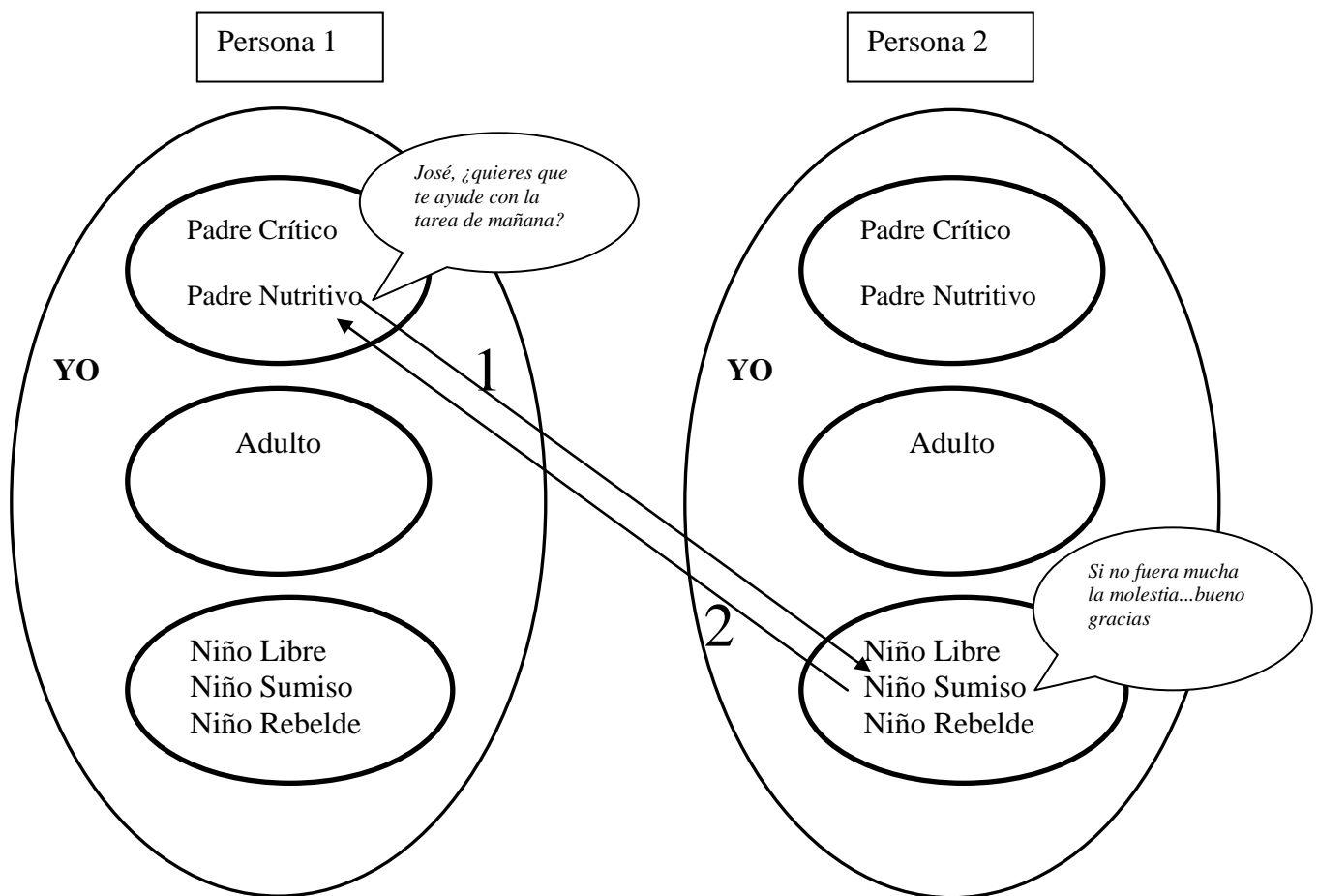
Las transacciones

Hemos visto las definiciones previas de los personajes que integran los estados del YO de todos sin excepción. Pero igual de trascendente es comprender cómo estos estados se comunican entre si y de cómo lo hacen con estados del YO de otras personas. A este proceso Berne le denominó **Transacciones**. La lógica de las transacciones radica en que, tal como su nombre lo indica, en el proceso comunicacional se intercambia o se transa información, ello, porque cuando intentamos comunicarnos esperamos una respuesta verbal o no verbal pero una respuesta al fin y al cabo. Desde la lógica del AT, cada vez que emitimos un gesto, una palabra o una frase con intenciones de comunicarnos con otra persona, ésta proviene de alguno de nuestros estados del YO. De la misma forma, cuando OBTENEMOS una respuesta, ésta proviene de algún estado del YO de nuestro interlocutor. A este proceso Berne le denominó **Transacción** y se puede apreciar de mejor forma en la siguiente gráfica:



En la gráfica anterior, se puede apreciar una transacción que se produce entre el estado Adulto de la persona 1 y el estado Adulto de la persona 2. Claramente son los Adultos que se comunican debido a que la comunicación que se produce está exenta de contenidos emocionales, pero veremos otro ejemplo:

Para mejor lectura de los diagramas, usted encontrará un numero al lado de cada línea de diálogo. Estos números orientan el orden en que se dan los mensajes por parte de cada persona.



En este caso, tenemos que la comunicación se abre desde el padre nutritivo de la persona 1, ésta es acogida por el niño sumiso de la persona 2, quien le contesta desde ese mismo estado. Mas adelante veremos que en ocasiones los estímulos son acogidos desde un estado pero interpretados o exteriorizados por otro, pero antes definamos los tipos de transacciones básicas que se manifiestan regularmente.

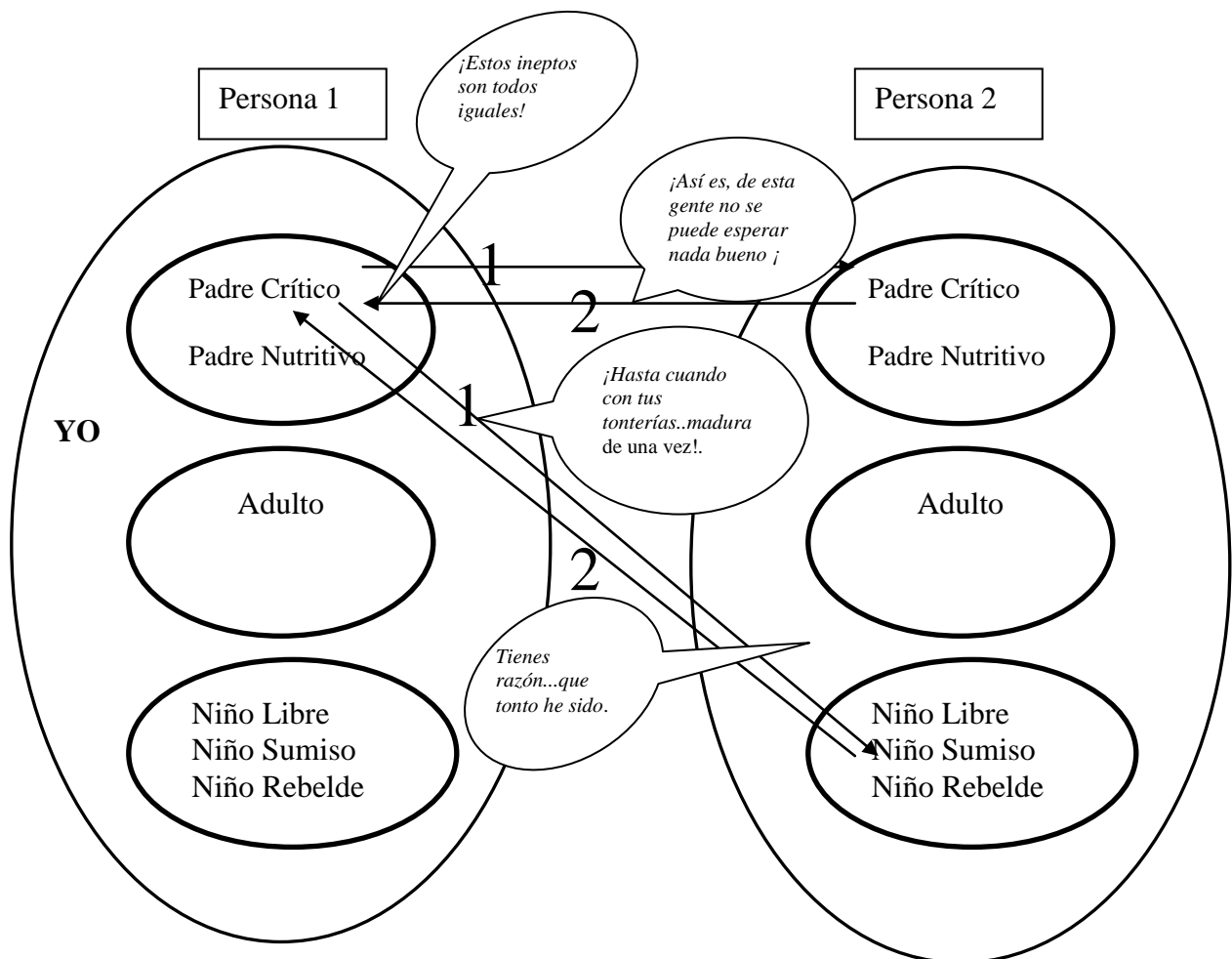
Transacciones complementarias

Es importante puntualizar que cuando nos comunicamos **DESDE** un estado del **YO**, por lo general esperamos obtener una respuesta **DE** un estado que deje satisfecha la expectativa del estado con el cual nos estamos comunicando; a esta situación Berne le denominó **Transacción Complementaria**.

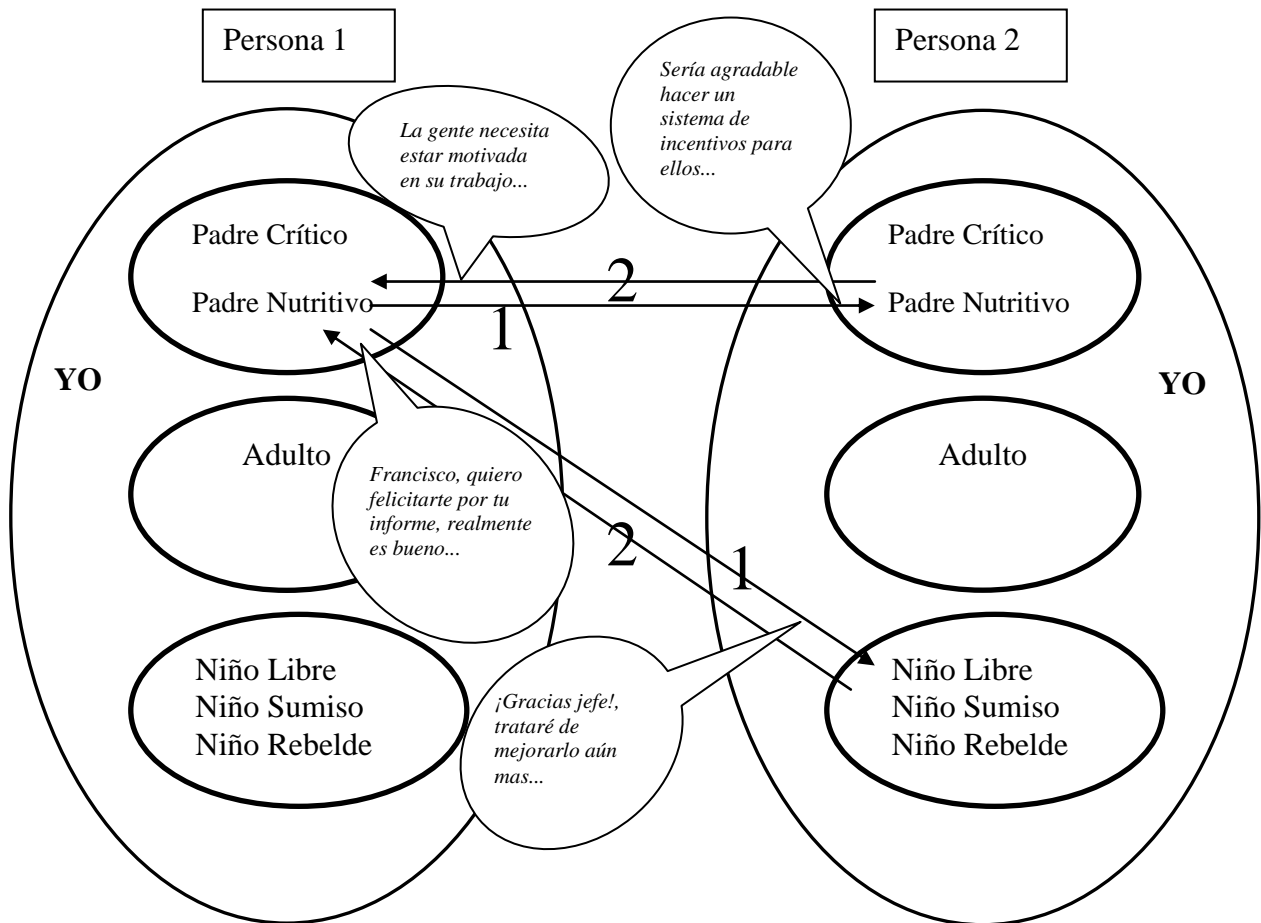
Respecto a este principio podríamos definir los siguiente:

Padre crítico: Espera respuesta desde el niño sumiso, o bien desde el padre crítico cuando ambos se refieren a un tercero. Veamos dos ejemplos en el siguiente diagrama:

(Fíjese bien desde dónde sale la punta del cuadro de diálogo porque a ese estado corresponde la frase)



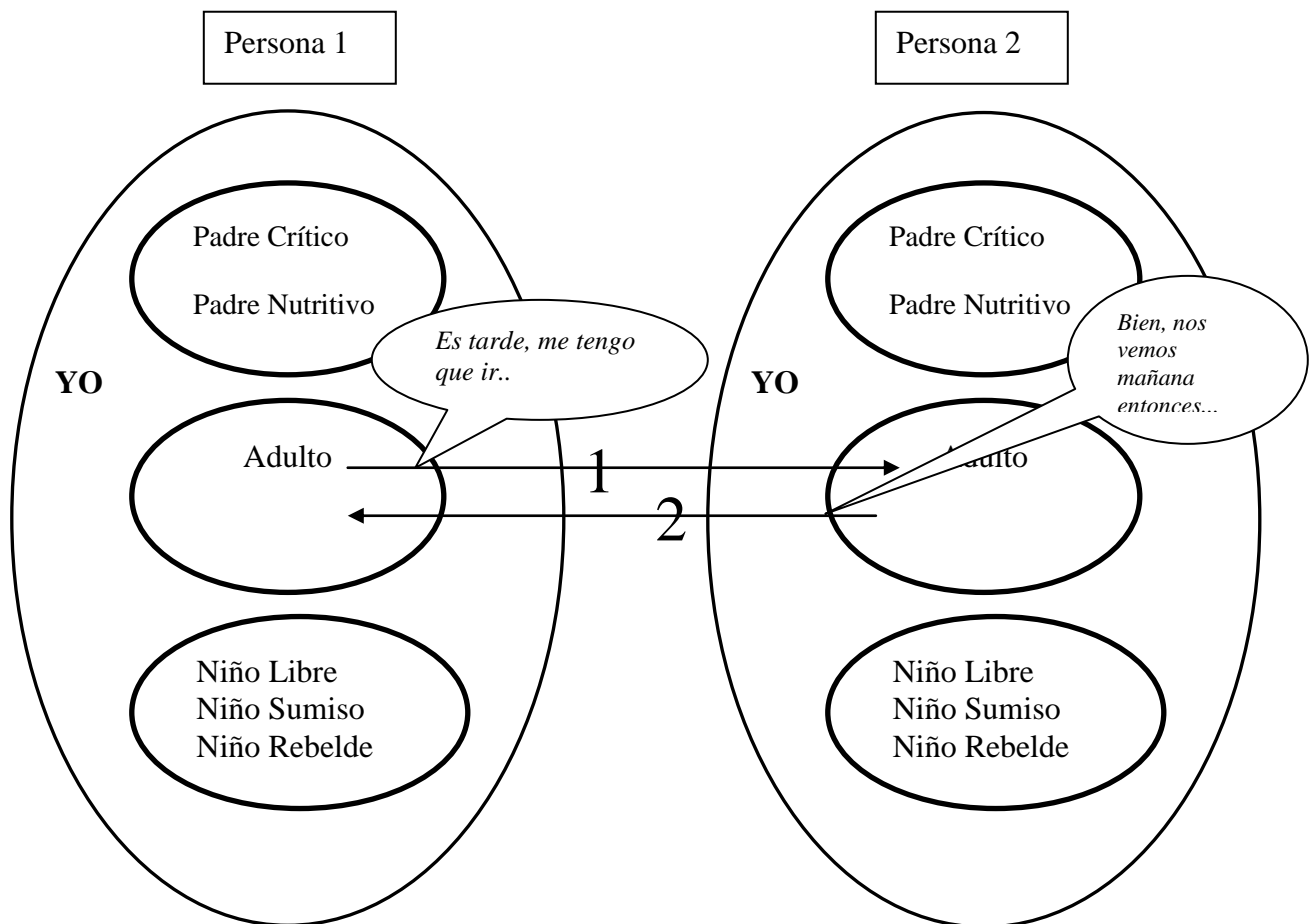
Padre Nutritivo: Espera respuesta desde el niño libre, niño sumiso o bien desde el padre nutritivo cuando ambos se refieren a una tercera persona o bien cuando dos personas quieren expresarse cariño mutuo o admiración.



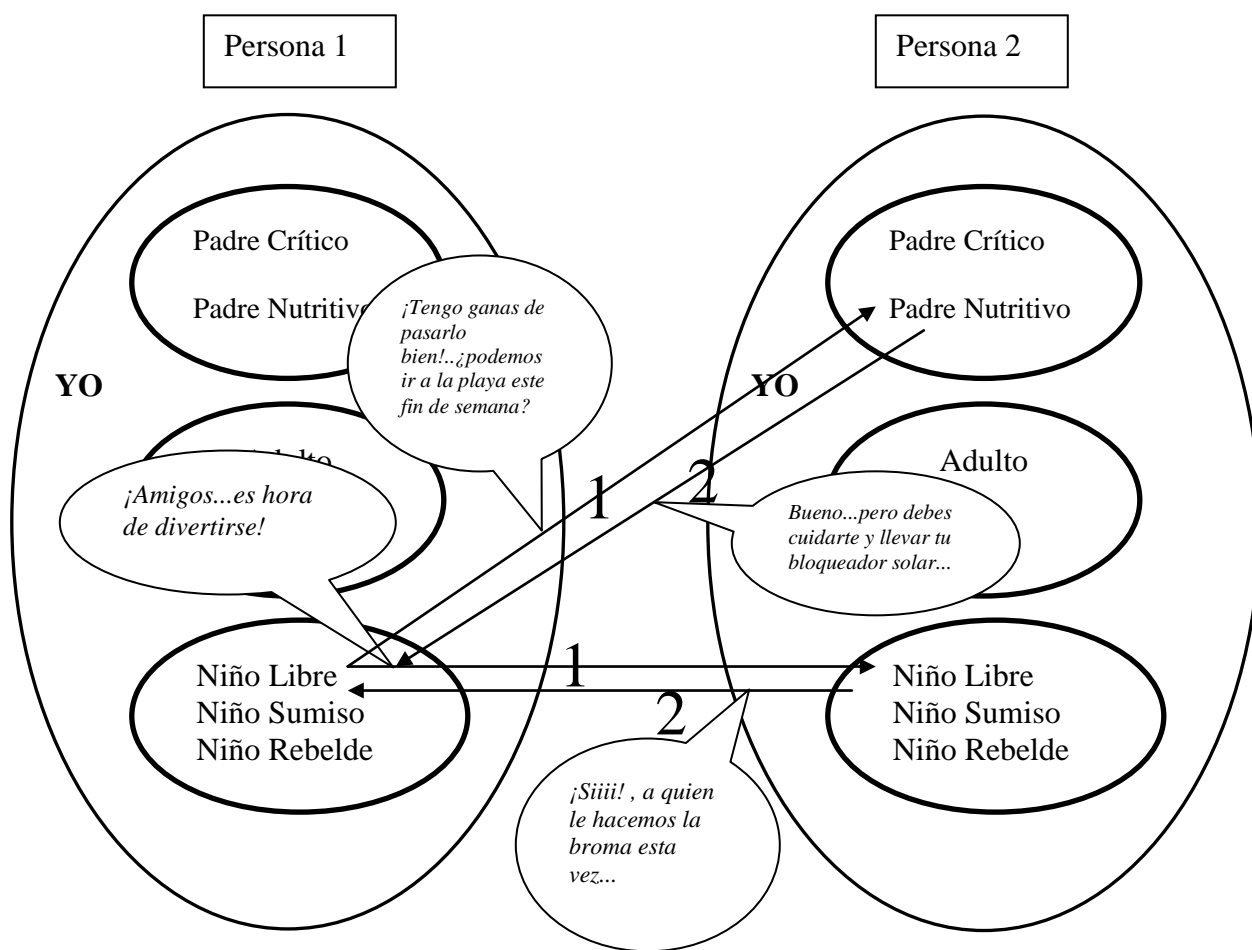
En este caso el Niño Libre va en conjunto con el Niño Sumiso, uno agradece con euforia las felicitaciones y el otro asume que las cosas se pueden mejorar aún mas. En relaciones sanas, esta sería la actitud que mas se aproximaría a lo ideal y que afianza relaciones de liderazgo y de colaboración consistentes y perdurables en el tiempo. El Padre Nutritivo en su faceta positiva y aplicando la Inteligencia Emocional como substrato de

interfase, es una fuente muy potente para aplicar los estilos de liderazgo, coaching y motivación.

Adulto: Espera respuesta sólo de otro adulto, este estado busca una respuesta coherente, lo mas objetiva y directa posible, de tal forma que no deba recurrir a descifrar significados ocultos o con doble fondo.



Niño Libre: Espera respuestas del Padre Nutritivo quien por lo general le ofrece “permisos” para desarrollarse y ser tal cual es; para ello, casi siempre va acompañado o asociado con el Niño Sumiso debido a que de esta forma exterioriza sus reformas o solicitudes. En otras ocasiones y dependiendo de las circunstancias, espera respuestas del Niño Libre directamente a diferencia de lo visto con el PN y el PC, quienes se comunican al mismo nivel cuando se refieren a un tercero.



Niño Sumiso: Espera respuesta del Padre Nutritivo porque es el único con el cual puede alimentar su necesidad de comprensión.

Niño Rebelde: Espera respuesta del Niño Sumiso debido a que no quiere ningún tipo de réplicas a sus demandas o rebeliones infundadas, por lo general espera silencio como respuesta o actitudes de sumisión frente a sus agresiones o ademanes de ira. Se pudieran confundir las exteriorizaciones del Niño Rebelde con las del Padre Crítico; sin embargo, es importante recalcar que el Niño Rebelde no da razones sobre el accionar de sus conductas, es espontáneo y visceral. El Padre Crítico en cambio, actúa muchas veces con violencia pero siempre dando un argumento (equivocado o no) para justificar su conducta.

Como hemos podido apreciar, las transacciones complementarias se distinguen debido a que existe armonía en la comunicación, por lo general el estado que emite una señal es correspondido o satisfecho con la respuesta del estado interlocutor. Este tipo de comunicación **debiera ser la ideal** en condiciones normales y sin vicios en la relación de dos personas; es decir, en una relación laboral, claramente no es sano que en forma permanente una jefatura se comunique con su Padre Crítico hacia sus subordinados, como tampoco que éstos siempre respondan con su Niño Sumiso. Por otro lado, tampoco es normal que una persona pretenda sacar a relucir su Niño Rebelde en las reuniones de trabajo cada vez que no le parece un tema mientras el resto se queda callado. Un supervisor no podrá nunca llegar a buen puerto en su gestión si abusa de su Padre Nutritivo con sus subordinados, porque éstos al cabo de un tiempo le pedirán que los “transporte a caballito” al domicilio del cliente. Un Gerente Comercial “cargado” al Niño Libre, podría perfectamente llevar su juego de “play station” a las reuniones comerciales para entretenerse, lo mas probable es que uno o mas de sus colaboradores termine jugando con él. En todos estos casos, obtenemos transacciones complementarias pero claramente fuera de contexto, viciadas o equivocadas (reparar conductas negativas de los estados).

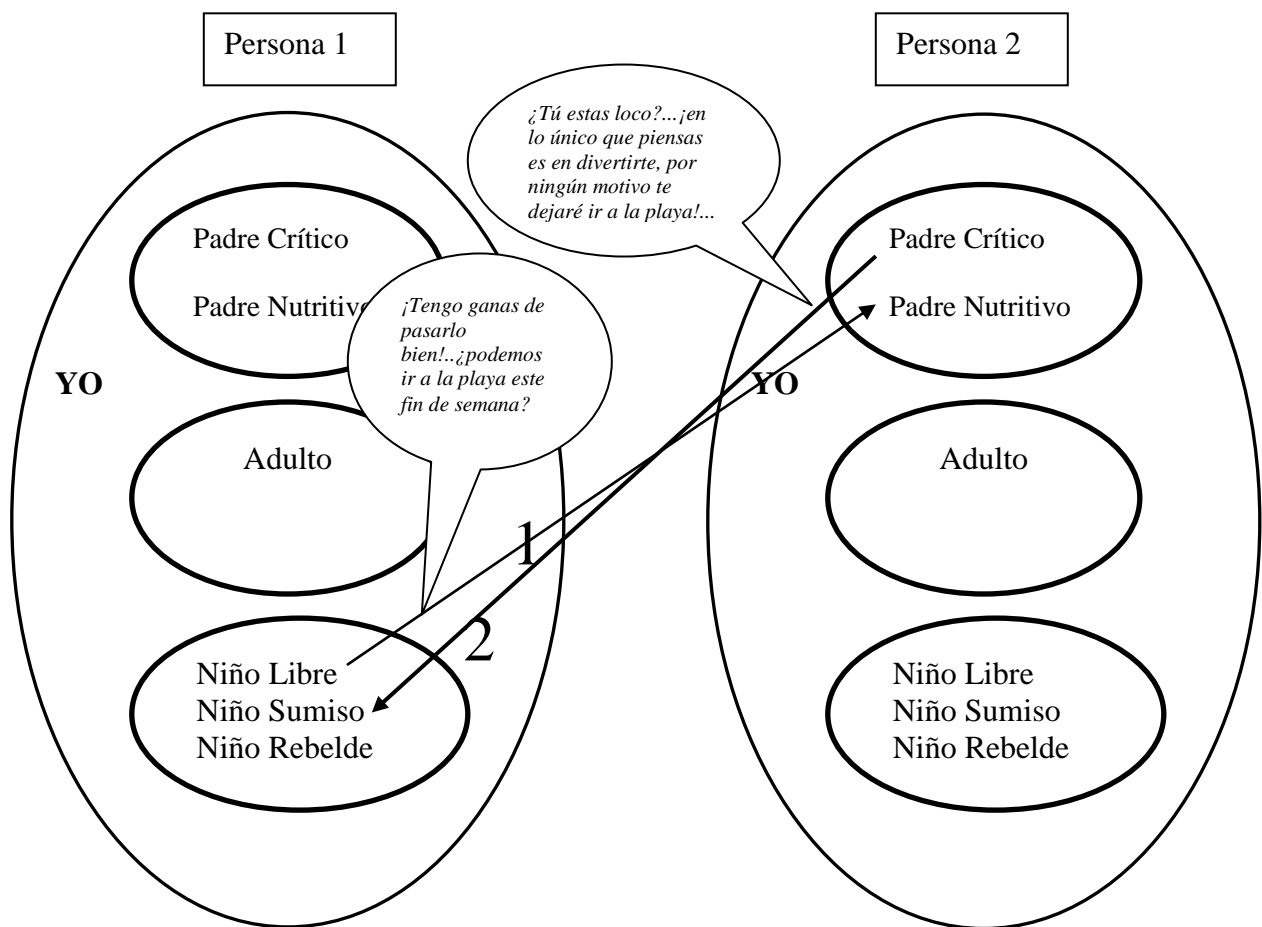
El rol del Adulto

Con relación al párrafo anterior y a la idoneidad en la calidad de las relaciones o transacciones, es crucial el rol del Adulto. Recordemos que este estado es una especie de contralor racional de las transacciones, el Adulto piensa, relaciona, calcula, metodiza, obtiene información del Niño y del Padre para tomar alguna decisión, pero no va a responder en conjunto con ellos, él responderá exento de emociones y desde una perspectiva racional y objetiva. He aquí entonces el equilibrio fundamental para que un proceso de comunicación sea direccionado en forma correcta y sanamente complementaria. El Adulto por tanto, es directamente proporcional o equivalente al concepto de **inteligencia emocional**. Recordemos que este concepto dice relación con la capacidad de las personas de resolver situaciones, conflictos, desavenencias, etc., contemplando y **considerando** los aspectos emocionales involucrados, pero **no dejándose llevar** por ellos. Implica además entrenar la capacidad de conectarnos con nuestras emociones y de los demás para sentir empatía y administrarla en función de un objetivo de bien mutuo.

