

Seminario de Tácticas Efectivas de Ventas para el Negociador Solar

Índice

Introducción	5
Módulo 1 Vender y Negociar.....	6
¿Por qué negociamos?	6
Ejercicio sobre negociación: (Contenido solo para la cátedra en vivo= ¡Error! Marcador no definido.	
Preparación, Apertura y Cierre.	7
Objetivos:	7
Posición Versus Interés.	7
Módulo 2 Deseos versus Compras	8
EL ELLO	9
EL YO	9
EL SUPERYÓ	9
¿Cómo interactúan estas tres instancias psíquicas?	10
¿puedes reprogramar la personalidad de alguien y si puedes, está bien hacerlo?	10
Teoría del conductismo de Pávlov	10
En qué consiste el experimento del perro de Pávlov.....	11
Módulo 3 La irracionalidad de la compra	12
Paradigmas.....	12
¿Qué hace que estas piedras preciosas sean tan especiales? ¿Por qué son símbolo de amor y compromiso?	13
El vendedor del siglo XXI	16
Valor agregado, un tema olvidado en el proceso de ventas	16
Asesorar es mejor que vender	17
Conclusión:	17
Criterios emocionales y Sociales en la industria fotovoltaica.....	17
Trascendencia	18
Poder	18
Seguridad.....	18
Revancha	18
Módulo 4 La racionalidad de las decisiones de compra	19
¿La gente compra paneles solares?	20

Módulo 5 Valor Agregado.....	22
Módulo 6 Protocolo de compra para productos de una sola compra y protocolos de compra para ventas corporativas	24
Módulo 7 Compradores.....	27
Clasificación de los tipos de consumidores que existen	27
Consumidor tradicional	27
Consumidor emocional	27
Consumidor escéptico	27
Consumidor impulsivo.....	27
Consumidor indeciso	28
Consumidor de ofertas.....	28
Prosumidor.....	28
¿Qué es el BATNA?	29
¿Cómo definir un buen BATNA?	30
El BATNA en la industria solar:	30
Negociación: Apertura y Exploración:.....	34
Apertura.....	34
Estrategias Push y Pull. Empujar y Jalar.	37
LAS PREGUNTAS SPIN.....	37
Dramatización:.....	38
¿Qué es el cierre de ventas?	38
Cierre de preguntas encubiertas:	39
Condicionamientos fuertes	40
Palabras de operadores a modo:.....	40
Lecturas de pensamiento:	40
Proceso de Ventas	41
Algunos consejos:	41
Siempre es importante:.....	42
Negociadores Sobresalientes	43
Módulo 8 Deliberación, Postventa y Fidelidad	44
Servicio Postventa	44
¿Qué es la postventa?	44

¿Cuáles son los principales beneficios de la posventa?	44
¿Cómo funciona el servicio postventa?	45
¿Cuál es el mejor tipo de servicio de postventa?	45
Fidelización:.....	46
Programa de referidos.....	46
Programa de formación	47
Experiencias exclusivas	47
Biografías	48

Introducción

La industria fotovoltaica en México está creciendo y con ello el nivel que se requiere para alcanzar un grado mayor de profesionalismo en toda la industria. A nivel técnico, hemos avanzado en encontrar modelos de calidad mucho mayores; la electromovilidad, los sistemas aislados de baterías robustos o los modelos híbridos con manejos de administración de energía complejos por horarios están a la vuelta de la esquina. Sin embargo, en el modelo comercial los vendedores siguen caminando a pasos ciegos, ofertando paneles solares sin valor agregado, sin un modelo ni estrategia comercial y con un paso acelerado a cubrir las cuotas de ventas con una competencia más agresiva. Este manual que está diseñado para las clases en vivo, busca ser una guía de apoyo para las empresas en la industria de generación distribuida que permita generar mayor valor en la venta y en la creación de modelos estratégicos comerciales en sistemas fotovoltaicos. La intención es crear negociadores profesionales con conocimiento y, sobre todo, con estrategia para superar el vender basado en precio.

No busca ser un motivador para la fuerza de ventas, por el contrario, busca hacer realidad el modelo de preparación previa, estrategia y conceptos necesarios que un negociante a nivel directivo debe tener en la industria solar de México y Latinoamérica. Creemos importante señalar que las ventas no es una ciencia, es una técnica, eso implica que se va modificando y creando en cada transacción, en cada negociación, en cada venta perdida. Es nuestro deber aprender de ello y generar nuevos pasos, la industria solar es tan nueva en el mundo que no existe todavía un hilo negro en ninguna parte que dilucide el mejor de todos los caminos comerciales, sin embargo, si contamos con herramientas completas para tener una ventaja competitiva y poder ser más efectivos; pero sólo es a través de la práctica que podemos perfeccionar el arte de la negociación en nuestra industria. Lo decía Tomás Alva Edison: La forma más segura de tener éxito es intentarlo una vez más.

Intentémoslo.

Módulo 1 Vender y Negociar

La máxima en el entendimiento comercial es que todo es ventas, lo que decimos vende, lo que vestimos vende, lo que publicamos en nuestras redes e incluso, lo que no publicamos vende. Todo el tiempo estamos vendiéndonos y comprando a los demás. Entonces es necesario entender que mientras más rápido aprendamos a vender y vendernos, más asegurado tenemos nuestro futuro. El ser humano es pues un comprador y un vendedor natural, la consigna es hacerlo consciente y aprovechar y crear estrategias que permitan tener un mayor impacto. Sin embargo, pocas veces reconocer la diferencia entre vender, negociar e intercambiar. ¿Cuál es entonces la diferencia entre vender y negociar?

La Real Academia de la lengua española lo coloca como:

Vender *Del* lat. *vendĕre*.: Exponer u ofrecer al público los géneros o mercancías para quien las quiera comprar.

Negociar: *Del* lat. *negotiāri*. Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal.

Es decir, negociar busca siempre maximizar un acuerdo, un negocio, una alianza. En una negociación dos entes buscan la manera de obtener el mejor acuerdo y, por ende, la satisfacción de este.

Esto es importantísimo para el vendedor profesional de sistemas fotovoltaicos. Hoy en día la industria está plagada de vendedores, pero no de negociantes. Cada día se venden proyectos en el país con condiciones lamentables, con mentiras y engaños, con falsa información, con poco conocimiento. El problema de una venta no es solamente que el cliente no volverá a comprar a ese vendedor, ni tampoco que afecta a la empresa a la que pertenece el vendedor (que está comprando un problema por 25 años), el problema es que afecta a toda una industria, ya que ese cliente al que le han vendido y mal señalará que los sistemas no sirven, que no funcionan. Para el cliente final, es preferible decir: Los paneles solares no sirven a decir: “Me han engañado” esto porque el segundo requiere de aceptar que le vendieron.

¿Por qué negociamos?

Negociamos para solucionar cualquier conflicto, nos ayuda a resolver problemas, maximizará el valor de un acuerdo, garantizará las condiciones, la utilidad y la satisfacción del cliente y del vendedor, evitará dar cosas o concesiones muchas veces dolorosas, pero sobre todo, negociamos por que todo es negociable, porque es la base de nuestra economía social y bajo ese precepto entendemos que los productos dejaron de ser sólo objetos a intercambiar si no que buscamos siempre maximizar nuestros beneficios sociales en nuestra construcción económica.

Negociar entonces es la clave en nuestra industria. No se trata de “ganar – ganar”, en toda negociación siempre alguien cede y alguien obtiene lo que desea, se trata de que las dos partes, aun cediendo, aún ganando, maximicen el acuerdo. Para llegar a ello, tenemos entonces qué saber por qué compramos los seres humanos.

Toda negociación tiene 3 partes, una tan importante como la otra.

Preparación, Apertura y Cierre.

Expertos señalan que el 70% de una venta está en la preparación del vendedor. El ser humano ha encontrado muchas acciones para que la tecnología nos reemplace, sin embargo, las ventas de productos de valor siguen siendo humanas y esto es porque gente compra gente. La emoción, preparación y condición entonces de los vendedores son claves en el cierre de operaciones. Por ello, empezemos con los objetivos.

Objetivos:

Mental y emocionalmente. ¿Qué objetivos tengo? ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa? ¿Qué objetivos tiene la industria solar en México? ¿Hace un bien al mundo? En mi área comercial o empresarial, ¿Cuáles objetivos persigo en esta negociación? Estos eslabones ayudarán a entender por qué hacemos y qué exactamente estamos negociando. Planteé la última negociación que tuvo, ya sea un permiso de su hijo, negociar algún compromiso familiar, la reparación o servicio de un coche. Recuerde la última vez que negoció y cuál era realmente su objetivo en la discusión. ¿Se logró? ¿Las partes quedaron convencidas de que fue lo mejor?

Y usted. ¿Qué era lo más valioso que quería conseguir? ¿Y su contraparte? Hacerse estas preguntas en la preparación previa a una negociación ayudará a entender las necesidades de nuestro cliente y también un poco acerca de las mejores estrategias para lograrlo ¿Cómo podemos establecer o cómo podemos probar que sé lo que mis clientes desean?

¿Cómo puedo saber cuáles son los objetivos que mi cliente desea satisfacer?

Posición Versus Interés.

Como seres humanos constantemente ocultamos nuestros verdaderos intereses. Sobre todo, en el tema económico, pero también disfrazamos nuestros objetivos ¿Reconocerá esa chica que va al gimnasio diario y maquillada que su interés es llamar la atención de los hombres por egoísmo, o soledad o algún complejo de inferioridad, además claro, de sus objetivos de salud? ¿Es capaz de reconocerse a sí misma y sus objetivos al inscribirse a un gimnasio e irse perfectamente maquillada?

Nuestros intereses quedan por debajo de una posición de compra y esta tiende a ser influenciada en gran medida por la sociedad en la que vivimos, nuestras experiencias pasadas y la comunicación que tengamos a nuestro alrededor.

Módulo 2 Deseos versus Compras

¿Por qué Compramos? ¿Por el modelo financiero y lo que mejor se adapta a nuestras posibilidades financieras? ¿Por la marca que utilizaban nuestros padres? ¿Por las promociones y ofertas? ¿Por los colores y pasillos y renombre de marca de la empresa que no lo vende? ¿Por las garantías del producto? ¿Por la calidez y convencimiento del vendedor? ¿Qué hace que compremos?

Más allá de eso.

¿Deseamos lo que compramos o compramos lo que deseamos?

La pelea más grande del marketing desde tiempos remotos es si el ser humano crea sus necesidades o simplemente satisface sus necesidades ya establecidas. Maslow propone que el ser humano tiene necesidades ya previas no atendidas y además están escalonadas. Hasta hoy expertos psicólogos han hecho estudios y pruebas para poner a prueba la escala de necesidades de Maslow y sigue siendo activa en la sociedad moderna.

El yo, es el común denominador del consumidor.

Todo consumidor podría atestiguar la existencia del yo, de no ser así, no habría un consumidor implícito. En el desempeño del comportamiento de compra hay un yo reconocido.

El yo se desempeña en diversos ámbitos y se expresa en múltiples formas. El yo, en su perspectiva demográfica se remite a datos como:

nombre, edad, género, estado civil, domicilio, etc., el yo jurídico se refiere en

términos como el registro de población o de elector o fiscal etc. El yo va transitando desde su perspectiva inconsciente, a la conciencia de su propio ser. Así responde a su impulso natural de sobrevivir en el entorno, transformarlo, confrontarlo y compartirlo con los demás en el paso de la evolución (Darwin,

1859).

Aunque podemos establecer características y condiciones, así como análisis complejos en la teoría del consumidor para definir el modelo de un comprador, estilos, rasgos, personalidad y conceptos. Para efectos de este seminario analizaremos dos conductas: Freud y Pávlov

El psicoanálisis establece que hay 3 personalidades en un Yo y que estas reaccionan, interactúan y hacen percibir el mundo de distinta manera. Pávlov estableció que el ser humano es un ser de costumbres y que, por ende, es Adiestrable. Podemos crear modelos de conducta para el ser humano a través de modelos de comportamiento establecidos.

quizá hayáis escuchado alguna vez hablar sobre el Ello o el Superyó de Freud, pero ¿a qué se refieren en realidad estos términos?

Sigmund Freud empleó estos tres conceptos (Ello, Yo y Superyó) para hacer alusión al conflicto o a la lucha interna existente entre fuerzas antagónicas que rigen la manera personal de pensar y actuar. El objetivo principal del psicoanálisis consistiría entonces en conseguir que emerja la verdadera naturaleza de estos conflictos.

Tomando de referencia la teoría psicoanalítica de Freud, a continuación, vamos a describir brevemente qué son el Ello, el Yo y el Superyó.

EL ELLO

El Ello es la primera instancia psíquica que aparece en todas las personas. Es decir, está presente desde el nacimiento, a diferencia de las otras dos estructuras psíquicas de las que hablaremos a continuación (Yo y Superyó). Por lo tanto, durante los primeros años de nuestra vida es la que rige nuestro aparato psíquico.

El Ello opera a través del principio del placer inmediato. Esta instancia lucha por hacer que la conducta se rija precisamente por las pulsiones, los impulsos, los deseos o el placer, sin tener en cuenta las posibles consecuencias.

EL YO

El Yo surge aproximadamente a partir de los dos años de edad. Esta instancia psíquica se rige por lo que en psicoanálisis se conoce como el principio de realidad. A diferencia del Ello, el Yo nos enfoca a pensar en las consecuencias de nuestra conducta. Por tanto, en su manera de operar se enfrenta al Ello, al tratar de contener o reprimir su contenido mediante mecanismos de defensa y, también como veremos más adelante, entra en conflicto con el Superyó al intentar evitar la posible sensación de “asfixia” que puede provocar la naturaleza restrictiva de éste.

EL SUPERYÓ

El Superyó aparece aproximadamente a partir de los tres años de edad y surge de aprendizajes asociados a la socialización e integración de normas. Esta instancia psíquica intenta conseguir respeto en el aparato psíquico por el cumplimiento de las normas morales. En ocasiones el Superyó presiona para tratar de ajustar la propia personalidad a lo que se considera correcto y/o perfecto a nivel social.

El Superyó se encuentra, por tanto, en conflicto con el Ello y con el Yo. El Ello rechaza someterse a todo lo que tiene que ver con la moral, la ética o las convenciones sociales y, el Yo, a pesar de tratar de aplacar los impulsos, deseos o pulsiones del Ello, también

se mueve por objetivos individuales centrados en la supervivencia y en la adaptación al entorno.

¿Cómo interactúan estas tres instancias psíquicas?

En resumen, el Ello contiene las pulsiones, impulsos y deseos. El Superyó es el conjunto de valores morales y creencias en las que proyectamos la mejor versión de nosotros mismos y el Yo es el mediador entre el Ello y el Superyó. Intenta disfrutar y satisfacer las necesidades del Ello, pero sin romper las normas del Superyó. Según una aportación de Anna Freud a esta teoría psicoanalítica, el Yo es un espacio en el que observamos todo lo que ocurre en el Ello y el Superyó. Cuando el Yo fracasa en esa mediación y no logra encontrar un equilibrio óptimo entre las otras dos instancias es cuando aparecen síntomas de sufrimiento psíquico.

-Pávlov

¿puedes reprogramar la personalidad de alguien y si puedes, está bien hacerlo?

"Las leyes de Pávlov prueban que probablemente puedes. Aunque los humanos podemos introducir la capacidad de escoger: podemos rehusarnos a hacer la asociación que nos están imponiendo si no nos motiva el resultado"

Teoría del conductismo de Pávlov

Partiendo del análisis de los procesos que regulan la digestión, Pávlov observó que existía una relación directa entre el inicio de la salivación y la activación de la digestión: la gran idea del fisiólogo fue precisamente crear estímulos externos capaces de activar forzosamente (condicionar) las acciones del organismo (Merzagora, 2006), y es gracias a estas particulares investigaciones sobre el sistema digestivo que se le concedió el Premio Nobel 1904 de Fisiología y Medicina. Pávlov consideraba que la comprensión del comportamiento pasaba exclusivamente por categorías de tipo fisiológico, mediante la observación objetiva de las reacciones del animal: negaba toda posibilidad de describir, y mucho menos interpretar, pensamientos, deseos o emociones.

A través de sus experimentos, Iván Pávlov se proponía arrojar luz "sobre el aparente caos de las relaciones" a través de los cuales el comportamiento de un animal se adapta a su entorno y sobre las leyes generales que están en la base de estos cambios.

En los años siguientes a sus descubrimientos, los reflejos condicionados adquirirán cada vez mayor importancia en los campos de la fisiología, de la psicología y de la psiquiatría, tanto que el gobierno soviético donará a Pávlov un magnífico y moderno laboratorio en Koltushing, donde continuará sus investigaciones extendiendo su teoría al estudio de los procesos psíquicos humanos y de los trastornos psiquiátricos, hasta su muerte en 1936 a la edad de 86 años (Mecacci, 2020).

En qué consiste el experimento del perro de Pávlov

Pávlov era un fisiólogo ruso, y sus experimentos se vieron influenciados por esta especialización: medían índices fisiológicos y gástricos, y precisamente las "respuestas salivales" de los perros de laboratorio.

En su experimento más célebre, Pávlov presentaba inmediatamente antes de la aparición del alimento (estímulo incondicional) un estímulo condicionado, constituido por el sonido de un timbre (Macchi Cassi, Valenza y Simion, 2012). Después de haber presentado repetidamente, siguiendo un patrón de contingencia temporal, el timbre y la comida, el perro comenzaba a producir la respuesta de la salivación cada vez que oía el timbre, es decir, comenzaba a manifestar un comportamiento que normalmente se emitía en respuesta a la aparición de la comida, aunque en esa prueba particular la comida no se le administraba (Macchi Cassi, Valenza y Simion, 2012).

¿Cuáles son las conclusiones del experimento de los perros de Pávlov? Los resultados del experimento de Pávlov indican que, durante el experimento, se ha establecido una asociación entre el sonido del timbre y la comida, de tal forma que el timbre sea una señal de la aparición del estímulo incondicional y dé una respuesta totalmente similar a este último, excepto por el hecho de no ser una respuesta innata, sino aprendida (Macchi Cassi, Valenza y Simion, 2012). En otras palabras, la respuesta incondicional originalmente asociada a la comida se ha transformado en una respuesta condicionada al timbre (Macchi Cassi, Valenza y Simion, 2012).

Los estudios de Iván Pávlov demuestran que un estímulo inicialmente incapaz de evocar una cierta respuesta, si se presenta repetidamente junto con un estímulo incondicional, respetando las reglas de la contigüidad temporal, se asocia a esto y se vuelve capaz de evocar la misma respuesta comportamental (Macchi Cassi, Valenza y Simion, 2012).

El reflejo condicionado representa aún hoy la crónica de una fase fundamental de la historia de la psicología fisiológica orientada a la búsqueda de parámetros objetivos y de "leyes" del aprendizaje.