El Adulto en el AT, es el encargado de manejar las emociones del Padre y del Niño objetivizando la información que deseamos emitir según las circunstancias que debemos enfrentar y del rol que **necesitamos** protagonizar. Lo anterior es muy útil y nos da una pauta acerca de cuáles son los estados mas convenientes de administrar cuando asumimos un **rol activo o un rol personal** (ver capítulo 1).

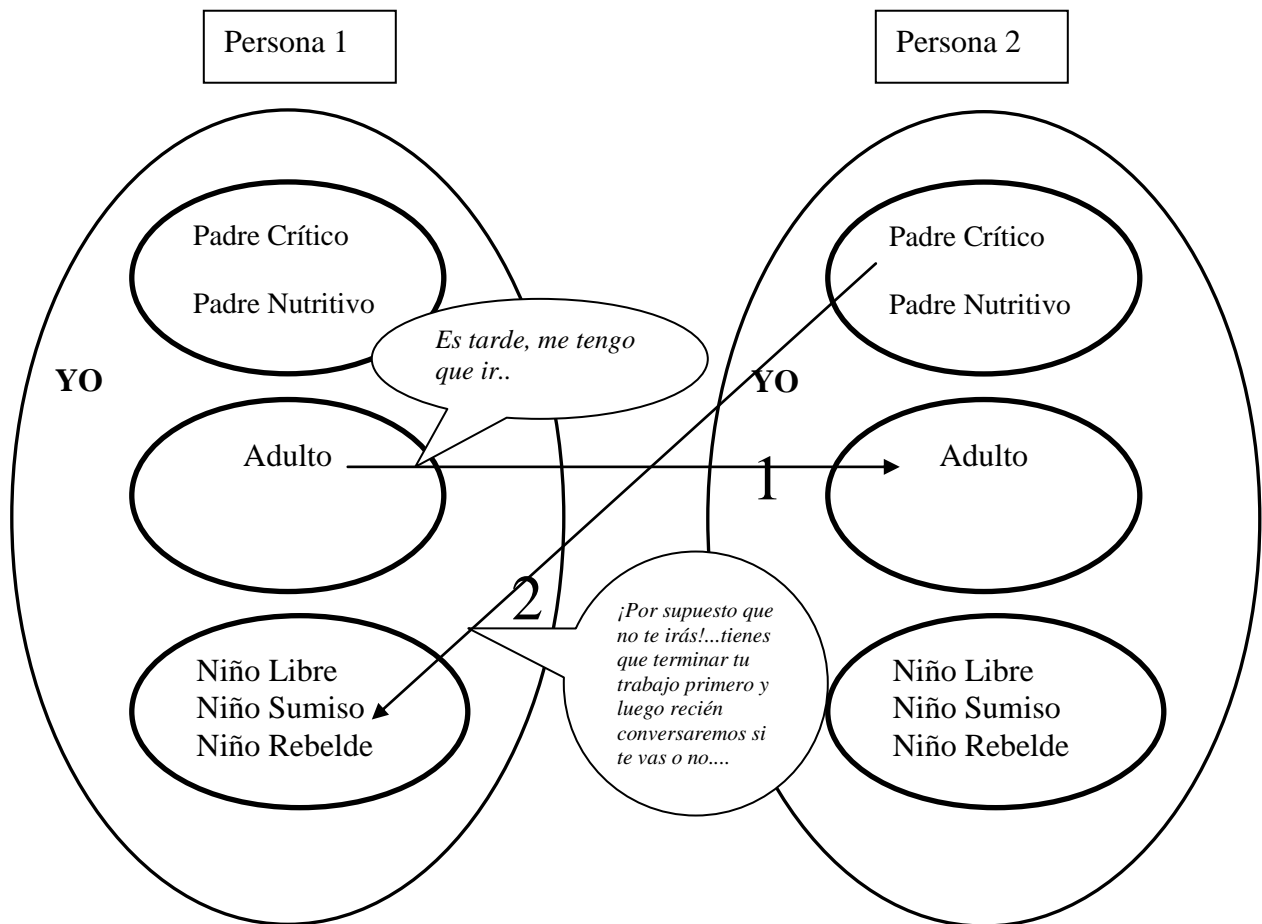
Transacciones cruzadas

Este tipo de transacción es contraria a los principios de la anterior. La transacción cruzada nos explica la forma en cómo los estados de dos personas pueden llegar a diferir o bien a experimentar algún grado de conflicto. Es un proceso anti-empático donde por lo general dos o mas interlocutores no logran llegar a un acuerdo que complemente sus puntos de vista. Sin embargo, veremos que existen diferentes grados de conflicto en las transacciones cruzadas. Veamos un ejemplo tomando y modificando una gráfica anterior:



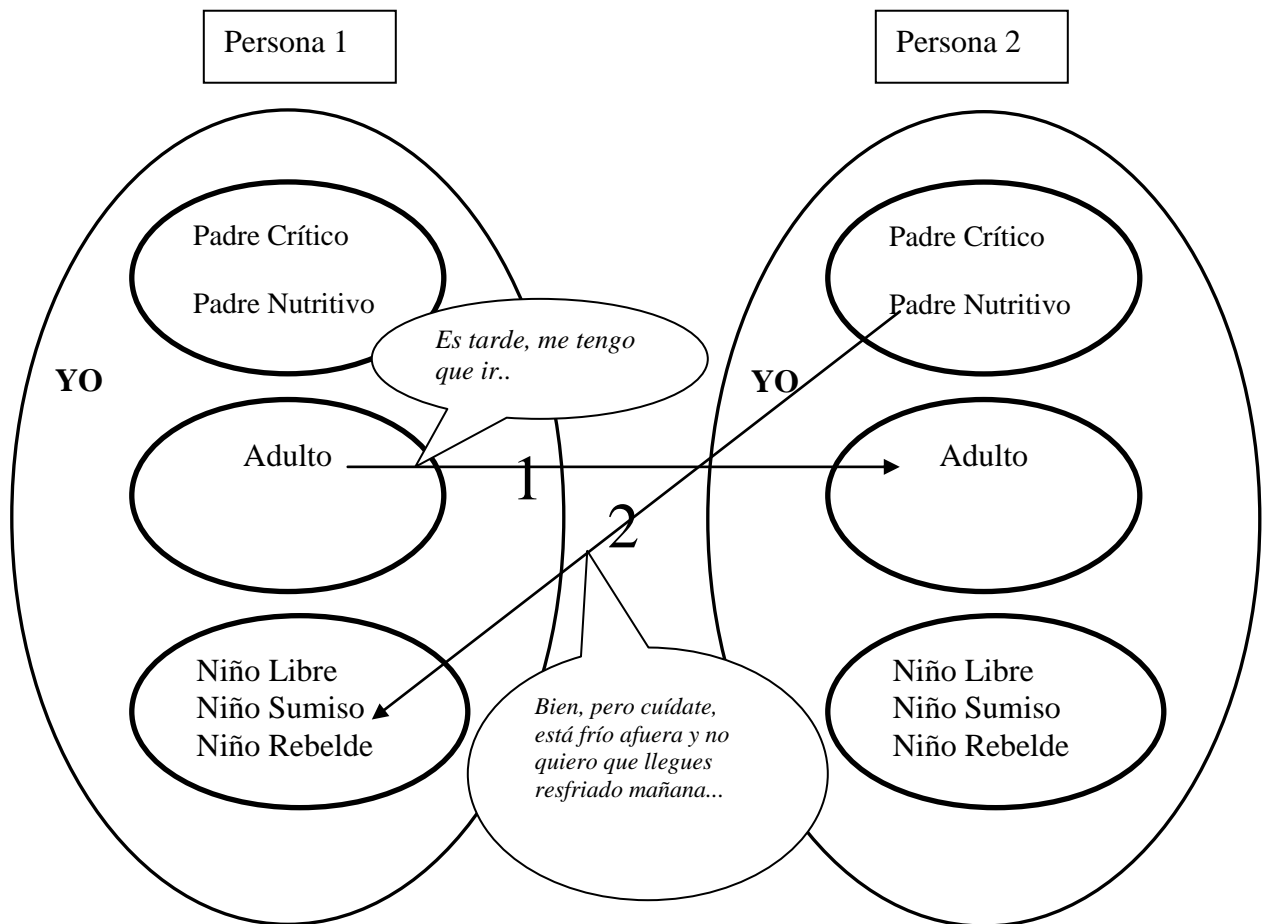
En este caso el NL de la persona 1 no logró “enganchar” al PN de la persona 2; por el contrario, fue sintonizado por el PC de éste, quien respondió con sus cualidades inherentes.

Veamos otro caso:



En este ejemplo el Adulto de la persona 1 no logró sintonizar con el adulto de la persona 2 obteniendo una respuesta totalmente contraria a sus expectativas. Esta es una transacción cruzada con un grado muy negativo de virulencia.

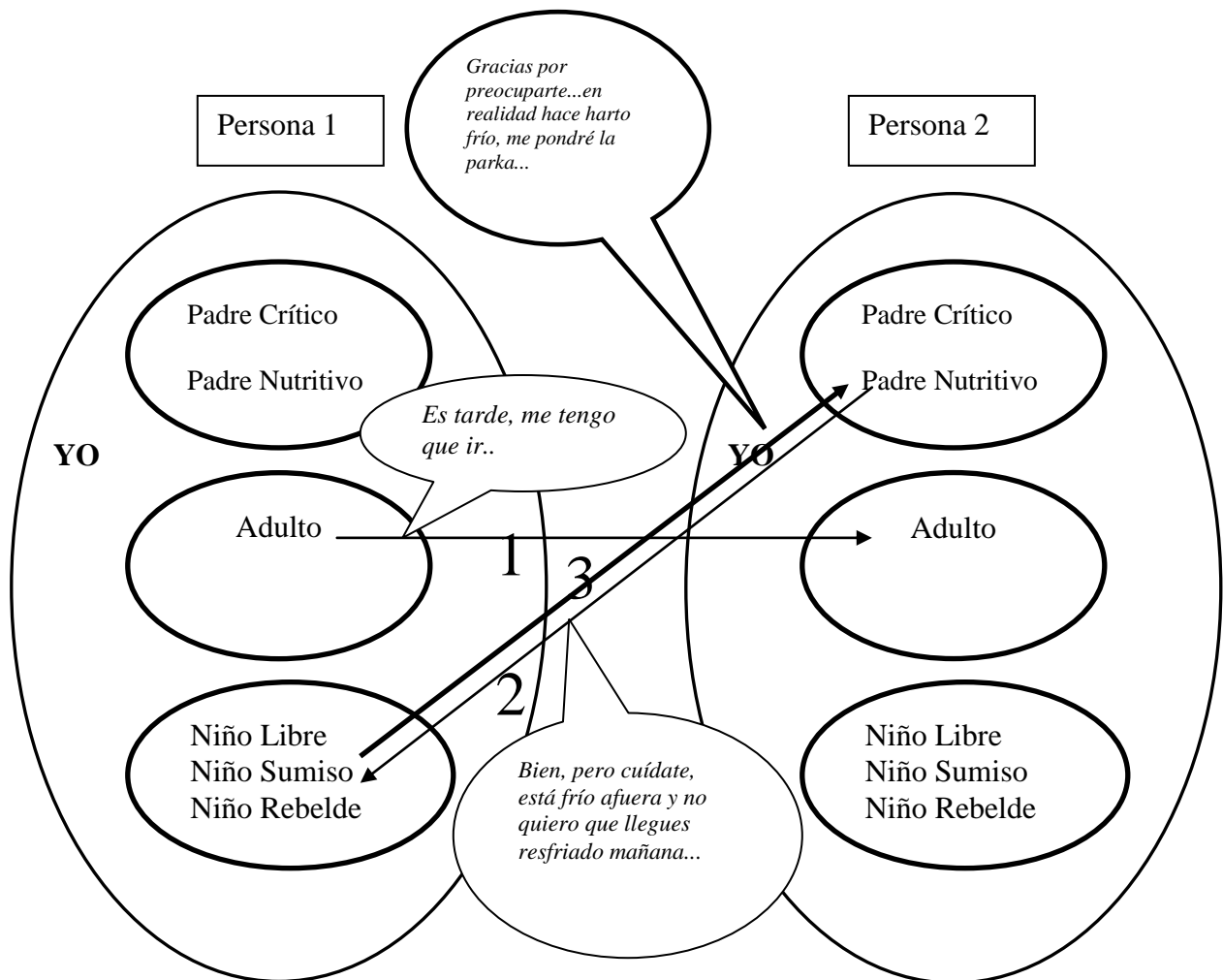
Como mencioné en un párrafo anterior, pueden existir diferentes grados de conflicto en una transacción cruzada, siguiendo el mismo ejemplo analicemos la siguiente situación:



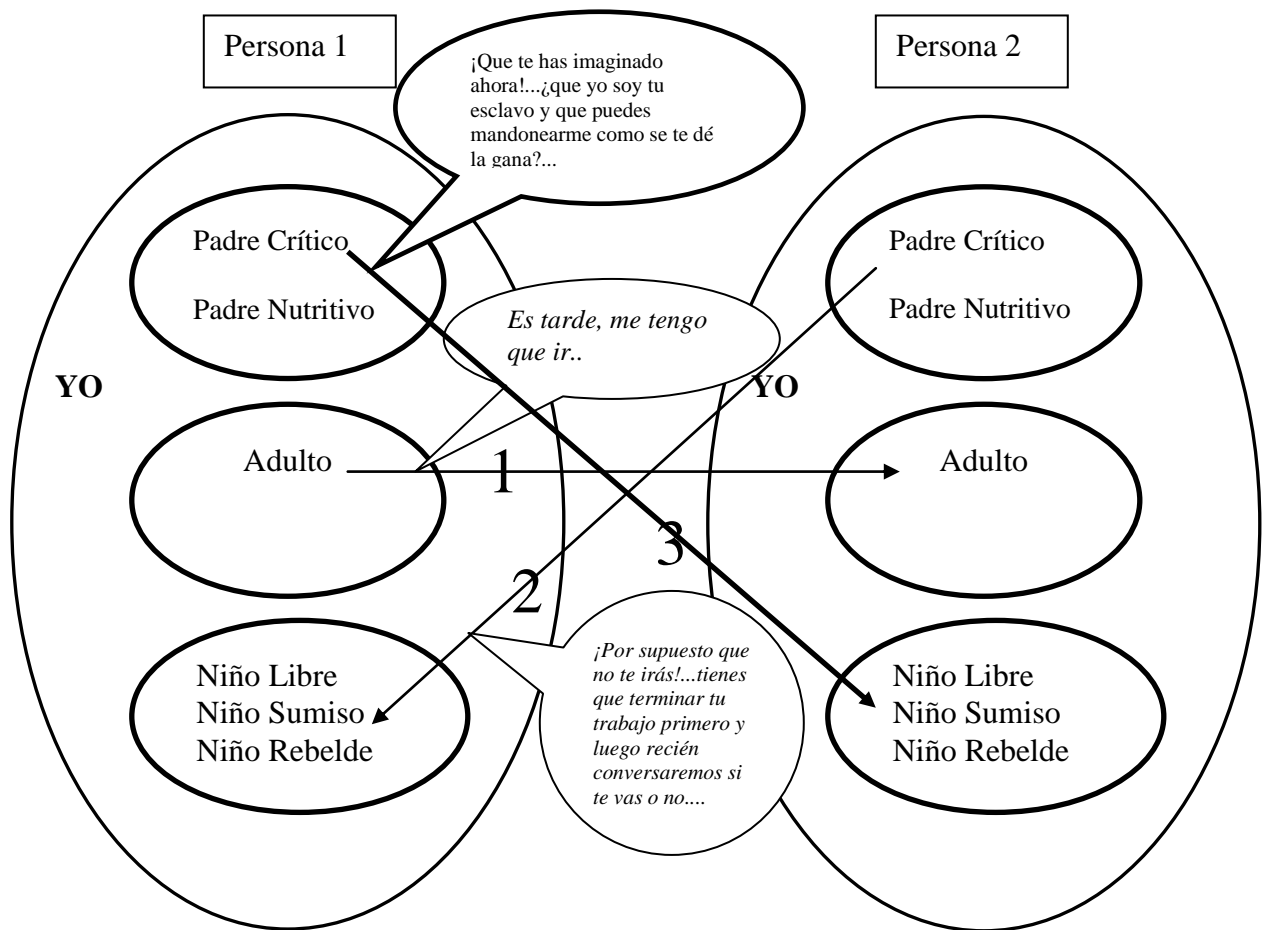
En este caso, existe una transacción cruzada pero mucho menos nociva que la anterior, La persona 1 no está recibiendo una respuesta de un estado equivalente al suyo, pero si obtiene una respuesta que lo deja satisfecho y que está muy cerca de ser complementaria. Lo anterior nos da una pista de que las transacciones cruzadas o complementarias son buenas o malas **dependiendo de la situación y de la intención** con que se desea comunicar un mensaje. De esta forma, desempeñando nuestro rol Activo obtendremos mayores probabilidades de éxito con nuestro liderazgo si somos capaces de conseguir transacciones sanamente complementarias o bien cruzadas con un mínimo grado de conflicto.

Una transacción cruzada leve, sirve muchas veces para acercarnos a una complementaria y así continuar por una vía de entendimiento empático.

Veamos un ejemplo:

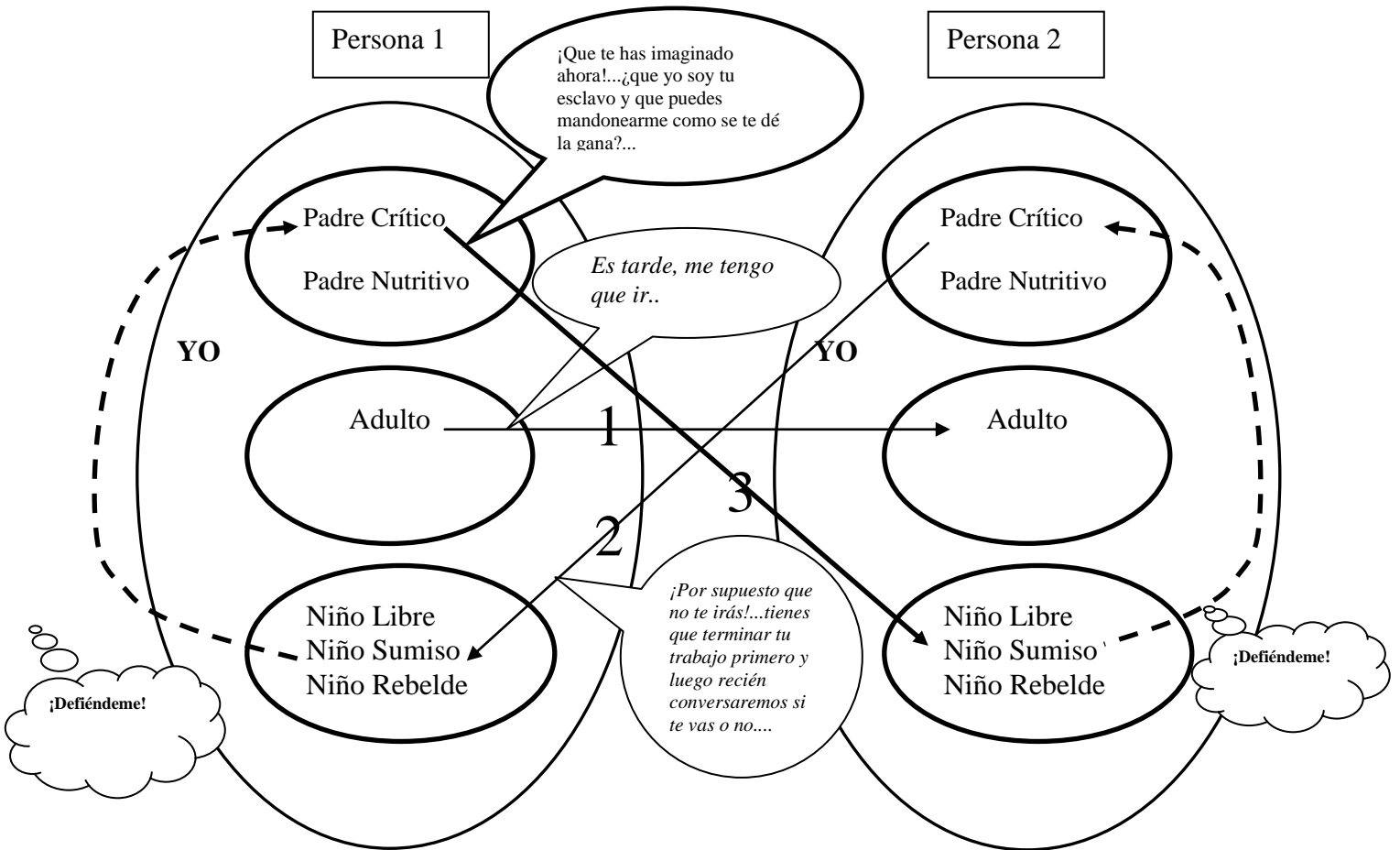


De esta forma, vemos que la consecuencia de una transacción cruzada leve puede llegar a ser la de convertirse en una complementaria. Por el contrario, mientras mas grado de conflicto o “intenciones” de conflicto contenga una transacción cruzada, mayores probabilidades habrá de perpetuar el conflicto y de que este no termine fácilmente. Veamos esto transformando el ejemplo inicial :

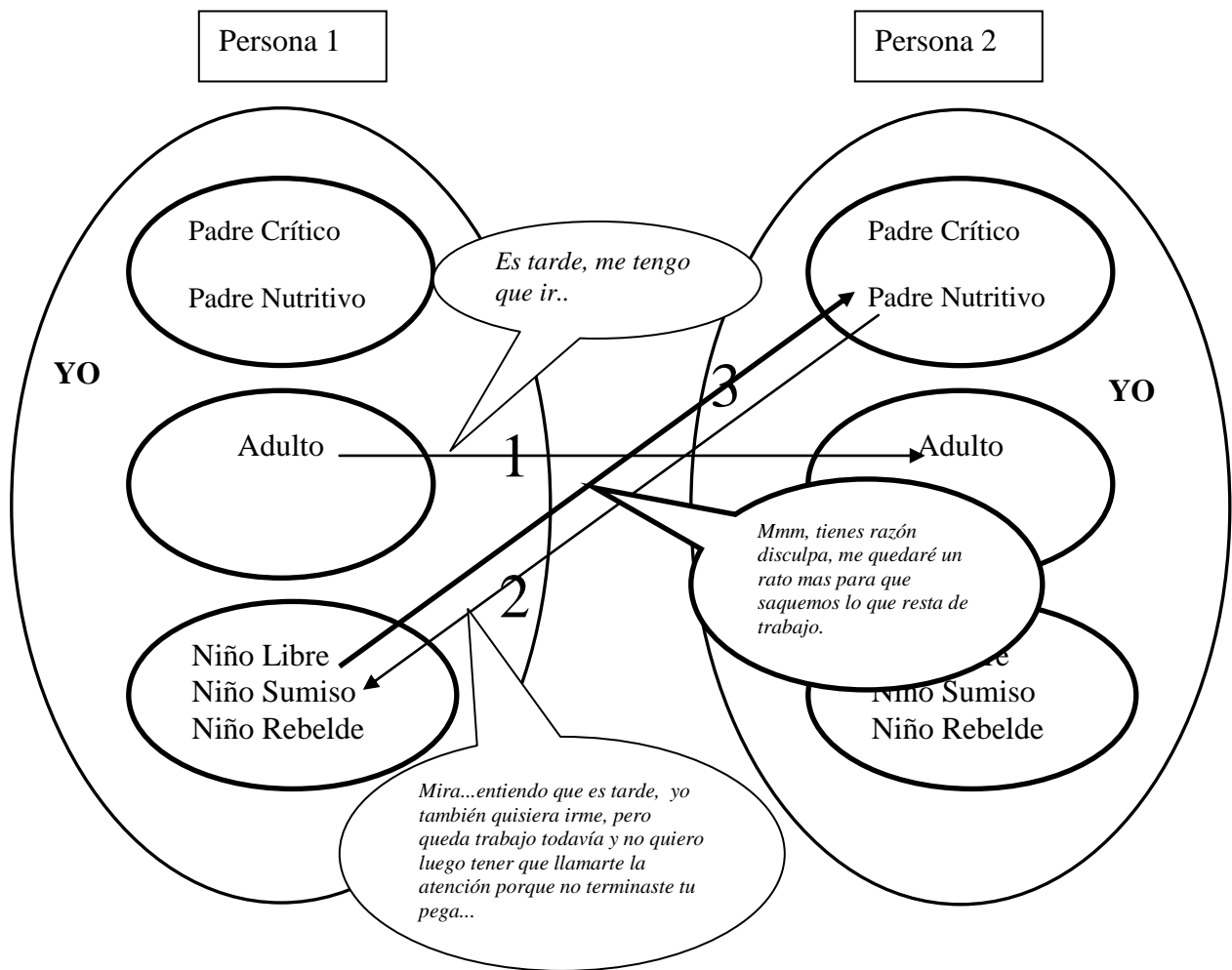


En este diálogo claramente existe una tendencia a que el conflicto se perpetúe porque ambas partes sienten su amor propio herido pero..., ¿de donde proviene el amor propio, dignidad o posición de desmedro?, ¿cuál de todos los estados del YO, tiene la capacidad para sentirse menospreciado?. En efecto, es el Niño Sumiso el que **recibe** el mensaje pero vemos que es el Padre Crítico el que **responde**. Aquí se produce lo que Berne denominó “diálogos internos”. En este proceso es el NS el que dice internamente al PC del YO de la persona 1: “defiéndeme” y es el PC el que responde con la expectativa de influenciar al NS de la persona 2. Lo mas probable es que éste no se deje influenciar y pida ayuda a su PC para responder también y así sucesivamente ocurrirá en la medida de que

ninguno de los dos quiera bajar la guardia. De esta forma el conflicto tiende al infinito y se refleja de la siguiente forma:



Si la persona 2 quisiera obtener una respuesta con mejores probabilidades de éxito y conseguir que la persona 1 se quede trabajando por mas tiempo sin tener que recurrir a un nivel de conflicto tan evidente como el del caso anterior, podría recurrir a una transacción cruzada leve con su Padre Nutritivo para luego conseguir una transacción complementaria como lo veremos en la siguiente gráfica:



Al lector no le será difícil visualizar que este tipo de problemas en la comunicación ocurre a diario en las empresas y en toda relación humana. Con esta metodología podemos diagnosticar o al menos aproximarnos a saber cuál podría ser el origen de algunos problemas o conflictos. En la gestión comercial, es importante establecer estos diagnósticos porque de ello dependerá nuestro aporte para mejorar el clima y relaciones internas del BG, sabiendo que todo ello redundará en optimizar los resultados comerciales. Antes de seguir con el AT detengámonos a formular las siguientes **preguntas claves** a fin

de establecer diagnósticos que nos den las luces para encontrar una **oportunidad de gestión**:

- ¿Usted encontraría normal que una jefatura del BG demuestre una actitud de Padre Crítico en forma permanente cuando se relaciona con su equipo?. Si su respuesta es no, ¿por qué cree que ello ocurre?.
- ¿Cómo definiría usted en general las transacciones de las personas del BG de su empresa?
 - Casi siempre complementarias
 - En ocasiones cruzadas pero leves
 - Cruzadas casi siempre con un rasgo marcado al conflicto
 - Cruzadas con alto grado de conflicto.
- Por lo general, ¿con qué estado del YO o combinación de ellos usted trabaja y se relaciona con su equipo y ejerce su rol activo ?.
- ¿Qué elementos de los estados del YO usted utiliza mas en su rol activo con éxito y equilibrio y que por lo habitual son característicos de su rol personal?. Ejemplo: el sentido del humor de su Niño Libre.
- Si usted forma un programa de coaching para su equipo comercial, ¿que combinación de estados del YO cree usted que serían los mas indicados para obtener el mejor desempeño de sus dirigidos?:
 - Adulto asistido por Padre Crítico y Matices de Niño Rebelde
 - Adulto asistido por Padre Nutritivo y matices de Niño Libre
 - Niño Libre asistido por Adulto
 - Niño rebelde asistido por Padre Critico.

- A usted le asignan mediar en un conflicto entre dos trabajadores que desde hace algún tiempo no se relacionan bien, entre las cosas que usted realizará se encuentran:

- 1) Realizar una reunión con ellos para verificar cuál es el problema que los divide.
- 2) Verificar qué estados son persistentes en la forma de comunicarse de ambos y de establecer el nivel de conflicto de las transacciones cruzadas.
- 3) Intentar llevar el diálogo hacia planos menos emocionales y cercanos al Adulto.
- 4) Proponerles que busquen una solución conversando con un amigo de la infancia.

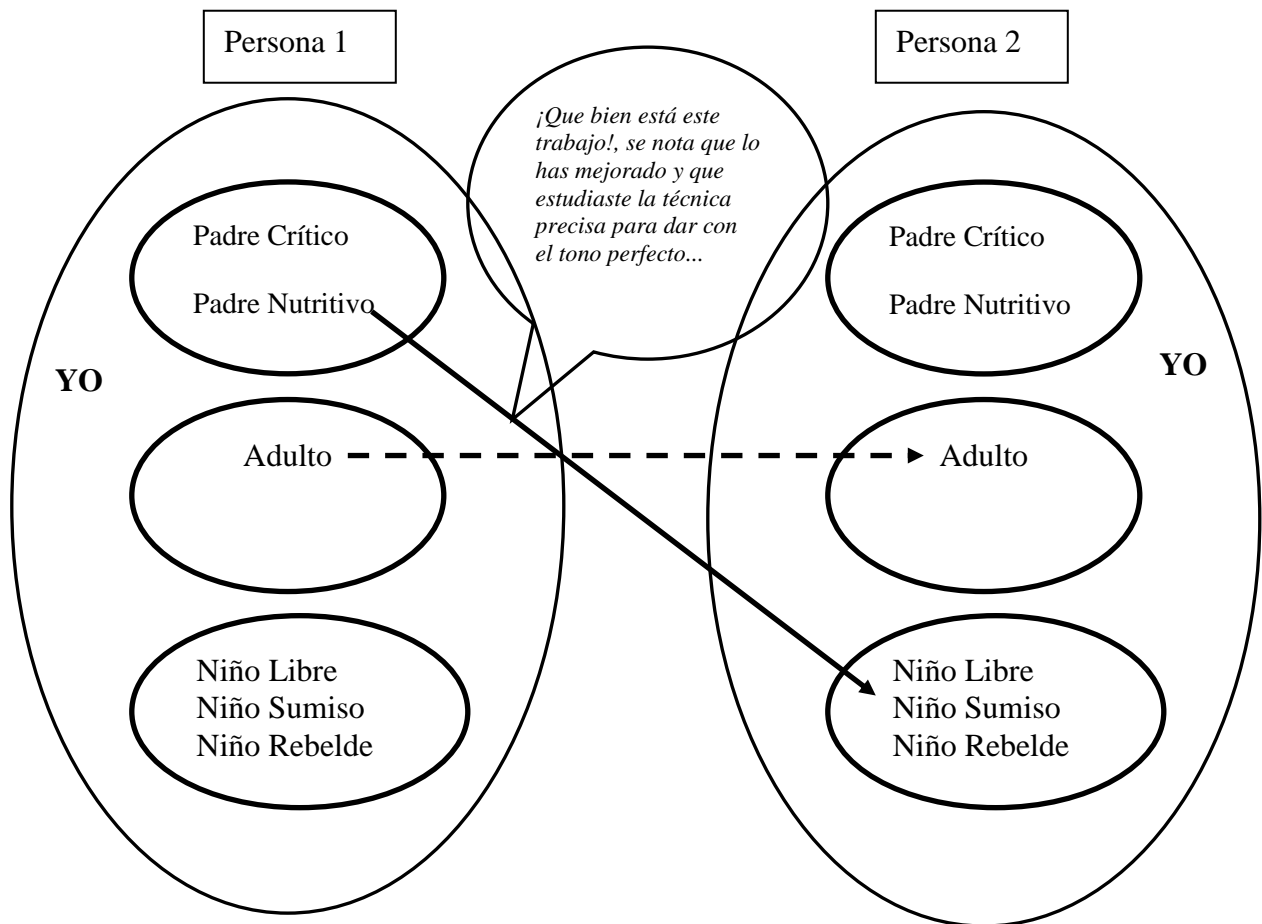
Elija entre una de estas opciones:

- a) Sólo 1
- b) 1, 2 y 3
- c) 2 y 3
- d) Sólo 4

Podrán haber advertido que en las preguntas claves existen algunos conceptos que no hemos visto. Revisaremos a continuación algunos de ellos:

Estados asistidos

Tal como en algunas ocasiones existe un diálogo interior entre algunos estados del YO para que uno de ellos responda, también existen “alianzas” entre ellos de tal forma que la respuesta de un estado venga “asistida” o influenciada por otro. Por ejemplo:



En gran parte de los diálogos se producen estas confabulaciones; es obvio que sea así, no siempre hablamos o nos expresamos con “frases puras” o sólo características de un estado. En el ejemplo anterior vemos al Padre Nutritivo de la persona 1 felicitando a la persona 2 por un trabajo, pero a la vez entregando bastante información sobre los motivos que lo animan a expresar esas congratulaciones, rasgo que pertenece al Adulto. De esta forma, lo importante para poder apreciar el AT desde un enfoque más práctico, es sondear de dónde provienen las expresiones fijándonos en el contexto general de las frases, ademanes, actitudes y en general del conjunto de exteriorizaciones verbales y no verbales de nuestros interlocutores. Con esta perspectiva podremos sacar conclusiones más rápidas;

por ejemplo, al visualizar las frases que siguen podemos intuir claramente cuál es el estado que las dirige o influencia:

Frase 1: *¿Señorita, que no se pueden apurar un poco?, llevo mas de media hora esperando para que me atiendan y los números casi no corren, es el colmo, siempre me sucede esto.*

- Estado dominante en la frase: Padre Crítico acompañado de adulto.

Frase 2: *Mira Ernesto, tienes dos días para arreglar la situación que nos afecta y que generaste con tu actitud, de lo contrario tendremos que administrar sanciones disciplinarias.*

- Estado dominante en la frase: Padre Crítico acompañado por adulto

Frase 3: *Estimados, estoy calculando que aún nos queda un stock suficiente del producto A, si quieren, algunos de ustedes me acompañan a buscarlo pero sin caerse eso sí,, porque de lo contrario nos va a salir mas cara la gracia...jajaja.*

- Estado dominante en la frase: Niño Libre acompañado por Adulto y Padre Nutritivo.

Frase 4: *Riéndose: ¡A ver a ver chicos!....vayamos cortando la chacota porque si nos seguimos riendo de esta forma no vamos a terminar nunca esta pega y ustedes serán los responsables...*

- Estado dominante: Niño Libre acompañado por Padre Crítico

Frase 5: Levantando los brazos: *¡bien muchachos!...lo logramos, sobrepasamos las metas de este mes en un 25%, este logro es gracias a ustedes con el tremendo esfuerzo y sacrificio que han impuesto en sus labores.*

- Estado dominante en la frase: Niño Libre acompañado por Padre Nutritivo y Adulto.

En todas estas frases existe un **estado dominante** que nos da una pista acerca de cuál es el estado con el que deberemos responder para obtener **mayores probabilidades** de lograr una transacción complementaria. Veamos como podríamos configurar respuestas idóneas para cada caso:

Frase 1, respuesta: *Señor, entiendo su molestia y le pido disculpas por el tiempo que hemos demorado en atenderle, nuestros sistemas tienen un problema de conexión en estos momentos y me informan que en cinco minutos mas vuelven a estar operativos.*

- Estado dominante en la frase: Niño Sumiso acompañado por Adulto.

Frase 2, respuesta: *Tienes razón, haré todo lo posible por reorientar la información pero creo que dos días son insuficientes, te pediría al menos 24 horas mas para resolverlo.*

- Estado dominante en la frase: Niño Sumiso acompañado por Adulto.

Frase 3, respuesta: *Ja ja ja...Esta bien te acompañamos, pero recuerda que la última vez que fuimos a buscar esa mercadería el que se tropezó fuiste tu...*

- Estado dominante en la frase: Niño Libre acompañado por Padre Nutritivo.

Frase 4, respuesta: *Bueno jefe, pero no se enoje, un poco de risa en estas reuniones tan largas sirven para distender un poco los ánimos ¿o no?*

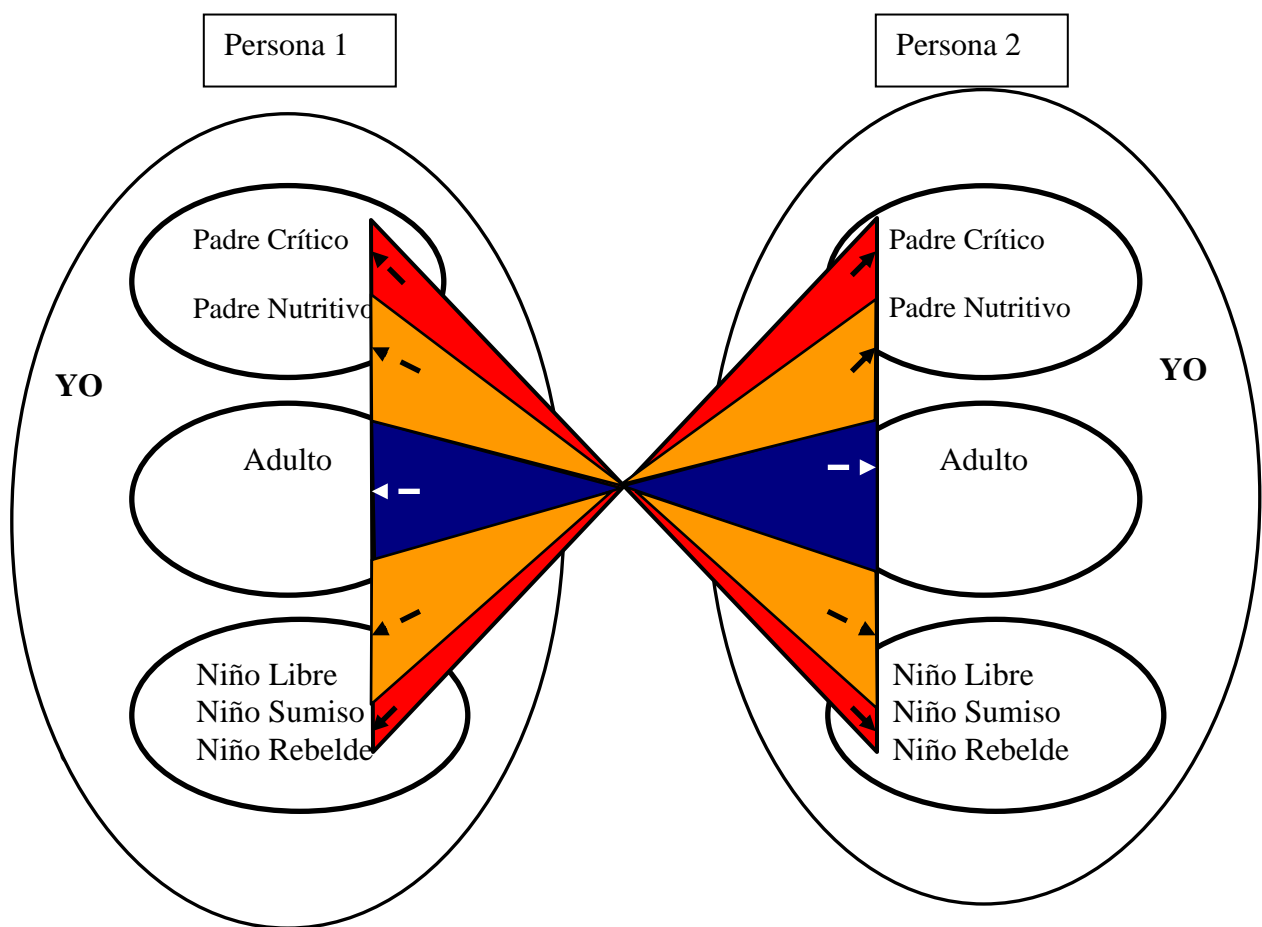
- Estado dominante en la frase: Niño Sumiso acompañado por Adulto.

Frase 5, respuesta: *Gracias jefe, pero tu también pusiste bastante de tu parte, estos logros se consiguen trabajando en equipo.*

- Estado dominante en la frase: Niño Sumiso acompañado por Adulto.

Para poder comprender mejor la relación que existe entre las frases iniciales y las frases de respuesta, ahora usted deberá dibujar los diagramas que corresponden a cada una de las transacciones.

Debemos entonces diagnosticar cuáles son los estados dominantes que se presentan en las frases de nuestros interlocutores a fin de que hábilmente y aplicando inteligencia emocional, logremos transacciones mas **armoniosas y complementarias en la mayor cantidad de transacciones posibles**. En este aspecto, será trascendental que podamos razonar acerca de cómo podemos aproximar las transacciones cruzadas que se generen dependiendo del nivel de conflicto de ellas, hacia zonas de menor conflicto o levedad, hasta convertirlas en complementarias. Con relación a ello, veremos un diagrama que nos grafica mejor esta dinámica :



Este gráfico nos muestra **que en el ámbito laboral, comercial y de rol activo**, las actividades de comunicación con mejores probabilidades de éxito son aquellas que se

manifiestan en mayor proporción en los niveles azul y naranja cercanos al estado del YO Adulto. Servirán sin duda los matices que puedan ser producidos por intervenciones del Padre Nutritivo, del Niño Libre y del Niño Sumiso, de hecho el que se produzcan, **es fundamental** para complementar el liderazgo, clima laboral y actividades como la capacitación, coaching, entrenamiento, colaboración, etc.

Transacciones ulteriores

Este tipo de transacción es un poco mas compleja de diagnosticar que las complementarias y cruzadas. Esto se debe a que el contenido o fondo del mensaje es parte de lo que podríamos denominar un “mensaje indirecto”; es decir, un mensaje dirigido hacia uno de los estados del Yo pero con la intención de que sea “repcionado” por otro estado. De ahí el término “ulterior” y, de ahí también la complejidad del asunto. Porque este tipo de mensajes se utiliza mas a menudo de lo que uno cree y “percibe”. La transacción ulterior, es lo que conocemos cotidianamente como “la indirecta”. Son aquellos mensajes que por su configuración percibimos con la sensación de: ¿Qué nos habrá querido decir?, conscientes muchas veces de que debemos hacer algo por descifrarlo. Es de sumo interesante este tipo de transacciones, sobre todo porque la idiosincrasia Chilena contiene en gran medida este tipo de manejos comunicacionales en lo laboral y mas aún en las relaciones personales. Vemos por ejemplo a diario frases como las siguientes:

El jefe conversando con uno de los vendedores de peor rendimiento...

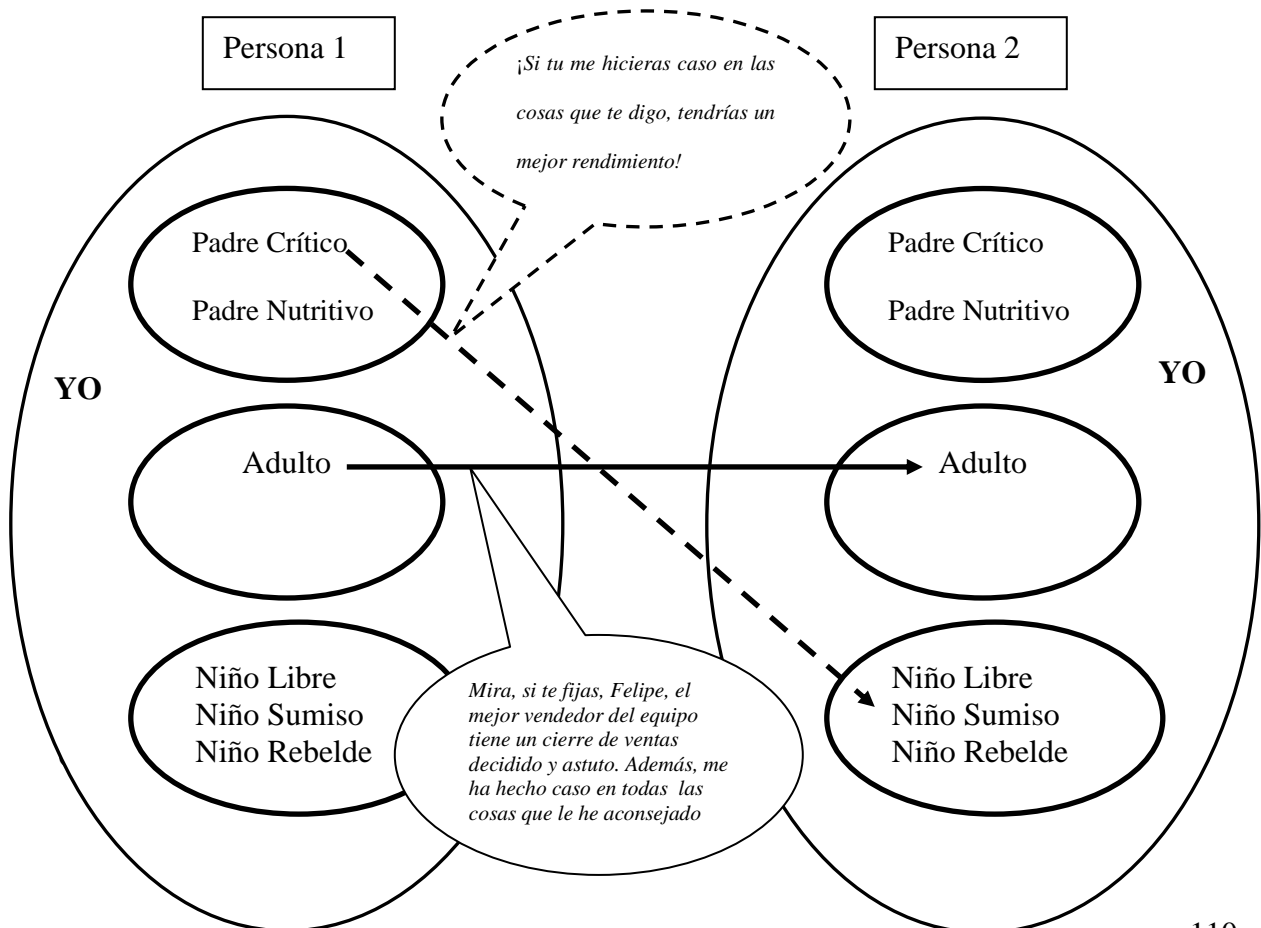
Jefe: *“Mira, si te fijas, Felipe, el mejor vendedor del equipo tiene un cierre de ventas decidido y astuto. Además, me ha hecho caso en todas las cosas que le he aconsejado”.*

Mensaje ulterior: *¡Si tu me hicieras caso en las cosas que te digo, tendrías un mejor rendimiento!*

Análisis

En este caso claramente la persona 1 está comunicándose con su estado del YO **Adulto** haciendo alusión sin descargas emocionales hacia la conducta de Felipe; sin embargo, el mensaje **proviene del PC** con intenciones de que sea **recepionado por el NS** de la persona 2. Esto se deduce porque el comentario lo hace con uno de los vendedores de peor rendimiento del equipo. Este tipo de transacciones debe interpretarse teniendo un grado de conciencia acerca del **contexto de la situación**, la historia de los personajes o algún otro dato que nos permita caer en la cuenta del **contenido que hay detrás** de la frase.

En el diagrama de AT, esta transacción se vería de la siguiente forma:



Véase las líneas punteadas como el mensaje Ulterior.

Veamos otro ejemplo:

Escenario: Una reunión comercial donde están los jefes de venta y el gerente de ventas. Este último ha hecho trabajar a los equipos durante los fines de semana durante tres meses, situación que trae muy inquietos y descontentos a los vendedores y sus jefes. El gerente manifiesta en la reunión su intención de seguir trabajando los fines de semana. Ante lo cual uno de los jefes le dice:

Jefe de ventas: *“Creo que es bueno trabajar algunos fines de semana, así podemos tener mas chances de llegar a las metas, pero la gente está cansada, debemos darles un respiro. Piensa en ello este fin de semana cuando te encuentres en tu casa de la playa...”*

Mensaje ulterior: *“¡No seas negrero, a ti te gusta que los demás se sacrifiquen mientras tu descansas cómodamente en tu casa de la playa!”*

En este otro ejemplo, evidentemente existe un mensaje ulterior. En forma clara el mensaje está exteriorizado por el **Adulto** del jefe de ventas; sin embargo, existe una obvia crítica al proceder que el gerente de ventas tiene respecto al descanso de su equipo.

El lector podrá pensar que debido a que es el Adulto el que emite el mensaje, existen menos probabilidades de que se produzca una transacción cruzada, pero ello no es así. Si bien es cierto el Adulto es el que se pronuncia, tenemos a un Padre Crítico trabajando desde las sombras con un mensaje encubierto que tiene por finalidad afectar al Niño Sumiso del gerente de ventas. Lo mas probable es que el Niño Sumiso de éste, en vez de sentirse afectado y actúe en sumisión, se sienta agraviado y le pida ayuda al Padre

Crítico para responder, lo que redundará en una transacción cruzada con alto nivel de conflicto. De esta forma, si la suspicacia del gerente de ventas es mucha, él también responderá con un mensaje ulterior desde su Adulto pero con su PC escondido en una trinchera, generando así una transacción cruzada ulterior. Veamos como queda.

Gerente de ventas responde: *“Podría ser cierto lo que tú dices y gracias por acordarte de mi casa en la playa. Ahora que recuerdo... hace algunos años me la compré al contado cuando era jefe de ventas en esta empresa y después de haber trabajado fines de semana y festivos, por supuesto alcanzando siempre los primeros lugares en ventas con mi equipo...”*

Mensaje ulterior: *“¡Deja de quejarte y si quieres una casa en la playa y descansar como se debe, tienes que ganártelo con mucho esfuerzo igual como lo hice yo!”*

Ejercicio: Usted mismo diseñe para este ejemplo el diagrama de AT. ¿Cómo quedaría con la transacción cruzada ulterior?.

Quise citar este ejemplo dado que frente a las exigencias, competitividad y agresividad con que actúan los mercados actualmente, no sería nada de raro que este diálogo se pudiera dar en más de una empresa.

Las transacciones ulteriores se pueden hacer presentes también con la participación de otros estados, veamos un ejemplo de aquello:

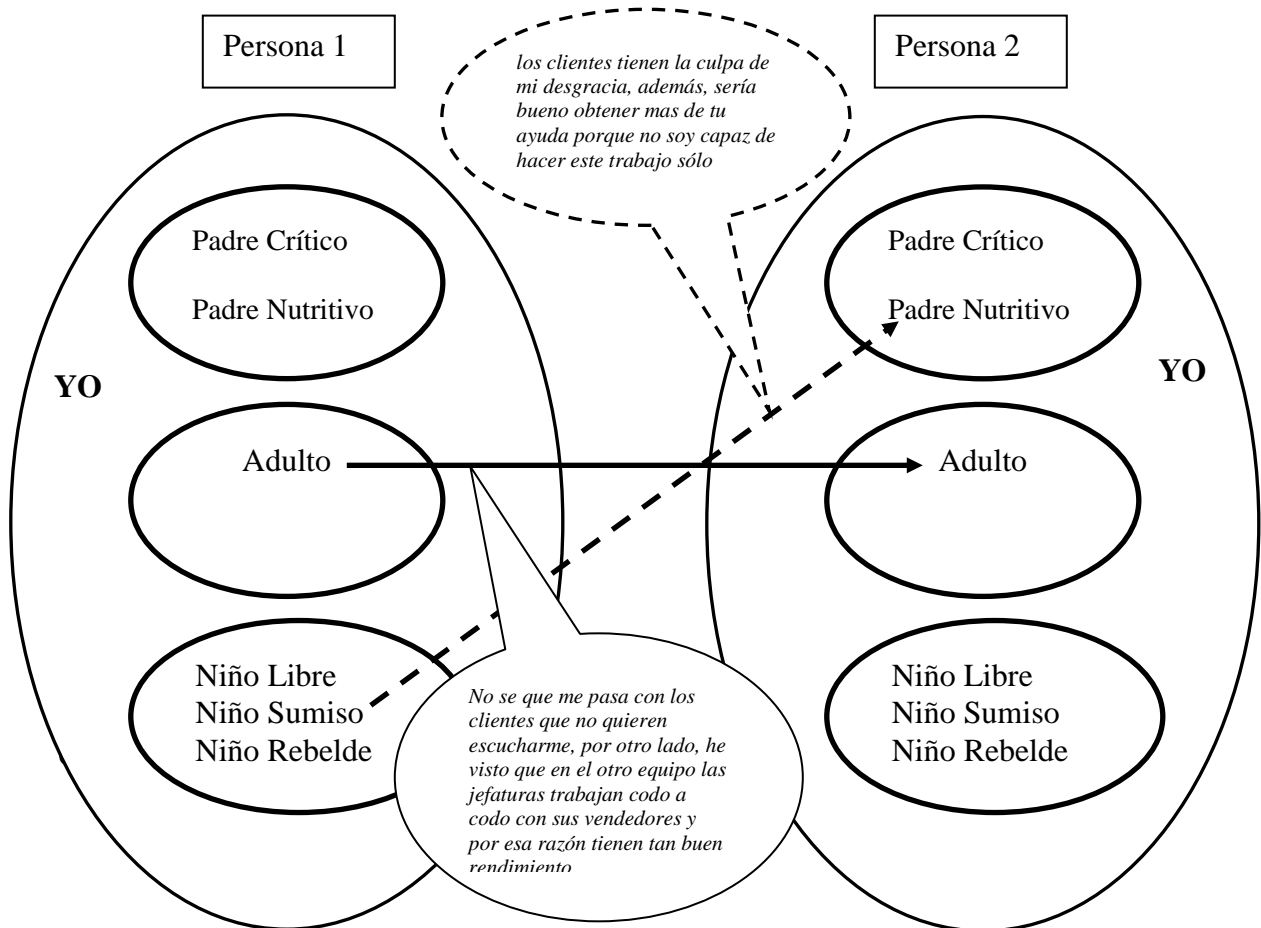
Escenario: Un empleado que constantemente se queja de que no puede llegar a las metas y siempre le echa la culpa a factores externos de ser causantes de su desgracia. Un día conversando con su jefe le dice:

Empleado con un tono de voz suave: *“No se que me pasa con los clientes que no quieren escucharme, por otro lado, he visto que en el otro equipo las jefaturas trabajan codo a codo con sus vendedores y por esa razón tienen tan buen rendimiento.”*

Mensaje ulterior: *“los clientes tienen la culpa de mi desgracia, además, sería bueno obtener más de tu ayuda porque no soy capaz de hacer este trabajo sólo.”*

En este ejemplo tenemos a un Adulto exteriorizando el mensaje, porque lo está haciendo sin dejar entrever emociones perceptibles. Sin embargo, y dado el contexto de la situación, claramente es el Niño Sumiso quien está tratando de echarle la culpa a los clientes de su problema y por otro lado pidiendo ayuda indirecta a su jefe.

Veamos como queda graficada esta transacción:



Estados imperantes y circunstanciales

Hemos visto la esencia o los pilares en los cuales se fundamenta el AT. Con ellos, podemos bosquejar algunos análisis productivos en gestión comercial respecto de temas tan importantes como liderazgo, coaching, clima laboral, entrenamiento continuo, etc. Todas estas materias se pueden someter al AT, y de este ejercicio sacar conclusiones que de otro modo caerían en el terreno de la intuición y del paradigma metodológico.

Veamos entonces algunas aplicaciones prácticas del AT en la gestión comercial.

Marketing

Similares conclusiones podemos sacar al aplicar el AT respecto a la relación con los clientes externos. En la estrategia comercial debe ir inserto el grupo objetivo al cual queremos llegar con nuestros productos y servicios. Entonces debemos pensar y definir el segmento de la población al cual queremos cautivar. Luego, pongámonos a bosquejar el perfil de las personas que **más probabilidades** tienen de sintonizar con los atributos de los productos que deseamos colocar (grupo objetivo). Una tienda de ropa, por ejemplo, desea posicionarse en el segmento socioeconómico de definiciones C3-D, y sus ropas están diseñadas para el grupo objetivo de ese segmento compuesto por adultos jóvenes cuyas edades fluctúan entre 15 y 25 años. El departamento de marketing deberá estudiar a ese grupo objetivo a fin de comprobar cuáles son los factores de estímulo que más se acoplan a las características de los productos que vende la cadena de tiendas. Podrá encargarse estudios en base a encuestas, o bien, realizar sesiones de focus group con jóvenes que hayan comprado en las tiendas. Desde esa perspectiva, el input comunicacional de las campañas de publicidad deberá contener los rasgos que asocian los estímulos de compra v/s las

necesidades y **asociaciones mentales** que los jóvenes tienen cuando visten ropa de esa marca. En este contexto, el AT es muy útil para establecer cuáles son los **estados imperantes o dominantes del grupo objetivo**, entendiéndose como tales aquellos que influyen en mayor proporción en su decisión de compra. Por ejemplo, y siguiendo el mismo escenario de la cadena de tiendas de ropa, un estudio podría advertir que el grupo de jóvenes elige ese tipo de prendas porque cuando las usa siente lo siguiente:

- La asocian con libertad, comodidad y juventud.
- Se sienten admirados y reconfortados.
- Creen que los diseños les dan un toque de rebeldía reconocido por sus pares.
- Los colores son percibidos como dinámicos y acordes al estilo de los diseños.

Claramente, los estados imperantes del grupo objetivo están determinados por una mezcla de Niño Rebelde y Niño Libre, los que van confabulados en la decisión de compra. Con esta información los mensajes publicitarios asociados a los productos, debieran contener mucha información para enganchar a estos estados, por lo tanto las frases, argumentos, plan de medios, gráfica publicitaria, colores y diseño de las tiendas, layout, elementos de merchandising, entre otros, deben ser pensados como si un gran NL y NR a la vez se estuviera comunicando con el grupo objetivo desde las tiendas, provocando una transacción complementaria traducida en compras y más compras.