"Si somos esclavos de nuestros hábitos, que nuestros hábitos sean de ganadores" Richar Cando

El ser humano entonces tiene condiciones de acuerdo con sus características y condiciones de consumo personales, con condicionamiento y percepción. Por ello se hace un análisis de las compras irracionales y las compras racionales.

En la industria fotovoltaica la mayoría de las decisiones de compra vienen de aspectos emocionales más que racionales, y muchísimos factores condicionantes basados en su personalidad. Analicémoslo.

Módulo 3 La irracionalidad de la compra

Paradigmas

Un Paradigma es teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

En nuestra industria solar existen muchísimos paradigmas apegados a una industria recientemente nueva. Para comentar algunos, la población en general cree que un sistema fotovoltaico es costoso (lo que eso signifique para el bolsillo de cada quién), que requiere baterías, que es para comunidades aisladas, que requiere baterías, que no es rentable, que las empresas que venden temas “ambientales” forzosamente son pobres o poco rentables y por supuesto, nadie entiende su recibo de luz, ni entiende realmente cómo funciona la energía solar. No todo está perdido, también la población cree que tener paneles solares en moderno, útil, genera un valor de satisfacción personal social.

Es importante que intentar cambiar los paradigmas es muy complejo. Más allá de intentar rebatirlos lo importante es entender que para quien lo emite es correcto y prácticamente imposible de cambiar. Intentarlo, educarlo o rebatir es prácticamente una pérdida de tiempo y romperá la ilusión del cliente, comenzará a desconfiar.

Existen algunos sentimientos implícitos en la venta de sistemas fotovoltaicos y son los que mayor fuerza tienen para cerrar un trato independientemente de del tipo de proyecto. Para el mercado mexicano sea una gran industria o un usuario de casa, la energía fotovoltaica es algo nuevo por lo que no tiene un claro entendimiento de la solución. Su falta de conocimiento hace que las emociones sean importantísimas en la decisión de compra.

En nuestra industria el brevicio popular “gente compra gente” es mucho más fuerte que en otras industrias. Al comprar una casa, por ejemplo, no tenemos mucho trato con el vendedor. Esperamos que el vendedor sea amable y aseado, sí, pero no esperamos que sea como nosotros, no nos importa si comparte o entiende nuestro método de vida, si sabe quiénes somos, el tipo de casa que nos gusta o nuestra rutina (aunque nos encantaría que si somos clientes regulares nos reconozcan el esfuerzo). Sin embargo, cuando compramos un seguro de vida, invertimos un plan para el retiro, compramos una casa o deseamos gastar en una gran televisión para el hogar, deseamos que el vendedor nos conozca, nos entienda, sea como nosotros y comprenda nuestro estilo de vida y nos de la mejor opción desde su experiencia. A ese modelo de venta le llamamos venta consultiva y tiene mucho mayor peso en el vendedor que en el producto, tiene mucho mayor peso en el emisor que en el mensaje para cerrar la venta. Claro que importa el producto, el valor agregado, la imagen de marca y el prestigio de la compañía, por supuesto, pero tiene que ver con el nivel de confianza que hemos depositado en el vendedor y nuestra percepción sobre él y el entendimiento que tiene sobre nosotros. La ventaja: En estos modelos de ventas consultivas, el dinero suele ser lo de menos si la venta es correcta.

Hablemos de Diamantes

Los diamantes son la piedra preciosa más popular del mundo, pero si los comparamos con otras joyas, la razón que lo explica no es obvia. La esmeralda o el zafiro son tan brillantes como el diamante, hay muchas piedras preciosas que son idénticas a los diamantes, incluso en la actualidad, podemos crear diamantes idénticos a los extraídos de la tierra.

¿Qué hace que estas piedras preciosas sean tan especiales? ¿Por qué son símbolo de amor y compromiso?

Los diamantes no se convirtieron en la “piedra del amor” hasta que, en 1938, la compañía De Beers transformó los diamantes de una joya cualquiera a un referente cultural.

De Beers contrató a la agencia de publicidad N.W. Ayer & Son para realizar una campaña publicitaria que incrementase las ventas de diamantes, gravemente afectadas por la caída de precios durante la Gran Depresión de los años 30. Fue a **Frances Gerety**, una publicista junior sin gran experiencia, a la que se le ocurrió la idea de que la gente guardara sus diamantes para siempre, con el slogan **“A diamond is forever”**.

En la primera campaña se emplearon obras maestras de algunos de los artistas más importantes del mundo, Pablo Picasso, André Derain o Salvador Dalí entre ellos. El mensaje relacionaba los diamantes con las obras de arte, como si estos lo fueran.

Aprovechando la época dorada de Hollywood y la gran expectación que sus estrellas generaban, De Beers prestaba joyas a las actrices (referentes culturales para muchas mujeres) para después describirlas en las revistas y periódicos, lo que hoy consideramos como **Marketing de contenidos** en colaboración con personalidades.

“¡Un anillo de diamantes!, ¡Cómprame uno grande Rhett!” le ruega Scarlett O’Hara a Rhett Butler en el clásico “Lo que el viento se llevó” (1939). Marilyn Monroe, más tarde, cantaba en “Gentlemen Prefer Blondes” (1953) que los diamantes eran los mejores amigos de las mujeres, “But square-cut or pear-shaped, these rocks don't lose their shape, Diamonds are a girl's best friend”.

En 1962, Holly Golightly (Audrey Hepburn) desayunaba con diamantes en la película “Breakfast at Tiffany's” frente al escaparate de Tiffany & Co. en su tienda de la Quinta Avenida de Nueva York.

Para 1990, **el 80% de las mujeres estadounidenses recibían un anillo de diamantes por su compromiso, en contraposición al 10% de 1939**. La campaña fue tan exitosa, que De Beers la relanzó en Japón. En 1967, apenas un 10% de las novias japonesas recibían un anillo de diamantes, 20 años después, casi el 70%. De Beers fue capaz de relacionar el éxito profesional de los hombres con la cantidad de dinero que se gastaban en diamantes, transformándolo en una norma cultural.



Jupiter, the largest of the planets, is called father of gods and men. Painted for the De Beers Collection by Herbert Sisson. De Beers Consolidated Mines, Ltd.

*Star of stars
Love's fair light*

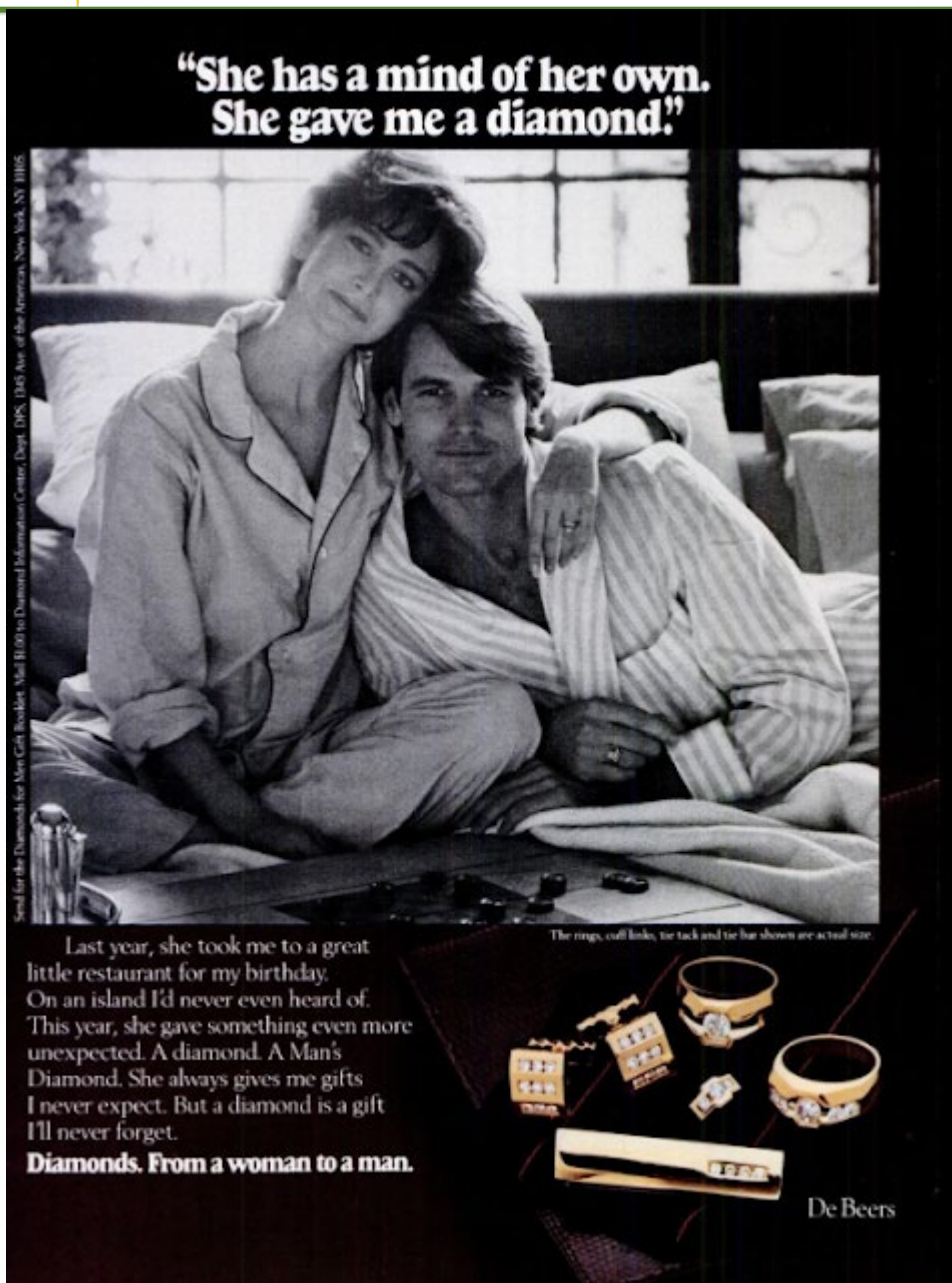
1/4 carat (25 points)	\$90 to \$260
1/2 carat (50 points)	\$225 to \$455
1 carat (100 points)	\$635 to \$1290
2 carats (200 points)	\$1410 to \$3300

FACTS ABOUT DIAMONDS Color, cutting, clarity and carat weight contribute to a diamond's beauty and value. A trusted jeweler is your best adviser. Divided payments can usually be arranged. Price ranges above are based on quotations by jewelers throughout the country in April, 1957, for their top-grade engagement diamonds (unmounted) in weights indicated. Prices vary with top qualities offered. Exceptionally fine stones are higher priced. Exact weights shown are infrequent. Add tax.

In shining splendor, Jupiter, called father of gods and men, reigns in his celestial palace. And lovers now, as through the centuries, take courage from his dauntless glory. Long ago, a star as brilliant as this mighty planet was born of earth to light the way of love for you and one you cherish. Your engagement diamond is your star of stars. It shines for one man and one woman, constant and wondrous in its beauty, stirring hope, reflecting change, recounting the fullness of your life, for you and all who follow you.

A DIAMOND IS FOREVER

La compañía intentó que las mujeres compraran diamantes a sus maridos, sin mucho éxito, ya que, pese a que los consumidores de diamantes eran hombres, las mujeres eran las que los usaban.



En la actualidad, las empresas que comercializan diamantes de laboratorio se esfuerzan por relacionar innovación y sostenibilidad a sus productos, pero siguen empleando la narrativa tradicional heredada de De Beers, que asocia el compromiso, el amor duradero y el matrimonio a los diamantes.

"A diamond is forever" es la campaña de marketing más exitosa del siglo XX, ha conseguido crear nuevas normas culturales, moldear la sociedad moderna y crear la conexión entre el amor y los diamantes.

¿Estamos seguros de lo que compramos?

El vendedor del siglo XXI

Es así como las ventas tienen un sitio privilegiado en la economía, y se ha desarrollado un verdadero 'boom' de las estrategias para comercializar bienes y servicios.

Esta afirmación también fue el inicio del marketing como una asignatura moderna y globalizada, la cual se convertiría en el principal complemento de las ventas. Ambas buscaban generar mayor valor agregado al proceso de comercialización, el cual desmitificó la actividad del vendedor, quien pasaría de comercializar un simple paquete a ser un verdadero creador de soluciones.

Así en todo el mundo el Departamento de Ventas presentó un crecimiento superlativo, beneficiándose de grandes inyecciones de capital, con la finalidad de perfeccionar cada vez más su estilo e incrementar su propuesta de valor.

Valor agregado, un tema olvidado en el proceso de ventas

Distinción, esa es la principal característica que viene a la mente de un empresario cuando se habla de valor agregado. Y es que este atributo se vuelve sumamente importante cuando una compañía quiere identificarse en un mercado y sobresalir entre los participantes. Es por ello que cada vez más compañías invierten en el desarrollo de nuevas prácticas y procesos en función de crear valor.

Producción, compras, elección de personal, etc., son las áreas que se han destacado, en la empresa Latinoamericana, por su continua innovación. Sin embargo, el departamento de ventas ha quedado relegado de esta propuesta.

Las ventas consultivas se convirtieron en un verdadero paradigma en el mundo comercial actual, ya que su valor es extrínseco al producto, es decir, sobresale por componentes como su uso.

En este caso la fuerza de ventas juega un papel fundamental para generar valor ante el cliente.

El modelo consultivo fue creado para comercializar nuevos productos o servicios que, por su complejidad en la fabricación, el alto costo que representaba para el inversionista o la dificultad en su aplicación requería de una atención mucho más personalizada y una asesoría constante.

De allí nacieron las aplicaciones Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C) y Business to Employee (B2E) que desarrollaron estrategias básicas para mejorar la relación con el cliente y facilitar el proceso de venta consultiva. El principal aporte de estas herramientas fue el uso de la informática y la Internet lo que permitió que el proceso de ventas se sistematice y alcance niveles mucho más importantes.

Asesorar es mejor que vender

La venta tradicional afirmaba que: un producto (sea cual fuere su naturaleza) podía ser vendido con una metodología estándar, en la cual, el proveedor mostraba al cliente todos los beneficios cuantitativos que obtendría al comprar el bien y aquello era suficiente como para cerrar cualquier transacción.

Pero, con la acelerada evolución de las tecnologías y la mundialización de los productos, este proceso se volvió obsoleto y dieron paso a la venta consultiva.

Este método permite alcanzar una relación más cercana con el cliente al profundizar en temas puntuales para la empresa, como las fallas en sus diferentes procesos productivos. Esto permitirá que cada vendedor haga sentir a su cliente único; además, le convertirá en un verdadero asesor que le guíe a elegir la mejor opción de producto, sin que eso signifique vender todo el paquete que se está ofreciendo.

La venta consultiva afirma que la comercialización inmediata no es siempre la mejor opción, claro está, siempre y cuando se forje una relación emocional con el cliente.

Así, se podrá construir una relación a largo plazo y con el tiempo incrementar la gama de productos en función de la satisfacción del cliente y el incremento de su productividad.

Un factor clave para este modelo es mantener un asesoramiento continuo, no solo pre sino post venta. Así se solucionará todos los problemas que se pudieran presentar y de esta manera brindar mayor confianza al cliente.

Conclusión:

El vendedor debe convertirse en un generador de soluciones creativas para mejorar la productividad del cliente. Olvídense del tradicional modelo de enumerar características para conseguir una venta.

La popularización de la Internet, como herramienta para las ventas, permitió la creación del modelo de Ventas 2.0, el cual reduce los costos de transacción de los vendedores, sin reducir la personalización del modelo cara a cara. A ello se sumaron las aplicaciones como el Customer Relationship Management (CRM) o el Sales Force Automation (SFA) que desarrollan la creatividad y facilitan la integración instantánea en cualquier parte del mundo. Además, de sus aportes a la medición de resultados, cierre de fechas y demás.

Criterios emocionales y Sociales en la industria fotovoltaica

Existe un criterio emocional muy marcado en el comprador de energía solar, una vez adquiriendo un sistema solar existe un beneficio emocional de satisfacción con el mundo al aportar a la sociedad con energía sustentable. Este sentimiento tiene que ver con una especie de caridad y de solidaridad al mundo de la misma manera que alguien que hace una donación importante o da una cena para ancianos. El nivel de satisfacción social es altísimo y existe además un compromiso (falso, pero existe) hacia el medio ambiente con un entendimiento bajo que puede ser fácilmente alimentado.

En la parte de emociones, existen muchas durante la compra y la decisión de compra de un cliente, sin embargo, hemos detectado algunas muy tajantes:

Trascendencia

Este sentimiento es muy dado en negocios pequeños. Tiendas de abarrotes, tortillerías, paletterías, pequeños hoteles. Son negocios que se sienten amenazados por la competencia y por el día a día, saben que pueden desaparecer. El poner energía solar va más allá de un solo sentimiento de compra para minimizar costos, tiene que ver con la familia, la trascendencia, la herencia y poder dejar algo de lo construido durante año. Alimentar el sentimiento de unidad familiar, de lo que se ha trabajado y la visión de que ahí estará, con una larga garantía, tiene mayor éxito.

Poder

El sentimiento viene a través de la tecnología, de lo novedoso y del uso de algo que en general no se entiende su funcionamiento, pero si su beneficio. Poder de tener algo tecnológicamente nuevo, de ser distinto a los vecinos, de apostar por un mundo mejor, de poder tener en el celular una aplicación que permite ver el resultado. Este tipo de sentimiento es muy común en usuarios más jóvenes, hijos de empresarios. Son fácilmente reconocidos por su dispositivo móvil, el tipo de coche y empresa. El sentimiento de poder viene sobre el panorama a un nuevo futuro, sobre una ventaja competitiva que viene además con productos de vanguardia, cuida muchísimo más la estética que la ingeniería.

Seguridad

Este es muy común en personas que están comprando para un tercero. Un ingeniero de mantenimiento o de sistemas, el responsable de energía o de medio ambiente de una empresa, o el mismo de compras. Su decisión está basada regularmente en precio, sí, porque busca ser reconocido en su empresa por lo bien que ha ahorrado y usado los activos de la compañía, pero existe un sentimiento mucho más fuerte que lo motiva. La seguridad de que no será despedido si el proyecto fracasa. La mayoría de este tipo de sentimientos puede generar contratos larguísimos y procesos de compra desgastantes. Pero al incentivar el sentimiento de seguridad en toda la cadena de valor, de producto y de valor de marca, es un sentimiento que vale la pena descubrir.

Revancha

Se presenta comúnmente en usuarios de casa. La revancha de todo lo que cobra CFE, los tiempos de espera, el poder ahorra vengativamente haciendo algo que parecería ilegal. Por este tipo de clientes es importante hablar de legislación a favor de las renovables, de los cambios en la ley y cómo los usuarios en GSD se aprovechan de esas condiciones.