Este tema no es menor. Muchas empresas equivocan el rumbo cuando en su estrategia comercial no definen concretamente el input comunicacional con el que deben cautivar a los estados imperantes de su grupo objetivo. Sin embargo, y si tuviéramos que analizar el mercado de la publicidad en estos días, podríamos caer en la conclusión que casi todos los mensajes publicitarios de las empresas, independientes de sus rubros, están dirigidos hacia el Niño Libre de los consumidores. Lo anterior, con ciertos matices

dirigidos al Adulto para el mensaje final, y al Padre Nutritivo cuando se trata de alimentos, jabones, juguetes por ejemplo. Al parecer, “enganchar” al Niño Libre de las masas es lo más directo, y ello podría tener un fundamento debido a las características de este estado.

Con respecto a la publicidad, el NL:

- Se deja influenciar por estímulos simples y directos.
- Es curioso ante el despliegue colorido y multigráfico de la televisión, diarios, revistas, Internet y otros medios.
- No filtra directamente la información. Lo que otorga mayores probabilidades de que se produzca una **decisión de compra emocional** más que racional en muchas personas.

Los temas relacionados con la psicología del cliente serán tratados en los próximos capítulos con mayor profundidad.

Entrenamiento continuo, coaching y otros

La metodología con que se inducen estas actividades también se puede visualizar desde la perspectiva del AT. De este modo podemos comprender fácilmente que para capacitar, entrenar, motivar, incentivar y, en general, implementar actividades para el crecimiento y desarrollo de personas adultas, los estados que más deben intervenir son Padre Nutritivo, Adulto y Niño Sumiso. El Padre Nutritivo juega un rol fundamental porque desde éste podremos impartir materias, entender que existen personas a las cuales les cuesta más que a otras los procesos de aprendizaje, lo que debiera incidir en nuestra gestión de coaching, por ejemplo. Con éste estado condicionaremos los sistemas de incentivos y de motivación y crearemos un clima laboral sano y productivo.

Con el adulto estableceremos los canales necesarios para controlar la ejecución de lo que hemos establecido desde nuestro Padre Nutritivo. Podremos delinear acciones correctivas para mejorar los procesos planteados y, en general, establecer líneas comunicacionales corporativas estables y concretas en el tiempo.

Con el Niño Sumiso reconoceremos qué debemos aprender, conocer más, aceptar nuestras faltas y pedir ayuda en los procesos de capacitación y entrenamiento para perfeccionar nuestras habilidades, etc.

Sin duda, el A.T. es una excelente herramienta para aplicar en distintos ámbitos de la gestión comercial. Hemos visto en este capítulo las bases más importantes que lo fundamentan y que se pueden poner en práctica con una gran cantidad de ejercicios y aplicaciones metodológicas, según los objetivos comerciales que se persigan. Con ellas podemos entender mejor los procesos empáticos que hacen mover los engranajes de la voluntad y la conducta de las personas para el direccionamiento, motivación, entrenamiento y desarrollo de quienes trabajan en una organización y, en especial, del BG. El AT es mucho más profundo aún, y luego se sumerge en otros conceptos que no son materia de este libro, porque están orientados a tratar casos clínicos con otras perspectivas de introspección.

Liderazgo

Quise dejar esta variable para el último, porque el liderazgo es uno de los elementos que más gravitación tiene a la hora de analizar los resultados comerciales en una empresa. Sin un liderazgo efectivo, no podemos implementar ningún tipo de estrategia comercial exitosa. El liderazgo, tal como lo vimos en un capítulo anterior, es una cualidad no sólo

inherente a un ejecutivo en particular, sino a toda la organización. Ante los clientes internos y externos de una empresa, ésta puede ser líder si establece vínculos efectivos y afectivos, posibles y duraderos en el tiempo. De esta forma, condicionar un liderazgo organizacional pasa por inculcar a cada uno de los miembros de la organización, la perspectiva e importancia de su rol como líderes individuales, y la conciencia de un liderazgo colectivo que se presente “corporativamente” ante la comunidad como un sello personal de la empresa. Existen empresas que han sido exitosas en Chile con esta forma de hacer las cosas: VTR, Líder, Jumbo, ENTEL, son sólo algunos ejemplos de ello.

Si sometemos el AT a esta perspectiva, encontraremos que para ser líderes en un mercado, el concepto de liderazgo debe partir desde dentro hacia fuera en la organización. De esta forma, cada miembro de la empresa debe **sentirse gestor** del objetivo organizacional planteado, teniendo muy claro cual es su rol dentro de ese proceso. Todo ello no podrá conseguirse con un estilo de liderazgo organizacional basado en **transacciones cruzadas**, generadas casi siempre por ejecutivos con un PC demasiado dominante.

La gente que trabaja en una empresa, desea ser reconocida, capacitada, inducida y motivada para desarrollar y entender su participación en orden al objetivo corporativo planteado o la visión y misión de la empresa. Para este fin, se **deben programar mecanismos** comunicacionales y operacionales que permitan satisfacer estas expectativas, las que serán **repcionadas, la mayor parte del tiempo**, por el grupo de estados **NS, NL y Adulto** pertenecientes a los clientes internos o trabajadores de la organización. Con este fin, los mecanismos comunicacionales deben provenir de **fuentes que empleen la mayor parte del tiempo a** grupos de estados PN y Adulto con los cuales tendrán **mayores probabilidades** de conseguir una **complementación** estable en las transacciones generadas con los

trabajadores, obteniendo los resultados organizacionales esperados en un clima laboral sano y productivo.

Catalizar la presión con el AT

En capítulos anteriores pudimos identificar que una de las variables que más influye en contra de un buen liderazgo es la presión. A menudo vemos avisos en los periódicos que imponen como requisito fundamental para postular a un trabajo tener una particular cualidad, la que indican como: “capacidad para trabajar bajo presión”. En el ámbito comercial nos vemos a menudo presionados al límite para cumplir metas y objetivos. Muchas veces esto atenta contra las buenas intenciones de comunicarnos efectivamente con nuestros colaboradores y de entregar una información objetiva a nuestros clientes internos. Es en estas situaciones cuando el liderazgo se pone a prueba a su máxima capacidad, y es aquí donde necesitamos el control interno como herramienta para **catalizar la presión** externa y no derivarla equivocadamente. Para ello, sería bueno saber qué sucede con la presión según el AT, y ver el modo de contrarrestarla, partiendo por comprenderla.

La presión es inherente a la gestión comercial y necesaria cuando se sabe manejar en terrenos positivos. Lo anterior redunda en un tema comunicacional. Sabemos aceptar presión y ejercerla cuando las frases que se emplean provienen del ámbito cordial y asertivo del estado de Padre Nutritivo en su fase positiva, también del Adulto, y en ocasiones con matices alegres y conciliadores del Niño Libre. Por otro lado, nos revelamos internamente cuando las frases de presión son invocadas por un Padre Crítico en su fase negativa. Por lo tanto, **entrenar las frases** que se utilizarán para ejercer presión es un

aspecto muy importante en el liderazgo. Veamos algunos ejemplos de frases que comúnmente se utilizan en medios escritos y verbales para ejercer presión en las empresas:

- ¡Las metas deben ser cumplidas!
- ¡Si no están cumpliendo los objetivos, es porque están haciendo mal su trabajo!
- ¡No están siendo efectivos!
- ¡Tenemos que llegar a las metas porque de eso depende su permanencia en la empresa!
- ¡Ustedes serán los responsables, para bien o para mal de los objetivos que debemos cumplir!.

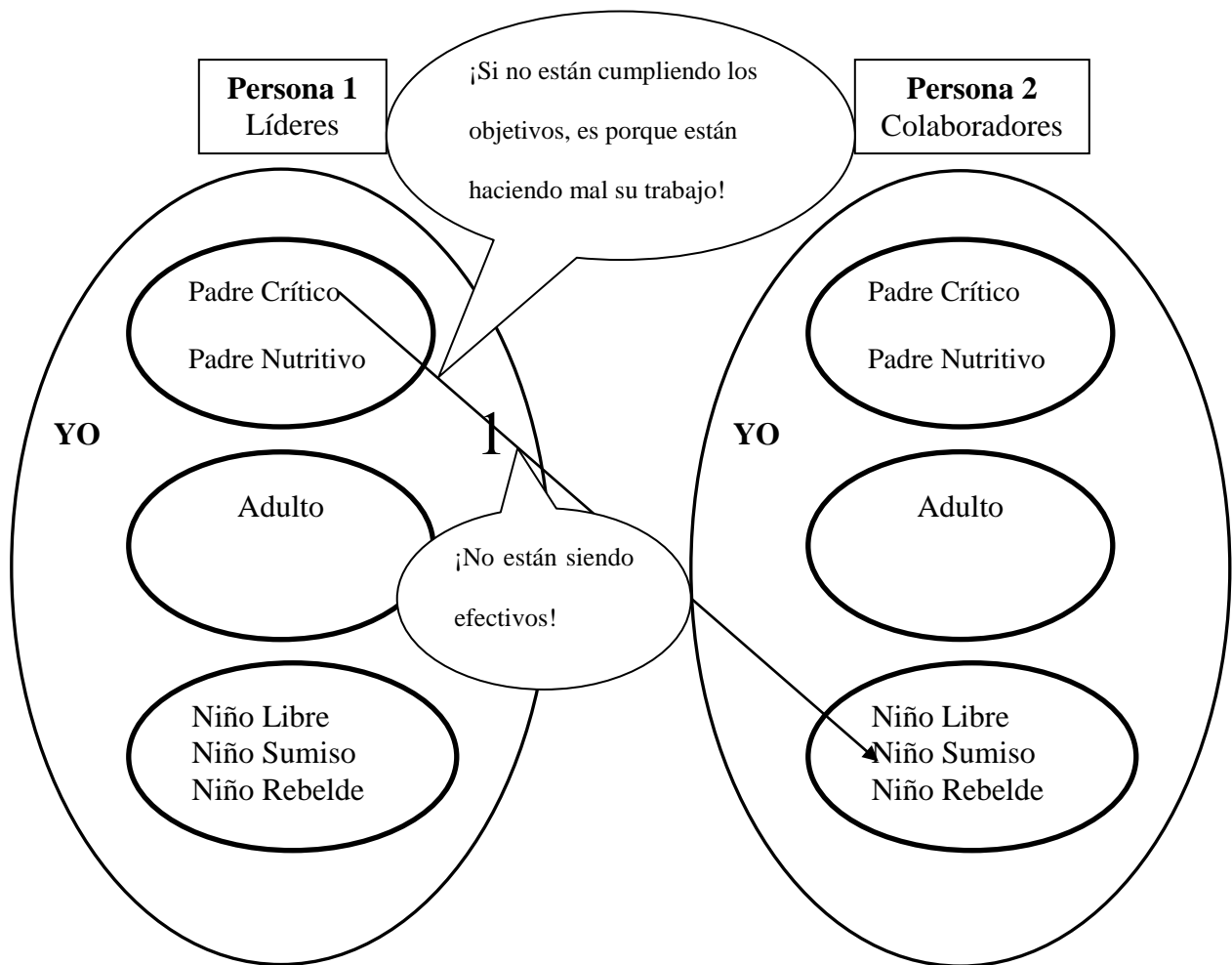
Me imagino que algunos lectores deducirán que estas frases corresponden claramente a un Padre Crítico, en ocasiones mostrando su fase negativa. En efecto, dichas frases de presión se dan más a menudo de lo que se quisiera en todo tipo de organizaciones. Pero es interesante analizar, bajo el escenario del AT, cuáles son los efectos que se desgranán de esta forma de comunicación.

Preguntas claves

- ¿Por qué este tipo de frases provoca, en un primer momento resultados favorables en la gestión, pero luego comienzan a perder credibilidad y efectividad?
- ¿Es posible para una organización ejercer presión sobre las personas logrando resultados positivos de forma indefinida con este tipo de comunicación?
- ¿Por qué se deteriora el clima laboral con estas frases?

Veamos, gráficamente, tomando como ejemplo algunas de estas frases, cuáles son los resortes que intervienen en la respuesta a las interrogantes, pero mostrando el diagrama

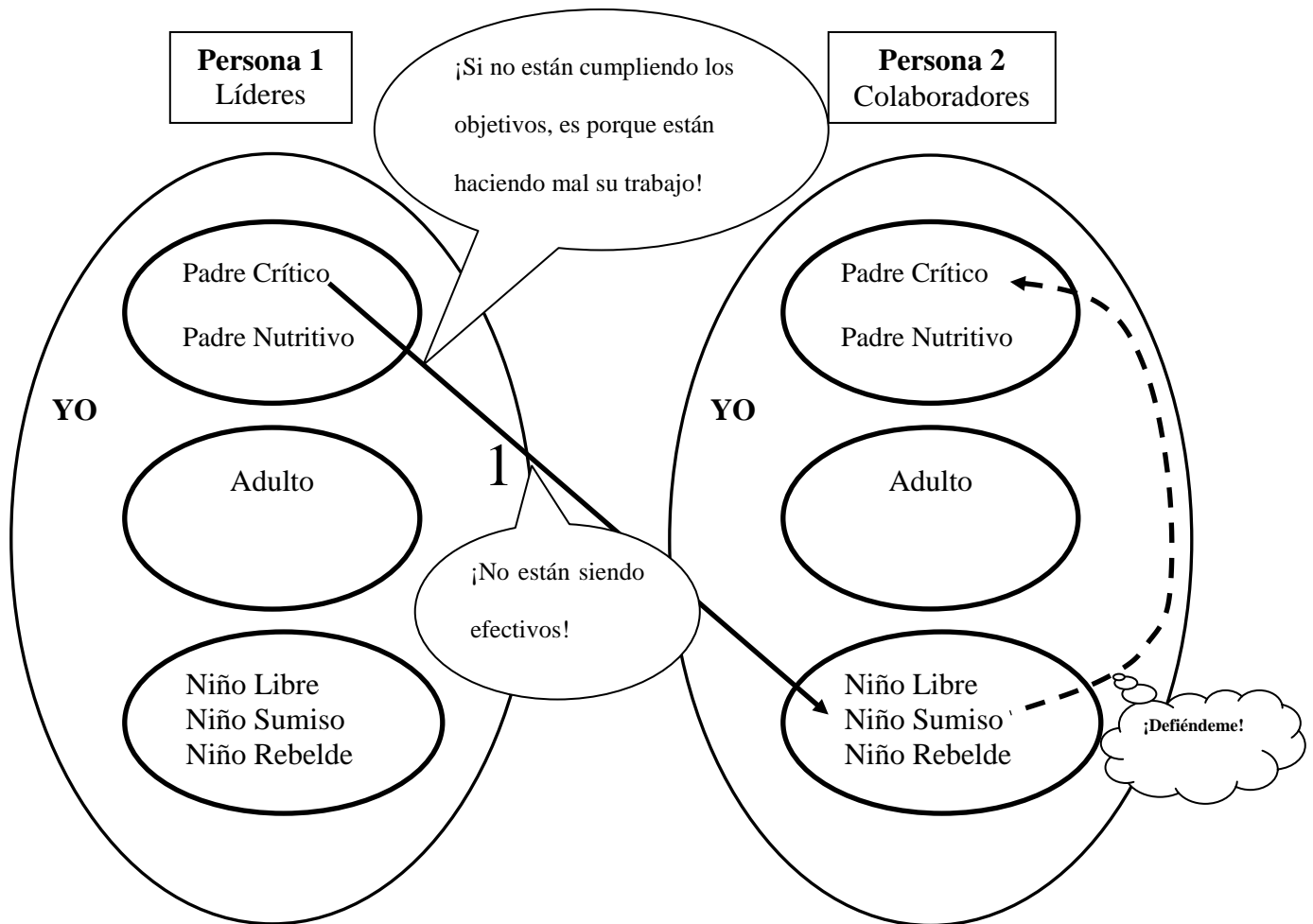
del AT como si ahora la empresa o sus líderes fueran la persona 1 y se estuvieran comunicando con sus colaboradores o persona 2 :



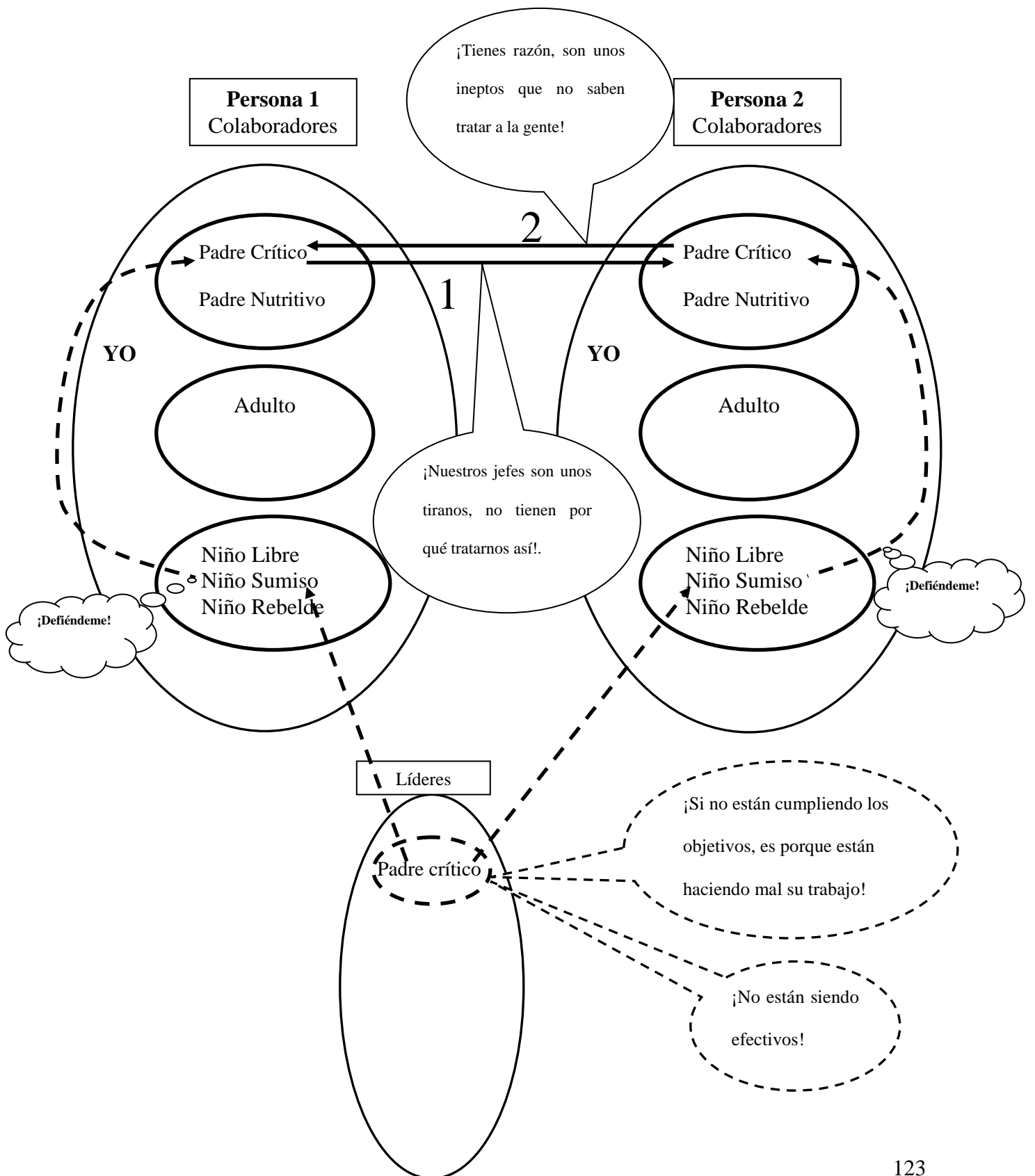
En el ejemplololo

vemos cómo las frases de este estilo provienen del PC de los líderes y son recepcionadas por el NS de los colaboradores. La pregunta que cabe hacer frente a esta situación es: ¿De qué estado vendrá la respuesta de los colaboradores?. La postura inicial es DEPENDE. Porque la respuesta natural de las personas en una empresa es **acatar con su NS** por efecto de cumplir con su **rol activo**. Sin embargo, frente a este tipo de estímulos, cuando se hacen una constante en el estilo de liderazgo, la tendencia de la mayoría es

buscar un **medio de evasión** que permita contrarrestar las emociones producidas al sentir a su NS en una permanente amenaza. Es en ese momento cuando ocurre lo que visualizamos en la página 97 , con la siguiente imagen ajustada a este ejemplo:



El NS de los colaboradores tarde o temprano, le pedirá ayuda al PC para que éste se exprese de alguna manera. En las organizaciones que detentan un estilo de liderazgo autoritario, el PC de los colaboradores no se va a manifestar tratando de enganchar al NS de los líderes, debido a que el temor de ser amonestados o despedidos siempre será más fuerte. La energía de frustración, entonces, será expresada **entre el PC** de los colaboradores, como se muestra en el siguiente diagrama:



Este gráfico muestra que un estilo de liderazgo autoritario, **empleado como una constante**, produce desequilibrios comunicacionales entre líderes y colaboradores, de tal forma que la **falta de confianza, temor o miedo** por manifestar lo que se piensa, desemboca, tarde o temprano, en diálogos subterráneos entre los colaboradores, los que atentan contra el clima laboral, la efectividad y los objetivos de la empresa.

Por este motivo, el estilo de comunicación de un líder es crucial a la hora de confirmar también su estilo de liderazgo. Supongamos que las frases vistas con anterioridad, ahora son emitidas por un PN y Adulto equilibrado, que desea enganchar al Adulto y NS de sus colaboradores:

- Frase negativa : ¡Las metas deben ser cumplidas! (PC)
- **Frase positiva: Debemos cumplir las metas y ustedes no estarán solos para ello. Pueden contar conmigo (PN y Adulto)**
- Frase negativa: ¡Si no están cumpliendo los objetivos, es porque están haciendo mal su trabajo! (PC)
- **Frase positiva: Se ve que no estamos cumpliendo los objetivos, debemos hacer algo y pronto. Veamos juntos como salir de este problema. (PN y adulto)**
- Frase negativa: ¡No están siendo efectivos!
- **Frase positiva: No estamos siendo efectivos, Tenemos que mejorar, y la participación de ustedes es fundamental para ello. (PN y Adulto)**
- Frase negativa: ¡Tenemos que llegar a las metas, porque de eso depende su permanencia en la empresa! (PC)

- **Frase positiva: Estamos en una situación difícil, pero saldremos bien parados. Planifiquemos algo creativo para superar el problema. (PN y adulto)**
- Frase negativa: ¡Ustedes serán los responsables, para bien o para mal, de los objetivos que debemos cumplir!. (PC)
- **Frase positiva: Somos responsables por estos objetivos. La empresa confía en nuestros resultados y debemos trabajar firme para ello. (PN y Adulto)**

Trabajar las frases con el AT y llevarlas a un plano de rol activo , es un ejercicio que puede ayudar considerablemente a evidenciar un estilo de liderazgo real, basado en la confianza y en la comunicación asertiva con las personas. Precisamente, lo que acabamos de ver es lo que impacta negativamente en la labor de comunicación de un líder. Por lo general, los líderes “creen” que sus colaboradores los perciben con respecto a lo que ellos piensan de si mismos. **Nada mas erróneo.** Un líder nunca debe suponer cómo es percibido por sus colaboradores, porque lo mas probable es que esa imagen autopercebida no sea real. Las percepciones, en materia de liderazgo, cambian día a día y de un momento a otro. Un líder puede estar en la cima del aprecio de sus seguidores, y al día siguiente, quizás esa percepción cambie radicalmente. Es por ello que el liderazgo se construye minuto a minuto mediante una comunicación consecuente con las necesidades y expectativas de los colaboradores, y no al revés.

Esto no implica, por otro lado, que **no existan deberes comunicacionales por parte de los colaboradores.** Si un colaborador **no reacciona** consecuentemente con un liderazgo real, basado en mensajes positivos, emanados del PN y del Adulto, es porque esa persona tiene un problema o una patología que lo hace reaccionar dando respuestas con estados del YO equivocados o que no corresponden a los que debiera emplear con su rol

activo. Por ejemplo, si una persona responde con su Padre Crítico y Niño Rebelde a pesar de que se ve enfrentado a un líder que desea enganchar amigablemente con su colaborador, se crearán transacciones cruzadas de alto conflicto que no serán beneficiosas para el clima laboral, la imagen de su líder y el respeto de sus pares. En este aspecto, es sano y necesario advertir al colaborador que su actitud **no está siendo consecuente con su rol activo** ni con el estilo de liderazgo. En páginas anteriores mencionamos que “un buen líder hace a un buen equipo, y el equipo, a su vez, reorienta y confirma a su líder”. Esta premisa es la que debe constituirse como una constante recíproca en el tiempo, en base a un estilo de comunicación basado en transacciones complementarias entre líderes y colaboradores, sustentada por lazos de confianza y respeto.

Sicología del cliente según el AT

Existen bastantes teorías respecto a la conducta de los clientes, las que, por lo general, tratan de tipificar las personalidades y características conductuales de ellos. Así, encontramos tipologías que enmarcan o describen a los clientes según palabras tales como: el cliente agresivo, el locuaz, el dominante, el distraído, etc. Hay algunas que se basan en el aspecto físico, y otras que tratan de explicar el carácter de cada cliente. Luego, se proponen una serie de sugerencias sobre cómo atender, abordar o contactarse con cada uno de ellos, basándose en su definición tipológica. No es mi intención desvirtuar ni desestimar este tipo de metodologías; sin embargo, de acuerdo a mi experiencia, “tipificar” a los clientes en una definición específica de comportamiento, para luego seguir una receta de comunicación, resulta riesgoso. Prefiero que cada gestor comercial, junto a su equipo, se entrenen para “comprender” o detectar el **estado circunstancial** del cliente en el proceso de compra, para luego tratar de enganchar con la combinación de estados mas propicia en cada caso.

El rol de comprador

Si tuviéramos que definir este rol, nos vamos a encontrar con la sorpresa de que muchas variables que establecimos para esbozar los planteamientos respecto del liderazgo, son, en algún modo, similares a los que debiéramos considerar para comprender los aspectos que mueven las motivaciones de compra de los clientes. De esta manera, encontraremos que las variables emocionales son las que mayormente influyen en la toma de decisión de compra. Lo mismo sucederá si tratamos de comprender cuáles son los estados del YO oferente que mas enganchan con los estados del YO demandante.

¿Cómo sienten los clientes?

Los sentimientos de los clientes son tan importantes como los sentimientos de las personas que trabajan en una organización. Una empresa puede llegar a ser líder en el mercado si se **focaliza en satisfacer los sentimientos** de sus clientes. Entregar un producto, definir un precio, implementar una campaña de promoción, mantener sucursales o locales impecables es una parte de la información que el cliente desea obtener a la hora de comprar, y que enganchan a su Adulto. Sin embargo, recordemos que el Adulto considera información del Padre y del Niño para tomar decisiones. De este modo, si en especial el Niño Sumiso y el Niño Libre son bombardeados por estímulos que les provoquen placer, curiosidad, dignifiquen su autoestima y complazcan sus expectativas, mayores serán las probabilidades de que el Adulto de los clientes termine por sacar la chequera, calcular cuánto es lo que se debe invertir en tal o cual producto y elija, finalmente, el medio de pago que más le convendrá para completar la compra. El mismo proceso sucederá cuando el Padre Nutritivo de los clientes considere que la compra es la más conveniente para satisfacer al NS o NL de terceras personas, miembros de su familia, amigos o parientes.

Todo este proceso es el que debemos tomar en cuenta cuando estamos frente a un posible cliente o grupo objetivo, porque, además, nos llevará a deducir que el comportamiento de compra está influenciado por una emoción. Comúnmente se dice que un producto o servicio satisface una necesidad, que debemos sondear las necesidades de nuestro grupo objetivo, etc. Eso es cierto; sin embargo, lo que motivamos en un cliente es **una emoción que crea una necesidad**. Para poder identificar el tipo de emoción que conecta al cliente con el producto, es conveniente tener en cuenta **lo que siente** el cliente frente a un proceso de compra. Gerald Zaltman, en sus estudios sobre el neuromarketing, lo ha estado anunciando en los últimos años. Éste y otros investigadores están llegando a la

conclusión de que las necesidades evidentes en los consumidores están enraizadas en impulsos mucho más profundos. Existen en los seres humanos evocaciones, conscientes e inconscientes, que muchas veces el marketing no logra conectar a los atributos del producto e imagen de la empresa. El Análisis Transaccional nos puede dar una noción aproximada de cómo funcionan algunos procesos de compra. Quiero dejar en claro que esta no es la rama de la psicología social sobre la cual debiéramos conducir todas nuestras conclusiones, ello sería poco científico. Es por ello que soy enfático en señalar que se trata de **una herramienta** muy práctica, mediante la cual podemos obtener una noción de los mecanismos que intervienen en el proceso mental de compra de un cliente promedio. Tomemos como ejemplo a una persona que adquiere un automóvil. Los motivadores habituales de compra, arrojados por un focus group, seguramente serán:

- Mayor comodidad y seguridad para desplazarse en la ciudad.
- Un vehículo para llevar a toda la familia.
- Una herramienta de trabajo.
- Una máquina que nos lleve más rápido a cualquier lugar.