Módulo 4 La racionalidad de las decisiones de compra

Cuando hablamos de los factores racionales, vale la pena preguntarnos un modelo de nuestros clientes habituales y para ello, el modelo de las 7 O's del comportamiento del consumidor, es de las herramientas más fáciles para determinar quién es nuestro comprador promedio:

Ocupantes - ¿Quién es el Consumidor?: Estas preguntas facilitan conocer el perfil general del consumidor en relación con factores geográficos, psicográficos, demográficos. Los factores geográficos indican el área particular a la que pertenece el consumidor, mientras que los factores psicográficos conducen a la comprensión del estilo de vida del consumidor, a menudo reflejado en sus intereses, actividades y opiniones.

De manera similar, los factores demográficos permiten comprender la edad, los ingresos, el sexo, la educación y la ocupación de los consumidores.

Objeto – ¿Qué Compra el Consumidor?: Determina la propuesta de producto que compra el consumidor, es decir, la marca, el producto o la forma del producto. Además, también identificará la especificación, color, tamaño, tipo, variante, etc. que el cliente busca comprar.

Objetivo – ¿Por qué el Consumidor Compra?: Da razón de la compra del producto por parte del cliente, en cuanto a las necesidades satisfechas o beneficios esperados del producto. (maslow)

Ocasión- ¿Cuándo Compran?: Determina la frecuencia de compra (cuántas veces) y la ocasión en que el cliente suele comprar el producto o servicio.

Por ejemplo, los artículos cuyo tamaño de boleto es alto, como televisión, aire acondicionado, se compran durante diciembre o Año Nuevo.

Punto de venta – ¿Dónde compran?: Identifica el punto de venta, ya sea una tienda minorista, una plataforma en línea, es decir, aplicación o sitio web, tienda departamental o cualquier otro lugar desde donde el cliente toma la decisión de compra.

Por ejemplo: ¿Los clientes compran un teléfono móvil en una tienda minorista o en línea a través de Amazon o Walmart?

Operaciones – ¿Cómo Compran?: Determina los antecedentes que el consumidor recolecta de diversas fuentes, antes de realizar la compra.

Por ejemplo: antes de comprar una computadora portátil, los consumidores a menudo buscan las reseñas de las últimas computadoras portátiles y hacen varias preguntas a los representantes de la empresa para asegurarse de la calidad del producto.

Organización – ¿Quién está Involucrado?: Determina el manejo de las fuentes de información que influyen en la decisión de compra del consumidor.

Es claro que tener una respuesta en la industria solar es compleja ya que tantos usuarios por tipos de tarifa, por tipos de negocio o tipos de consumo cambian drásticamente. Sin embargo, hay una muy clara que vale la pena profundizar.

¿La gente compra paneles solares?

Nadie compra paneles solares, ni la empresa, ni el hogar. Compran ahorro, o seguridad, o eliminación de impuestos, o poder, o tecnología, o seguridad, o permanencia, o sustentabilidad, pero nadie compra paneles solares. Ni siquiera los estéticos traslúcidos. No estamos en el negocio de vender paneles solares, estamos en el negocio de vender soluciones. Debido a que el principal beneficio tácito de la energía solar para México es el ahorro. Es importante señalar que estamos en ello: En la industria del ahorro. Y aquí competimos con varias soluciones, el colchón de la abuela, invertir en monedas digitales, dejar el dinero en una caja popular o un banco, guardarlo bajo el colchón, y un largo etcétera. Sea el usuario de casa o la gran industria, el modelo llamativo de la energía solar es ese: Dejar de pagar por la energía que se consume. Libertad energética. Ahorro total de luz. Creación de tu propia luz. Sistema energético privado o cualquier instancia de como se le quiera llamar, impulsamos a los clientes hacia un modelo de ahorro de sus activos y sobre eso deben estar basados nuestros beneficios racionales.

Por ello, es importante que un vendedor en esta industria domine de manera robusta el tema financiero. Debe de comprender claramente los temas de retorno de inversión, saber cuál es la tasa bancaria, comprender lo que es un cete de 28 días, conocer la inflación del país, entender la ley de ISR y su concepto financiero en función económica. Si un vendedor de energía solar no conoce estos conceptos básicos, no podrá ser un negociador experto ni podrá ofrecer valor.

La otra venta racional es la venta técnica y jurídica.

Ambos factores son determinantes en la venta de sistemas fotovoltaicos y forman parte fundamental del manejo de conocimientos de la empresa y del vendedor. Es muy factible que el vendedor no conozca todos los factores técnicos que involucran a la NOM, la NEC o las normativas internacionales en sistemas de canalización solar. También es muy poco probable que el vendedor conozca los factores y condiciones legales en un contrato jurídico de compra venta de servicios con el fin de excluir algunas garantías básicas como granizo o huracanes en el contrato. No se apure, lo más probable es que el cliente tampoco lo sepa y tampoco pida averiguar.

Sin embargo, hay un factor emocional que se ha tratado antes. El cliente espera que una empresa ambientalista sea “pequeña”, desorganizada y poco profesional. El cliente no conoce de normas y garantías y esta es una excelente oportunidad de informarle y por qué no, señalarle ETICAMENTE los riesgos a los que corre su sistema con un NO profesional.

Cada región tiene su características y condiciones distintas del denominado “Hombre Panel”, sabemos de los instaladores del sureste que por ganarse unos pesos de más cada vez que pinte un huracán, venden una estructura hechiza, sin garantías, con el fin de desmontar y volver a montar el sistema. Conocemos de integradores del pacífico que cobran, pero nunca entregan y después amenazan a nombre del cártel. Sabemos de los que no instalan con el cable correcto, los que le meten lo más barato y prometen al cliente que son de calidad porque están en la lista Tier 1, los que dicen que los de 650 watts son mejor porque son más nuevos y los instalan en los hogares, y un largo, larguísimo etcétera.

Hay muchas maneras de enseñar al cliente a entender los riesgos. La manera más sencilla que he escuchado es no olvidar que se tiene una central eléctrica en un hogar, en un negocio o una industria y como tal debe de ser tratada. Cuando escuchamos acerca de una central eléctrica sabemos que no la puede instalar cualquiera, que requiere conocimiento, mantenimiento, garantías y por supuesto: Seguridad. No se trata de asustar al cliente, se trata de informarle y que sea él quien decida qué decisión tomar, sin presionar.

Una venta antiética que realizan los hospitales es que, a los padres de familia de los recién nacidos, justo minutos después de que el pequeño nazca les ofrecen una serie de servicios futuros aprovechando la emoción: Planes académicos de largo plazo, seguros de gastos médicos, crionización del cordón umbilical y un largo etcétera. El modelo no estaría mal si no fuera porque en esa venta es común a los vendedores decir: “Si su hijo o usted tuviera cáncer, el cordón que guardemos hoy podrá salvarle la vida mañana”, o bien: “Los recién nacidos tienen una tasa de mortandad del 25% antes de los primeros dos años, un seguro de gastos médicos le daría tranquilidad que usted y su hijo requieren”. Desalmados.

Es claro que un comprador de energía solar no pasa por la misma emoción. Sin embargo, si existen vendedores mañosos que, ya sea mintiendo, ya sea engañando o ya sea exagerando, buscan atemorizar técnica o legalmente al cliente para que compre en su empresa. No es necesario tal aversión, sea claro con la información y preciso, señale sin exagerar. Es conveniente tener a la mano casos de clientes del giro de negocio de su cliente, positivos y negativos, créame, los encontrará. También es importante “preparar” al cliente. Tanto en la información técnica como en la jurídica, un buen vendedor debe de enseñar al cliente qué factores son importantes en un sistema fotovoltaico y de qué debe de cuidarse, de esta manera si un vendedor de otra compañía intenta engañarle, el cliente dará por olvidado a esa otra empresa.

Módulo 5 Valor Agregado

¿Qué es el valor agregado? Se entiende por valor agregado aquella característica o servicio extra con el que cuenta un producto. El valor agregado permite dar un mayor valor comercial a un bien; generalmente mediante un elemento clave de diferenciación respecto a los competidores.

En la medida en que un consumidor pueda entender los valores de la empresa, el producto, el servicio y el vendedor, irracionales o racionales. En esa justa medida el cliente tomará más fácilmente una decisión. El precio siempre es el último de los valores, si te cambiaron por una propuesta más económica es que simple y sencillamente no fuiste capaz de transmitir más valor.

La industria solar está totalmente en contra de la oferta de precio a manera racional. Es posiblemente lo más caro que una persona va a adquirir para su hogar o su negocio. Adquirir pues lo más barato es absurdo, no entra en los modelos de compra ni en los modelos de consumo, por tanto, un cliente que tomó la decisión sobre lo más barato fue asesorado por un pésimo vendedor.

El valor es totalmente de quien lo mira, por ello debes de garantizar tener valores para todo tipo de compradores y para tus vendedores. Los valores empresariales y de producto no suelen cambiar, pero tienes que entender que existen compradores impulsivos, emocionales, técnicos, racionales y todo tiene que estar ahí, pensado y planeado para que puedas como vendedor tener una frase, un objetivo y un resultado que el cliente entienda como medible y que además le parezca atractivo.

No te limites en los valores, incluso los insignificantes pueden ser increíbles. Durante la pandemia ser un negocio “pequeño y familiar” era una gran ventaja competitiva emocional de subsistencia y de apoyo a la comunidad más allá de una gran empresa segura y financieramente estable.

Conoce los valores que tienes, incluso los emocionales como la ética o la fe, pueden ser grandes impulsos estratégicos de venta.

Hay dos preceptos: No es ventaja si todo mundo lo tiene. En la industria solar “Ser la empresa líder de mayor experiencia” es algo que se ha repetido hasta el cansancio por todas las compañías. Como no existe liderazgo claro, todas lo reclaman, como nadie tiene experiencia demostrable, todas lo tiene. Es decir: Ninguna.

Si usted no encuentra alguna ventaja competitiva o tiene miedo de equivocarse, acuda con sus clientes pasados. Pregunte claramente: ¿Por qué me compraste? ¿Qué hice bien?

Las respuestas le darán los valores en los que sus compradores están apostando por usted. Espero no le sorprendan las respuestas.

En 1968 Ford estaba pasando por momentos terribles comercialmente quería lanzar un coche deportivo estrella de éxito para los empresarios del crecimiento florecimiento americano. Querían un coche que compartiera con los de gama alta de su época, el lujo de Wall Street. Ford había aprendido la lección que ellos, su equipo, no sabía distinguir lo que era valor agregado con el error de crear un coche totalmente rosa para las mujeres en la segunda guerra mundial y que fue un fracaso rotundo, tampoco podían preguntar a los hombres por que los hombres tampoco sabían muy bien qué querían. Así que Ford fue con las mujeres y les hizo una sola pregunta: ¿Si tuvieras un amante ¿Cómo sería su coche? Ahí nació el famosísimo Ford Mustang de 1968 y hoy, en el 2023 el Ford Mustang sigue siendo un coche económico para los amantes incomprensidos.

Para posicionamiento. Anexamos a este manual el documento: **Posicionamiento de Marca de Al Ries y Jack Trout** y encontrará en el [Anexo 1](#).

Módulo 6 Protocolo de compra para productos de una sola compra y protocolos de compra para ventas corporativas

Las ventas de una sola compra son mucho más emocionales que las compras recurrentes ya que se apegan a una serie de reglas, necesidades y dudas que afectan al comprador. Esto porque las ventas de una sola compra suelen ser muchísimo más duraderas y afrontar que se ha fallado en esa decisión es un pesar muy grande por mucho tiempo. No tiene que ver el dinero ni la racionalidad que se esconde detrás de este tipo de venta, por el contrario, el costo y las razones de compra son sólo participantes en la diatriba emocional que esconde el cliente: No me pueden engañar si tengo la información más asertiva o bien, si me engañan, conseguí un buen trato muy agresivo. Ambas

Justificaciones son bastiones necesarios al tomarse en los protocolos y por ende no deberían de juzgarse mal, por el contrario, hay manera de rebatirlos.

Hablemos de Reglas: En toda negociación existen reglas que afectan a los individuos dependiente sus condiciones: Las particulares, es decir, las que los afectan directamente a ellos en su experiencia y en su unidad, las reglas sociales (que rigen en un entorno) y las empresariales a raíz de su modelo de compra. Es importante entender que, como vimos con Maslow el ser humano prefiere primero satisfacer a la sociedad que, a uno mismo, pero: ¿Qué significan estas reglas? Es fácil de entender de la siguiente manera: A pesar de que los hombres garantizan que se verían mejor con maquillaje y a pesar de que muchas marcas han invertido millones de dólares para fomentar que el género masculino comience a utilizar maquillaje base y productos de consumo: (Del 2010 a la fecha, se ha incrementado la participación de productos para el cuidado del hombre como cremas, cera, mascarillas, etc. En un 12% en las cadenas comerciales), aún están lejos las marcas de poder intervenir en el mercado. ¿Por qué no pueden entrar? Porque existe la regla en el mercado masculino que un hombre maquillado es poco hombre, o un artista de televisión y que por eso se maquilla. No hay más. Es un rol predeterminado que le tocó ejercer. Es muy común que en los hogares las decisiones de energía recaigan en el padre de familia al igual que el gas, agua, etc. Aunque el padre de familia no sepa nada, la regla dice que él “Debería de saber” igual de tornillería que de mecánica. Claro que cada círculo y cada pareja puede cambiar estas reglas, pero hay muchísimas pre escritas. Las reglas sociales tienen la misma función de nuestro comportamiento en sociedad. No se refiere a que está prohibido usar calcetines blancos con un traje negro o que no se pueda repetir el mismo vestido dos veces en el mismo grupo social. Se trata de reglas que tenemos como partícipes de la sociedad que nos marcan nuestras decisiones de compra: ¿Por qué el día del padre y el día de la madre no tienen el mismo impacto en México? ¿Por qué un estado puede tener acceso a productos de importación, servicio de transporte por aplicación o bien, mayor libertad de género? Tiene que ver con sus gobernantes o con reglas que existen, y seguirán existiendo en las sociedades. Cuando se trata de emociones, el mexicano es en general un gran consumidor de reglas no escritas. Es complejo que compre en internet debido a que cree que le van a robar

su tarjeta, pero confía en que el “Black Friday” es una buena oportunidad para comprar de forma presencial en su tienda favorita.

Por último, las reglas empresariales: Estas se refieren a las que afectan a una negociación empresarial. ¿Deberá la persona responsable comprar lo más económico esperando lo reconozcan su fiereza de negociar? ¿Deberá comprar lo más seguro posible por miedo a que algo salga mal y le despidan?

Existen también reglas y lineamientos empresariales en toda negociación: empresas como IBM, Flextronics, o Hewlett Packard capacitan a sus directivos de alto nivel en técnicas de negociación hasta que se convierten en reglas: No se puede escoger a un proveedor sin antes haberlo comparado con otros 5 más. Se tiene que presentar una garantía que avale el doble de la compra planeada para garantizar la estabilidad de la compra. Acá uno que me encanta de cierta empresa de tecnología: Se deberá de dejar al comprador esperando al menos 20 minutos para desestabilizarlo al momento de una negociación final.

En las empresas es común que la racionalidad se esconda y sirva para proteger una compra, pero es falsa, en todo comprador empresarial existe el miedo del error, del despido y de la falta de lógica en sus decisiones.

Entendamos que estas reglas son parte de los protocolos de compra y sirven para proteger al cliente. Estas reglas pueden nacer también de necesidades y dudas pasivas de los compradores que estuvieron guardadas ahí pero que el comprador no las menciona por miedo al rechazo o a que se le considere sin experiencia en el tema. Algunas muy comunes de nuestra industria:

- Los paneles solares son caros
- Necesitan baterías
- Le van a poner un impuesto
- No los quiere el presidente.

Es importante entender que en los procesos de una sola compra si un cliente nos menciona estas necesidades nos está dando un gran regalo para resolver y poder satisfacer sus dudas hacia un cierre exitoso.

Dentro de las reglas sociales hay una en lo particular que afecta a la industria solar y es la regla tecnológica: Creemos que pronto habrá algo más barato y mejor pronto. Que el producto que estamos comprando: un celular, una computadora, una cámara, etc. Pronto tendrá una mejor versión y nuestra inversión se verá gravemente dañada. Esto no sólo es una regla que afecta las negociaciones si no que en muchas industrias es cierta. Sin embargo, en la energía solar es importante que los vendedores puedan entregar al cliente la información necesaria para satisfacer esta demanda: Lo que se pierde al no adquirir la tecnología ahora es mucho más grave que lo que se pueda ganar en el futuro. Aunque tengamos en el futuro paneles solares más eficientes y económicos, habremos

perdido y desperdiciado tiempo y dinero al no adquirirlos ahora, sin contar que actualmente la legislación es muy provechosa con la energía solar, mañana no sabemos.

Por último, hay nodos que actualmente ya están saturados, esperarse a adquirir tecnología puede costar hasta 3 veces más en una solución a baterías o una falta de aprovechamiento completo al tener zero export. Como se podrá notar, la regla tecnológica es fácil de vencer hay que apuntar a lo que se puede perder si se apuesta al futuro.

Módulo 7 Compradores

Clasificación de los tipos de consumidores que existen

A continuación, te explicamos las características de los 7 tipos de consumidores que existen:

Consumidor tradicional

Se trata del consumidor conservador por excelencia, que solo hace comprar si es necesario para su vida.

Características: difícil de influenciar, prefiere marcas conocidas o de gran reputación, evita a toda costa problemas con la calidad de los productos o los servicios que se necesitan, realiza compras que considera esenciales, paga acorde a su presupuesto y sabe qué es lo que quiere.

Es decisivo y rápido una vez ha encontrado lo que buscaba, por lo que pide una atención eficiente.

Respecto a los vendedores, deben tener claro que con los consumidores tradicionales la comunicación es directa y no sirve de nada intentar convencerlos de adquirir un producto o servicio que, en un primer momento, no les interesa.

Consumidor emocional

El consumidor emocional realiza una compra cuando está triste, alegre, rabioso, etc. Un cliente que se deja llevar por las emociones.

Características: su estado de ánimo influye a la hora de comprar, busca marcas con las que se identifique emocionalmente y satisfaga sus necesidades.

Como marca tiene que crear una conexión emocional para que sepan que pueden contar contigo en cualquier momento.

Consumidor escéptico

El consumidor escéptico piensa en cada detalle antes de hacer una compra.

Características: demuestra poco interés y, a veces, hasta indiferencia. Es algo desconfiado y necesita la máxima información sobre los productos o servicios que tiene pensado pagar. También le interesa saber cuál es la reputación de la marca. Las compras que realiza son ocasionales.

Los vendedores se dirigen a los consumidores escépticos conociendo a la perfección sus productos o servicios, ya que los clientes les harán preguntas y cuestionarán sus argumentos.

Consumidor impulsivo

El consumidor impulsivo es de los más comunes en el mercado, el cual da grandes beneficios a las marcas.

Características: suele tener la tarjeta a mano para realizar la compra de un producto porque está de moda o es tendencia en el mercado. Fácil de influenciar con pequeños estímulos externos. Se fijan en los banners y call to action.