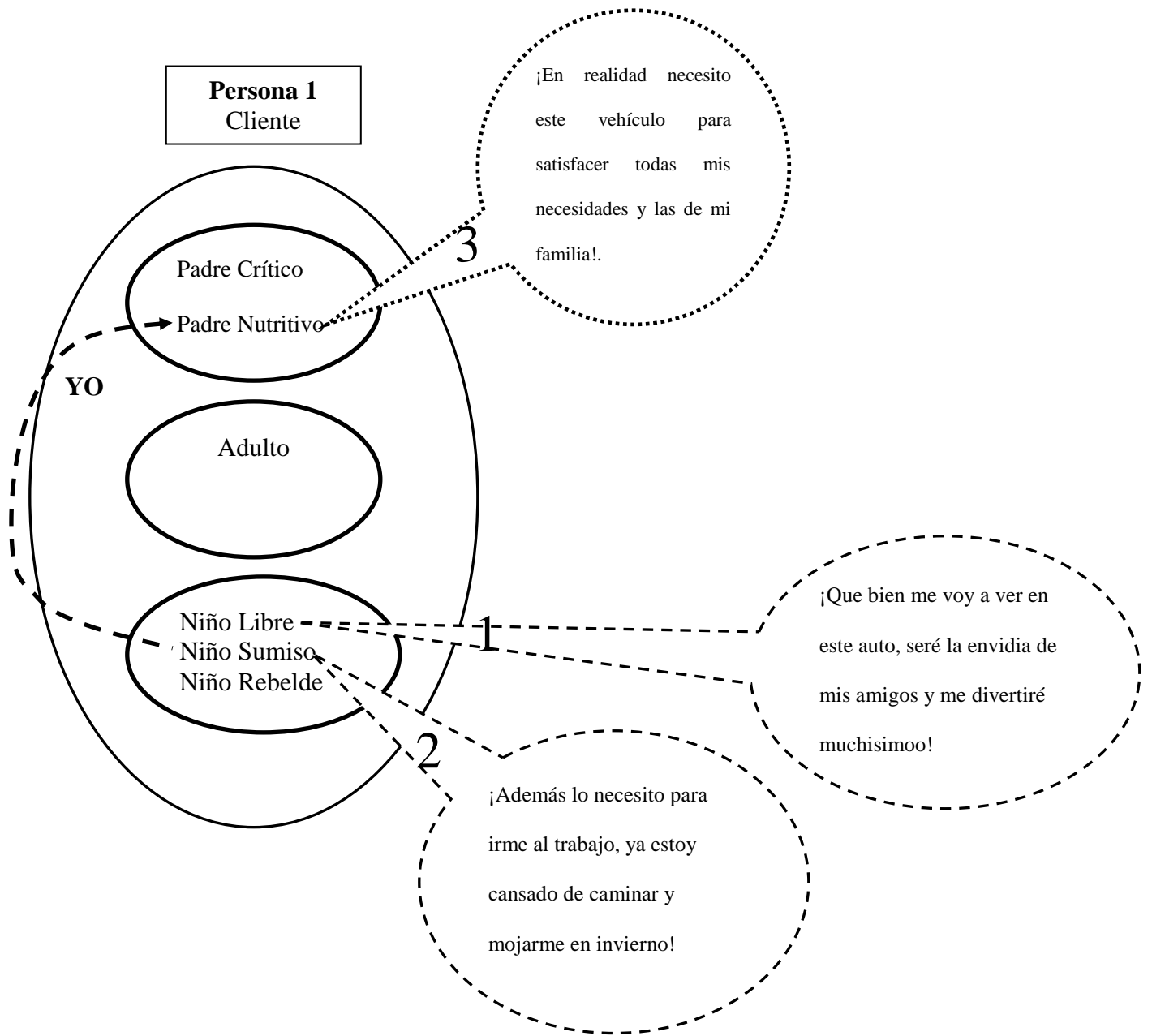
Si analizamos estas variables, nos encontramos con que la mayoría está relacionada con hechos concretos, más cercanos a lo racional que lo emocional, variables que se asocian más al Adulto de cada persona. Sin embargo, detrás de ellas podemos encontrar variables emocionales, muchas veces **no exteriorizadas** por los clientes. Veamos algunos ejemplos:

- ¡Con este vehículo sí que voy a tirar pinta! (NL obedeciendo a motivadores sociales de ostentación).

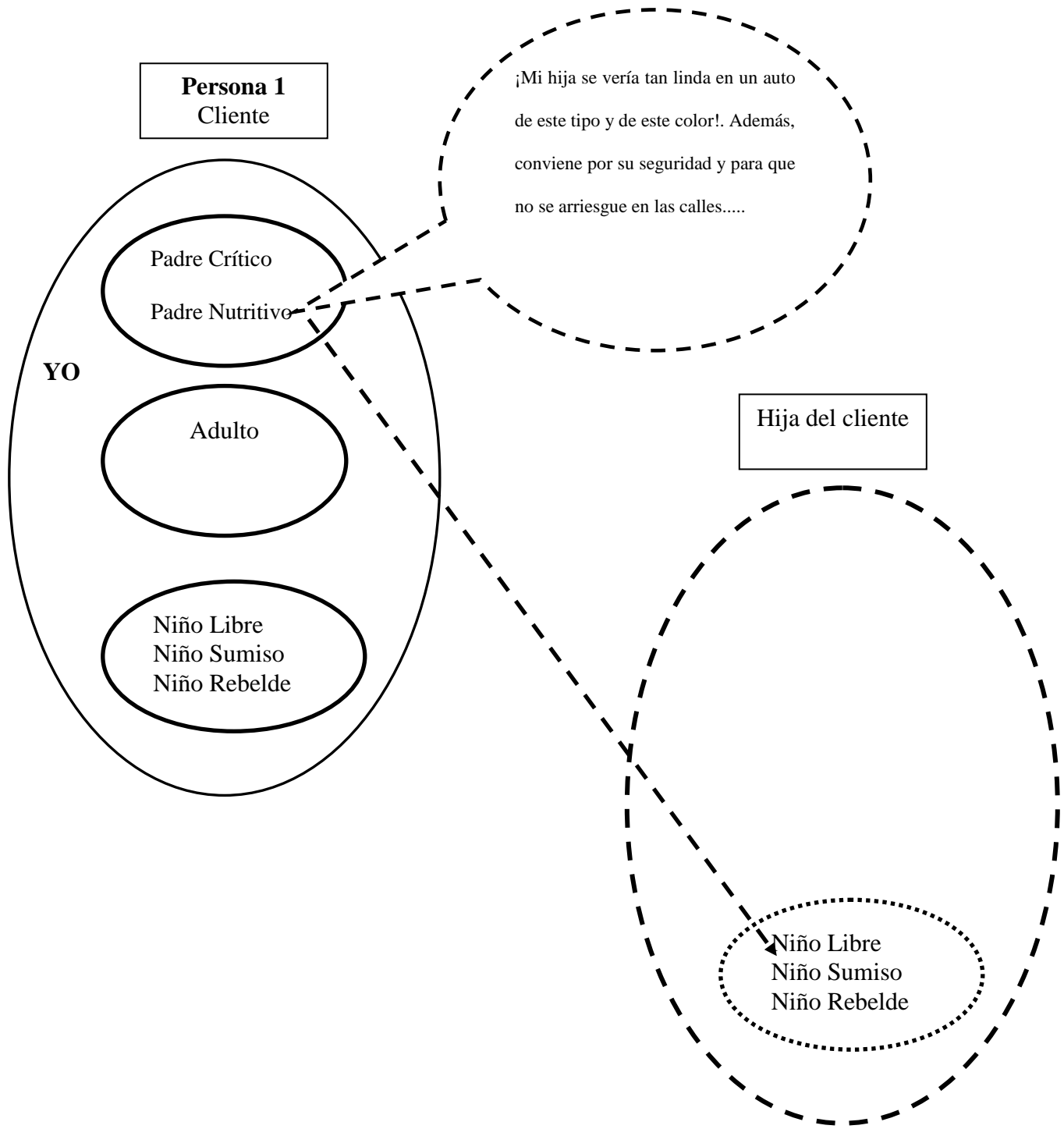
- ¡Este es un auto que realmente se asocia a mi modo de vida! (NL y NS obedeciendo a motivadores principalmente de status)
- ¡Por fin voy a poder llevar a mis hijos al colegio sin que tengan que sacrificarse tanto! (PN obedeciendo anhelos de protección hacia los hijos)
- ¡Ahora ningún burdo automovilista me mojará cuando pase por el lado de una poza con agua! (PC obedeciendo a una petición de ayuda de su NS)
- Si me viera mi papá con este auto, se sentiría orgulloso de mis logros (NL y NS obedeciendo a un motivador basado en expectativas sobre el hijo).
- ¡Llegando en este auto donde mis clientes, sí que van a tomarme en cuenta! (NL y NS obedeciendo a motivadores sociales mas orientados a la ostentación).
- ¡Siempre he soñado con un auto propio. Desde niño me imaginaba entrando con un vehículo al estacionamiento de mi casa!. (NL obedeciendo a expectativas de si mismo forjadas en la infancia).

Para estos simples ejemplos, que también se pueden asociar a una gran cantidad de productos, obtenemos que el proceso de compra, en su fase emocional, generalmente se encuentra supeditado a estimulaciones que tienen como objetivo al NL, NS y PN del usuario final y, en menor medida, se asocian a otros estados. Incluso, aquellos procesos de venta donde interviene el PN del comprador, están direccionados hacia el NL y NS de terceras personas, las que serán beneficiadas por la compra de quien se dejó llevar por su PN en tal proceso. Veamos algunos ejemplos:

Proceso donde intervienen con mayor poder el NS y el NL. En este caso el PN se deja influenciar por ellos.



Proceso donde interviene con mayor poder el PN para beneficiar al NS y NL de un tercero.



De esta forma, podemos observar que los procesos psicológicos de la compra tienen una clara tendencia a “enganchar”, como ultimo eslabón de la cadena, al NL y NS de quienes serán los usuarios del producto o servicio. Le siguen, poderosamente también, las fuerzas emocionales del PN de compradores “beneficiados” de ver **la felicidad** de quienes ellos pueden satisfacer o ayudar con su proceso de compra.

Veamos lo que sucede con algunos motivadores emocionales de nosotros como demandantes o clientes, y su contraparte en el estado que las origina y que crean necesidades definidas:

Necesidades de:

- Alimentación: Proviene del NS como un impulso primario de preservación, y del NL por el placer que confiere ese acto.
- Status: Proviene del NL, el que motiva a algunas personas a destacarse del resto por el placer de sentirse distintos, admirados o pertenecientes a otra clase de personas. Pueden existir diferentes niveles de status. Veremos más adelante que esta necesidad es distinta a la de ostentación dependiendo de lo que se denomina “esfuerzo relativo de compra”.
- Diversión: Claramente es el NL el que desea experimentar el placer de sensaciones nuevas, divertidas, de jolgorio y fiesta.
- Abrigo o vestimenta: Proviene del NS en su faceta de necesidad básica, acompañada por el NL cuando la vestimenta pasa a ser un satisfactor de imagen, status y moda.
- Compañía: Es el NS que busca redes de apoyo y protección y el NL quien busca placer por compartir experiencias nuevas con otros.
- Seguridad: El NS es el que, en este caso busca protección.

- Comodidad: Quien más que el NL busca con ahínco el placer que le confiere la comodidad. Por otro lado, el NS busca ser “acariciado” en situaciones de comodidad.
- Justicia: Aquí aparece el PN, principalmente, en algunas ocasiones acompañado por un PC positivo, tratando de cautelar justicia para si o para los demás. En ocasiones también aparece el NR, rechazando acciones injustas.
- Sexo: Sin duda es el NL con todo su potencial de curiosidad y búsqueda del placer que se manifiesta respecto de esta necesidad biológica.
- Información: Es el NL que con su curiosidad desea descubrir y aprender cosas nuevas, junto al NS que reconoce no saber. Los acompaña el Adulto para razonar y metodizar lo aprendido.
- Descanso: La necesidad de relajo y distensión, es asumida por el NS respecto al sentimiento de reposición y conservación, y por el NL respecto del placer que provocan los momentos exentos de responsabilidades o de tensión.
- Cariño: Sin duda es el NS el que solicita ser acariciado. Va asociado al NL quien disfruta el placer que le confiere ese cariño.
- Ostentación: Contrariamente a lo que se cree, ésta es una necesidad que ha crecido en forma exponencial en la sociedad moderna. De alguna forma se asocia a la de status, pero es mas intensa en algunos grupos de personas que **“no han logrado status” pero que desean proyectarlo**. Aquí es el NL el que puja por sentir placer, y el NS el que busca reconocimiento y aceptación. En sociedades emergentes como la nuestra, las empresas de publicidad “han dado en el clavo” orientando los mensajes “implícitos” hacia esta creciente necesidad. Deseo detenerme brevemente en este concepto, porque claramente tiene un

potente sentido psicológico y sociológico relacionado con una visión más funcional del comportamiento de los clientes: **“El esfuerzo relativo de compra”**.

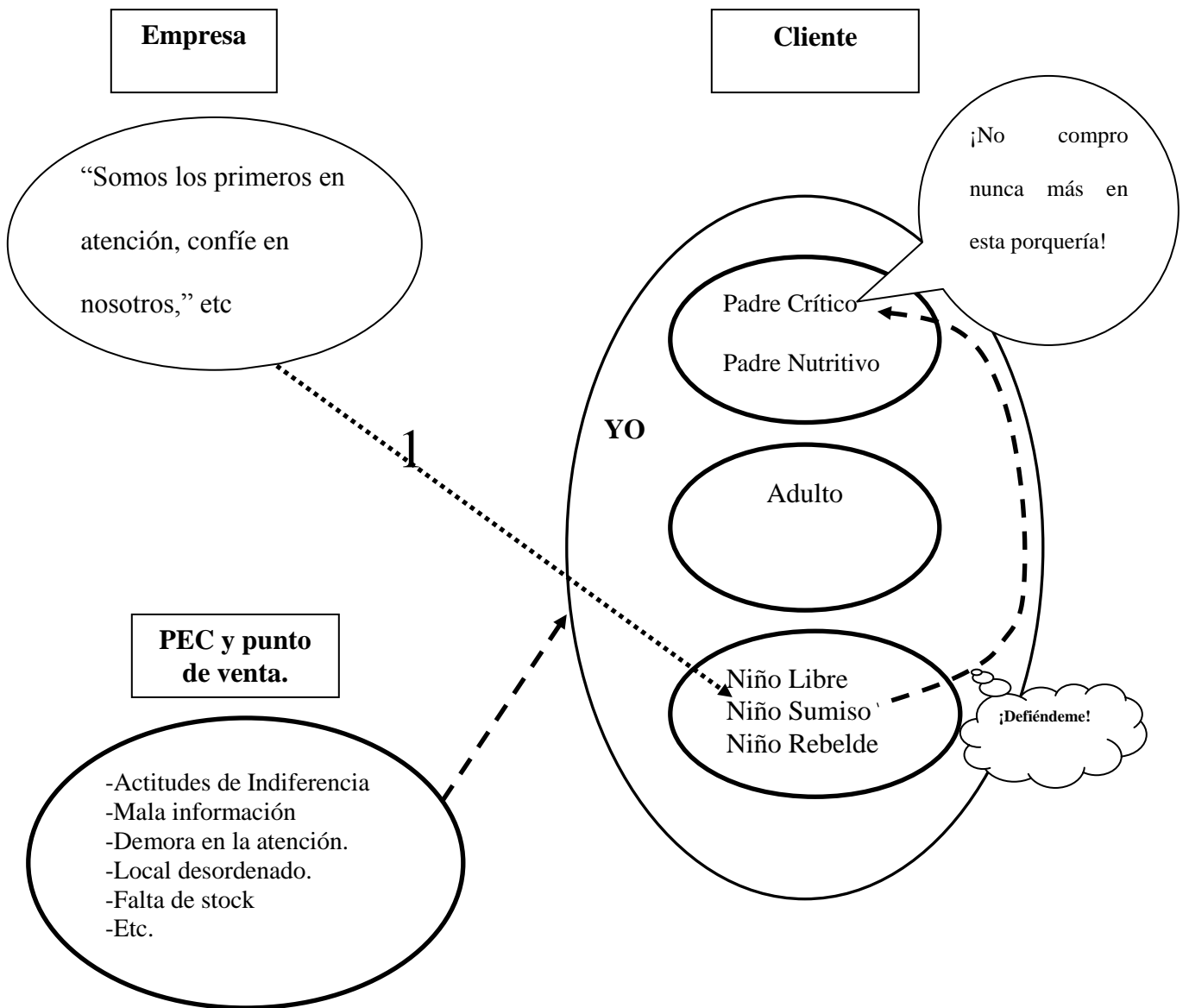
El esfuerzo relativo de compra es como su nombre lo indica “el esfuerzo” que realiza un consumidor por comprar un determinado bien o producto. Ya no estamos hablando del gasto en dinero como valor absoluto, si no como composición de prioridades que marcan la estructura psicográfica del consumo. Nos referimos a un comportamiento que separa y define mejor las necesidades de ostentación y de status. Por ejemplo: Dos personas pertenecientes a diferentes segmentos, uno del AB y otro del C3, con poderes adquisitivos diferentes, compran un automóvil idéntico, cuyas características se asocian a necesidades de status mas que de funcionalidad. “El esfuerzo relativo” que realiza la persona del segmento AB al comprar el vehículo es normal para su condición. En cambio “el esfuerzo relativo” de la persona perteneciente al segmento C3, será claramente mayor y tal vez desproporcionado para su poder adquisitivo.

Casi todas las necesidades vistas con anterioridad, y otras que no hemos nombrado, **se encuentran asociadas** a los productos que habitualmente adquirimos. De esta forma, si compramos un televisor, necesariamente debemos considerar las necesidades de diversión e información. Si el televisor es de última generación, como un plasma de grandes dimensiones, claramente, también, existe la necesidad de status y/u ostentación. Si vemos lo que hay detrás de cada una de estas necesidades, encontraremos que se repiten dos personajes muy emocionales que levantan sus banderas cada vez que se los nombra; vale decir, el NL secundado en algunas ocasiones por el NS.

Realice usted mismo este simple ejercicio con los productos que se le vengán a la mente, y encontrará que existen diferentes combinaciones de necesidades para el proceso de compra de cada uno de ellos; es decir, los motivadores de compra no se asocian siempre a una sola variable. Sin embargo, existe una tendencia a que **detrás de esas necesidades** se repitan estados que “**sienten**” esas necesidades. Curiosamente, o talvez no tanto, esos estados, en su mayoría corresponden al NL, NS o PN en orden de presencia. El Adulto siempre está presente para recibir y procesar la información que “**sienten**” los estados emocionales mencionados (ver inicio del capítulo de AT).

Por lo mismo, no es raro advertir que la publicidad, en general, está destinada a esos estados, principalmente. La dinámica con que se orienta la publicidad tiende a “engancha” necesidades con uno o varios estados emocionales, para luego entregar información al Adulto.

La atención presencial también es uno de los factores más influyentes en la motivación a preferir un producto de otro. Es aquí donde se producen las inconsistencias mas grandes respecto a lo que dicen las campañas publicitarias con lo que realmente sucede en los puntos de venta. Regularmente vemos mensajes publicitarios con slogan como: “somos los primeros en atención”, “nos ponemos en su lugar cada día”, “con nosotros usted se puede sentir seguro”, “usted es lo primero”, etc. Sin embargo, lo que sucede en los puntos de atención es, muchas veces, diametralmente opuesto a las tan bien intencionadas frases de invitación y seducción. ¿Qué **sienten**, entonces, los clientes frente a estas inconsistencias comunicacionales?. Sin duda alguna FRUSTRACIÓN. Las expectativas del cliente no son satisfechas de acuerdo a lo prometido, y peor aún, sobreviene inmediatamente un proceso de “defensa” y repulsa, que visto desde el AT se podría graficar así:



En este diagrama vemos que los mensajes publicitarios van dirigidos para ser “enganchados” por el NL y NS de los clientes. Sin embargo, los PEC y el punto de venta exteriorizan mensajes verbales y no verbales inconsistentes con lo prometido en las campañas. Es importante mencionar que estos **no necesariamente** van dirigidos hacia un estado específico de los clientes. Lo que sucede, es que no existe una intención premeditada por agredirlos. Puede haber ignorancia, dejación, falta de control, negligencia,

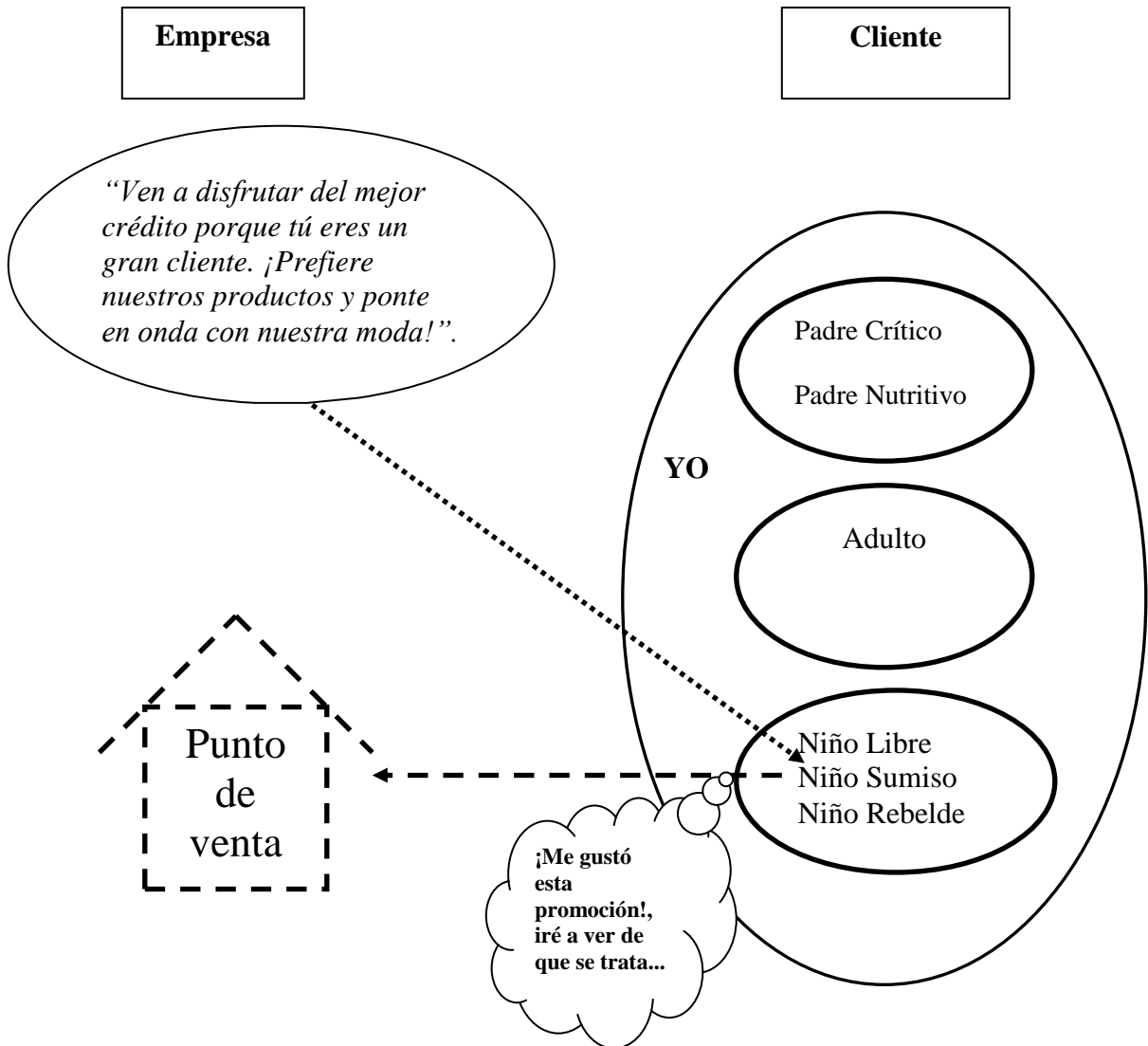
etc. por parte de la administración y su equipo, **aspectos del todo inconcebibles para una gestión comercial seria y exitosa**, pero que se relacionan más con la “conciencia” que con la “intención”. Por ello, la flecha punteada se dirige hacia la “cobertura” del YO y no hacia un estado específico. Sin embargo, ante esta comunicación, el cliente experimenta sentimientos de frustración, engaño, agresión, etc., que son “sintonizados” por el NS, quien a su vez pide ayuda al PC. Este estado hará lo suyo, despotricando contra la empresa y todos quienes trabajan en ella. Pero lo peor de todo, es que el cliente nunca más volverá a pisar el punto de venta y menos a preferir sus productos.

Este tipo de inconsistencias también se puede ver a menudo en los mensajes dirigidos a través de piezas de marketing directo. Recuerdo una campaña de promoción de temporada que realizó una importante empresa de retail hace algunos años. En aquella ocasión, enviaron un mailing a una gran base de clientes, entre los cuales se encontraba una considerable cantidad de personas de la tercera edad. El mensaje, a grandes rasgos, decía algo como: “Ven a disfrutar del mejor crédito, porque tú eres un gran cliente. Prefiere nuestros productos y ponte en onda con nuestra moda”. Además de otras cosas que sonaban bien a la agencia de publicidad. Sin duda la campaña tuvo éxito entre las personas menores a 50 años, pero no tuvo aceptación en el grupo de la tercera edad. Incluso hubo algunos clientes de ese grupo que fueron a estampar reclamos por la forma en que la empresa se comunicaba con ellos, pues consideraban que no les gustaba ser tuteados y, por otro lado, opinaban que la campaña no tenía productos con ofertas que cubrieran sus expectativas.

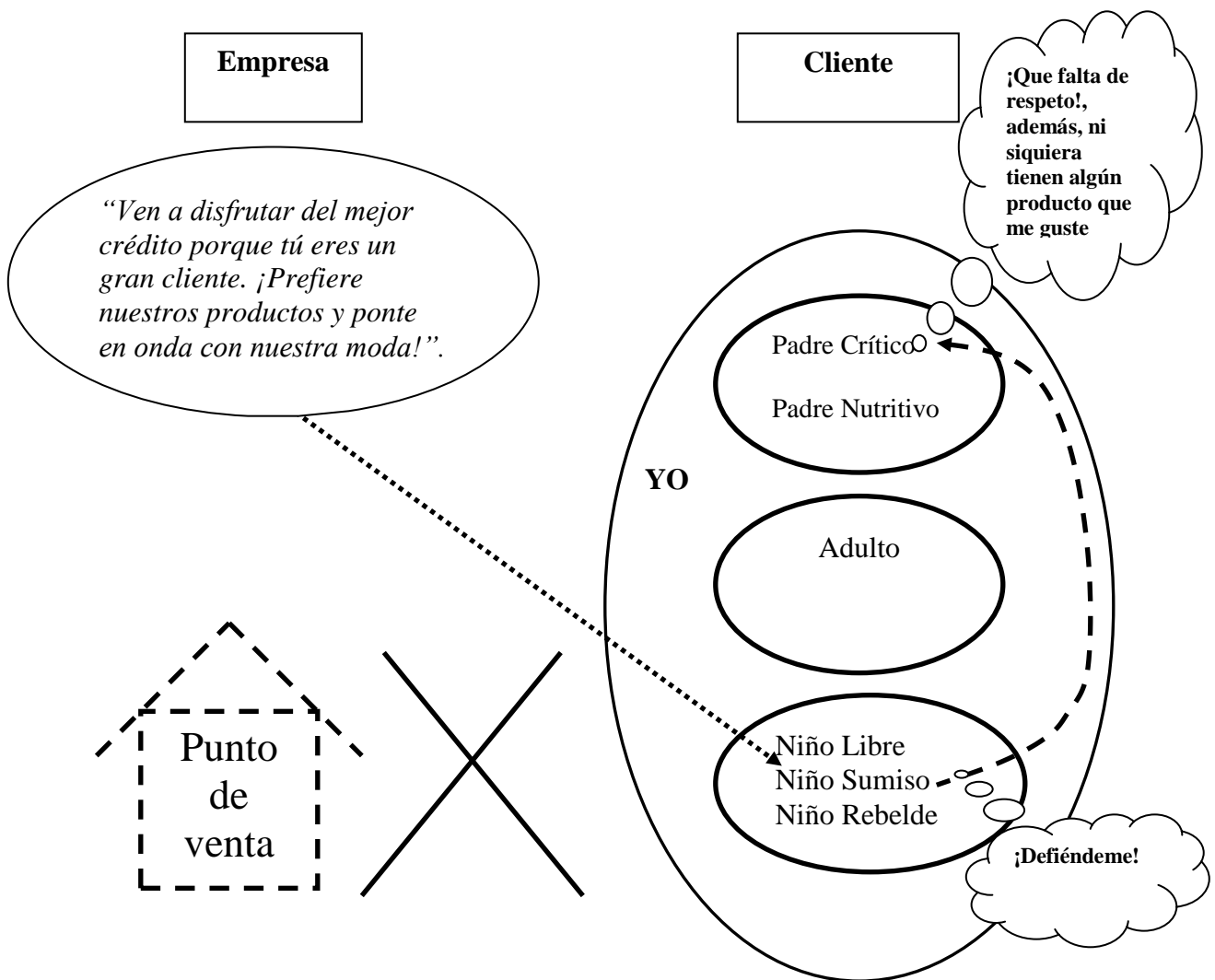
Claramente en esa campaña existió empatía sólo con un grupo de personas. Lo más correcto habría sido enviar el mailing al grupo objetivo que más se asociaba al estilo de comunicación propuesto, o bien mailings diferenciados, considerando las cualidades de

cada grupo objetivo. Pero, ¿qué sintieron los clientes de cada grupo?, veámoslo a través del diagrama AT a fin de comprender mejor cada caso:

Caso 1: Grupo de personas menores a 50 años



Caso 2: Grupo de la tercera edad disconformes con el mailing



En el primer caso observamos que el mensaje de la campaña sintoniza muy bien con el grupo de estados a los que se desea enganchar; es decir, NL por el placer y la curiosidad que provoca obtener algo nuevo y por el NS que demanda cariño y consideración. En cambio en el segundo caso, parte del grupo objetivo **se sintió** agredido a través de su NS, quien no percibe los códigos de comunicación del mailing como correctos para su tiempo y condición. Por ese motivo le pide ayuda al PC para que éste haga saber su molestia.

Es interesante estudiar los circuitos que se activan en los clientes frente a los innumerables estímulos que contienen los procesos de compra y los mensajes publicitarios.

Comprendemos con ello, que el bussines intelligence debe ser complementado con una gran cuota de inteligencia comunicacional en función de los grupos, subgrupos e individuos que conforman el segmento meta de la empresa . Por este motivo el marketing relacional debiera tratar de conectar su estrategia con la opinión de los clientes y, por supuesto también, con lo que sienten.

La teoría vincular v/s aplicación del AT

No podemos dejar de hacer mención sobre otras teorías que tratan de explicar el comportamiento de la demanda, y que se asocian a la dinámica de necesidad-sentimiento de los clientes. Una de las mas recientes y aceptadas es la teoría vincular, que parte de la premisa de que el deseo es el motor de la demanda debido a que une al consumidor con el producto. Según este modelo, existen cuatro tipos de vínculos: el vínculo comunitario y el vinculo materno filial, los que se desarrollan desde una perspectiva afectiva y simbiótica. Están por otro lado el vínculo simbologista y el racionalista, que tienen presencia desde un plano social, inteligente y discriminatorio.

En el vínculo comunitario se generan las relaciones grupales, tribales y familiares. Los valores involucrados son la tradición, la lealtad y la herencia emocional. Un ejemplo de este vínculo, son los esquemas publicitarios de algunas empresas que asocian su estrategia comunicacional con lazos afectivos de familias unidas en torno a un producto. Un ejemplo clásico de esto fue la publicidad que hace algunos años atrás promocionó la marca de vinos Clos de Pirque. En ella se mostraban muy emocionalmente los valores de la reconciliación y lealtad entre padre e hijo y al resto de la familia unida detrás del producto emblema de la empresa oferente. Si hiciéramos un paralelo con el AT, podríamos concluir que el vínculo

comunitario en el caso de este producto se asocia a las necesidades de cariño, alimentación y compañía principalmente, necesidades que son satisfechas por un PN colectivo que otorga cariño y compañía y recepcionadas por el NL y NS de quienes comparten el producto satisfaciendo también una necesidad de alimentación.

El vínculo materno filial agrupa los valores de la nutrición, protección, salud y gratificación entre otros. Apela a la relación entre padre o madre e hijos. Este vínculo en términos publicitarios por lo general se muestra representado por la relación entre dos personas, como es el caso de la publicidad de una conocida empresa de pastas, donde aparecen un padre y su hija. El padre ve a su hija como una niña mientras ella le prepara unos espaguetis, pero en la realidad su hija es adulta. El objetivo comunicacional es invocar los lazos emocionales que a ambos los han unido toda una vida pero vinculados a un producto que los ha acompañado siempre. Para este producto intervienen las necesidades de cariño, alimentación y compañía, al igual que en el caso anterior, pero se debe distinguir que en uno intervienen las mismas necesidades vistas comunitariamente y en la otra desde un ángulo más reducido de personas. Un factor que se debe incluir en este análisis, es el de lealtad hacia la marca y la empresa. Dentro de los grandes objetivos de las empresas que recurren a estos mensajes, está el de producir continuidad en la compra y preferencia; por lo tanto, el mecanismo de proyección de imagen es hacer ver a la empresa como un gran PN que siempre ha estado tratando de satisfacer las necesidades de sus clientes con productos que los han acompañado en las buenas y en las malas y han sido testigos de sus relaciones familiares, de pareja, filiales o de amistad.

El vínculo simbologista representa el status, la referencia social y el prestigio. Es decir, los valores impuestos según criterios de clases sociales. Un buen ejemplo lo

constituye la publicidad de autos de lujo. En ellas, existe un claro mensaje a descubrir necesidades de status, ostentación, comodidad y seguridad, asociadas comúnmente a emociones experimentadas por el NL principalmente, acompañado por un NS exigente.

El vínculo racionalista expresa los valores de funcionalidad, practicidad, tecnología y conveniencia entre otros. Por ejemplo, podemos comprar un computador portátil de última generación, pero motivados principalmente por la sensación de funcionalidad y tecnología que nos aporta, características que sin duda evaluaremos con nuestro estado Adulto. En este caso, también podemos descubrir necesidades de diversión, comodidad e información demandadas principalmente por el NL y NS.

En conclusión, si tuviéramos que definir las necesidades del target que nos interesa para un producto o servicio, podríamos hacerlo con un análisis vincular y transaccional en conjunto, porque ambos se complementan muy bien para establecer una opinión más acabada sobre las necesidades, vínculos sociales, corporativos y sentimientos de los clientes objetivo.

Capítulo 5

La Estrategia Comercial

Cualquier definición que queramos abordar para explicar el concepto de estrategia, quedaría corta para bosquejar lo que realmente significa este concepto. En primer lugar, la estrategia es un cúmulo de información que nos indica hacia dónde debemos dirigir nuestros pasos para lograr un objetivo planteado. El término estrategia entonces implica recoger una gran cantidad de datos, procesarlos y adecuarlos a la realidad de nuestros recursos, a fin de ir diseñando vías de acción con un objetivo concreto, posible y orientado a maximizar algunas variables clave para la existencia, participación y posicionamiento de productos, marcas y factores corporativos inherentes a los intereses de una empresa.

Actualmente las estrategias comerciales están orientadas no sólo a buscar maximizar utilidades, sino también, a lograr permanencia y figuración en el mercado, lo que implica hacerse cargo de muchas variables al mismo tiempo. Pero si buscamos los principios que sustentan la palabra estrategia, nos encontraremos con algunos conceptos imposibles de ignorar por su veracidad a pesar su antigüedad.

Lo marcial, sinónimo de militar y que por lo tanto compete a la disciplina destinada a lograr los mejores resultados en la guerra, es una fuente muy rica en conceptos relacionados con la estrategia. De hecho, muchos términos que ahora aplicamos para definir acciones estratégicas, tienen su origen en palabras que alguna vez emplearon estrategias militares de la historia. Uno de lo grandes en esta materia fue Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400 a 320 antes de Cristo. En sus ensayos, este estratega militar concibió frases y postulados vigentes hasta el día de hoy, los que fueron conocidos posteriormente

por la obra “El Arte de la Guerra” y otras aplicaciones de algunos escritores de la última década como Gerald Michaelson.

Sun Tzu describía temas importantes para la elaboración de una estrategia empleando términos tales como: estrategia ofensiva, disposiciones de los componentes, energías, debilidades y fortalezas, maniobras, conocimiento del terreno, conocimiento del enemigo, etc. Si hacemos un paralelo con la información que necesitamos para desarrollar una estrategia, estos conceptos explican de algún modo lo requerido para crear e implementar una estrategia comercial exitosa.

Para empezar a desarrollar una estrategia comercial debemos en primera instancia empezar por conocer muy bien donde estamos parados, quienes somos, como nos ven, en qué terreno competimos y con quienes lo hacemos. *“La razón principal por la cual el general sabio conquista al enemigo, es el conocimiento previo”* decía Sun Tzu. Si actualizamos este postulado con palabras de Michael Porter, éste nos sugeriría tomar la mayor cantidad de información de la empresa, su medio y sus competidores y realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Algunas empresas no maximizan su participación en el mercado por no saber establecer realmente las cualidades que las constituyen y por lo tanto, lo que puede hacer más competitivos sus productos y servicios en el mercado. Otras empresas también creen que diseñar una estrategia comercial implica configurar acciones de benchmarking tomando como referencia las estrategias utilizadas por competidores muy diferentes a ellos en tamaño y cantidad de recursos. *“Si quieres estar seguro de ganar, ataca un lugar que tu enemigo no defienda”* decía Sun Tzu. Nada más sabio y que entrega una orientación muy

acertada acerca de lo que deben hacer las pequeñas empresas que intentan competir con entidades de mayor tamaño.

Por lo tanto, en una estrategia comercial no debe faltar el “conócete a ti mismo” de la filosofía china, porque ello hará mas efectiva y realista nuestra gestión comercial con la constitución de una estrategia acertada. En este contexto, buscaré algunos aportes tomando como referencia el análisis FODA de Porter.

Fortalezas: Diagnosticar las fortalezas que tiene una empresa no es cosa fácil. Se requiere mucha información para sacar las conclusiones acertadas que nos indiquen claramente *cuáles* son esas fortalezas, *dónde* están ubicadas, *respecto a qué* se constituyen como tales y cuál es el *grado de valoración* de ellas respecto al segmento cuyas necesidades se asocian a los productos o servicios de la empresa. En función de lo anterior, recién podríamos sacar en conclusión que se trata realmente de una fortaleza o posición de ventaja. Veamos cómo se podría bosquejar esa relación:

Cuáles son las fortalezas: Es necesario distinguir un grupo de posibles fortalezas que integre no sólo las características del producto terminado, sino también de su proceso de producción. Esto tiene relación también con el “dónde están ubicadas” esas fortalezas.

Respecto a qué se constituyen: Es decir, debemos establecer prolijos comparativos con iguales variables de la competencia a fin de conocer si realmente se trata de una fortaleza “en comparación a”, y no como atributo general de los productos.

Grado de valoración del segmento: En este contexto, lo primero que debemos preguntarnos es: ¿cuál es el grado de valoración que el grupo objetivo tiene de lo que pudiera constituir una fortaleza de la empresa, grupo de productos o imagen de ésta?. En ocasiones, las empresas tienen la tendencia por delimitar sus fortalezas ciñéndose en los atributos

generales de todos los productos que ofrece. Este es un error muy generalizado que como contrapartida hace perder oportunidades de negocio en algunos nichos especiales y que podrían ser de gran rentabilidad. Por ejemplo, un supermercado puede estar dirigiendo su publicidad hacia un segmento del tipo C3 – D y sin embargo el 70% de sus productos son de marcas que se asocian más a segmentos C1 y C2. Lo anterior es crucial cuando el tipo de publicidad llega al grupo objetivo a través de medios dirigidos como el mailing y mecanismos de marketing directo. Una empresa podría tener notables fortalezas en su estilo de comunicación, pero si ésta no es dirigida al grupo que se asocia **en mayor proporción** a sus productos, estará perdiendo tiempo y dinero.

Las fortalezas y el proceso de comunicación del marketing

Las fortalezas de una empresa son esenciales para la estrategia comercial. Una fortaleza mal comunicada y débilmente asociada a las necesidades del grupo objetivo, pasa a ser una fortaleza de la competencia y una debilidad de la empresa oferente. Es por ello que el proceso de comunicación “descubre” a la fortaleza y la resalta para ser definida como un factor de decisión de compra para el cliente. El marketing en este contexto, tiene un rol muy importante que jugar. **El proceso técnico de comunicación** de los atributos, cualidades de productos y conceptos corporativos, pasará también a constituir una fortaleza en sí, por lo tanto la estrategia comercial debe estar basada en la estructura de comunicación que el departamento de marketing construya hacia adentro y hacia fuera de la organización. De esta forma, todas las variables que integran la estrategia deben estar orientadas hacia la forma en **cómo se comunicarán y resaltarán las fortalezas**. Por ejemplo, si en una empresa de telecomunicaciones la estrategia comercial contempla dirigir a la fuerza de ventas en terreno hacia sectores de menor penetración de líneas telefónicas en

un área que además está muy penetrada por la competencia, el plan de marketing deberá integrar una capacitación del personal de ventas, acerca de cuáles son las fortalezas de la compañía que hacen del servicio ofrecido una mejor opción para el grupo objetivo. Esa capacitación deberá por lo tanto contener al menos:

- Características del servicio y de la compañía que constituyen fortalezas.
- Aplicación de esos conocimientos en argumentos de venta metodizados, esto quiere decir, que cada argumento debe ser comunicado de la misma forma por cada vendedor para generar una línea corporativa de comunicación. Para esto será importante repasar lo leído en páginas anteriores y que dice relación con el coaching, entrenamiento continuo y capacitación con integración de mando.
- Debilidades y fortalezas del servicio que ofrece la competencia.
- Conocimientos de la campaña de marketing vigente, conceptos de ésta, medios por los cuales se comunicará, etc.

En síntesis:

¡El diagnóstico y efectiva comunicación de las fortalezas debe ser
una fortaleza en si!

Este precepto, aunque parezca obvio, muchas veces no se aplica consecuentemente en empresas que tienen una **gran oportunidad** para implementarlo. Contaré una experiencia al respecto:

En una ocasión me tocó dirigir un taller de marketing directo para una conocida consultora de Concepción, que a su vez quería asesorar a una tienda por departamentos, cuya casa matriz se encontraba en esa ciudad. El taller contemplaba realizar un bosquejo final acerca de cómo se iba a direccionar la estrategia de marketing directo. El problema se suscitó cuando comenzamos a analizar la campaña general de marketing vigente, la que contenía mensajes para inducir a los clientes a comprar al crédito. La campaña de marketing resaltaba los menores precios que algunas líneas de productos iban a tener durante los meses de verano; sin embargo, una de las grandes fortalezas de la empresa no se mencionaba; ésta era la baja tasa de interés en compras de 5 a 12 cuotas, incluso comparado con las tasas mas bajas de algunas tiendas de la competencia en el mismo rango de cuotas. Esta variable no estaba contenida dentro de ninguno de los mensajes de la campaña publicitaria y estaba en total desconocimiento de la fuerza de ventas. Por otro lado, la gerencia de la empresa no quería masificar la información de estas bajas tasas en ese rango, porque el que más le rentaba se encontraba en cuotas superiores. Se decidió, por lo tanto, comunicar esta noticia, junto con las cualidades de la campaña, sólo a una base de clientes especiales para la empresa que habían dejado de comprar y que habían tenido un impecable comportamiento de pago en sus compras anteriores. De esta forma, la campaña de marketing directo se potenció en gran medida con esta fortaleza “escondida”, la que se transformó para este efecto en una clara OPORTUNIDAD.

Oportunidades

*“El general que sabe
cuando atacar, hace que
su enemigo no sepa
cuando defenderse”*

Miyamoto Misashi

Con esta máxima, escrita también por un gran estratega militar, nos hacemos partícipes de los alcances que puede tener el concepto de oportunidad en la estrategia comercial. Tan importante como diagnosticar una fortaleza es diagnosticar una oportunidad, y, en ese sentido, ser miopes para detectarlas puede hacernos perder valiosos pasos en la carrera por competir en cualquier sector industrial. Si tuviéramos que hacer un análisis de las variables que intervienen en el nacimiento de una oportunidad, encontraríamos que ellas provienen de fuentes tan diversas como:

- Las mismas fortalezas
- Las debilidades de nuestros competidores
- Los recursos de la empresa
- La capacidad de negociación con proveedores
- La capacidad de integrarse verticalmente
- Las alianzas estratégicas
- Etc.

Antes que nada, deberemos definir bien cuál es la línea divisoria entre fortaleza y oportunidad para no confundir los matices. Por ejemplo: **Una fortaleza** pueden ser los

bajos costos de operación de nuestro proceso de producción, los que podemos mantener en el tiempo haciendo de ello una ventaja competitiva . **La oportunidad** que se nos presenta con esta ventaja, es el poder ingresar en un nicho de mercado que talvez no estábamos trabajando y donde podemos vender volúmenes de mayorista con márgenes menores pero con una ganancia neta más atractiva. Lo anterior también constituye la oportunidad de marcar mayor presencia en el mercado a través de más canales de distribución.

Las debilidades de nuestros competidores suelen ser una gran oportunidad. Por ejemplo, si ellos tienen una capacidad de negociación con proveedores menor a la nuestra, esa debilidad sin duda será una oportunidad para cerrar algunas puertas a la competencia en términos de menores costos de producción y mayores márgenes. En estos tiempos donde el tema de la calidad cobra un decisivo protagonismo en la toma de decisiones de compra, establecer alianzas con proveedores que entreguen materias primas o productos intermedios de primera calidad y a menores precios, abrirá oportunidades importantes para facilitar el posicionamiento y la penetración en sectores objetivo.

La integración vertical; es decir, la capacidad de una empresa de producir sus propios insumos, o bien de constituirse como un distribuidor más de sus propios productos, es otra oportunidad que aflora cuando se dan condiciones especiales para ello. Por ejemplo, un productor de huevos que siempre hubiera estado compartiendo los márgenes a precio de mercado con distribuidores locales, ahora se le presentaría la oportunidad de abrir un local propio donde podría competir al mayor y al detalle con otros competidores, pero esta vez haciendo suyo el margen y los plazos de pago que antes usufructuaban sus distribuidores.

Una oportunidad que se está viendo más seguido en los sectores industriales, es la posibilidad de gestionar alianzas; en especial, si éstas se desarrollan con entes complementarios a los objetivos corporativos de la empresa. Por ejemplo, una empresa automotriz puede desarrollar una alianza con un fabricante de neumáticos, de tal forma, que una línea de neumáticos se asocie a la marca de los vehículos. Esta asociación se podría gestionar comunicacionalmente en todos los ámbitos de publicidad de los vehículos, de tal forma, que el posicionamiento de ambos se potencie. Otro tipo de alianzas surte mucho efecto cuando se trata de organismos diferentes que persiguen resultados sobre un segmento de interés común. Por ejemplo, hasta hace poco tiempo VTR era uno de los operadores más importantes en la industria de las telecomunicaciones y uno de los precursores más hábiles en el concepto de triple pack; es decir, la capacidad de proveer tres productos (TV cable, telefonía e internet) con un sólo cable, cobrados a través de una sola cuenta y cubiertos por un solo servicio técnico de respaldo. Este concepto, que estaba asociado a menores costos de operación por efecto de eficiencias y economías de escala, estaba compitiendo fuertemente con las empresas que proveían estos servicios en forma separada. Fue de este modo como Telefónica y ZAP TV orquestaron una alianza estratégica para mitigar en parte el efecto provocado por la impronta de VTR. Telefónica, por su lado, proveía de telefonía e Internet y ZAP TV de televisión por cable a un mismo cliente, vendiendo los servicios como proveedores aliados al concepto de triple pack. Ambas empresas podían establecer una alianza de esta índole debido a que los segmentos a los cuales se dirigían sus servicios eran afines o coincidentes. Por otro lado, una integración vertical en ambos casos hubiera sido de gran costo para cualquiera de ellos y, por lo tanto, inviable en el mediano plazo. Lograron, de esta forma, con esta alianza estratégica, gestionar una considerable barrera de contención para los objetivos de VTR.

En una estrategia comercial es importante no perder de vista las oportunidades de alianzas que se puedan gestar con entidades proveedoras, complementarias o de segmentos afines.

Las grandes cadenas de supermercados han dado un gran paso en gestión de alianzas con interesantes resultados en la venta de marcas propias. Estas cadenas encargan la confección de productos a proveedores específicos. La producción hecha para el supermercado es rotulada con una marca patentada por éste. Así, el supermercado crea una integración vertical sin ser directamente el productor, pero logrando con ello un margen mayor, posicionamiento de una marca propia y muchas veces un **mecanismo de presión** para negociar con los proveedores de productos similares que eligen las góndolas del supermercado como canal de distribución.

Debilidades

Recuerdo mi primer trabajo en una conocida empresa familiar de retail que llevaba muchos años en el mercado. Alcanzó a ser una de las empresas mas reconocidas de ese rubro a nivel nacional durante la década de los años 70 con gran figuración a través de campañas publicitarias en diversos medios. Sin embargo, fue perdiendo figuración con los años hasta convertirse en una empresa que casi no realizaba publicidad en medios masivos como la televisión y escasamente sacaba algún aviso en diarios. Sus dueños eran inmigrantes Judío-Alemanes que habían llegado a Chile escapando de los rigores de la segunda guerra mundial, asentándose en estas tierras donde habían encontrado una oportunidad para desarrollar un negocio que traían albergado en sus genes por generaciones. Los recuerdo con simpatía, porque trabajando en esa empresa aprendí a conocer que existía una gran brecha entre la teoría aprendida en la universidad versus la

práctica que se me estaba mostrando en todo su realista esplendor. Cierta día en que fui invitado a una reunión de pauta comercial, recuerdo que uno de los dueños de la empresa se ofuscó mucho con el gerente de marketing, porque este insistía en que la campaña que la agencia estaba proponiéndoles era la indicada y estaba “a la altura” de las campañas de las demás cadenas de tiendas por departamento. Después de la tercera insistencia del gerente de marketing, el dueño se paró, se abotonó su chaqueta y con el escaso castellano que hablaba le dijo:

-¿Sabes tú por qué no vamos a hacer esa campaña tan costosa?

-Eso es lo que estoy tratando de entender- le respondió el gerente de marketing.

-Por una razón muy sencilla- prosiguió el dueño- cuando tu señora te pide que le compres el mismo auto que tiene tu vecina, que se acaba de comprar uno último modelo, full equipo...¿Qué le respondes tu?.

-Pues, bueno...-respondió con un gesto nervioso el gerente-...Eso no tiene nada que ver con esto, pero...le diría que lo evaluaría...en fin...

-¿Qué lo evaluarías?- insistió el dueño con una sonrisa un poco sarcástica.

-Claro...,lo evaluaría para ver si me alcanza...,en fin...,tu sabes..

-Entonces sí lo evaluarías.. Quiere decir que no conoces tus debilidades....

-Pero ¿porqué dices eso?- contestó el gerente de marketing, ahora un poco molesto.

-Porque si tuvieras claras cuáles son tus debilidades, ni siquiera evaluarías una petición de ese tipo. Es por ese motivo que la propuesta que me indicas ni siquiera resiste comentario.-

Hizo una pausa apoyando sus dos manos en la mesa, y prosiguió-... Como yo sé que somos débiles en imagen corporativa, es ridículo invertir millones en una campaña que va a durar sólo un par de semanas y que luego se olvidará, sólo porque está “a la altura” de lo que hace la competencia. Invirtamos mejor ese dinero en un gancho para incentivar a los

clientes que tienen nuestra tarjeta de crédito y nunca han comprado; ¡esa sí que es una oportunidad más realista para nosotros!.

El gerente de marketing guardó silencio, hizo un leve gesto afirmativo mientras miraba a los ojos del dueño, anotó algunas cosas y se retiró de la sala, no porque estuviera molesto, sino porque debía configurar una campaña de marketing directo dirigido a los clientes que tenían una tarjeta de la empresa y nunca habían comprado. La campaña resultó ser todo un éxito.

Efectivamente, en este caso convenía considerar primero la debilidad. La empresa había estado mucho tiempo sin realizar campañas masivas y había optado por el anonimato mediático mientras concentraba recursos para abrir nuevas sucursales a lo largo de todo el país. Lo anterior condujo a producir una debilidad de figuración que incidió en el posicionamiento de su imagen corporativa, tema que no se iba a solucionar publicitando una de las cuatro campañas del año en medios masivos con el consecuente costo que ello traería. Por otro lado, el dueño acertó con una oportunidad que hasta ese día no se había explotado: “Contactar con un gancho especial a los clientes que tenían la tarjeta, pero que no la habían activado”.

Casos como estos podemos encontrar a diario en las empresas. Una debilidad fundamental es no saber invertir los recursos sin antes diagnosticar el impacto que esa inversión tiene respecto de la realidad de la empresa. Otro tipo de debilidad importante en algunas empresas chilenas es la poca preparación profesional de su fuerza de ventas.

Muchas empresas creen que realizando cursos de capacitación una vez al año para sus vendedores y PEC está saldado el proceso de entrenamiento de la cara visible de la organización. **Nada mas erróneo.** Por el contrario, empresas que se han tomado en serio la

capacitación y entrenamiento de su personal, han visto cambios sustantivos en la calidad de sus procesos, incluido uno de los más importantes: El de entrega del producto al cliente. En Chile este fenómeno casi no se percibe, porque el nivel de preparación de los vendedores y PEC en casi todas las empresas, es **en promedio deficiente**. Por otro lado, el público chileno en general ha tomado como una costumbre ser atendido con mediocridad. Sin duda alguna, esta es una gran oportunidad para aquellas empresas que deseen sobresalir y diferenciarse con una atención y servicio de entrega de alta calidad, transformando una debilidad generacional en una fortaleza estable y sostenible en el tiempo. Empresas como VTR, Jumbo, ENTEL, Líder, Copec, entre otras, han implementado políticas de capacitación estables y controladas en el tiempo, con un sello corporativo que claramente las han definido como íconos en servicio y calidad de entrega del producto.

Otra debilidad recurrente en el plano comercial de algunas empresas, es la escasa capacidad de “involucrarse” en la gestión diaria que tienen algunos ejecutivos, situación que muchas veces hace perder diagnósticos claros acerca de las desviaciones en los drivers de gestión más importantes para la compañía, con la consecuente lentitud en la reacción para hacer frente a posibles embates de la competencia. Falta al menos en Chile, que los ejecutivos de rango alto y medio se paseen más seguido por los canales de entrega del producto, se involucren en la atención de los clientes y en los problemas operativos, tomen en cuenta la opinión de sus PEC y clientes y no confíen tanto en las encuestas encargadas a consultoras. Con esa sencilla gestión, se darían cuenta de que casi todos los días hay algo nuevo que incluir o reparar en los planes de acción y en las estrategias comerciales diseñadas en un escritorio.

“Un general que no va al menos a una batalla con su ejército, es mas útil como herrero para los caballos del rey” (anónimo).

Amenazas

Cuando hablamos de amenazas, hablamos de todo aquello que puede afectar nuestro accionar para llegar a los objetivos planteados. En ese contexto, una fuente de amenazas no sólo la constituyen los productos de la competencia, sus estrategias y sus nuevas acciones comerciales. También puede ser una fuerte amenaza la llegada de nuevos competidores al mercado, la salida de un producto sustituto a menor precio y claramente disuasivo para el ánimo de compra de nuestro grupo objetivo. Por otro lado, la integración vertical hacia adelante de un proveedor de insumos claves para el proceso de producción de nuestros productos, también podría ser una amenaza que a la larga traerá mas competencia al mercado y hará bajar los márgenes netos de rentabilidad. Los grupos de poderes ligados al mercado y al gobierno de turno también son claras amenazas a la hora de constituir un negocio rentable a mediano y largo plazo.

Recuerdo que, en los años 90, en Chile surgió un pujante negocio de importación de motos usadas provenientes de Asia y Japón, principalmente. Estas motos llegaban casi nuevas o con muy poco kilometraje, porque en esos países se fabrican, lo que hacía más barato su precio de venta, puesto en el lugar de origen. Por otro lado, los modelos cambiaban con mucha rapidez, tentando a los motoqueros de esas latitudes a renovar fácilmente sus máquinas y a dar de baja las usadas a precios residuales realmente bajos. Frente a esa situación, a las condiciones del tipo de cambio de esos años y a la escasa y

carísima oferta de motos nuevas por parte de los operadores chilenos, afloraron con fuerza los importadores que comenzaron a traer embarques de motos usadas, pero con el apelativo de “reacondionadas”, para darles un nombre de mejor jerarquía y que fuese atractivo al oído siempre inquieto y sensible de los compradores chilenos. Fue así como comenzaron a aparecer en las calles motos nunca antes vistas en este país, modelos de todo tipo y para todos los gustos, los que podían ser adquiridos a precios realmente convenientes pero sin ninguna garantía, casi nada de repuestos y con un servicio técnico más digno de bicicletas que de motos. No tardaron en aparecer fuertes campañas en contra de la importación de este tipo de motocicletas, detrás de las cuales estaban los dos o tres clásicos importadores de motos con marcas conocidas y que habían estado en Chile desde los inicios de la venta de estos vehículos, quienes vieron “amenazadas” sus ventas y cualquier posibilidad de seguir en el mercado, debido a la gran brecha que existía en cuanto a la relación precio versus año de fabricación de los vehículos importados. Por otro lado, este grupo, más algunos defensores de los derechos del consumidor, enarbolaron las banderas que hablaban de la oscura seguridad, nula garantía, escasos repuestos y otras “debilidades” de las motos importadas y reacondionadas. El resultado se vio venir raudamente. A los pocos años se promulgó una ley que prohibía la importación de motos usadas en Chile.