Las empresas deben trabajar sus campañas y estrategias para promocionar sus productos y llegar con facilidad a los clientes impulsivos. Las campañas de marketing atractivas como las de Cyber Monday o Black Friday nunca fallan.

Consumidor indeciso

El consumidor indeciso quiere adquirir un producto, sin embargo, por una serie de factores, puede que no concluya su proceso de compra.

Características: compara la calidad de los productos o servicios, los precios y las características. Lee opiniones y reseñas, se fija en las formas de pago y promociones y en el diseño web.

Cuida la web y ofrece recursos para brindar una buena experiencia de usuario.

Consumidor de ofertas

El consumidor de ofertas, efectivamente, espera a las rebajas, promociones y ofertas para comprar. Su objetivo es pagar menos.

Características: es ahorrativo, paciente y paga si considera que el precio es ideal.

Si quieres atraer a este tipo de consumidor, tendrás que realizar promociones exclusivas. Ten en cuenta que el peligro de ellos es que, si encuentran mejores descuentos en la competencia, te dejarán.

Prosumidor

Se entiende al prosumidor como el consumidor que participa de forma activa en el mercado. Es el nuevo consumidor que, además de preocuparse por los procesos de compra, evalúa las experiencias que genera la marca.

Características: influenciadores en el ámbito digital, bien informados, reconocen los errores y aciertos de las empresas y generan contenido.

Entender las características de los compradores a nivel general podemos entender los motivos e impulsos que los llevan a comprar, existen cientos de características a lo largo del tiempo para perfilar a los compradores. Estas 7 características solo reflejan 7 preceptos básicos de respuesta, en nuestra industria solar, sin embargo, vamos a perfilar 3 tipos de compradores:

- Padre de Familia

Naturalmente varia, pero en promedio es de la clase media alta de las ciudades, su principal objetivo es obtener ahorro. No tiene conocimiento y muchas veces ni siquiera desea obtenerlo, sin embargo, algo es claro: Quiere aparentar que conoce. Como líder

de familia necesita demostrar que tiene el conocimiento, particularmente técnico para la toma de decisiones. Se deja influenciar muchísimo por su pareja y en caso de haber hijos buscará siempre una aprobación emocional. No suele ser ético ni tener una fidelidad de compra, buscará comparar varias veces y es el que más sufre respecto a precio ya que buscará maximizar su presupuesto sin entenderlo. Es el que comete más errores al momento de compra ya que su decisión suele ser emocional, compra al vendedor más allá del producto o la marca. Es necesario hacer una empatía a profundidad y satisfacer sus necesidades de estima, pertenencia y de autorrealización. Suele ser muy fiel a la recomendación una vez adquirido. Su modelo de adquisición es de contado, aunque un crédito bien manejado en un esquema que entienda, como el vehicular, puede ser un gran motivador.

El gran enemigo es el influenciador y la explotación emocional. Sus influenciadores pueden ser amistades con una mala experiencia, miedos de pareja o desconocimiento que, aunado a una sobre información, información cruzada o información confusa por parte de los vendedores, decida retirarse. Normalmente uno de estos que recibe 5 propuestas suele tirar el proyecto.

Ciclo de venta: Como paga de contado, tarda 1 o máximo 2 meses en decidirse. Sin embargo, el primer contacto puede venir de meses, incluso años atrás. Por ello, es importante no se le dé por perdido nunca.

Competencia: Suele ser reacio con la competencia una vez decidido, sin embargo, no suele ser ético, escogerá dos empresas y las pondrá a competir. No caiga en juegos. Si le piden cotizar ciertas marcas en cierta potencia usted está y será comparado injustamente. Es momento de demostrar el valor.

Táctica: No le digas solamente cuánto va a ahorrar. Ponle qué puede hacer con el dinero. Compáralo con un viaje en pareja a Venecia, con la educación en una universidad privada de la zona. Haz que cree una imagen mental de lo que se va a ahorrar sí, y de lo que podría comprar con ese dinero.

Táctica: Es necesario involucrarlo y pedirle su opinión en características no afecten el resultado para que se sienta involucrado, dale dos opciones de algo en lo que tenga conocimientos generales como parte del proyecto y que sumó. Mejor aún si lo manejas como "Un plus" gratuito esa decisión.

- Pequeño comercio:

No importa si es una pequeña tortillería, un pequeño hotel o una tintorería de tradición, el problema siempre es el mismo: Crédito.

¿Qué es el BATNA?

BATNA son las siglas de Best Alternative to a Negotiated Agreement, o en español, Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN). Se trata de una técnica que permite revisar y

obtener las mejores alternativas de una negociación, con el objetivo de estar preparados ante cualquier escenario y poder llegar a un acuerdo con la mayor rentabilidad posible.

De esta forma, al haber revisado previamente todas las opciones, se puede optar por la mejor alternativa en caso de no poder alcanzar el acuerdo de negocio deseado en primera instancia. Tener un buen BATNA permite negociar con mayor seguridad y fuerza.

Como señala James Sevenius, profesor de Harvard experto en negociaciones y creador del concepto de la negociación en 3D, no solo bastan unas buenas tácticas y diseños de negociación, sino que “los movimientos de preparación” fuera de la mesa de negociación también añaden una tercera dimensión, esencial en este ámbito. En su libro plantea la importancia de asegurarse de que participen las partes correctas y lo explica con el siguiente ejemplo:

- El dueño de un restaurante quería ampliar su negocio, por lo que negoció la compra de un estudio de yoga situado justo al lado. Sin embargo, su dueña pedía una cifra demasiado alta y se vio obligado a regatear si no quería perder la oportunidad de aumentar sus beneficios.

Cuando pensó más allá, se dio cuenta de que el mismo edificio albergaba otros negocios que, aunque no fueran contiguos, se comunicaban por un pasillo trasero. De este modo, abandonó su idea inicial para negociar con el propietario de uno de esos locales. Se trataba de una tienda de cómics en la que el negocio iba muy lento, pero el propietario se negaba a cerrar.

Decidieron construir un muro divisorio para repartirse el espacio y por el que el dueño del restaurante debería pagar un alquiler. Con ello, ambas partes salían ganando: uno sobrevivía y el otro crecía.

¿Cómo definir un buen BATNA?

Para definir el mejor BATNA y conseguir el sí en una negociación es muy importante seguir un proceso que consiste en:

- Realizar un listado con todas las vías alternativas que pueden surgir durante la negociación sin despreciar ninguna por extraña o desfavorable que parezca a primera vista.
- Valorar individualmente cada posibilidad, teniendo en cuenta todos los pros y contras.
- Elegir la opción más rentable. Esta será la posición que se tomará si no se puede llegar a un acuerdo con nuestra opción principal.

El BATNA en la industria solar:

Un buen vendedor de la industria solar debe de estar preparado previamente en su BATNA para saber qué puede ofrecer, qué puede poner en la mesa más allá de calidad o precio. ¿Cuenta con expertos que pueden ayudar a reflejar con sus contadores el

modelo financiero? ¿Puede regalar mantenimientos? ¿Qué pasa si oferta el sistema de monitoreo y seguimiento gratuito durante 1 año? ¿Cuenta el producto con garantía extendida? ¿Puede el vendedor ofertarla como estrategia de cierre?

Cuando un vendedor de coches desea cerrar el trato, es prácticamente imposible que pueda dejar un vehículo más barato, pero si podrá dar algún servicio de mantenimiento gratuito, algún accesorio adicional, o bien, el primer año de seguro gratis. Esto es porque la calidad del producto no está ligada a precio, cuando un comprador desea una negociación sobre un coche “Económico” sabe que es eso: Barato. Al igual que un vehículo de lujo. En nuestra industria se deben de dar opciones para que esto suceda. Tenga un su BATNA la planeación de todo lo que puede poner en la mesa de negociación. No sólo físico, sino también intangible. Las recomendaciones de sus clientes satisfechos, por ejemplo, su permanencia a CPEF que garantiza su entrenamiento, la capacitación y certificación de la marca que oferta, los años de experiencia de su empresa, etc.

A pesar de ello, lo sabemos, los precios de la industria fotovoltaica están cayendo por el llamado “Hombre panel”, por lo que se recomienda también que, en el BATNA, el vendedor tenga capacidad de rangos.

Cuál es el walkaway point, cuál es el precio estimado y cuál es el precio inicial. Se pueden manejar % de descuento para que esto sea mucho más sencillo.

La preparación conlleva no sólo la experiencia de producto, la confianza en la tecnología, los valores de la empresa, los precios y rangos, sino también el vendedor debe de estar preparado:

¿Tiene EL MATERIAL necesario? ¿Qué pasaría si el cliente es de media tensión y le pide justificar el tema de ISR, contratos legados o bien, el tema de la obligatoriedad de los CEL's o del código de red? ¿Tendrá el vendedor esta información? ¿LLEVA un FORMATO DE CONTRATOS? ¿SABE LAS CUENTAS a dónde hay que depositar? ¿LLEVA EL CURRICULUM DE LA EMPRESA?

Es importante que estos documentos estén previamente elaborados y de fácil acceso al vendedor. Puede ser en un Drive, un grupo de WhatsApp exclusivo a almacenar esta información, documentos impresos que el vendedor sólo podrá entregar si es necesario, etc.

¿Olvida algo? Es necesario entender que la venta de sistemas fotovoltaicos es muy similar a vender una casa, un coche, un seguro de vida, etc. Es decir: El vendedor debe de analizar al cliente, hacerle vivir una experiencia con base a sus necesidades y entender que una oportunidad creada puede tardar, pero se cerrará si se hace una buena labor. Por ello vale la pena analizar:

¿NECESITA ALGO más? ¿AVERIGUÓ A DÓNDE, CON QUIÉN irá? ¿Conoce la empresa? ¿Lo ha buscado a su contacto en LinkedIn?

Anteriormente se enseñaba en los cursos de ventas el Rapport, esa pequeña ventana de oportunidad al llegar a la oficina o casa de un cliente, analizar rápidamente sus gustos y crear empatía. Hoy no hace falta, la mayoría de las personas a nivel corporativo tienen una huella digital. Podemos saber con antelación qué les gusta, qué miedos tienen, cuáles son sus preferencias, sus relaciones e inclusive los amigos en común. Ya no hace falta tirar al vacío preguntas huecas. Hace falta ser un buen "Stalker" para obtener información. El mundo ha cambiado en los últimos años, nuestra necesidad de ser analógicos ha quedado en el vacío. En 16 de mayo del 2010 (hace 13 años) El diario el Mundo publicaba este escrito de Hernán Casciari. A los ojos del mundo moderno puede sonar machista, y quizás lo es, pero lo transcribo acá para ilustrar cómo ha cambiado el mundo digital y los accesos que alguien tiene cuando trata de vender:

BARCELONA

Me encuentro con un viejo compañero de la primaria al que no veía desde los años ochenta y del que tuve noticias a través de una red social. Nos citamos en un bar del centro, nos palmeamos con cariño falso. Le digo: Qué increíble, para lo que acaba sirviendo Facebook. Se ríe fuerte, como si le estuviera tomando el pelo: "Si Facebook sirviera solamente para encontrarme con vos, o para que todos los alumnos de la Argentina se hicieran la rata, yo no tendría banda ancha en casa. A mí Facebook me cambió la vida, pero de verdad". Le pregunto si será para tanto. "Mira para afuera -me indica-. Imagínate que todas las mujeres que están pasando ahora por la calle tuvieran un cartel en el culo que dijera 'estoy en una relación complicada', o 'soy soltera', o 'solamente busco amistad', o incluso 'me interesan los hombres y también las mujeres'..."

Hago lo que dice mi amigo. Miro por la ventana del bar hacia la calle y veo la primavera de Barcelona en su esplendor: holandesas, suecas, nativas, maduras y jovencitas, diferentes colores y tamaños; hay de todo en la viña del Señor. Mi amigo me aprieta el brazo y me dice: "Imagínate que aquella que está por cruzar la Diagonal tuviese un cartel que dijera: 'Hace doce días que estoy deprimida'. Tener esa data de primera mano, hacer cálculos mentales y abordarlas a todas. (Mi amigo parecía excitado.) ¿Cuánto hubiéramos simplificado el enfoque de la seducción, hace diez, hace quince años, de haber tenido esos guiños entre las conocidas del colegio, de la universidad, de las compañeras de trabajo, de las exnovias?"

Me lo imagino; mi amigo tiene mucha razón. La mujer analógica, la del siglo pasado, esperaba que vos te dieras cuenta de ciertas cosas. "¿Recuerdas las preguntas que uno se hacía antes? ¿Tendrá novio Estelita? ¿Qué música le gustará? ¿Será buen momento para abordarla? -rememora mi amigo- Ahora la mujer digital te lo indica en el perfil del Facebook. Cualquier conocida de la oficina, cualquier amiga de una amiga, te avisa si

se peleó con el novio, te explica si le gusta Neruda o si le gusta Bucay, te pone fotos de las vacaciones en Ibiza, para que la veas medio desnuda..." Cierra los ojos y sonríe. Continúa: "¿Cuánto tardábamos, en los ochenta, para ver en bikini a la chica que nos gustaba? ¡Había que esperar al Día de la Primavera, que alguna se emborrachaba en el parque, o a que te invitaran a una pileta en verano! No, la vida mejoró mucho... Hay desventajas, claro -matiza-. Te podés ensartar, como toda la vida. Te podés despertar con un bicho a la mañana siguiente... Pero en Facebook hay escaramuzas, hay trucos que te proporciona la experiencia."

Mi antiguo amigo de la primaria me atiborró de consejos. Habló durante más de una hora, sin parar. Y después dijo que debía irse a una cita con una mujer que había conocido en la estación Verdaguer. "Me tiemblan las manos", me confesó antes de salir del bar. "Esta mujer que conocí en el metro me dice que no tiene Internet. No sé nada de ella, nunca vi fotos, no sé de qué le voy a hablar." "¿Y para qué vas, entonces?", quise saber. Y me dijo: "Es que últimamente me calientan mucho las mujeres analógicas. Tienen olor a infancia".

Por último, además de su comprador:

¿Conoce EL PROYECTO? Revisó bien las propuestas. Es muy factible que cuando llegue tenga competencia. ¿Conoce las diferencias en su sector? ¿Por qué una marca es mejor que otra? ¿Cómo justificaría que un Trina es mejor que los Canadian que usted recomendó? ¿Qué tecnología de diferencia tiene el Fronius de la competencia a su SMA? Si usted señala "Que es lo mismo", y que bien, "usted puede ofrecerle el mismo inversor". Entonces usted y su producto se convertirán en "lo mismo" que la competencia, con la diferencia de que podrá usted perderlo todo en el precio. Encuentre y conozca la competencia, conozca de producto y acuda con seguridad.

Recuerde: No importa las diferencias que usted señale, mientras no sean mentira, usted podrá garantizar una ventaja añadida.

Al momento de escribir esto Canadian Solar cuenta con 6 personas dedicadas para México. Trina Solar no cuenta con ninguna. Es posible comentarle al cliente eso. Que una marca cuanta con mucho más personal en el país con oficinas y con atención directa, no sólo para Latinoamérica, sino para el país directo, lo que facilita que sea más probable la cobertura de una garantía, el poder contactarles y tener un lazo en nuestro idioma. Algunas marcas no cuentan con cobertura ni siquiera en LATAM, tendrá que escribirse en chino, con el cambio de horario y con una respuesta limitada. Claro que siempre podrá responder el mayorista o distribuidor por esas marcas. No existe una mentira, pero se ha dejado claro una ventaja competitiva del porqué un producto puede ser mejor que otro y que no está la variante de precio inmiscuida.

El país de origen ha sido una ventaja muy usada por malos vendedores. Es posible decir que una marca es "Diseñada" en tal país, pero no se hace así, se menciona su lugar de

fabricación y esto es por un malinchismo tajante nacional. Los paneles solares que vienen de Alemania se consideran mejores, aunque no exista ninguna fábrica alemana en la lista de Tier 1, es decir, ni siquiera está segura la bancabilidad del cliente, ¿Podremos garantizar la calidad?

Encuentre valores, diferencias tecnológicas, haga un análisis de recursos. ¿Tiene usted oficinas? ¿Cuenta con una sala demo? ¿Pertenece a la lista de proveedor confiable de algún estado? Estas pequeñas ventajas dan claridad al cliente en defensa de su propio negocio. Prepárese para mostrar quien es.

Negociación: Apertura y Exploración:

Lecciones al negociar:

- SEA BUENO: BUSQUE COOPERACIÓN
- VAYA PREPARADO PARA CAMBIAR DE ESTRATEGIA: SÓLO COOPERE COMO LOS OTROS LO HAGAN.
- PERDONE: SI LA OTRA PARTE SEDE, USTED TAMBIÉN DEBERÁ CEDER.
- SEA CLARO: NO SE ARRIESGUE A MALENTENDIDOS.
- TOME DESCANSOS. No se convierta en todólogo.
- HÁGALO EN UN LUGAR COMÚN
- SEA ACORDE CON LA INDUSTRIA (ojo)

Apertura

INTERCAMBIE, NO CONCEDA.

ANOTE LOS CONFLICTOS.

HAGA PROPUESTAS CONDICIONADAS..... SI Yo..... USTED....

Palabra Poderosa: ¿Tendrá algún inconveniente que?

HAGA LINK ENTRE CALIDAD Y PRECIO

CONOCE TU BATNA

De opciones y de preferencia Inómbrales!

Durante el diplomado para profesionales en energía hemos señalado esta última estrategia como un punto valioso para generar valor en las propuestas de apertura y al mismo tiempo, tener un diferenciador de la competencia.

La estrategia de las 3 variantes es muy común en mercadotecnia y se utiliza igual en restaurantes, tiendas de consumo que en mueblerías y vehículos. Consiste en presentar 3 opciones que el cliente puede adquirir. Una opción debe tener todo lo valioso o lo máximo a lo que un cliente puede aspirar (considere ese platillo carísimo en el restaurante, la membresía más alta de un club, esa recámara que costaba lo mismo que un departamento popular, etc. La opción de en medio es la opción estándar, la opción donde todos ganan, es una opción de seguridad con valores medios y la opción económica. Económica no quiere decir deficiente, deberá de ser lo mínimo en calidad satisfactoria para el cliente. Si tomamos en cuenta que la opción más alta es el 100% la opción deseada deberá de estar entre el 50% y el 65% y la opción económica entre el 40% y 50%. Este concepto sirve de muchas maneras, da un sentimiento de abaratar los costos, permite que si el cliente tiene una competencia del digamos, 35% del valor de su oferta premium, dará a entender que es mucho más deficiente que la suya en valor, más que en dinero y permite negociar valores de la opción “premium” a cambio de valores añadidos.