En este caso, el concepto de amenaza tuvo una doble partida. Primero se presentó **la amenaza** para los operadores de motos locales, quienes vieron aparecer un competidor de productos similares que utilizó una importante estrategia genérica para ingresar al mercado: El liderazgo en costos. Por otro lado, los importadores de motos usadas no se percataron que entraban con una imperdonable **debilidad** al internar productos de alta tecnología con escaso respaldo técnico, repuestos y nula garantía. En otro aspecto, tampoco advirtieron que esta debilidad, tarde o temprano, les iba a pasar la cuenta y no hicieron nada por

mejorar estas **variables críticas** del negocio. A poco andar, los operadores locales actuaron en bloque, conformando una fuerte “**alianza**” y se convirtieron luego en una amenaza para el boyante negocio de las motos usadas, el que terminó por desaparecer con una muy mala noticia para todos quienes éramos empedernidos motoqueros, ávidos por conocer los últimos modelos que ya habían tenido su estreno en calles muy diferentes a nuestras erosionadas vías urbanas.

“Una mala y descuidada estrategia comercial, se puede transformar luego en una irrefrenable debilidad, para después convertirse en una despiadada amenaza.”

Conformando la estrategia

Con todos los elementos críticos de análisis en la mano; vale decir, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades bien diagnosticadas, recién estamos en medianas condiciones de bosquejar una estrategia comercial. Esta debe contener una secuencia lógica que nos dé la **pauta de los caminos a seguir**. Creo que el método más didáctico para dimensionar los alcances de una estrategia comercial consiste en desarrollar un caso concreto:

Imaginemos que la empresa que usted debe asesorar se dedica al negocio ferretero. Algunas de las **variables activas** son las siguientes:

- La región geográfica donde está ubicada la empresa es Puerto Montt.

- La empresa lleva 15 años en el mercado, y sus dueños son españoles con una larga trayectoria en el rubro ferretero de su país.
- Posee 20 empleados, diez de los cuales llevan más de 15 años trabajando para la empresa.
- Los proveedores son en su mayoría españoles y los caracteriza la gran calidad de sus productos.
- El dueño es quien toma las decisiones finales junto a dos hijos, uno de los cuales posee estudios de administración.
- La empresa está bien posicionada por su antigüedad, pero poco a poco ha ido perdiendo clientes debido a que los productos más demandados en la región son líneas de productos que ellos tienen un poco más caros que la competencia.
- Su competencia son dos ferreterías nuevas, con locales algo más actualizados en infraestructura. En algunas líneas de productos tienen precios casi un 10% más bajos. Sus dueños son profesionales del área de administración. Se sabe que generan convenios con algunas constructoras en términos de precios al contado y con plazos inferiores a 45 días en el pago.
- Se sabe, además, que una cadena tipo Home Center tiene intenciones de colocar una sucursal en esa ciudad dentro de seis meses.
- Los proveedores de las empresas competidoras son en su mayoría de países emergentes, como China, Taiwán, Singapur, etc., que aún no tienen una consolidada reputación en la fabricación de herramientas en general.

Pudiera parecer, a simple vista, que la empresa que asesoramos tiene pocas chances de seguir vigente en la industria de ferreterías de esa ciudad, pero veamos qué

podría suceder si realizamos un análisis más cercano sobre su situación estratégica. Para ello, debemos escribir “**al margen**”, junto a cada una de las variables activas, aunque en este proceso nos veamos en la necesidad de romper con algunos **paradigmas** que nos encasillan en la forma tradicional de ver un negocio como éste. Entonces, es importante la **metodología de prospección** ; vale decir, la forma en que visualizamos el negocio desde distintos ángulos para establecer las **variables críticas de competencia**. Veamos como configurar este ejercicio:

Variables activas y su prospección

-La región geográfica donde esta ubicada es Puerto Montt

Se sugiere sondear cuáles y en qué plazos se concretarán los próximos proyectos de inversión en esta ciudad, a fin de establecer la demanda potencial por materiales de construcción. Lo anterior puede conformar una **oportunidad** si se maneja bien esta información y se individualiza cuáles serán los materiales más demandados por las empresas constructoras. Junto con ello, se aconseja realizar un análisis sobre la demanda por segmentos; vale decir, dentro de las ventas totales, cuál es la proporción de demanda del segmento familia y cuál es la del segmento empresas, inmobiliarias o constructoras. Ello nos dará una aproximación al grupo objetivo hacia el cual deberemos dirigir **en mayor proporción** nuestra estrategia comercial.

-La empresa lleva 15 años en el mercado y sus dueños son españoles.

Se sugiere rescatar esta información en los medios publicitarios, lo que constituye una **oportunidad** para proyectar en los planes de campañas y marketing. El tiempo de trayectoria de una empresa en el mercado puede constituir una **fortaleza**, dependiendo del modo con que ésta se comunique. Que los dueños sean españoles con una larga trayectoria en el rubro ferretero de su país, también podría ser una fortaleza.

-Posee 20 empleados, diez de los cuales llevan más de 15 años trabajando para la empresa.

Esto podría constituir una **ventaja comparativa** y una **fortaleza**. Los empleados antiguos se han especializado en el negocio ferretero, y existiría una gran **oportunidad** de desarrollo si se los capacita en aspectos técnicos de las líneas de productos más caros, pero de mejor calidad.

-Los proveedores de la empresa son en su mayoría españoles, y los caracteriza la gran calidad de sus productos.

Esto es, sin duda, una **fortaleza** de la empresa que deseamos asesorar. La variable calidad, cuando se posee en mejor forma respecto al estándar del mercado, puede ser exitosamente explotada si se sabe comunicar, sobre todo si se trata de bienes que por su naturaleza deben estar sometidos a rigurosas exigencias.

-El dueño es quien toma las decisiones finales junto a dos hijos, uno de los cuales posee estudios de administración.

En una empresa de mediano tamaño ésta puede ser una **fortaleza**, porque para ellos es más fácil y seguro controlar el negocio y establecer mejores vínculos con sus proveedores, clientes y personal. Esto podría darles una ventaja en costos de operación y de adquisición de insumos. Incluso por la nacionalidad de ellos, se presume una **oportunidad** para negociar mejores precios por volumen con los proveedores españoles, sobre todo para conseguir mejores costos en las líneas de productos más demandadas por las empresas constructoras de los nuevos proyectos inmobiliarios. Así, podrían competir por calidad y precio al mismo tiempo, diferenciándose en dos variables genéricas.

-La empresa está bien posicionada por su antigüedad, pero poco a poco ha ido perdiendo clientes debido a que los productos más demandados en la región, son líneas de productos que ellos tienen un poco más caros que la competencia.

Esta puede ser una **debilidad del momento**; sin embargo, la empresa tiene singulares fortalezas para neutralizarla. Una de ellas puede ser su liderazgo en calidad, la que en conjunto con una especialización técnica de los PEC más antiguos y una focalización de la demanda por volumen hacia sus proveedores para conseguir optimizar los costos, generaría en el mediano plazo reposicionar la imagen.

-Su competencia son dos ferreterías nuevas con locales un poco más actualizados en infraestructura. En algunas líneas de productos tienen precios casi un 10% más bajos. Sus dueños son profesionales del área de administración. Se sabe que generan convenios con algunas constructoras en términos de precios al contado y con plazos inferiores a 45 días de pago.

Actualmente la empresa es **débil** en imagen corporativa e infraestructura, deberá mejorarla recurriendo a sencillas modificaciones. La ventaja en precios finales de su competencia, tal como mencionamos en el punto anterior, deberá ser flanqueada con la fortaleza diagnosticada. Para optimizar esto, y haciendo una actividad de benchmarking respecto a lo que realiza su competencia, se sugiere estudiar el pool financiero a fin de establecer **oportunidades** que permitan entregar crédito directo o bien abrirse a medios de pago tales como tarjetas de crédito o créditos directos en alianza con un operador financiero.

-Se sabe, además, que una cadena tipo Home Center tiene intenciones de colocar una sucursal en esa ciudad dentro de seis meses.

Esto claramente conforma una **amenaza** no sólo para esta empresa, si no también, para sus competidores actuales. Se sugiere encargar un estudio para establecer cuáles serían las fortalezas de esa cadena aplicadas en la región geográfica de destino (Puerto Montt). Generalmente, para una cadena de este tipo la especialización sobre un producto destinada a concentrar la oferta, constituye una debilidad. Respecto de esto, y considerando la **demanda recurrente** de los principales operadores inmobiliarios de la región, se sugiere especializar la oferta hacia aquellas líneas de producto, más acordes a la demanda recurrente y con mayor margen de contribución al negocio. Esto último podría constituirse en una oportunidad para conformar una **fortaleza** de la empresa asesorada.

-Los proveedores de las empresas competidoras son en su mayoría de países emergentes, como China, Taiwán, Singapur, etc., que aún no tienen una consolidada reputación en la fabricación de herramientas en general.

Claramente, esto pudiera ser una fortaleza para la competencia, dado que con ello están actualmente ofreciendo productos a precios mas convenientes que la empresa asesorada. Sin embargo, puede ser que este tipo de productos sean mas requeridos por el segmento de familias, a quienes llamaremos no profesionales, y no por empresas constructoras, a quienes llamaremos profesionales. La sensibilidad precio/calidad de un cliente no profesional es menor al de un profesional, que busca muchas veces la calidad y durabilidad antes que el precio. Debido a ello, la estrategia comercial debe estar orientada a proyectar las fortalezas estructurales de la empresa para así convertirlas en oportunidades de gestión comercial y de estrategia, en base a lo diseñado en los puntos anteriores.

Identifique usted en cada una de las variables activas, otros FODA, tanto de la empresa como de la competencia.

En el ejercicio anterior, hemos identificado algunos FODA por cada variable activa .Debemos entender por **variable activa** todas aquellas características que nos debemos formular y que esbozan lo que es la empresa y el medio que la rodea, en especial, lo que se refiere a su competencia. Esta metodología es especialmente útil para ir configurando el esquema sobre el cual construiremos nuestra estrategia comercial. Por lo anterior, aconsejo, antes de comenzar a formularse un FODA, realizar previamente un listado lo mas completo posible de variables activas, esto

nos dará la seguridad de que el diagnóstico del FODA será en base a definiciones claras respecto a lo que es la empresa actualmente, su realidad comercial, operacional y de competencia.

Si vemos con detenimiento el ejercicio de diagnóstico anterior, en algunos puntos nos referimos a que tal o cual característica “podría constituir” una fortaleza. Le pido al lector que vea esto como un apoyo para luego establecer como **objetivo** esa fortaleza, pero partiendo de la base de que ahora (tiempo presente) se trata de una oportunidad. Así tendremos más claro como ir diseñando nuestra estrategia comercial. Sigamos con el ejemplo anterior y ahora ordenemos y clasifiquemos todos los FODA. Sugiero hacerlo como sigue:

Fortalezas

- Tiempo de permanencia en el mercado mayor al de su competencia
- Dueños españoles, y alto grado de contactos en su país de origen con proveedores de insumos de calidad superior dentro del rubro ferretero.
- Empleados de confianza y experiencia, algunos de los cuales llevan más de 15 años trabajando para la empresa.
- (Supuesto) Según estudio efectuado, la mayor cantidad de productos ofrecidos tiene un cruce de 78% con la demanda local.
- Mejor posicionamiento que las empresas del sector, pero en declive.
- Otros que usted encuentre (pista:¿qué sucede con la administración familiar?).

Oportunidades

- Atender una creciente demanda potencial en la región en mejor pie que su competencia, dadas sus fortalezas; en especial por el segmento de demanda dominante (inmobiliarias y constructoras).
- Focalizar el segmento y afinar el grupo objetivo al cual se va a dirigir su estrategia. Actualmente la empresa no se dirige hacia un segmento en especial, existiendo ventajas comparativas para hacerlo.
- Resaltar en medios publicitarios el concepto de antigüedad y trayectoria en el mercado, diferenciándose como el operador más antiguo y con más experiencia en la X región.
- Optimizar alianzas con proveedores de calidad, en base a los contactos de los dueños en España.
- Optimizar los medios de pago ofrecidos a sus clientes, incluyendo tarjetas de crédito o convenios con cheques.
- Otros que usted considere.

Debilidades actuales

- Líneas de productos más caras que la competencia, desaprovechando las oportunidades y fortalezas para revertir esa situación.
- Personal sin mayor preparación técnica en los productos mas solicitados por el segmento que congrega la mayor demanda.
- Inexistente estrategia comercial con escasa segmentación y débil imagen corporativa.
- Escasa focalización de ventas en líneas de producto más rentables.

- Otras que usted considere.

Amenazas

- Llegada de un nuevo operador al mercado con formato tipo Home Center
- Estrategia de alianzas con constructoras de la región por parte de la competencia actual.
- Posibilidad de que el personal más antiguo y que conoce mejor a la empresa, migre hacia la competencia actual o hacia el operador que se integrará.
- Otras que usted considere.

Hemos definido, paso a paso, la configuración de una base orientadora para comenzar a delinear hacia dónde proyectaremos los hilos de la gestión comercial y, por lo tanto, de la estrategia. Tomemos como referencia las fortalezas propuestas y diseñemos nuestra propia estrategia.

La *primera fortaleza* es: *“Tiempo de permanencia en el mercado mayor al de su competencia”*.

Estrategia asociada

Comunicar esta variable con el fin de hacer ver al mercado potencial que:

- Se tiene mas experiencia que la competencia en el rubro ferretero de la región.
- Complementar esta experiencia con acciones de asesoría al grupo objetivo en temas técnicos. Por ejemplo, se podrían auspiciar seminarios técnicos, realizar charlas informativas a las empresas inmobiliarias, constructoras, etc. Todo lo

anterior con difusión en los medios de prensa para así posicionar el concepto “Mayor permanencia en el mercado, mas experiencia en el rubro”.

Segunda fortaleza: “Dueños españoles, con alto grado de contactos en su país de origen y con proveedores de insumos de calidad superior dentro del rubro ferretero.”

Estrategia asociada: Comenzar a abrir aún más las relaciones con estos proveedores, de tal forma, que podamos optimizar los costos de los productos con mayor demanda por parte del grupo objetivo. Así, podremos traducir nuestra superioridad en costos, en una ventaja competitiva. Esto último se presentó también como una oportunidad. No olvidemos que una oportunidad puede tener su raíz en una fortaleza no descubierta o mal trabajada.

Tercera fortaleza: “Empleados de confianza y experiencia, algunos de los cuales llevan mas de 15 años trabajando para la empresa.”

Estrategia asociada: Impartir mayor capacitación y delegar en algunos de ellos más funciones, sin perder de vista posibles ascensos, a fin de poder hacer frente a la mayor actividad por efecto de competir y permanecer en el mercado. Para esto último se necesitan personas preparadas, que conozcan el rubro, a la empresa y a los dueños de ésta.

Cuarta fortaleza: (Supuesto) Según estudio efectuado, la mayor cantidad de productos ofrecidos tiene un cruce de 78% con la demanda local.

Estrategia asociada: Esta fortaleza, que por no estar explotada constituye también una oportunidad, puede constituir una ventaja competitiva muy importante por cuanto la empresa actualmente se encuentra en muy buen pié para optimizar los costos de esos productos y, por ende, sus precios de venta. La estrategia debe estar enfocada a mejorar el cruce con la demanda y vender productos y servicios complementarios a los que ya tiene para fidelizar y posicionar mejor la imagen en el mercado.

- Continúe usted diseñando estrategias para las siguientes variables, no olvidando considerar también las debilidades y amenazas, porque ellas son una pista para afinar aún más la estrategia a seguir. Por ejemplo: Vimos que una de las amenazas era: “*Estrategia de alianzas con constructoras de la región por parte de la competencia actual*”. Por lo tanto, nuestra estrategia también podría considerar comenzar a buscar alianzas con las constructoras, pero haciendo presión con las ventajas competitivas conferidas por nuestras fortalezas bien trabajadas.

Una vez que hayamos diseñado nuestras estrategias generales por cada una de las variables que integran nuestro FODA, estaremos en condiciones de comenzar a diseñar los distintos planes de gestión por área; vale decir, plan comercial y plan de marketing. Algo de esta información también podrá contribuir a los planes operacional, financiero, de recursos humanos, etc. Todos estos planes deben ser enfocados considerando nuestro diseño estratégico y, por supuesto, considerándose entre sí. Lo anterior podrá sonar como obvio, pero en mi vida laboral he visto que uno de los errores más grandes que se cometen,

es que las áreas funcionales armen sus planes de gestión y no consideren el plan de las otras áreas. Con ello, se desvirtúa uno de los conceptos fundamentales de la gestión comercial y de la administración: **La sinergia**. Si nos remitimos a las primeras páginas de este libro, encontraremos definiciones sobre algunas materias claves para los postulados de los enfoques en **calidad total**. Estos enunciaban que cada miembro de la organización debe estar al tanto de cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa, porque de esa forma la planificación considerará **la calidad** como una de las metas más importantes para la entrega del producto al cliente.

“Por lo tanto, un área funcional de la empresa que no considere a la otras dentro de sus planes de acción, simplemente estará desorbitando sus resultados y desmejorando la calidad del producto”.

El plan comercial

El plan comercial, es el que da sustento funcional y estructural a la estrategia. Con él definiremos en detalle qué necesitaremos para llevarla a cabo, cómo administraremos esos recursos y de qué forma aplicaremos las acciones comerciales para llegar al objetivo planteado. Sin embargo, el plan comercial puede variar en gran medida según el rubro, actividad o función de la empresa. A pesar de ello, me atreveré a esbozar un listado de variables a considerar en un plan y sus fundamentos, que el lector podrá utilizar como modelo para armar un plan comercial.

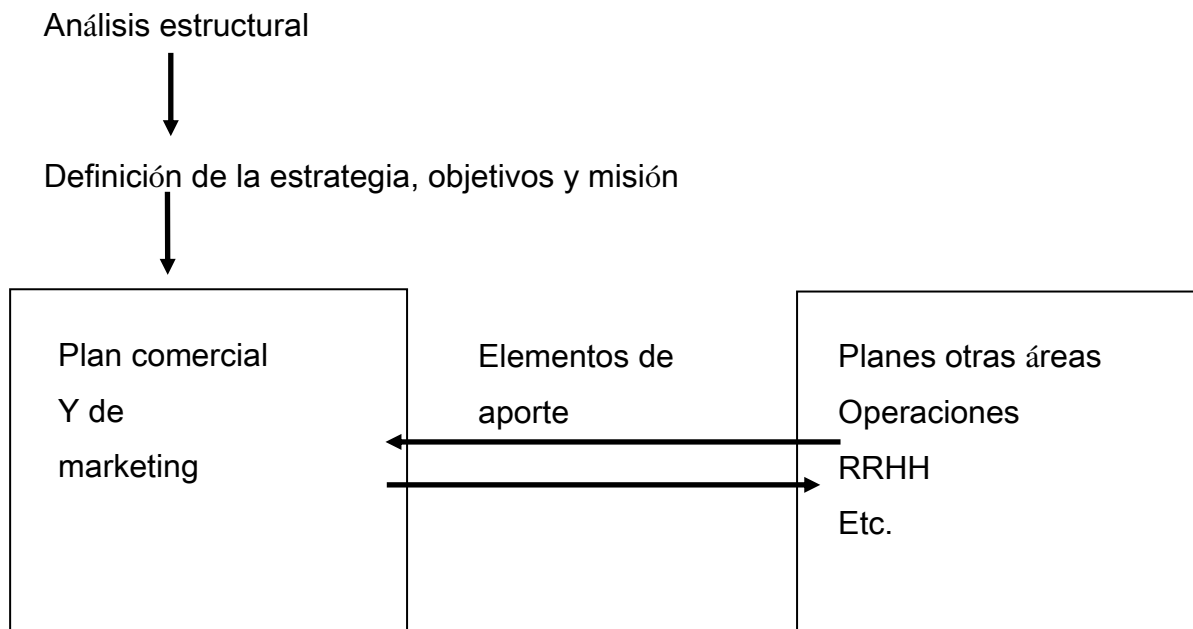
Variables mínimas que debe contener un plan comercial

-Objetivo general del plan: Puede estar orientado para aportar a la estrategia genérica de la empresa en su fase comercial. Los objetivos deben ser posibles, realistas y lógicos. La lógica debe estar basada en los datos concretos que tenemos para pensar que realmente ese sea el objetivo a determinar. No podemos tener como objetivo construir un castillo de ochenta naipes si tenemos sólo cincuenta.

-Metas según producto o líneas de negocio: Es importante fundamentar las metas. He podido apreciar en muchas empresas que las metas se determinan con casi ningún criterio de cálculo, o bien, según “el parecer” de los ejecutivos. Este es un tema delicado por cuanto impactará en los sistemas de incentivos de las personas con todos los efectos de clima y motivación que hemos comentado en los capítulos anteriores. Para el cálculo de las metas debemos considerar, como mínimo, los resultados reales de los últimos meses, los del trimestre o semestre móvil anterior, las productividades individuales de cada PEC, datos poblacionales en unidades geográficas, cruce de datos poblacionales con características del grupo objetivo meta, etc. Luego hacer cruces con proyecciones aterrizadas, teniendo en cuenta los crecimientos del mercado, de la industria y de la población, entre otras variables.

-Aportes e influencias de los planes de otras áreas: Es decir, cuáles serán las variables que otras áreas integrarán en el plan comercial. Por ejemplo, el departamento de RRHH, en orden a capacitar a los promotores para el lanzamiento de un producto, tiene contempladas X horas de capacitación. El plan de marketing tiene contemplado gestionar una promoción especial para X producto de la línea de negocios, con material POP específico y volantes

especiales. Muchas veces el plan de marketing va contenido en el plan comercial según la naturaleza del negocio. El siguiente diagrama nos permitirá visualizar esa premisa.



-**Costos asociados al plan:** Todos los costos directos vinculados a la gestión específica del plan. Técnicamente, lo apropiado es definir los costos inherentes sólo al plan comercial, debido a que los costos que otras áreas aportan son contabilizados por sus respectivos centros de costo.

-**Focos sobre productos más rentables para el negocio:** Es importante incluir en el plan comercial la perspectiva comercial de los productos que más rentan a la empresa y, por lo tanto, aquellos que serán foco de la mayor inversión en promoción y ventas. Para ello es importante recurrir a una matriz de rentabilidad de productos.

-**Mercado objetivo:** Esta variable es trascendente en un plan comercial y debe ir configurado con detalle. Incluso, si es necesario y dependiendo del rubro o sector industrial, debemos identificar el grupo objetivo para cada línea de negocios, porque de esa forma el plan de marketing se podrá hacer cargo de focalizar la estrategia de comunicación en

función a esta variable. Estamos viviendo tiempos en que el marketing, uno a uno o relacional, conforma una ventaja competitiva que puede hacer la diferencia para conseguir lo objetivos generales sustentados en la estrategia global del negocio.

-Plan de Marketing: Algunas empresas lo incluyen dentro del plan comercial y otras lo separan para definir mejor las acciones de cada cual. Sin embargo, es muy importante que el diseño del plan de marketing venga muy bien configurado respecto a los siguientes aspectos:

- **Plan de medios:** Diarios, revistas, TV, Internet, mailing u otros que se utilicen para comunicar las ofertas, publicidad corporativa e imagen de la empresa.
- **Estructura de ofertas:** Los precios de las líneas de productos según la estrategia programada. Esto cobra mayor importancia si se realiza con la matriz de rentabilidad por producto. Veamos a continuación un ejemplo muy resumido de lo que podría ser esta matriz.

Matriz de rentabilidad por producto

Ejemplo practico

Tipo de producto	Costo	Precio Oferta	Rentabilidad neta	Inversión en promoción sobre ppto.	Q de oferta sobre mix
A	\$ 200	\$ 210	5%	2%	70
B	\$ 450	\$ 486	8%	3%	105
C	\$ 360	\$ 407	13%	10%	350
D	\$ 150	\$ 171	14%	12%	420
E	\$ 800	\$ 920	15%	17%	595
F	\$ 3.500	\$ 4.130	18%	20%	700
G	\$ 5.000	\$ 6.350	27%	36%	1260
			100%	100%	3500

Es importante mencionar que la matriz de rentabilidad muchas veces debe ser tomada como una referencia. En algunos rubros, la inversión en promoción y el Q de productos en oferta está marcado por la demanda y no por la rentabilidad unitaria del producto. De este modo, un producto

como el C, puede ser tan demandado, que a pesar de su menor rentabilidad unitaria, se posicione como uno de los productos que arroja mayor rentabilidad final por volumen. En ello, se deben tener en cuenta otros factores como costos de traslado, bodega, comisiones y otros que conforman materias que escapan a los objetivos de este libro.

- **Segmentos** y grupos objetivos a contactar con la oferta: Es decir, de acuerdo a la inteligencia de negocios que se administre, y del sistema de CRM (customer relationship management) de la empresa, se determinará a quiénes contactar, cómo hacerlo y con qué recursos, dependiendo del **valor que cada cliente** tiene para la empresa. Para esta variable también es necesario que esboce un ejemplo muy sencillo pero representativo

Matriz valor de clientes

Criterio 1	Tiempo permanencia	(a) menos de 1 año	(b) mas de 1 año	(c) entre 1 y 2 años	(d) mas de 2 años
Criterio 2	Comportamiento de pago en un año	(e) sin atrasos	(f) Un atrasos	(g) Dos atrasos	(h) 3 y 4 atrasos
Criterio 3	Periodicidad de compras en un año	(y) 1 compra	(j) 2 compras	(k) 3 compras	(l) mas de 3 compras
Criterio 4	Monto de compra en 1 año	(m) \$0 a \$100.000	(o) \$200.000	(p) \$300.000	(q) \$400.000 y mas

Tipo de cliente	Factores de valor con al menos	Tipo de ofertas	Foco promoción	Q de clientes a contactar
Premium	(d) + (e) + (l) + (q)	Mejoradas via mailing con gancho	Productos con mayor Rentabilidad	Todos los que clasifiquen
Clase 1	(c) + (f) + (K) + (p)	Normales via mailing con gancho	Productos con mayor Rentabilidad	Todos los que clasifiquen
Clase 2	(b) + (g) + (j) + (o)	Normales via publicidad masiva	Mix general con interes diferenciado	Todos los que clasifiquen
Clase 3	(a) + (h) + (y) + (m)	Normales via publicidad masiva	Mix general con incentivos por compras al contado	Todos los que clasifiquen

- **Grafica y diseño:** Generalmente es encargado a una agencia de publicidad quien propone diseños, colores y formatos de los elementos con que se comunicarán las campañas comerciales.

-Dotación de personal necesario: Considerando todos los canales de atención, como sucursales, terreno, puntos de promoción, etc. Esta es una variable sobre la cual se deben hacer cálculos específicos bien definidos, porque una sobredotación incidirá negativamente en la rentabilidad neta del negocio y, por otro lado, una falta de dotación incidirá categóricamente en la calidad, entrega y venta del producto.

-Productividad esperada por canal y dotación: Este dato es muy importante aparejarlo con las metas de cada producto y de las líneas de negocio; es decir, las metas o productividades individuales deben tener como objetivo, las metas generales.

-Estructura operacional y plan de implementación: Esta es una variable que debe estar cien por ciento coordinada con el departamento de operaciones porque da cuenta del cómo gestionaremos las acciones. Es un elemento clave para que la venta, exhibición, distribución, etc, sean realmente de calidad, conforme a mecanismos ciertos y posibles para la empresa, conocidos por todos los componentes de la cadena de valor, de tal forma que constituya un factor diferenciador a los ojos del cliente. La estructura operacional también integra los soportes de sistema que serán utilizados para administrar todos los procesos de entrega del producto y que servirán luego para recopilar información útil para los procesos de CRM.

-Gestión de canales: Es decir, la forma en cómo cada canal de ventas gestionará sus acciones. Por ejemplo: El canal de ventas terreno definirá un trabajo de barridos con todos sus vendedores en base a una planificación por áreas geográficas dentro de las ciudades,

partiendo por las áreas menos penetradas. En sucursales los PEC utilizarán discursos específicos para recibir y cerrar negocios con los clientes contactados vía mailing. Etc.

-Gestión de la información: Dentro del proceso de entrega del producto al cliente, es de suma importancia la recolección de datos más específicos como preferencias, periodicidad de las compras, intenciones de compra, datos familiares, motivaciones de consumo, evocaciones del producto, etc. Toda esta información se puede obtener a través de los mismos canales de atención por intermedio de cupones, encuestas, focus group, tarjetas u otros mecanismos que podrían estar incluidos en el plan comercial y que serán procesados luego por software informáticos especiales para este fin. Estos antecedentes luego pasarán a formar parte del CRM (Customer relationship management) que dará origen al marketing relacional de la empresa, el que busca establecer modelos predictivos e inductivos de la demanda, para incluirlos en planes comerciales a futuro.

Hemos visto que las materias relacionadas con la gestión comercial, de alguna u otra forma subyacen en un objetivo fundamental: El Cliente. Es éste quien motiva y acelera los mecanismos por los cuales se mueve el mundo comercial. Pero ¿entendemos realmente cuáles son las necesidades del cliente?. En líneas generales no del todo, y yo diría que sólo las sospechamos. El ámbito del cliente es muy complejo, sobre todo porque en los tiempos actuales las modas y los productos cambian muy rápido, como así también los gustos. Por ese motivo, cada vez cobran mayor valor las técnicas de segmentación y de selección de clientes, sobre todo en los rubros con ofertas diversificadas, tales como el retail. Actualmente el marketing relacional se está haciendo cargo de configurar las dinámicas de segmentación como un requisito básico para penetrar grupos objetivos cada vez mas clasificados. La tecnología, por otro lado, está permitiendo bajar los costos de mejora y

recambio de los productos. Esto produce ciclos de vida más cortos sin afectar la rentabilidad de la industria, situación que hace más factible satisfacer necesidades específicas de segmentos cada vez mas definidos.

En los últimos años, en Chile se ha visto una gran clase media emergente que en ocasiones tiende a la transversalidad, es decir, clientes que ahora prefieren un producto reconocidamente demandado por un segmento, y al mismo tiempo, también se muestran interesados por comprar productos posicionados en otro segmento. La segmentación debe, por tanto, tentar las probabilidades de preferencia de las personas recurriendo al manejo de las bases de información. Mientras más completas sean éstas y se encuentren vinculadas a un sistema de CRM efectivo, mayores serán las probabilidades de vincular los atributos del producto con las necesidades de los clientes objetivo.

Capítulo 6

Diagnóstico e indicadores de eficiencia y control

El diagnóstico es una de las etapas más complejas de la gestión comercial, sin duda alguna. Todos quienes hemos ocupado cargos de responsabilidad en una empresa, en más de una oportunidad nos hemos angustiado al no poder realizar un diagnóstico claro de los factores que estaban produciendo una desviación en los objetivos comerciales planteados. Muchas veces, ante una situación de desviaciones en los drivers críticos de gestión he escuchado comentarios tan livianos como: ¡Es que los vendedores no saben vender!. ¡Si tuviéramos un mejor sistema computacional podríamos atender mejor!. ¡Los clientes se nos van porque la competencia tiene un mejor servicio!. ¡Los clientes encuentran caros nuestros productos y por eso no vendemos!, y así, como estos, tantos otros argumentos que se tejen para justificar o más bien dicho, para “diagnosticar” las desviaciones en las variables comerciales. Quizás pudiesen tener razón en algún aspecto; sin embargo, un diagnóstico certero debe construirse sobre bases muy bien cimentadas; de lo contrario, pasa a ser sólo un comentario. Por eso, es importante la metodología que se utilice, tanto como en cualquier otra actividad comercial. Un diagnóstico implica entender que los fenómenos se producen en la mayoría de las situaciones por la intervención de **más de una** variable. En segundo lugar, es aconsejable comprender que esas variables se **encuentran generalmente interrelacionadas**, por lo cual, una modificación en una de ellas será objeto de un cambio en las otras. Para comprender mejor el tema es necesario recurrir al **análisis de factores**

integrados. Esta es una metodología que he puesto en práctica muchas veces y que me ha ayudado a deducir el origen de una desviación en diferentes variables comerciales.

Antes que nada, es importante preguntarse....

¿Qué variables debo descartar antes de hacer un diagnóstico?

Así es.... ¡NINGUNA!. Porque este es el primer error que se comete al querer diagnosticar una desviación. En ocasiones, aquellas variables que creemos menos influyentes son las que más pudieran estar incrementando las brechas entre los resultados reales y los presupuestados. Es por eso que debemos adoptar una metodología para prospectar los desniveles del camino. Sugiero la siguiente:

Análisis de factores integrados

Como su nombre lo indica, esta metodología se basa en distinguir los factores que integran una desviación ocurrida en la implementación del plan comercial. Luego de distinguirlos, debemos verificar qué nivel de influencia tiene cada uno de los factores en la desviación. Por ejemplo, una desviación en las ventas de un producto se puede deber, **“fundamentalmente”**, a que la dotación de PEC en sucursales y de vendedores en terreno no es la adecuada, conforme a la productividad individual esperada por mes. Luego **“influyen también”** la capacitación deficiente del personal activo y, en **“menor escala”**, interviene el material gráfico que utilizan. Para comprender dónde está el factor más influyente, es necesario partir por prospectar cuáles son las variables críticas en torno a la

desviación. Veamos, por ejemplo, cuáles son las variables críticas en torno a una **desviación en las ventas:**

- Baja dotación
- Poca capacitación de los PEC
- Estrategia de marketing equivocada
- Metas mal calculadas
- Fallas en los procesos de entrega
- Baja productividad por PEC
- Acciones nuevas de la competencia (puntuales)
- Otro que usted considere para el rubro en que está inserta su empresa.

Luego de haber distinguido las variables críticas, debemos prospectar y chequear los factores que las integran en cada caso. Si la respuesta a cada interrogante es NO, claramente existe un factor que estaría contribuyendo a provocar la desviación, por ejemplo:

-Baja dotación

- ¿La dotación es suficiente para cumplir la productividad individual cuya sumatoria iguale o supere las metas generales?
- ¿Los tiempos de atención en puntos de venta son adecuados?
- ¿La calidad de la atención es óptima?

-Poca capacitación de los PEC

- ¿Los conocimientos de los PEC acerca de los productos son completos?
- ¿El discurso de ventas de los PEC en un ejercicio de rolplaying es satisfactorio?

- ¿El conocimiento de la competencia de los PEC es suficiente para contrastar las ventajas de los productos de la empresa?

-Estrategia de marketing equivocada

- ¿Es correcto el segmento al cual se direccionan los recursos gráficos y publicitarios?
- ¿El plan de medios elegido es el correcto en función de la campaña y del segmento?
- ¿La cantidad de publicidad, tanto genérica como de contacto, es suficiente?
- El mensaje publicitario ¿es adecuado para rescatar las fortalezas de la empresa y sus productos como así también, para el grupo objetivo (ver psicología del cliente)?.
- Las ofertas mencionadas en las campañas ¿son las que se aplican luego en los puntos de venta?

-Metas mal calculadas

- ¿Las metas fueron calculadas tomando como base los datos reales de producción de los últimos meses o de períodos similares?.
- ¿Son alcanzables las metas impuestas?. ¿Por qué?

-Fallas en el proceso de entrega

- ¿Los tiempos de entrega de los productos son los acordados con el cliente?
- ¿Los productos publicitados son los mismos que se entregan?

-Baja productividad por PEC

- Las metas individuales ¿están bien calculadas?
- ¿Existen incentivos para lograr las metas?
- ¿Se lleva un control periódico de la producción por cada PEC?
- ¿Existe un sistema de coaching para optimizar los rendimientos individuales de los PEC?.
- ¿Se trabaja con una buena supervisión y liderazgo por parte de las jefaturas de los PEC?

-Acciones nuevas de la competencia (puntuales y distintas a las diagnosticadas en el FODA)

- ¿Se detecta una promoción u oferta específica de la competencia en productos similares o iguales a los que presentan desvíos en esta empresa ?.

Aplique usted mismo a la realidad de su empresa este esquema cuando se presente una desviación en las ventas de algún producto, y se dará cuenta de que una o más variables estaban olvidadas o las iba a pasar por alto, o bien, francamente no creía que influían en la desviación. Es muy importante saber DESCARTAR las variables que estamos seguros que no impactan en las desviaciones, pudiendo así, EVALUAR las que realmente nos están incomodando para lograr los objetivos. Sólo entonces nos pondremos a diseñar las acciones correctivas que luego incluiremos en el acápite de implementación del plan comercial para dejar constancia de cuáles son los elementos que tendremos en cuenta en la construcción de los próximos planes y estrategias.

Indicadores de eficiencia y control

Después de haber analizado el mercado, nuestra posición en él, construido una estrategia corporativa y según ella, un plan comercial lo mas completo posible con todas las aristas necesarias para acercarnos y superar los objetivos definidos, debemos como contrapartida, tener un sistema de control que nos oriente para saber a ciencia cierta dónde se producirán las desviaciones o sobre cumplimientos y así establecer diagnósticos claros y precisos. A menudo he visto en diversas empresas que esta variable no es bien administrada por algunos gestores comerciales, o bien no existen los mejores elementos para manejarla. Lo anterior produce un debilitamiento en la gestión comercial de muchos ejecutivos,

porque no advierten dónde ni por qué se están produciendo las desviaciones que los alejan de sus objetivos. Por otro lado, un sistema eficaz de diagnóstico y medición de los resultados, tampoco será una herramienta efectiva si el plan comercial adolece de **fallas estructurales**, como por ejemplo: dotaciones mal calculadas, metas sobredimensionadas, segmentación erróneamente prospectada, estructura de ofertas mal definidas, etc. Materias sobre las cuales nos hemos referido en páginas anteriores.

Características de los indicadores

Actualmente existen diferentes sistemas que arrojan ratios específicos que muestran la eficiencia vista desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, uno de los sistemas de medición más completos, utilizados en las grandes empresas es el tablero de mando integral o “balance score card”, el que tiene la particularidad de mostrar para cada área los ratios que mas interesan a quienes toman las decisiones. Este sistema integra cuatro perspectivas de la empresa: Financiera, Clientes, Procesos internos y Crecimiento o Desarrollo. Todas estas perspectivas se relacionan con la misión, visión y estrategia global de la empresa; es decir, la toman como referencia para configurar las necesidades de información, siendo éste el principio fundamental de un sistema de medición. Existen otros sistemas sobre los cuales no entraremos en detalle debido a que escaparían a los objetivos de este libro. Para hacer gestión comercial, más que depender de uno u otro sistema de medición, lo importante es saber qué tipo de indicadores nos servirán para obtener referencias claras respecto a si vamos o no por el camino correcto. A modo de ejemplo, debemos partir preguntándonos : ¿Qué debemos saber para lograr sacar las deducciones que nos permitan diagnosticar

desviaciones, cumplimientos o sobre cumplimientos?. En el área comercial existen ratios que por lo general son estándares y sirven para todos los rubros. Veamos algunos de ellos, partiendo de los mas generales y básicos hasta sus derivaciones:

Indicadores genéricos

Estos son la base sobre la cual se podrán hacer cruces o comparativos más específicos. El indicador genérico debe tener su contrapartida en el mismo indicador meta u objetivo. Por ejemplo: Ventas por canal / Metas por canal.

- **Ventas por canal:** Vale decir, ventas generales por cada uno de los canales (terreno, sucursales, callcenter, etc), en cuanto a monto y número de transacciones.
- **Ventas por producto:** Las que se pueden visualizar en forma general; es decir, separadas por cada producto, o bien, por cada producto según el canal.
- **Ventas por PEC o vendedor según unidad de tiempo:** Nos permite llevar un control diario de los avances de cada una de las personas que deben llegar a una meta individual.
- **Tiempo promedio de entrega:** Especialmente importante en rubros donde los tiempos de despacho o instalación son parte de los atributos del producto o servicio. Este indicador, por lo general, se mide como tiempo total desde que sale la orden hasta el momento de entrega al cliente sobre el número de clientes atendidos.
- **Promedio de ventas por vendedor:** Ventas totales por unidad de tiempo sobre N° de vendedores. Nos da una relación de las ventas promedio, a fin de ver quienes se encuentran desviados hacia abajo o arriba del promedio. Este indicador nos puede sugerir hasta dónde podemos exigir al grupo, tomando como referencia el promedio de producción del quintil que logra mejores resultados por sobre el promedio general.

- **Deserción de clientes por unidad de negocio:** N° de clientes que dejan de comprar los productos o bien se cambian de empresa. Este es un indicador muy importante a la hora de evaluar la composición de la cartera de clientes. Un buen CRM privilegiará mejores ofertas y foco de ventas en productos más rentables, a clientes con mayor permanencia en la empresa y que cumplan con otros requisitos.

Derivaciones

De los indicadores genéricos es importante extraer derivaciones que son importantes para comprender el comportamiento de las variables asociadas. Una de ellas se refiere a los **evolutivos**, por ejemplo:

-Ventas por canal durante los últimos 12 meses

-Ventas por producto durante los últimos 12 meses

-Y así con cada uno de los indicadores genéricos. Esto nos sirve para tener en cuenta cuál ha sido el comportamiento de las variables críticas y establecer comparativos entre períodos similares de tiempo. Este indicador también nos sirve para saber el comportamiento de los datos reales en torno a la meta presente y así poder configurar las metas de períodos futuros.

Segmentarios

Generalmente asociados a los niveles de compra del grupo objetivo. Ejemplo de ellos son:

- **Promedio de ventas por cliente:** Ventas totales, por producto o línea de negocios, según unidad de tiempo sobre N° de clientes que los adquirieron. Este indicador es útil para comprender la demanda promedio que existe por un producto. Por ejemplo, podemos cruzarlo con datos de flujos reales de clientes hacia las sucursales según mes,

para estimar los niveles de stock que se deberán mantener de tales o cuales productos con una holgura o desviación a estimar.

- **Ventas por grupos de clientes:** Especialmente importante para rubros donde es necesario abrir la información a fin de saber cuál es la demanda de grupos objetivos definidos. Por ejemplo: Cantidad de zapatillas de tal o cual marca compradas por grupos de jóvenes entre 15 y 25 años. Este tipo de datos mas específicos se logra con un sistema de relación de datos o CRM en combinación con un sistema de recopilación de antecedentes. Es más factible para rubros como tiendas por departamento o empresas con sucursales que aprovechan la presencia del cliente en el local con breves encuestas que son efectuadas en el momento de la compra.

En general podríamos definir múltiples combinaciones de indicadores y ratios que nos dan una relación de cómo vamos respecto a los objetivos planteados. Lo mas importante es poder distinguir aquellos **que serán mas útiles** para realizar un buen diagnóstico y que nos orienten a cimentar acciones correctivas rápidas con resultados inmediatos.

Mensaje Final

Concepto de éxito, expectativas y visión de la gestión comercial

Finalmente cabe preguntarse hacia dónde se perfilan las corrientes de gestión comercial actualmente. Hemos visto que la gestión, como término, es muy amplia. Incluso este libro debiera tener el doble o triple de páginas para poder contener en detalle otros aspectos complementarios a las materias vistas. Sin embargo, el gestor comercial, a mi juicio debe ser una persona práctica, y muchas veces intuitiva, para llevar a cabo una gestión de éxito. Sobre este último término –intuición- se habla muy poco porque todavía resulta ser un concepto extraño, relegado a un área poco explotada por muchos ejecutivos que se dejan llevar sólo por datos medibles y concretos y no la consideran como **complemento** de la gestión. A menudo, la respuesta a una gestión exitosa se escribe en los márgenes y a la sombra de los datos exactos. Tratar de encontrar una respuesta precisa a todo y para todos es muy difícil; lo importante es aproximarnos a dar soluciones y propuestas cercanas a lo óptimo y que tengan un asidero en la mente de las personas que hacen a la organización.

Por otro lado, debemos comprender que la gestión comercial es en un 75% dedicación profesional hacia las personas que tenemos a cargo. Y digo profesional, porque en un futuro cercano, los incentivos y mecanismos de motivación de las empresas deberán

estar orientados hacia una misión todavía poco trabajada: la misión de dar valor no material a la palabra **éxito**.

En innumerables empresas vemos que esta palabra se asocia a las esferas más altas de la administración, porque son las que más se amoldan al concepto socialmente aceptado por la mayoría de las personas. Con ello, no nos damos cuenta de que hay miles de secretarías, vendedores, PEC, administrativos, telefonistas, etc., tremendamente exitosos por su comportamiento, compromiso con la empresa, profesionalismo (aunque no sean profesionales de estudio), capacidad para comunicarse con otros, idoneidad y optimismo, etc. y a quienes por lo general no reconocemos o no damos la porción de éxito que se merecen dentro de la cadena de valor para la empresa y la sociedad.

Esta palabra, que convierte las expectativas de las personas en algo socialmente aceptado y culturalmente codiciado, actualmente es la responsable de provocar la mayor cantidad de frustraciones en personas que creen estar muy lejos de ser exitosas. Pensemos por un momento cuáles son las imágenes que se nos vienen a la mente al concebir a un individuo exitoso. Por lo general imaginamos a un profesional con buenos ingresos, una situación estable, una familia bien constituida, socialmente bien relacionado, que maneja excelentes contactos, etc. Sin duda alguna este arquetipo corresponde a un individuo exitoso, eso no lo podemos negar y no tenemos por que desconocerlo ni quitarle méritos. Pero vale la pena preguntarse:

-¿Existen personas exitosas en las empresas que no correspondan al perfil mencionado?.

-¿Usted podría concebir a una secretaria, un administrativo, una recepcionista, como personas realmente exitosas?.

Puede ser que la tendencia a contestar estas preguntas en muchos de los lectores sea un categórico no. Porque tenemos definido un patrón social y material de lo que constituye a una persona exitosa que no se conjuga con otros perfiles. En numerosas ocasiones he podido apreciar que la palabra éxito está reservada sólo para una elite, lo que muchas veces causa como lo mencionamos, una gran frustración para la inmensa mayoría de personas cuyas actividades son de una trascendental importancia para la sociedad, pero que se encuentran en lista de espera para ser considerados exitosos, mientras no cumplan con la definición popular, social y materialmente aceptada. Caemos, inevitablemente, en un aspecto filosófico al tratar de comprender que :

El éxito es un concepto que podemos cambiar para compartirlo con otros.

Pensemos por un minuto que las personas (al menos en Chile) pasamos mucho más tiempo en nuestros trabajos que con nuestras familias o en lugares de esparcimiento. Esta situación amerita que las empresas se responsabilicen por desarrollar sistemas y políticas orientadas a producir bienestar y sensaciones de logro y éxito durante el tiempo que las personas permanecen en sus trabajos. Para ello, las empresas necesitarán tener ejecutivos mucho mas preparados en materias relacionadas con la sicología aplicada a la administración y al liderazgo, desafío que muchas universidades debieran asumir también. Y no estamos hablando de desembolsar grandes sumas de dinero para ello. Las actividades para llevar a cabo esta valiosa tarea, se pueden desarrollar con los recursos de capacitación acostumbrados pero **dándoles un enfoque** distinto.

El éxito, entonces, podría constituirse claramente, como una abstracción cultural cuyo significado se encuentre en mayor proporción orientado a producir **estados de felicidad** en las personas. La pregunta que se proyecta frente a esto es: ¿podemos incentivar o motivar a las personas con una filosofía que **no necesariamente** considere logros materiales como fuente de felicidad y satisfacción personal?. Posiblemente ya existan empresas que lo estén desarrollando a través de la innovación. Porque se puede innovar no sólo para mejorar procesos, diseños o productos; también se puede aplicar innovación para hacer que las personas en una organización **tengan como meta** lograr estados de felicidad como un continuo en sus vidas. Podría sonar esto último como una utopía, y más de alguien pensará que es una cursilería barata, imposible de aplicar, considerando la vorágine a la cual estamos sometidos moros y cristianos. Sin embargo, tengo la visión de que así como se puede capacitar a las personas de una empresa en materias técnicas y comerciales, también se las puede capacitar para lograr estados de felicidad en su trabajo y en sus vidas. Si partimos de la base que el sentimiento de felicidad o satisfacción es una percepción de la realidad que puede ser encauzada o influenciada por estímulos internos y externos, los cuales muchas veces no están asociados a cosas materiales, podemos entonces entrenarnos para comprender que la satisfacción parte desde el interior de nuestras mentes y no desde afuera hacia nosotros. Con esta premisa, podemos entrenar a las personas para **valorar su presente sin dejar por ello de anhelar y buscar nuevos desafíos en el futuro**. Me atrevería, incluso, a vaticinar que en algunos años más, algunas organizaciones crearán departamentos (distintos a los ya desgastados de bienestar, personal u otros actualmente dependientes del área de RRHH de las empresas) orientados al desarrollo de estados de felicidad y satisfacción de las personas, contemplando una serie de actividades orientadas a que estas logren:

- Valorar su trabajo y actividades, indicándoles que el aporte desde sus puestos y funciones, genera éxito personal y, por consiguiente, éxito corporativo.
- Considerar a sus familias como soporte emocional de sus funciones, integrando a sus miembros en actividades donde la organización les confiere el valor mencionado con alguna forma de reconocimiento.
- Destacar lo alcanzado en la vida (material o inmaterial), como un ejemplo de que las cosas se pueden lograr si existe voluntad para ello.
- Centrarse en valorar el presente en mayor proporción que el pasado y el futuro, con el objetivo de aterrizar el sentimiento de felicidad y satisfacción en “el aquí y ahora” y no en lo que se perdió, causó dolor o no se puede tener por el momento.
- Otras muchas variables igual de significativas, las que también deberán contemplar apoyo y orientación a los ejecutivos y gerentes para que estos desarrollen capacidades que les permitan conectarse emocionalmente con sus colaboradores, ayudándolos a conseguir sus metas “no materiales”, en función de las que sí lo son.

Sin duda que una empresa centrada en las personas, desde esta perspectiva, estará en mucho mejor pie y con **una notable ventaja competitiva**, porque creará fuertes vínculos emocionales con sus colaboradores en una dinámica motivacional que se proyectará con sólidos valores, compromiso y lealtad de las personas. Lo anterior no es menor si se considera que está llegando a Chile una corriente de pensamiento originada en Europa y que claramente marcará el rumbo de una nueva responsabilidad de las empresas en un mundo globalizado; estamos hablando del concepto llamado: “Responsabilidad Social

Empresarial”. Esta nueva forma de ver el impacto que tiene el accionar de las empresas en un mundo globalizado, integra buena parte de todos los conceptos de gestión que hemos visto en este libro y que pueden servir de gran ayuda para comprender que todo lo que haga una empresa necesariamente tiene repercusiones en todos los ámbitos críticos; vale decir, social, medioambiental, legal, estatal, de personas al interior de la organización, etc. La RSE por lo tanto conformará “un todo” del cual cada empresa deberá estar muy pendiente, porque de ello dependerá su mejor participación y “validación” en el mercado, industria y entorno medioambiental. Ahora ya no sólo bastará diferenciarse de la competencia y producir con mejores tecnologías, lo gravitante en algunos años mas será la forma en cómo estos procesos además impactarán al medio globalizado. De esta forma, una empresa que no respete normas medioambientales, legales, de regulación competitiva, relación con sus trabajadores, etc. no se encontrará en muy buen pie como para proyectarse competitivamente en su sector industrial.

Nuestra visión como gestores comerciales, por lo tanto, debiera contemplar una importante cuota de gestión sobre las personas para hacerles comprender que se puede ser un individuo exitoso en la actividad que realiza, no importando cuál ella sea. Lo anterior tendrá necesariamente, una gran influencia en la productividad, eficiencia y calidad del trabajo de cada colaborador con miras a desenvolverse en un mundo globalizado cada vez mas exigente; con ello, *lograremos que el trabajo sea percibido como una forma de vida y no como una obligación necesaria para la vida*.

“El factor diferenciador en la estrategia de cada empresa, se encuentra en las personas”.

Fin.

Bibliografía de apoyo.

- Anderson Kristin y Kerr Carol, CRM para directivos, 2003, Editorial McGraw-Hill.
- Carlos Morales Encina, Técnica de la Persuasión, 1994, Dolmen Ediciones.
- D. Rock y J. Schwartz, Neurociencia y Liderazgo, 2006, Artículo de revista Trend Management.
- Eric Berne, ¿Qué Dice Usted Después de Decir Hola?, 1974, Editorial Grijalbo.
- Eric Berne, Juegos en que Participamos, 1966, Editorial Diana.
- Francisco Abascal Rojas, Cómo se Hace un Plan Estratégico: La Teoría del Marketing Estratégico, 2004, Editorial ESIC, España.
- Fred Reichheld, Sondar al cliente, 2006, artículo de la revista Trend Management.
- Gardner, H. Inteligencias Múltiples, “La Teoría en la Práctica”. Barcelona, Editorial Piados.
- Gerald Michaelson y Steven W. Michaelson, Sun Tzu Estrategias de Marketing, 2004, Editorial McGraw-Hill.
- Goleman, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 1999, Buenos Aires ,Ediciones Vergara.
- Goleman, La Inteligencia Emocional, 1996, Buenos Aires, Ediciones Vergara.
- James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, Administración, Quinta edición 1994, Prentice Hall Hisponoamerica S.A.
- Jesús Cuadra Pérez, Psicólogo, Analista transaccional clínico, Artículo sobre caricias y estructuras de la personalidad.

- John Gourville y Dilip Soman, El Precio y la Psicología del Consumidor, 2003, artículo de la revista Trend Management.
- Kenichi Ohmae, La Mente del Estratega, 2004, Editorial McGraw-Hill.
- Michael Porter, Estrategia Competitiva, 1994, Compañía Editorial Continental S. A.
- Nureya Abarca, Inteligencia emocional en el liderazgo, Edición 2004, Aguilar Chilena de Ediciones S. A.
- O. C. Ferrel y Michael D. Hartline, Estrategia de Marketing, 2006, Thomson Learning Ibero.
- Peter F. Drucker, La Gerencia en la Sociedad Futura, 2005, Editorial Norma.
- Peter F. Drucker, Los Desafíos de la Gerencia Para el Siglo XXI, 2003, Editorial Norma.
- Peter M. Senge, Quinta Disciplina, 1994, editorial Granica.
- Rafael Sáez Alonso, Universidad Complutense de Madrid, Artículo sobre la evolución de los conceptos centrales del AT.
- Roberto Kertesz, Liderazgo Transaccional, “Cómo Hacer que la Gente Haga”, 1992, Editorial IPPEM.
- Rodolfo Eduardo Biasca, “Change Management”, 1998, Editora e-libro.net
- Tom Peters, Nancy Austin, Pasión por la Excelencia, 1987, Ediciones Folio.
- Tomas Harris, Yo estoy bien, Tu estas bien, 1973, Editorial Grijalbo.

Breve reseña del autor y de la obra.

Álvaro Morales Fernández es Chileno, casado, Ingeniero en Administración de la Universidad Central, cuenta además con post-títulos en psicología aplicada a la administración, los que ha podido aplicar en cargos de responsabilidad en grandes empresas ,como consultor y relator en temas comerciales. Morales se ha especializado en el estudio de las diferentes corrientes de conocimientos que desembocan en el ámbito comercial. La metodología de aplicación de esos conocimientos, ha sido proyectada y comprobada por este autor durante varios años en importantes empresas; como así también, dictando múltiples cursos y seminarios. Esta experiencia, le ha permitido relacionar y comprobar la simbiosis que existe entre la realidad comercial y los conocimientos teóricos de las materias expuestas en este libro. Lo anterior, conforma uno de los objetivos fundamentales de esta obra, la que pretende dar una visión práctica del mundo comercial a quienes se encuentran sumidos en él y, en especial, a los profesionales que están egresando de carreras comerciales y necesitan obtener una noción de los elementos que deberán manejar en puestos de responsabilidad comercial con equipos humanos a su cargo.

Índice

Introducción	3
Capítulo 1	
Bloque de Gestión comercial	8
Ámbito de la gestión comercial (El cambio como punto de partida)	9
Capítulo 2	
Enfoques de Calidad Total	13
Gestión en los procesos de producción	14
Motivación y satisfacción de los colaboradores	19
Proceso fisiológico del cambio	22
Liderazgo	25
Otros enfoques del liderazgo	28
Estilos de liderazgo	29
El equipo de personas	35
Trabajo en equipo	37
La comunicación	42
Rol activo	43
Rol personal	43
Manejar relaciones	44
Acciones de gestión con el equipo	46
La motivación	51
Capítulo 3	
El continuo en la mejora y la innovación	58
La dinámica de instrucción, mejora continua y capacitación	61
Metodologías asociadas a la motivación, capacitación y liderazgo.	65
Benchmarking	65
Focus group	67
Neuromarketing	69
Coaching	70
Capítulo 4	
Sicología aplicada a la gestión comercial	73
Análisis Transaccional (A.T.)	75
Historia del A. T.	76
Conceptos del A. T. (Padre, Adulto y Niño)	77
Características genéricas de los estados del YO	80
Cómo se forman los estados del YO	81
Subdivisiones de los estados del YO	82
Las transacciones	85
Transacciones complementarias	88
Transacciones cruzadas	94

Estados asistidos	103
Estado dominante	105
Transacciones ulteriores	108
Estados imperantes y circunstanciales	113
Aplicaciones del A.T.	115
Sicología del cliente según el A.T.	126
¿Qué sienten los clientes?	127
Tipología de necesidades	132
El esfuerzo relativo de compra	134
Teoría vincular v/s aplicación del A.T.	140
Capítulo 5	
La estrategia comercial	143
Fortalezas	145
Fortalezas y el proceso comunicacional de ellas	146
Oportunidades	149
Debilidades	152
Amenazas	156
Conformando la estrategia	158
Variables activas y su prospección	160
El plan comercial	170
Capítulo 6	
Diagnóstico e indicadores de eficiencia y control	178
Análisis de factores integrados	179
Indicadores de eficiencia y control	182
Características de los indicadores	183
Indicadores genéricos	184
Mensaje final	187
Bibliografía	193
Breve reseña del autor y la obra	195