Se recomienda crear una tabla clara de lo que cada versión tiene y que no parezca una opción “De cajón”. Póngale nombres a cada solución: Mattice, Saver, Madge. Suenan mejor que “Premium, Gold, o Silver”. Asegúrese que no sólo sea precio, juegue con productos, servicios, garantías y valores. Se entiende que hay opciones, pero incluso la más deficiente es una solución acorde que da valor por encima de la competencia. ¿Cómo un cliente puede mentalmente competir su opción “Mattice” con otra cotización igual? El cliente va a tener que enviar su cotización a la competencia y él tendría que igualarla o mejorarla, pero usted siempre será la punta de lanza. Incluso si la competencia le iguala, usted tendrá siempre “El valor” de su solución armada.

ANEXO 2 - 39 modelos Agresivos en una negociación para proteger a los directivos.

Existen muchas formas antiéticas o agresivas de negociar. Este libro comprende un manual anexo que forma parte de la capacitación para altos directivos para saber cómo actuar ante estas circunstancias. Vale la pena repasar algunas de ellas y estar preparado. En nuestra industria es mucho más común de lo que pensamos. Le suena la frase: “Si me lo dejas más barato, te voy a mandar más proyectos” ... En anexos usted encontrará como responder a esta manera de negociar.

En toda negociación es importante contemplar a los opositores. Es un modelo de negociación donde se exponen dudas. Un opositor utiliza frases como: Sin embargo, pero, no obstante, en cambio, de cualquier modo, aun así, hasta cierto punto, etc. Y existen dos tipos los opositores de ideas y los opositores viscerales. Existen maneras de enfrentar estas oposiciones, pero vale la pena en primera instancia entender que no es personal la oposición, aunque lo parezca. He visto vendedoras enojadísimas porque el comprador les dice: “Pero las mujeres no saben de ingeniería, cuando podría venir el

técnico. “Independientemente del machismo del comprador, es necesario entender cuál es su oposición: Espera un análisis técnico.

Es importante que el vendedor no tome las cosas personales, hay muchos compradores sobre todo en altas direcciones que utilizan estas oposiciones directas para obtener mejores condiciones: ¿Y tú empresa podrá dar el ancho financiero? ¿Preferiríamos un descuento antes de hacer una investigación financiera completa sobre su capacidad económica? Eso es una oposición con chantaje de por medio. Entiéndase: Son sólo negocios. Por eso no es de extrañar que los compradores puedan usar oposiciones viscerales, es decir: emocionales, así como también racionales.

Lo que un vendedor experimentado deberá de hacer es establecer la crítica a las acciones, no a las conductas “Me molesta que a los clientes no les hagan ni entreguen un correcto levantamiento técnico definido y entreguen una cotización final de por medio. Concuerdo con usted en que lo mejor que puede esperar usted es que venga el equipo técnico para validar todas las alternativas y de ahí entregarle una propuesta técnica final con el valor exacto de su instalación. “

En la lista de abajo se señalan conectores de comparación utilizados para diezmar la lista de oposiciones.

Al igual que	de igual forma	mejor que
análogamente	de igual manera	menor que
así como	del mismo modo	menos que
como	igual que	peor que
como que	lo mismo que	tal como
de forma semejante	más que	tal cual
de forma similar	mayor que	tanto como

La comunicación persuasiva señala que los negociadores expertos deben de eliminar la palabra “Pero” de su vocabulario y cambiarla por: Por ello, sin embargo, además, entonces, igualmente. De igual manera en lugar de decir: porqué: Hay que preguntar qué, quién cuando, donde, cómo, que se lo impide sí, que pasaría si.

Está es una lista de palabras prohibidas en conjunto de un mal negociador:

¿Cómo ve? ¿Qué pensó? ¿Cuándo le llamo? ¿A qué hora le llamo? ¿A qué hora le parece bien? ¿Le gustaría? ¿Le interesaría?

Estrategias Push y Pull. Empujar y Jalar.

Tanto en Marketing, inventarios y negociación se habla de estrategias con estos conceptos. El elemento es sencillo, en toda negociación debe de existir estrategias de empuje y estrategias para atraer al cliente.

En una negociación el primero que habla pierde dice la regla, es por ello que el negociador experto debe de poner en la mesa algo que no le duela financieramente para crear empuje. Son estrategias proponer tiempos, modelos de compra, dar razones al cliente y comparativas. Evaluar la situación actual, así como presentar incentivos y problemas a resolver. Se consideran de empuje porque es muy factible que el cliente no sabía de estos problemas, de que tenía esa necesidad o de que se podría usar.

Hablamos de proponer opciones en conjunto como estacionamientos solares, ayudarle a su equipo contable a explicar a detalle la deducción de ISR y partir de su gasto fiscal, establecer paneles traslúcidos y mucho más estéticos. Etc. También si desea anexar el miedo, este es un buen momento para hacer consciencia al cliente sobre los posibles riesgos de una instalación fallida, garantías y seguros.

Son estrategias de negociación para atraer a su cliente un video o lista de compradores satisfechos, escuche a su cliente y encuentre comunes denominadores, incluyendo sus miedos, razones o necesidades, ofrezca una visión en conjunto de la situación y plantéese a resolver en conjunto esa necesidad.

Utilice palabras en plural de conjunto tales como “nosotros trabajaremos en ello”.

Tanto si la estrategia es Pull o Push recuerde: No existe una sola verdad, pueden existir un conjunto de verdades y los seres humanos estamos fuertemente influenciados por todo lo anteriormente revisado. Paradigmas, razones, modelos sociales, necesidades y perspectivas. Usted podrá avanzar al respecto buscando crear una verdad colectiva.

Preguntas Clave:

LAS PREGUNTAS SPIN

Uno de los mayores aportes de Neil Rackham a las ventas consultivas son las denominadas preguntas SPIN (Situación, Problemática, Implicancia y Necesidad) y sirven ante una venta consultiva para entender la dinámica del cliente, su modelo situacional, sus emociones, percepciones y preceptos ante una venta.

Preguntas de situación: son aquellas que apuntan a comprender el contexto actual del cliente. Mientras mayor sea la planificación previa a la entrevista, mayor será la comprensión de la situación del cliente y mayores serán las probabilidades de cerrar el trato.

Preguntas de problemas: buscan develar problemas que el prospecto pudiera tener y que el portafolio de productos de su empresa podría resolver. Antes de concurrir a la

entrevista, escriba al menos tres problemas potenciales. Luego, escriba algunos ejemplos de preguntas destinadas a develar cada uno de los problemas identificados.

Preguntas de implicación: aquí se identifica las implicaciones del problema del cliente. El objetivo es que el posible consumidor descubra por sí mismo la forma en que su producto puede ayudar resolver su problema. Escriba un potencial problema que el cliente pudiera tener, luego, pregúntese a qué dificultades puede conducir ese problema y póngase alerta a aquellos que revelen que el problema es más severo de lo que parecía.

Preguntas de necesidades: en este punto el cliente ha descubierto que tiene un problema. Ahora, es importante que esta situación derive en una decisión de compra. Para lograrlo, el vendedor debe proponer preguntas que orienten al cliente hacia la solución.

Dramatización:

Tener un diagrama de dramatización es conveniente en soluciones como la nuestra debido a la cantidad de competencia y comparativas. Este diagrama busca señalar los beneficios con una dramatización o historia de lo que pasaría y cómo se obtendrían: Un cliente compró producto muy muy económico, sin supervisión y sin conocimiento, terminó incendiándose la agencia de coches, desde entonces le mostramos a los clientes no los riesgos, si no la importancia de adquirir una marca superior y cuidar los procesos técnicos de una central eléctrica. ¿Qué marca le gustaría instalar en su sistema?

Al final de la dramatización no olvidemos anexar una pregunta que confirme el beneficio.

¿Qué es el cierre de ventas?

El cierre de ventas se refiere a una parte del proceso de ventas donde —después de haber presentado el producto o servicio y aclarado las dudas existentes— se tiende a cerrar la negociación y el prospecto de venta se convierte en cliente.

Puedes tener las mejores prácticas de ventas, pero si en este punto —el más importante de la negociación— no logras cerrar un trato, el resto del proceso pierde relevancia.

Durante esta etapa el vendedor debe saber que la venta va más allá del producto y su precio: también es una cuestión de imagen, donde él se transforma en el reflejo de esta imagen que representa a su empresa. Por esta razón, de esta persona se requiere una serie de habilidades y estrategias para completar el proceso de ventas efectivamente.

¿Cómo hacer un cierre de ventas exitoso? Ahora mismo te entregamos las estrategias que te servirán para poner el balance a tu favor y obtener un trato ganador:

- Cierre directo: Consiste en lanzar una pregunta al prospecto dando por hecha la negociación.
- Cierre de Alternativa: Se dan siempre dos opciones para el cliente elija.
- Cierre por amarre: Radica en generar una cadena de respuestas positivas — inducidas por el vendedor— en el prospecto.

- Cierre por equivocación: Consiste en equivocarse a propósito en alguna fecha de entrega, monto o incluso total del proyecto
- Cierre por detalle o imaginario: Significa afianzar en el prospecto la decisión de compra al plantearle situaciones hipotéticas una vez adquirido el producto o servicio.
- Cierre de cambio de precios: Se le dirá al cliente porqué cambiarán los precios, cuánto tiempo tiene para decidirlo y el porqué es importante tomar una decisión de enganche inmediata.
- Precio Ridículo: Se presenta al precio de forma atractiva fragmentándolo. Esta es también una estrategia muy poderosa cuando hay una diferencia de precios más económicos en la competencia. Esa diferencia entre 20 años es irrisoria.
- Cierre de Máxima Calidad: Consiste en contar al cliente una historia sobre casos de éxitos e historias de terror, incluyendo las notorias: “yo lo compraría”, “Esto es lo que yo usaría”, “Su vecino compró esto porque era lo mejor en su momento” etc.
- Cierre de Benjamín Franklin: Muy útil en la industria. Consiste en hacer junto con el cliente una lista con los pros y los contras de adquirir el sistema solar “En este momento”.

El principio de amarre señala que cuando se hace afirmaciones y se recibe retroalimentación de la otra parte, exige un factor de veracidad: Si tú lo dices es mentira, si el otro lo dice es verdad”

Ejemplos:

Es bueno tener servicios de calidad ¿Verdad?

Es importante tener el respaldo de una empresa seria ¿no lo cree?

Es bueno que se le dé seguimiento los primeros meses ¿No es así?

Cierre de preguntas encubiertas:

Es la técnica que le permite al vendedor dar conclusión a los argumentos de cierre para dar la sensación de “cuál es el único problema” para tomar la decisión

Utilizando el Qué y en Este Momento

Ejemplo: Que pasaría si usted toma la decisión en este momento

¿Qué le impide tomar una decisión en este momento?

¿Que más le gustaría saber en este momento?

¿Qué le interesa conocer de los productos que le permita tomar una decisión en este momento?

Condicionamientos fuertes

Si tiene descuento entonces ¿da su apartado en este momento?

Si su esposa se convence entonces ¿si lo adquiere en este momento?

Palabras de operadores a modo:

Usted – Debe y Verdad –

Uste sabe lo que debe de hacer para prevenir el presupuesto ¿Verdad?

Usted sabe que al dar su anticipo en este momento debe de estar tranquilo por aprovechar la promoción y el tipo de cambio dólar ¿Verdad?

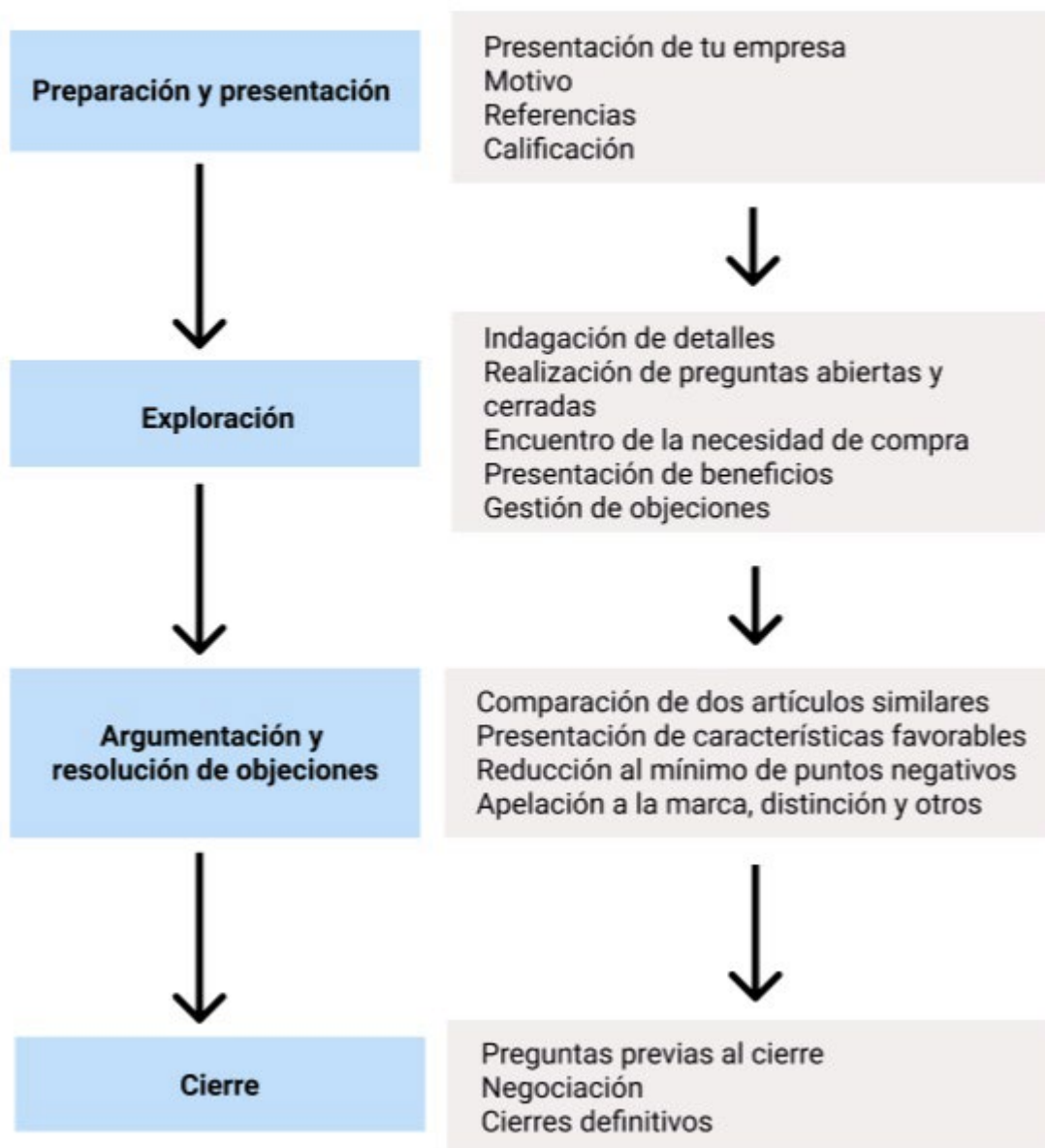
Lecturas de pensamiento:

Es la técnica que permite al vendedor provocar respuestas positivas para vacunarse de posibles objeciones futuras:

Se ha de estar preguntando si tenemos planes de financiamiento para empresas sin presupuesto ¿Verdad?

Proceso de Ventas

Proceso de técnicas de venta



Algunos consejos:

Hay muchas técnicas de venta, desde el modelo de conducta, técnicas de espejo y un sinfín de estrategias en la modernidad comercial. Algunas muy funcionales como el modelos de repetición, otras muy sonadas en su tiempo como la programación lingüística

que tienen valores científicos detrás y otros no, y algunos que se quedaron en la memoria colectiva para sin ningún sustento científico como el HBDI sobre que la parte creativa del cerebro está a nuestra izquierda y la parte lógico matemática a la derecha, hoy sabemos que nuestro cerebro no funciona así gracias a la medición exacta de pulsos electromagnéticos, sin embargo, esta teoría todavía guarda espacio en la conciencia social.

Siempre es importante:

Hacer un resumen de todo. Sobre todo, después de ciertos avances.

Obtenga un contrato firmado u obtenga un anticipo. No importa si es el 1% del proyecto, o es un contrato vacío fácilmente cancelable. Mentalmente el proyecto ya está cerrado y sólo hacen falta algunos acuerdos.

El lenguaje es poderoso, utilice frases como “No Sé, No COMPRENDO”. “Quiero ver si entiendo, lo que me quiere decir es” ... “tendrá algún inconveniente si”

LA NEGOCIACIÓN ES UNA FORMA DE VIDA, PRACTÍQUELO.

SI USTED PIENSA QUE PUEDE O NO PUEDE, SIEMPRE TENDRÁS RAZÓN. Frase de vendedores: El No ya lo tienes, ve por el sí.

MUESTRA AUTORIDAD, RAZONA Y PERTENECE ABIERTO A LOS RAZONAMIENTOS y reconoce las preguntas:

Está muy caro: ¿Con relación a qué le parece caro? ¡Esto no lo creo! ¿Qué es lo que le cuesta creer en específico? ¿Siempre consulto estas decisiones? – Siempre? ¿Con quienes suele consultarlas? CONOCE Y COMPRENDE LOS RAZONAMIENTOS DE LOS CLIENTES, PONTE EN LUGAR DEL OTRO Y CREA HISTORIAS.

interésate por su negocio, por su hogar. Recuerda: Gente compra gente.

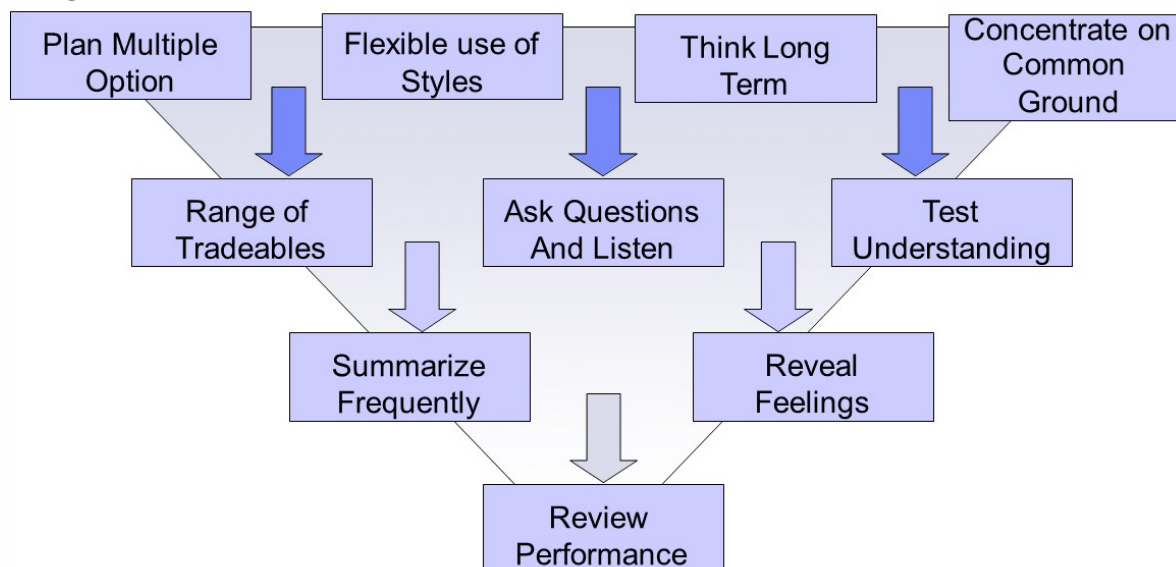
MEJORE EN CADA UNA. RETROALIMÉNTASE

El cliente suele dar regalos, aprovéchalos: Los compradores a veces por descuido, a veces por inexperiencia, suelen dar regalos a negociadores expertos, tal es el caso de no llegar a la cita o dejarte 20 minutos esperando. En ambos casos tendrás que retirarte y ese es el mejor regalo que un comprador puede hacer, porque volverá el vendedor a marcarle y esta vez está obligado a escucharle, a darle más tiempo, ahora el comprador le dio un poder al vendedor: El poder de tener que compensar la falta.

Es importante que el vendedor sea conciliador, pero justo al momento de señalar el tiempo perdido, lo mismo da si después de semanas el comprador se arrepiente y dice que hay que esperar. Es un gran momento para pedirle referidos para compensar todo el proyecto: “Entiendo que ahora no sea un buen momento y lamento muchísimo todo el tiempo invertido, pero sabes que estamos a disposición siempre que desees volver a cotizar el proyecto. Me gustaría saber cómo te atendí, saber si hay algo en lo que pude

mejorar para darte una mejor atención. -Ninguna, dice el cliente. – Perfecto, me gustaría saber si pudieras darme 2 o 3 personas que crees que les pueda interesar adquirir energía solar y que pueda darles la recomendación de tu nombre y garantizarles el mismo nivel de servicio. Parece chantaje y quizás lo es, pero cada proyecto caído, debe de convertirse siempre en oportunidades nuevas. Esa es la labor continua del vendedor.

Negociadores Sobresalientes



¿Y si la venta se pierde?

Regresa por la oportunidad de mejora y por la recomendación.

¿Cómo podremos mejorar?

La mejora continua no debería de ser una estrategia empresarial, debería de ser una obligación personal.

Es necesario que el vendedor pregunte siempre:

¿Qué hicimos bien?

¿Qué hicimos mal?

¿Cómo podemos mejorar?

3 simples preguntas al menos que suman hacia la mejora continua.

Recuerde. Las ventas son una técnica y como tal se van puliendo en cada acción.

Módulo 8 Deliberación, Postventa y Fidelidad

El cliente ha comprado ¿Y Ahora?

Recomendación.

¿Podría darme dos o tres amigos?

¿Podría yo mostrar cuánto ahorró?

Servicio Postventa

¿Qué es la postventa?

La posventa es una estrategia que incluye a todas las acciones que se realizan con un cliente después de que este realiza una compra en una empresa. El objetivo es brindarle a cada consumidor una experiencia mejor y más completa.

Por tanto, es importante destacar que el trabajo del equipo de ventas no se acaba cuando se cierra el negocio. El momento posterior a la venta es muy importante para consolidar la relación del cliente con la marca, a quien no le gustaría sentirse “olvidado” luego de haber terminado una compra.

Además, al realizar una postventa, se consigue tanto satisfacer las necesidades del cliente como mantenerlo fiel a la marca. Es por eso que fortalecer las relaciones con los consumidores después de finalizada la venta es fundamental para garantizar el crecimiento y el éxito de un negocio.

¿Cuáles son los principales beneficios de la posventa?

- Consolida la relación cliente-empresa
- Mejora la experiencia del cliente
- Promueve la fidelización del cliente y genera mayor nivel de confianza
- Aumenta las probabilidades de que el consumidor le recomiende la marca a sus conocidos.

Al brindar un servicio postventa estratégico y asertivo, las empresas pueden fortalecer la relación con sus clientes y entregar más valor al producto o servicio que han comprado.

Esto también está directamente relacionado con la experiencia del cliente: imagina que una persona compra un artículo a una empresa, luego el departamento comercial de dicha empresa entra en contacto con ella para dar respuesta a todas sus dudas y, además, atender cualquier otra necesidad específica que surja. ¡Sin duda la experiencia será mucho mejor!

Así, el cliente queda totalmente satisfecho a partir de esa experiencia con la marca. En consecuencia, tiende a fidelizarse y además comienza a confiar más en la empresa, pues ya sabe que “no está solo”.

Y, ante todo este escenario positivo, aumentan considerablemente las posibilidades de que estos consumidores recomienden la marca a familiares y amigos.

Para conocer más sobre este beneficio, te recomendamos: “6 tipos de servicio postventa para fidelizar clientes”

¿Cómo funciona el servicio postventa?

El servicio posventa se puede realizar de varias formas, entre las que se incluyen: ofreciendo orientación sobre la instalación y el mantenimiento del producto, realizando encuestas de satisfacción y también invirtiendo en estrategias de upsell y cross sell, si se considerara esto oportuno.

En este sentido, cabe recordar que, según la definición de postventa, su objetivo es entrar en contacto con los clientes tras la finalización de una compra, dando continuidad a la relación que se ha creado a lo largo del recorrido del consumidor.

Por tanto, para que las acciones de postventa sean asertivas y resulten exitosas, es importante que el equipo conozca bien los productos y servicios que la empresa ofrece, así como el perfil de los clientes, para poder anticiparse a sus necesidades y demandas.

¿Cuál es el mejor tipo de servicio de postventa?

Entre los principales ejemplos de postventa se encuentran: el follow up, los programas de fidelización, estrategias de cross-selling y upselling, fechas conmemorativas y lanzamientos de nuevos productos.

Los contactos pueden hacerse por teléfono, correo electrónico, mensajes y redes sociales, por ejemplo, y es posible que sean los mismos vendedores quienes lo hagan. Sin embargo, en caso de que el equipo de ventas se vea sobrecargado en sus tareas, vale la pena considerar tener empleados dedicados exclusivamente a esta actividad.

Con el follow up, o seguimiento, como estrategia de postventa, la empresa puede marcar presencia en la vida del consumidor constantemente. La marca puede utilizar este método para agradecer la compra realizada, realizar encuestas de satisfacción, presentar nuevos productos o servicios, ofrecer obsequios y descuentos, y reactivar antiguos clientes potenciales, por citar algunos ejemplos.

Los programas de fidelización, por su parte, son estrategias que tienen como objetivo estimular a los clientes a fidelizarse a la marca. Para ello, es posible crear un sistema de puntuación a través de las compras realizadas y también ofrecer descuentos exclusivos a los clientes que más interactúan y se relacionan con la empresa.

Además, con las estrategias de cross-selling y upselling, o venta cruzada y venta adicional, es posible complementar la experiencia del cliente con la marca ofreciéndole productos mejores o adicionales a lo que adquirió en un principio, agregando más valor a la compra.

También se pueden aprovechar las fechas conmemorativas y el lanzamiento de nuevos productos, ambas oportunidades importantes para retomar el contacto con clientes potenciales y también para reactivar la relación con aquellos clientes que están inactivos.

¿Cómo estructurar una postventa?

La estructuración de un servicio postventa exitoso tiene como premisa la adopción de un sistema de atención al cliente ágil. Para ello, utilizar un CRM, por ejemplo, puede facilitar la implementación de estrategias para abordar a los clientes.

Con esta herramienta es posible tener un mayor control sobre el historial de contactos que se hayan realizado y de datos de cada consumidor, así como también hace más fácil identificar nuevas oportunidades de interacción.

Además, contar con un equipo capacitado para realizar estos contactos garantizará que las acciones se lleven a cabo con más asertividad. En este sentido, crear pautas para las acciones de posventa que se realizarán marca la diferencia, teniendo en cuenta siempre que el foco es el cliente.

O sea que incrementar la rentabilidad del negocio debería ser el objetivo secundario; de lo contrario, las estrategias pueden resultar forzadas.

Así, para tener éxito en la estructuración del servicio postventa, es importante alinear con el equipo de ventas qué buenas prácticas se adoptarán, tales como: jamás prometer algo que no se puede cumplir, ser ágiles en la resolución de demandas de los clientes e intentar anticiparnos a las necesidades de los consumidores, por citar algunos ejemplos.

Cabe destacar también que en ocasiones será necesario tratar con clientes insatisfechos con la atención. Por esto es importante contar con personas que estén preparadas para resolver estos conflictos de forma tal que se reduzca al mínimo cualquier posible fricción.

Fidelización:

Programa de referidos

El programa de referidos consiste en motivar al consumidor a recomendar clientes potenciales para tu empresa. A cambio, se ofrecen beneficios y recompensas; lo que genera beneficios para todas las partes involucradas:

- para el cliente potencial, porque llegar a la empresa de la mano de una persona que conoce y en la que confía le da seguridad para relacionarse con tu negocio —60% de los clientes encuentra valiosas las recomendaciones personalizadas, de acuerdo con el informe CX Trends 2023 de Zendesk.

- Membresía VIP

Es un programa de fidelización para clientes leales —aquellos que compran en repetidas ocasiones, o que ya tienen un buen tiempo en relaciones comerciales con la empresa. Las recompensas y beneficios van más allá de los incentivos por fidelidad estándar.

Esta estrategia es frecuente en bancos y aerolíneas, que brindan asistencia médica internacional, seguros de vida, salas VIP y otros servicios complementarios que mejoran la experiencia del cliente.

Programa de formación

Este tipo de fidelización se basa en ofrecer formación en temas que sean del interés del cliente y que estén relacionados con el negocio. Puede ser de forma gratuita o a través de un descuento.

Experiencias exclusivas

Algunas marcas entienden que la motivación de sus clientes no está en los productos ni en el dinero, sino en las experiencias. Por eso, crean un club de experiencias asociadas a sus productos para favorecer la retención de clientes:

- un salón de belleza crea un día de maquillaje profesional y fotografía para ofrecer una experiencia memorable a sus clientes;
- una empresa que vende bicicletas organiza una rodada en bici;
- una distribuidora de vinos invita a sus clientes a una cata de vinos y quesos.

El estudio CX Trends mencionado, destaca los atributos que hacen que los clientes se sientan leales a una empresa:

- 70% de los consumidores compran más a empresas que ofrecen experiencias de conversación fluidas;
- 70% espera que cualquier persona con la que se relacione tenga el contexto completo de su problema;
- 62% de los clientes piensa que estas empresas podrían hacer más para mejorar su experiencia;
- 66% quiere que las interacciones no interrumpan su acción actual.

Por último, es importante que después de todo entregue el proyecto final y se cerciore que ha satisfecho la demanda, que usted es el responsable de que todo está correcto, que usted y el cliente lo lograron: Sr. Gutierrez, usted va está salvando a las próximas generaciones al mismo tiempo que se está ahorrando un montón de dinero. "Dígaselo. A final de cuentas no estará mintiendo.

Lleve a la oficina de su cliente un pequeño detalle para concluir la venta, dele seguridad y tranquilidad y confianza, quién sabe, quizás el día de mañana esté en otra empresa y necesite otro sistema.

Cierre completando el deseo y no olvide que el mundo es pequeño, aún en soluciones de ventas únicas como los sistemas fotovoltaicos, siempre hay espacio para más en una industria en crecimiento.

Biografías

1. "LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA NEGOCIACIÓN"
2. Esteban Serra Modelos de Ventas de alto impacto.
3. Estrategia. "Porqué compra la gente" John O'Shaughnessy
4. "Comportamientos del consumidor" Solomon
5. Estrategia Competitiva: Porter
6. Posicionamiento: Al Ries y Jack Trout
7. Seminario de Negociación efectiva para altos directivos: IBM

Posicionamiento de Marca - Al Ries y Jack Trout

¿En Qué Consiste el Posicionamiento?

El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen.

En comunicación, lo menos, es más. La mejor manera de conquistar la mente del cliente o de posibles clientes es con un mensaje súper simplificado. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que desechar las ambigüedades, simplificar el mensaje... y luego simplificarlo aún más si desea causar una impresión duradera.

Es un proyecto de selección. Tiene que seleccionar el material que tiene más oportunidad de abrirse camino.

Debemos buscar en la mente del cliente no dentro del producto. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos enfocarnos en el receptor. Debemos concentrarnos en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto.

El Asalto a la Mente

En comunicación, lo más es menos. Los múltiples asuntos y problemas sociales han congestionado tanto los canales que sólo una pequeña fracción de los mensajes logra llegar a su destino.

La publicidad es tanta que inhibe nuestros sentidos, impidiendo la asimilación de los mensajes.

En la comunicación se debe comunicar lo esencial, utilizar palabras claves, para así obtener un lugar en la mente del posible cliente.

La Explosión de los Medios de Comunicación

Algunas de las razones por las que nuestros mensajes se pierden se debe a la cantidad de los medios que hemos inventado para satisfacer nuestra necesidad de comunicación. Como son: La televisión, la radio, la calle con sus anuncios y tableros, los periódicos, revistas ilustradas, anuncios en autobuses, camiones, tranvías, metros, taxis. Todo lo que se mueve lleva un "mensaje de nuestro patrocinador". Incluso el cuerpo humano se ha convertido en un anuncio ambulante.

Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente. Y no hay que desconocerlo: la mente es el campo de batalla. La publicidad es un negocio brutal, donde los errores pueden resultar caros.

La Explosión de Productos y de Publicidad.

Otra razón de que los mensajes se pierdan es la cantidad de productos que hemos inventado para atender a nuestras necesidades físicas y mentales.

¿Y cómo se las arregla una persona promedio para hacer frente a la explosión de productos y de publicidad? No muy bien. Los estudios que se han realizado sobre la sensibilidad del encéfalo humano han demostrado la existencia de un fenómeno denominado “sobrecarga sensorial”. Los científicos han descubierto que la gente es capaz de recibir sólo una cantidad limitada de sensaciones.

Esta “sobrecarga sensorial” también se debe a que todo el mundo ha recurrido a promocionarse a través de la publicidad con el fin de obtener más dinero.

Penetración en la Mente

En nuestra sociedad súper comunicada, se da la paradoja de que nada es más importante que la comunicación. Con ella todo es posible; sin la misma, nada se puede lograr, por inteligente y ambicioso que uno sea.

Se logra una buena comunicación al decir lo que se debe, a la persona adecuada, en el momento más apropiado.

El posicionamiento es un sistema organizado que se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar. Es muy difícil reemplazar la primera cosa que ha logrado una posición en la mente.

(Hacer referencia a Kodak en fotografía, en comparación con Fuji Film; XEROX en copadoras, en comparación con Cannon, etc.).

Si uno quiere tener éxito en los negocios, hay que convencerse de la importancia de ser el primero en penetrar en la mente, de esta forma se logra crear lealtad hacia una marca.

La manera difícil de penetrar en la mente es hacerlo en segundo lugar. El segundo no aparece por ninguna parte.

En publicidad, el primer producto que gana la posición tiene una ventaja enorme. Existen ciertas estrategias de posicionamiento para hacer frente al problema de ser el número 2, el 3 o incluso el número 100.

Un Poco de Historia:

La Era de los Productos

Los años 50 marcaron la era de los productos. Era una época en que los publicistas fijaban su atención en las características del producto y en los beneficios que obtenía y cliente. Buscaban lo que Rosser Reeves denominó “la Propuesta de Venta Única.” (PVU.)

Pero a finales de los 50, se hizo más difícil determinar la PVU debido a la tecnología de la época.

El final de la era de los productos sobrevino a causa de una avalancha de artículos segundones, que cayó sobre el mercado.

La Era de la Imagen.

La fase siguiente fue la era de la imagen. Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación – la imagen – era más importante para la Venta de un producto, que las características intrínsecas de éste. Pero así mismo todas las compañías recurrieron a lo mismo y acabaron esa era. Hubo mucho ruido con el intento de conquistar reputación, pero pocas salieron airoasas. Como muestra, solo XEROX y Polaroid.

La era del posicionamiento.

Hoy es indiscutible que la publicidad está entrando en una nueva etapa, en que la creatividad ya no es la clave para el éxito.

Para triunfar en nuestra sociedad súper comunicada, toda compañía debe crearse una posición en la mente del cliente. Una posición que ha de tomar en cuenta no solo los éxitos y fracasos de esta, sino también de sus competidores.

La publicidad está entrando en una nueva era donde reina la estrategia. En la época del posicionamiento, no basta con inventar o descubrir algo. Hay que ser el primero en entrar en la mente del cliente.

(Poner ejemplo: La IBM no inventó las computadoras, sino Sperry-Rand. Pero la IBM fue la 1ra compañía que se ganó una posición en cuestión de computadoras en la mente de los compradores).

Estrategia de La Miller.

Para mucha gente y para variados productos, uno de los caminos hacia el éxito es tomar lo que está haciendo la competencia para luego quitarle los elementos de poesía o creatividad que se han convertido en una barrera para que el mensaje penetre en la mente. Una vez purificado y simplificado el mensaje, es fácil penetrar en la mente del futuro cliente.

*(Ejemplo: EL Slogan de la cerveza Schlitz era “Autentico sabor en una gran cerveza ligera”. La Miller presentó, en base a esto, la cerveza ligera, al parecer, con la intención de promoverla como “Autentico sabor en una gran cerveza ligera-ligera”).

Esto nos muestra que la publicidad sé está volviendo menos amistosa, pero más efectiva.

Las Escalas Mentales

El objetivo último de toda comunicación es la mente humana. Como mecanismo de defensa en contra del volumen de las comunicaciones de hoy, la mente rechaza la información que no asimila. Sólo admite aquella nueva referencia que cuadra con su estado actual de ánimo, y rechaza todo lo demás.

El consumidor es emocional, más que racional. Es por esto por lo que el objetivo de toda publicidad es elevar las expectativas; Crear la ilusión de que el producto o servicio realizará los milagros que se esperan.

Frente a la explosión de productos, la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente. Esto se puede visualizar mejor imaginando una serie de escaleras en la mente. En cada escalón existe el nombre de una marca. Y cada escalera representa una línea de productos.

Un publicista que quiera introducir una línea nueva de productos tiene que colocar una nueva escalera. Pero si esta no está ubicada frente a la anterior debe relacionarlo con lo viejo.

Por esto, si se tiene un producto por entero nuevo, es mejor decirle al cliente lo que no contiene, en lugar de explicarle qué es.

(Ejemplos de esto: “Gasolina sin Plomo”, “Jugo 100% natural, sin preservativos ni colorantes”, etc.)

El posicionamiento “en contra”.

Adoptar un posicionamiento “en contra” es una maniobra publicitaria clásica. Si una compañía no es la primea, entonces ha de ser la primera en ocupar la posición número 2. No es una tarea fácil.

(Ejemplo: Avis sacó su slogan “Avis es sólo número 2 en renta de coches. ¿Por qué pues venir con nosotros? Porque nos esforzamos más”. Obtuvo considerables utilidades, porque reconoció la posición de Hertz y no trató de atacarlo de frente.)

O.L.Q.L.H.G.

Una vez, logrado un posicionamiento, se necesita más que nada constancia. Debe conservarse año tras año. * (Hacer referencia a la frase: “Lo difícil no es llegar, sino mantenerse”).

Sin embargo, una vez que una compañía ha obtenido un brillante logro de posición, suele caer en la trampa de lo que se llama O.L.Q.L.H.G., o sea, “Olvidaron lo que les hizo ganar”.

*(Ejemplo: Poco tiempo después que la Avis fue vendida a la ITT, pareció no sentirse satisfecha con ocupar el lugar 2, y entonces difundió anuncios que prometían: “Avis va a ser la número 1”. Esto equivale a anticipar las propias aspiraciones, lo que es errado desde los puntos de vista psicológico y estratégico. Avis no estaba destinada a ser el número 1, a menos que encontrara una debilidad en Hertz.)

Si hoy usted quiere tener éxito, no puede ignorar la posición del competidor; tampoco, omitir la propia posición.

No Se Puede Llegar Hasta Allá Desde Aquí

Actualmente una compañía puede poseer un buen producto, una gran fuerza de ventas, una magnífica campaña publicitaria, y no obstante fracasar rotundamente si se encuentra en una posición desde la que no se puede llegar “de aquí hasta allá” ... por más millones que esté dispuesta a invertir.

(Ejemplo: se decía: “No hay compañía que pueda avanzar luchando frontalmente contra la posición que la IBM ha establecido”. Esto quiso hacer la RCA y fracasó en su intento al lanzarse a toda velocidad frente a la IBM.)

La palabra clave era “frontalmente”. Las reglas del posicionamiento sostienen que no se puede competir con un líder del mercado “frontalmente”.

(Para lanzarse a una compañía como una IBM, primero hay que reconocerla. Luego no se ha de proceder como muchos: actuar como la IBM. No hay compañía que pueda avanzar luchando frontalmente contra las posiciones conquistadas por dicha firma. Y hasta ahora la historia ha demostrado que esto es así. “El fuego se combate con agua”).

Pero donde la situación es desesperada, el intento por encontrar una posición válida quizá resulte vano. Es mucho mejor concentrarse en otras áreas del negocio de la compañía.

(Ejemplo: la NCR ha realizado grandes progresos en la industria de la computación, al concentrar sus esfuerzos en sistemas de entrada de datos al menudeo... Cajas registradoras.)

El problema no es qué, sino cuándo. Ese esfuerzo extra, para que sirva de algo, debe aplicarse con urgencia a conquistar una buena posición del liderazgo del producto.

En síntesis, la jerarquía que se observa en el negocio de la computación se repite en casi todas las demás industrias. Invariablemente, cada industria tiene un fuerte líder. La IBM en computadoras; La XEROX en máquinas copiadoras, y la General Motors, en automóviles.

El papel del posicionamiento en la industria de la computación es igual que en cualquier otra industria. Lo que funciona con las computadoras, funcionará también con los refrescos, los automóviles, etc.

Posicionamiento como Líder

Para ser un líder hay que ser el primero en la mente del cliente, y luego hay que seguir las tácticas para conservar el lugar.

Compañías como Avis y Seven-Up se labraron posiciones frente a los líderes de su ramo. Pero, muchos de ellos no quieren ser segundones, con éxito o sin él, desean ser líderes, como Hertz o la Coca-Cola.

Así pues, ¿Cómo se consigue ser un líder? Es algo muy sencillo. ¿Se acuerda de Charles Lindbergh y de Neil Armstrong? Basta con ser primeros entre los líderes.

Cómo Implantarse como Líderes

Está demostrado a través de los años, que cuando una marca logra entrar en el cerebro se obtiene el doble de participación en el mercado que la marca número 2 y el doble del número 3.

Durante años ha existido una guerra mercadológica entre Coca-Cola y Pepsi-Cola y esto con muchos años de buenas estrategias de mercadeo por parte de Pepsi-Cola. Hoy en día la Coca-Cola se mantiene a la delantera y por cada 6 botellas de Coca-Cola sólo se venden 4 de Pepsi-Cola y por la general esto pasa con todos los productos que son líder. Esto quiere decir, que la marca líder de cualquier línea vende más con un buen margen que la que le sigue.

Los fracasos de los líderes

Cuando se produce una situación inversa, es decir, que el producto líder del mercado es el primero en una nueva categoría el producto pasa a ser de ordinario a uno de tantos.

Aun cuando sea una empresa con gran capital y fuerza económica esta no puede vencer, es decir, el producto continúa siendo un segundón.

La IBM es una empresa que dispone de muchos recursos tecnológicos, fuerza laboral y gran capital, pero, cuando esta quiso introducir una línea de copiadoras que compitan con Xerox no logro el impacto para lo cual fue lanzado este nuevo producto. Xerox, continúa ocupando una posición en el mercado diez veces mayor que IBM.

Muchas veces ocurre que al momento de entrar al mercado una nueva empresa o un nuevo producto al mercado se tiene la idea de que este arrojara la marca ya existente y

sucede lo contrario en muchos casos, aumenta su participación en el mercado y la marca nueva sólo obtiene una participación mínima en el mercado en cuestión.

Si las ventajas materiales redundan en provecho del producto líder. De no existir una razón muy fuerte los consumidores tienden a comprar en una próxima ocasión la marca que compraron la última vez por eso los establecimientos suelen tener un surtido de marcas líder. Casi en cada peldaño, la marca líder lleva las de ganar.

Inestabilidad de Igualdad

En algunas categorías las dos marcas van al parejo también es verdad que esas categorías son inherente inestables.

Los consumidores son como los pollitos. Se sienten a sus anchas cuando existe una jerarquía para el picoteo, que todos ellos conocen y aceptan. Por ejemplo:

Hertz y Avis

Harvard y Yale

Mc Donald y Burger King

Cuando dos marcas están próximas, una se sobrepondrá y dominará el mercado en los años subsiguientes. Se requiere un esfuerzo extra cuando la situación es dudosa, cuando ni un flanco ni otro tienen una superioridad clara.

El hecho de ganar la batalla en las ventas de un año a menudo significa mantenerse victorioso por décadas.

Para que un Jet despegue del suelo, se requiere el 110 por ciento de su potencia, pero al alcanzar los 10,000 metros, el piloto puede poner el aparato al 70 por ciento de su potencia, no obstante ir a una velocidad de 970 kilómetros por hora.

Tácticas para mantener el liderazgo

Pregunta: ¿Dónde duerme un gorila de 360 kilos?

Respuesta: Donde le dé la gana.

Los líderes pueden hacer todo lo que se les antoje. A corto plazo, son casi invulnerables. El Propio impulso los lleva. Hay un viejo refrán en lucha libre: cuando uno está arriba no hay nadie que lo pueda vencer.

La preocupación de la General Motors, de Procter & Gamble y de los líderes mundiales no está ni en éste ni en el próximo año. Sus apuros son a largo plazo. ¿Qué ocurrirá dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años? (A corto plazo, su único problema es el gobierno.

En realidad, el líder en el mercado es aquél que entra en la mente con su marca y la lleva hasta el último peldaño. Una vez allí, ¿Qué han de hacer o dejar de hacer los líderes?

“Que no han de hacer....

Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene caso publicar anuncios donde se diga «Somos los primeros».

Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente. Advierta usted que la propaganda de la IBM se desentiende ordinariamente de la competencia y señala el valor de las computadoras.

¿Por qué no es una buena idea hacer publicidad que diga que uno es primero?

La razón es de carácter psicológico. O bien el cliente ya sabe que uno es el primero y se pregunta por qué la compañía se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo, o bien no conoce que uno es el primero.

Dale que Dale

El ingrediente esencial para conseguir la posición de liderazgo es penetrar antes que nada en la mente. El ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. Pero «lo auténtico», como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público.

Protegerse contra todas las apuestas

A veces cuesta hacerlo. Por desgracia, los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando otro comerciante presenta un nuevo producto o alguna característica de este, la tendencia de los demás es menospreciar tal avance. En realidad, lo que deberían hacer es lo contrario. Lo mejor sería protegerse contra todas las apuestas. Esto significa que el líder tendrá que tragarse su orgullo y adoptar cualquier nuevo avance de un producto tan pronto como dé señales de ser prometedor. Pero con frecuencia el líder no despierta hasta que es demasiado tarde.

El poder del producto

El clásico error que comete el líder es tener la ilusión de que el poder del producto proviene de la organización. Y es lo contrario. El poder de la organización se deriva del poder del producto. La posición que el producto ocupa en la mente del cliente

Reaccionar rápidamente

Cuando un competidor presenta un concepto totalmente nuevo, la reacción del gerente norteamericano típico es la de siempre: esperemos a ver qué pasa. Sin embargo, el factor tiempo es esencial si se quiere que el movimiento de protegerse contra todas las apuestas resulte eficaz. Hay que bloquear al competidor actuando con agresividad, haciendo a un lado al nuevo producto antes que quede establecido en la mente de público.

Nunca se sabe hacia dónde sopla el viento. Mientras el líder salga al encuentro de cualquier movimiento de la competencia, siempre se encontrará al frente, cualquiera que sea la dirección del viento.

Las ventajas del liderazgo

Existen enormes beneficios derivados del liderazgo. El líder, la compañía con mayores ventas, probablemente será la que disfrute de mayores utilidades. Los ricos se hacen más ricos y los pobres más pobres. Además, el impulso creado por ese liderazgo general llevará adelante por muchos años a la compañía.

Se debe tener en cuenta que no es el tamaño de la compañía lo que la hace fuerte. Es su posición mental la que contribuye a su participación en el mercado y la vuelve fuerte.

El Objetivo último de un plan de conquista de posiciones es lograr el liderazgo en determinada categoría. Una vez que se lo ha obtenido, la compañía podrá contar con los frutos de este durante muchos años.

Llegar a la cumbre cuesta, Permanecer en ella es mucho más fácil.

Posicionamiento del segundo en el mercado

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo. Pero, los seguidores no se encuentran en posición de sacar ventaja de esas tácticas de respuesta. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando. Más bien están dando una respuesta gregaria (o sea se mantienen a tono con el momento)

A veces esa respuesta funciona en el caso de un seguidor; pero sólo si el líder no reacciona con rapidez para establecer su posición.

Los peligros del segundon

Los productos borreguiles no logran obtener ventas razonables porque hacen hincapié en «lo mejor» y no en la «rapidez». O sea, la compañía número 2 piensa que el camino hacia el éxito consiste en presentar el mismo producto, sólo que mejorado.

No basta con ser mejor que el competidor. Hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida. Lo que normalmente ocurre es lo contrario. La compañía segundona pierde tiempo valioso en mejorar el producto. Luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder. Después, al nuevo producto se le da el nombre de la casa, porque ésa es la forma fácil de entrar rápidamente el mercado. Pero todas son trampas mortales en nuestra sociedad super comunicada. El segundón podría encontrar un pequeño espacio en la mente del público detectando el punto débil en la estructura de los grandes consorcios.

«Cherchez le creneau»

Buscad el hueco

Esta es una expresión francesa para resumir la estrategia.

Buscad el hueco. Hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Esta recomendación va en contra de la filosofía del «más grande y mejor», tan arraigada en el espíritu norteamericano.

Hay otra actitud típicamente que vuelve difícil el pensar en términos de posicionamiento. Ya desde la niñez se nos enseña a pensar de determinada manera. Para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contrario a la corriente. Si todo el mundo va hacia el este, vea si encuentra una brecha para dirigirse hacia el oeste. Exploremos varias estrategias para encontrar los huecos.

El tamaño del hueco

Durante muchos años los fabricantes de vehículos siguieron un estilo de carros más largos y bajos. Cada año los modelos eran más aerodinámicos, con un mejor aspecto. Hasta que llegó el Sedán de la Volkswagen: corto, rechoncho y feo.

La efectividad de este enfoque depende desde luego de la existencia de una brecha abierta en la mente de público. Y no en que faltaran carros pequeños en el mercado cuando apareció el Sedán. Los había, pero nadie se había aprovechado de la posición de «vehículo pequeño».

El Volkswagen es un ejemplo clásico del modo de conseguir un hueco basándose en el tamaño reducido. La Sony hizo lo mismo en el terreno de la televisión. Los circuitos

integrados y otros dispositivos electrónicos hacen posible técnicamente el hueco «pequeño» en muchas líneas de productos. Lo opuesto también brinda oportunidades.

El hueco de los altos precios

Los huecos de alto precio parecen estar a disposición de muchas categorías de productos. A medida que nuestra sociedad de productos desechables aprecia la necesidad urgente de la conservación, existe de nuevo estimación por el producto de calidad de mayor duración.

El precio es una ventaja, de manera especial si uno es el primero en afianzarse en el hueco de alto precio. Hay marcas que basan casi por entero su publicidad en el concepto del alto precio.

El alto precio es eficaz no sólo en el caso de los productos de lujo, como carros, escocés, perfumes y relojes, sino también de otros productos más ordinarios, como las palomitas de maíz.

A menudo, empero, la codicia se confunde con el posicionamiento. Ofrecer precios altos no es el camino para volverse rico. El secreto del éxito consiste en ser el primero en:

- Establecer la posición de alto precio.
- Tener un producto aceptable.
- Tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un alto precio. De otra forma, el costo no hará sino ahuyentar a los posibles clientes.

El hueco del precio bajo

En vez de la dirección del alto precio, también puede ser aprovechable la dirección opuesta. Para evaluar el precio como posible hueco, no hay que olvidar que el hueco del precio bajo es a menudo una buena estrategia en el caso de productos nuevos. Los compradores del producto se sienten más confiados: «sino funciona bien, no es tanto el dinero que pierdo.»

El hueco del alto precio puede ser una buena elección en el caso de productos bien establecidos, como los automóviles, los relojes o la televisión. De manera especial, tratándose de productos cuyos servicios de reparación dejan descontentos a los usuarios. Si se combinan las tres estrategias de precios (altos, moderados y baratos), se tiene de ordinario un fuerte enfoque mercadotécnico.

Otros huecos de gran eficacia

Cuando el sexo se emplea para circunscribir la categoría del producto y establecer una posición el enfoque más obvio no siempre es el mejor.

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de posiciones.

El momento del día y la distribución.

Otra posibilidad es el posicionamiento para consumidores fuertes.

El hueco de la fábrica

Un error común al buscar huecos es tratar de llenarlos en la fábrica y no en la mente del consumidor. Es decir, no podemos buscar la manera de llenar ese espacio si no llenamos el vacío que existe en el mercado. Si esto sucede no importa lo que hagamos dentro de la empresa para tratar de llenar ese vacío. Ya que si no llenamos la mente del público no nos vale de nada el esfuerzo que se haga a lo interno de la empresa.

La trampa de la tecnología

Un gran logro técnico del laboratorio puede quedar frustrado si no existe un hueco en la mente de los consumidores. En 1971, la Brown-Forman Distillers lanzó el Frost 8/80, que era el primer «whisky seco y blanco».

El Frost 8/80 debió haber sido un gran éxito. Existía un gran hueco. No había ningún otro whisky seco y blanco. Como dijera el presidente de la Brown-Forman, William F. Lukas: «Fue recibido con una gran ovación del público y un rechinar de dientes de nuestros competidores». Sin embargo, a menos de dos años, el Frost 8/80 estaba muerto.

¿Dónde estuvo el error? En realidad, los anuncios del Frost 8/80 hicieron que la gente considerara al nuevo whisky como un sustituto más de otras bebidas alcohólicas. según los anuncios, el Frost 8/80 podía consumirse lo mismo que el vodka o la ginebra.

Con la gente no deben emplearse juegos semánticos. La publicidad no es en debate; es una solución.

La trampa de querer complacer a todo el mundo

Hay gente de publicidad que rechaza el concepto de «BUSCAD EL HUECO». No desean verse limitados por una posición específica, porque piensan que ello restringe sus ventas. Desean ser todo para todos.

Hace muchos años, cuando había un número bastante menor de marcas y mucho menos publicidad, era sensato tratar de complacer a todo el mundo. Pero, hoy en día en el campo de batalla de los productos, lo mismo que en el político, hay que ocupar una posición. Los competidores son demasiados. No se puede ganar sin hacerse de enemigos y manteniendo contento a todo el mundo.

Hoy la trampa de querer contentar a todo el mundo puede mantener a uno a flote se ya ocupa un lugar o tiene una buena posición en el mercado. Pero es mortal si se quiere conquistar una posición a partir de cero.

Reposicionamiento de la competencia

Hay ocasiones en él es imposible encontrar un hueco. Como cada categoría de productos tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un hueco aún libre son muy escasas.

Creación del propio hueco

Cuando existe tal cantidad de productos en cada línea, ¿Cómo tiene que actuar una compañía para usar la publicidad y abrirse camino en la mente?

La estrategia básica ha de ser «reposicionar la competencia».

Como existen tan pocos huecos que llenar, una compañía ha de crearse uno, reposicionando a los competidores que ya ocupan posiciones en la mente del público. En otras palabras, para introducir una nueva idea o producto en mente, primero hay que desplazar la idea o productos viejos.

Reposicionamiento de la aspirina

Tylenol apareció haciendo reventar la burbuja de la aspirina. Tylenol abrió una campaña dirigida a millones de personas que al consumir la aspirina le causaba molestias en el estómago, y para aquellas personas que eran alérgicas, los que tenían problema de asma. De hecho, hoy en día Tylenol es la primera marca de analgésicos, delante de muchas otras marcas todo esto fue en contra de un producto tan usado como la aspirina.

Reposicionamiento de lenox

Para que una táctica de reposicionamiento funcione, hay que decir algo acerca del producto de competencia que obligue a cambiar de opinión, no acerca de lo que se está presentando, sino, acerca de ese producto competidor.

Reposicionamiento de los vodkas americanos

«Muchos de los vodkas americanos parecen rusos». Esto decían los anuncios. Y en los pies de las ilustraciones se leía: «Samovar, hecho en Schenley, Pennsylvania; Smirnoff, hecho en Hartford, Connecticut; Wolfschmidt, hecho en Lawrencburg, Indiana».

Esto nos muestra cómo puede influir en la mente de los consumidores una publicidad bien dirigida. Como se puede ver en muchos casos los consumidores no se detienen a leer la etiqueta del producto y se hacen la idea de están consumiendo un producto cuya procedencia es de un origen diferente al de su país.

Reposicionamiento de pringle's

En este caso se puede observar como las papas fritas Pringle's ocuparon un 18 por ciento del mercado en poco tiempo y como reaccionó la competencia con una táctica clásica de reposicionamiento bajos a ocupar un 10 por ciento del mercado.

La táctica fue resaltar las cualidades de su producto las papas Wise, que eran al natural y con ingredientes naturales a diferencia de la Pringle's.

Después de esto Pringle's combó su táctica al natural, pero y el daño estaba hecho y es muy difícil volver al lugar de antes.

El posicionamiento de listerine

En este tema observamos como la firma Procter & Gamble atacó a Listerine, este uso la frase» el sabor que aborrece, dos veces al día.

Con este ataque Scoupe le quitó puntos a listerine que era el líder del mercado y colocó a Scoupe con firmeza en un segundo lugar. Algo que no ayudo mucho a Scoupe a consolidarse con éxito en el mercado fue el propio nombre, ya que suene como un juego de mesa y no como un enjuague. Si se hubiera elegido un nombre que se acercara más a su realidad su reposicionamiento fuera un éxito.

El reposicionamiento frente a los anuncios comparativos

Podemos observar en este caso que no es factible en un 100 por ciento realizar una campaña publicitaria de imitación, ya que esta práctica no acierta con las tácticas del reposicionamiento.

Por ejemplo:

» Somos mejores que nuestros competidores». No es así como se reubica uno. Eso es una publicidad comparativa, que no resulta eficaz...

Hay en ese razonamiento una falla psicológica que el cliente no deja de advertir. «Sí en usted tal listo». ¿Por qué no es rico?

¿Es legal el reposicionamiento?

Podemos decir que Sí es legal. Si el reposicionamiento fuera ilegal muchos políticos estuvieran en la cárcel. Hoy en día hay luz verde para campañas publicitarias comparativas. Aunque muchas empresas publicitarias no siguen ese patrón.

¿Es ético el reposicionamiento?

Antes la publicidad se preparaba aisladamente; o sea, se estudiaba el producto y sus características, y luego se organizaba una publicidad que comunicara a los clientes los beneficios de esas características. No importaba mucho si la competencia brindaba o no esas mismas ventajas.

Pero en la era del posicionamiento, las reglas han cambiado. Para obtener una posición, no sólo hay que citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas reglas publicitarias...

«La publicidad comparativa no va en contra de la ley», decía el director de una agencia que está entre las diez mejores, «n lo debería estar. Pero practicarla como lo hacemos hoy constituye una mofa de las pretensiones de cultura, refinamiento y conducta comercial decente».

El poder del nombre

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala del producto que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de mercadeo es el nombre del producto.

Si a la rosa se le diera otro nombre, no olería tan agradablemente. No sólo vemos lo que deseamos ver, sino que también oímos lo que deseamos oler. Por esta razón, la decisión más importante al lanzar un producto es el nombre que se le dará.

Como elegir el nombre

No busque usted orientación en el pasado ni se le ocurra elegir el nombre de un piloto francés de carros de carrera (Chevrolet) o la hija de su representante en París (Mercedes).

Debemos tener presente que lo que funcionó en el pasado no tiene por qué funcionar en nuestros tiempos. Tiempos atrás había menos productos, cuando el volumen de comunicación era más escaso, el nombre era algo que no tenía tanta importancia.

Hoy un nombre que no dice nada, no tiene fuerza para hacer mella en la mente. Lo que se ha de buscar es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento. Un nombre que diga al cliente cuál es la ventaja principal del producto.

Como se debe elegir el nombre

Debemos elegir el nombre de manera que este sea pegajoso y breve que penetre en la mente del consumidor y que no se aleje de la realidad para lo cual fue creado. Si se elige un nombre largo se tiende a olvidar con facilidad y en el caso de que no guarde relación con el producto o servicio no tendría mucho impacto en el mercado.

Cuando se puede usar un nombre carente de sentido

Un nombre carente de sentido se puede utilizar cuando es el primero en el mercado de manera que este penetre en la mente del público. Una de las cosas que les dificulta a muchos pensar sobre la conquista de posiciones es no acabar de entender el papel que desempeña el momento oportuno.

La primera compañía que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea se hará famosa. No importa es como el caso de Coca-Cola, Kodak y Xerox.

Hay que sacar el producto del armario

El primer paso para superar las reacciones negativas es sacar el producto del armario. Polarizar deliberadamente la situación, empleando un nombre negativo, como mantequilla de soya.

Esto permite el desarrollo de un programa a largo plazo para exponer las ventajas de la mantequilla de soya frente a la de leche de vaca. Ingrediente esencial de tal plan es el «orgullo de origen».

¿Cuándo puede funcionar la extensión de línea?

Cada día vemos la extensión de línea como una modalidad en cualquier marca o producto.

Enfocamos su incremento a que a corto plazo tiene algunas ventajas.

Tomando como ejemplo, un equipo de natación de Nueva York, "Ahí Llegan los Wets" en solo un momento determinaríamos que:

1. Se trata de un equipo deportivo profesional.
2. Se encontraría ubicado en el área metropolitana.
3. Estaría relacionado con algún tipo de deporte acuático.

En la medida que el anuncio original se desvanece en la mente, entra la confusión.

Cuando el nombre es extensión de línea se relaciona con el nombre original, comienza la comprensión. Por ej. Ah...si Coca Cola...Dietética.

Las primeras cifras de ventas parecen buenas.

El negocio parece bueno durante los seis primeros meses, mientras se llenan los canales de distribución. Pero en cuanto no llegan nuevos pedidos, las cosas dan vuelta atrás.

Desventajas a largo Plazo:

Después del reconocimiento de línea, el cliente nunca está seguro de sí existe el producto.

Casi no exigen trabajo mental, pero lo que llega con facilidad de la misma manera se marcha. Los nombres que son extensión de línea se olvidan con facilidad porque no ocupan una posición independiente en la mente del consumidor. Son añadiduras del nombre original. Su única contribución es volver difusa la posición que ocupa el nombre original. Muchas veces con graves resultados.

Casi todo el mundo ha intentado la extensión de línea, los relojes Zenith, el tabaco Old Grand-Dad, la pantimedia Bic, los pañales Kleenex, también un vino Pierre Cardin.

La prueba de la lista de compras

Una forma fácil de comprobar la extensión de líneas es con las listas de compras de la casa.

Escribir en un papel las marcas de lo que desea adquirir, por ej. Colgate, Fab, Ace, aspirina, Gillette.

La confusión que causa un nombre que sirve para más de un producto va minando lenta pero firmemente el vigor de marcas.

Lo que vuelve tan insidiosa la extensión de líneas es que la enfermedad tarda muchos años en cobrar sus cuentas, con años de una existencia lenta y debilitante.

Veamos a Kraft, es un nombre famoso, con una extensión de línea en estado terminal.

¿Qué es Kraf? No tiene ninguna categoría en la que sea no. 1.

En mayonesa, la Kraft le sigue a Hellmann's,

En salsa para ensaladas, Kraft va después de Wishbone

Realmente donde Kraft tiene fuerza, no se llama Kraft.

En queso se llama Philadelphia

En helado se llama Seltest

En Margarina es Parkay

Para Kraft la extensión de línea es una debilidad, no una fuerza.

En la mercadotecnia no necesariamente el que gana o el que se posiciona en el mercado es bueno, todo depende de la calidad de los competidores.

Kraft ha tenido éxito en quesos, ahora cite usted las demás marcas que conoce:

Kraft es ganador de una Claming Race.

Donde no hay marcas o las que hay son débiles, uno puede extender la línea. Pero tan pronto como llega una competencia fuerte, los problemas comienzan.

La prueba del cantinero

Chivas Regal, Cutty 12, Johnnie Walker Etiqueta Negra, son ejemplos de extensión de línea hacia productos de mayor categoría. Obtienen de ordinario ventas anémicas en el extremo de los altos precios.

¿Quién quiere pagar precios caros, por un nombre barato?

A diferencia de los productos de gran calidad, con los productos de menor categoría sucede lo contrario, toman gran auge en el mercado y luego caen.

Ej. El Packard Clipper fue el coche de mayor éxito de la Packard, alcanzaron grandes cifras en sus ventas, pero con el tiempo liquidaron la posición de prestigio que tenía el Packard. La compañía fue dando tumbos hasta 1954 cuando Studebaker la absorbió, y cuatro años más tarde cerró.

Ej. Debido a la subida del precio de la gasolina, la firma Cadillac se preocupa y para mantenerse en el mercado lanza su un Cadillac pequeño, el Seville.

A corto plazo Cadillac venderá muchos Seville, pero a largo plazo la imagen de carro de lujo alcanzada por Cadillac durante años se desvanece en la posición que ocupa en la mente.

La extensión de línea se conforma básicamente de tres actos.

1ro. Un gran éxito

2do. Esta lleno de codicia y Visiones sin fin.

3ero. El desenlace.

Es la secuencia del éxito inicial, seguido por una extensión de línea y luego una decepción.

Los más lógico es que compañías grandes como la Volkswagen y Scott, busquen nuevos campos de conquista, pero hay un camino obvio, crear un nuevo producto, con una nueva posición y un nuevo nombre apropiado.

El Nombre es una liga de Gomas

¿Cuánto se puede estirar un nombre?? Cuanto más se estira más débil se vuelve

Ej. La marca Del Monte emplea su mismo nombre en sus enlatados de frutas y vegetales.

Pero veamos lo que sucede cuando un competidor se atiene a un solo producto. La línea Dole de piña enlatada, ni siquiera tiene competencia con Del Monte en piña.

Pero que sucede cuando Dole, lanza su línea de plátanos...poniendo por nombre "El Plátano Dole", nos preguntamos: ¿¿¿Lograra Dole hacer que el nombre de Dole signifique plátanos??? Y en caso positivo que ocurrirá con las piñas.

¿¿No podría Dole hacer lo que hizo Del Monte?? ¿Convertirse en vendedor de línea completa de alimentos tanto empacados como frescos?

Claro, pero solo a costa de sacrificar su línea reconocida en la piña. Y con la ulterior ventaja de ser él último en vender la línea.

Las reglas de la carretera

La extensión de línea la llamamos trampa, no error. Él sí que le atribuimos a la extensión de línea, resulta complejo por.

SI, los competidores que tiene son tontos

SI, el volumen que usted maneja es pequeño

SI, no tiene competidores

SI, no espera establecer una posición en la mente del posible comprador

SI, no hace usted ninguna publicidad.

Cuando se trabaja para una compañía con miles de productos de pequeño volumen (3M es un ejemplo típico). No le puede dar nombre a cada uno de ellos.

Según el Volumen: los productos que se desea que salgan triunfadores no deben llevar el nombre de la casa. Los productos de pequeño volumen deben llevarlo.

La competencia: Cuando hay un vacío, el producto no debe llevar el nombre de la casa, en un campo saturado, debe llevarlo.

Apoyo publicitario: Las marcas con un gran presupuesto de publicidad no deben llevar el nombre de la casa. Las que cuentan con un pequeño presupuesto de publicidad si deben incluirlo.

Trascendencia: Los productos de avanzada no deben, llevar el nombre de la casa. Los productos comerciales, como los químicos deben llevarlo.

Distribución: Los productos que se colocan en los estantes de supermercados no deben llevar el nombre de la casa; los que se venden por medio de representantes si deben llevarlo.

Posicionamiento de una compañía:

Grandes y muchas ventajas alcanza el establecer el posicionamiento de una compañía, cuando usted es ejecutivo de la corporación.

Un nombre atinado no consigue el posicionamiento corporativo. El nombre de la compañía tiene que representar algo importante dentro de su ramo.

Ej. Ford, todo el mundo sabe que Ford es una compañía automovilística, pero qué clase de carros fabrica Ford?? No puede construir una posición corporativa en determinado tipo de carro, porque los construye de todo tipo y tamaños, incluso camiones.

Entonces debemos basar el posicionamiento en una cualidad que ofrezcan toda la gama de autos que fabrica Ford.

Debemos resaltar que el personal constituye una base importante en el posicionamiento en la mente del público. Una compañía de gran éxito tiene un gran personal. Ej. Codetel.

No cabe en la mente del público la idea de que, aunque la compañía no está en el primer lugar, tenemos la mejor gente. Esas incongruencias nunca suelen resolverse a favor de la compañía.

Ellos se han dirigido a la innovación "Ford tiene mejores ideas".

La publicidad para ser exitosa debe responder muchas preguntas:

Si Ford tiene mejores ideas, porque no la emplea en el mercado para desbancar a General Motors, ¿en vez de usarla para impresionar al público?

Estas son preguntas que se refieren a la realidad objetiva. La Ford tiene mejores ideas, pero sigue ocupando un 2do lugar. Son preguntas que surgen a menudo en la mente del público.

La diversificación no es la respuesta

Luego de la importancia del personal en el posicionamiento corporativo, encontramos para el 2do lugar la diversificación.

Esta como enfoque corporativo resulta también ineficiente, los conceptos de posicionamiento y diversificación se encuentran en polos opuestos.

Para lograr una posición fuerte en la mente del público, se necesitan logros capitales. No en amplias líneas de producto.

Ej.

La General Electric es conocida en todo el mundo como la mayor fabricante de materiales eléctricos, no como una compañía que fabricante de una diversidad de materiales industriales, químicos o domésticos.

Aunque esta compañía fabrica miles de productos populares e industriales, su mayor éxito han sido los eléctricos, y la mayor parte de los que han fracasado han sido los no eléctricos.

Igual sucede con IBM, reconocida en el mundo con la mejor reputación en la fabricación de computadoras. No como el fabricante mundial de muchos tipos de aparatos de oficina.

Una compañía puede alcanzar mayores utilizadas diversificando sus productos. Pero debe pensarlo bien antes de establecer un posicionamiento basándose en tal concepto.

(El enfoque de la Monsanto)

Definir de forma clara lo que es la compañía es la mejor manera de iniciar un programa para establecer el posicionamiento corporativo.

Los mejores programas se logran tomando acción, no dejándolo solo en palabras.

La historia demuestra que las compañías de vuelven líder cuando son las primeras en llevar a cabo algo.

Ej. La IBM fue la primera en vender computadoras, la XEROX fue la primera en vender copadoras en papel ordinario. DU PONT la primera en comercializar el nylon.

Liderazgo en los productos:

Es el lugar que alcanza tu producto en la competencia al realizar estadísticas fiables de qué lugar ocupa en el mercado.

Liderazgo de los negocios:

Significa defender el sistema de la libre empresa. “En este tiempo, cuando se informa que disminuye la fe en muchas de nuestras instituciones, las empresas tienen el deber de explicar cómo contribuyen a nuestra sociedad.”

Es un principio básico del posicionamiento evitar áreas acerca de las cuales todo el mundo habla. El progreso de una compañía se basa en encontrar nuevos terrenos para explorar.

Liderazgo en la industria:

La técnica consiste en hablar por la industria, no esperar que otros asuman el liderazgo tomando la iniciativa.

En el caso Monsanto, para ser reconocido como líder de la industria química, debía hacer lo que le incumbe a un líder. Hablar del problema de la industria química, posicionar la química como un factor de vida, contarle al público tanto los beneficios como los riesgos.

“Sin la química sería imposible la vida misma” era el tema del programa de Monsanto.

Posicionamiento de un país

Sabena Belgian World Airlines una de las 16 líneas aéreas de Atlántico Norte, hace unos años solo tenía un lugar desde donde generar tráfico: Nueva York, si no sé hacia la conexión en Bruselas, no podía ir a ningún lado, todos los vuelos aterrizaron en Bélgica.

No era mucha la gente que viajaba a este país, Bélgica se encontraba en los peldaños inferiores de la escala de viajeros. Partiendo de esto era obvio que había un error en la publicidad de Sabena, utilizaba su comida y servicio como táctica para la obtención de público (clásico de las aerolíneas) más esto no podría inducir a alguien a viajar en una aerolínea que vaya donde no se desea ir.

“Hay que posicionar el país, no la aerolínea”

Sabena tuvo que convertir a Bélgica en un sitio en donde el viajero deseara estar algún tiempo, no que fuese un lugar de conexión a otro destino.

¿¿Como se conquista una posición para un país??

Si nos damos cuenta los países de más éxito cuenta con una fuerte imagen mental grabada en el público...

Ej. Inglaterra, la gente piensa en la pompa de la realeza, Big Ben, La Torre de Londres

Italia, la gente piensa en el Coliseo, las obras de arte.

Con respecto a las ciudades, Nueva York en la mente de todos tenemos rascacielos, San Francisco significa tranvías de cables y el puente Golden Gate.

Una vez claro el objetivo, no era tan difícil encontrar una posición.

Para establecer el posicionamiento de un país como destino, se requieren atractivos que hagan que el turista sienta el deseo y permanezca allí por unos días.

Desde luego que la extensión territorial es importante, los grandes países llevan la ventaja.

Por fin las “Cinco ciudades dignas de visitarse” Brujas, Gante, Amberes Bruselas y Tournai, dieron a Bélgica la transformación de un lugar digno de visitar.

¿¿Qué ocurrió??

Mas tarde una serie de acontecimientos impidieron que el programa designado al posicionamiento de Bélgica se desarrollara.

Ocurrieron cambios organizativos, provocados por la nueva administración que no asumían este proyecto.

Con esto determinamos “Un plan de conquista de posiciones necesita la dedicación prolongada de la gente encargada de él”.

La conquista de posiciones exige que las comunicaciones se super simplifiquen. La confusión es el enemigo. La sencillez es el Santo Grial.

Posicionamiento de un Producto

El primer paso, en cualquier plan de conquista de posicionamiento, es ver dentro de la mente del consumidor.

Milk Duds, producto de Beatriz Foods es un dulce de chocolate, con fama de ser una de las golosinas que se comen en el cine.

Beatrice Foods quería ampliar el negocio y abarcar a los niños, que representan al mayor mercado para los dulces.

Veamos, que tiene en la mente un niño cuando se habla de chocolates:

Milky Ways, Snickers, Nestle, Hersheys...publicidad que les ha costado millones de dólares.

Milk Duds, solo contaba con una pequeña fracción de todo ese dinero que había aplicado la competencia en publicidad.

La única manera de estampar en la mente infantil era asignar un nuevo reposicionamiento a la categoría “Barra de chocolate”

Ósea ayudarse con el dinero que había gastado la competencia, y presentarse como una alternativa mejor que la barra de chocolate normal.

Existía una debilidad en las barras de chocolate que se podía explotar, “el tamaño” vs precio. “Ahora los chocolates no duran nada” es el comentario general del público.

Los Milk Dubs son diferentes, son 15 bombones diferentes colocados en una cajita, no envueltos en papel.

Al retomar la publicidad de Milk Dubs, creando un anuncio publicitario que resaltaba la duración de los chocolates, cambio totalmente el sentido de descenso que habían alcanzado las ventas, y Beatrice Foods vendió más Milk Duds que en toda su historia.

La solución de un problema de conquista de posiciones, de ordinario se encuentra en la mente del consumidor, no en el producto.

Posicionamiento de un servicio.

¿Cuál es la diferencia entre posicionar un producto y posicionar un servicio?

La mayor parte de las diferencias se dan en las estrategias.

En un anuncio de productos, el elemento dominante es de ordinario la imagen, el elemento visual. En un anuncio de servicios, el elemento predominante suelen ser las palabras, el elemento verbal.

Si todo el mundo conoce el producto, sabe cómo es, no se establece diferencia al usar la prensa, la televisión, la radio, u otras formas visuales.

A la inversa si un servicio puede utilizar con provecho un símbolo visual, por ejemplo: Sammy Sosa para el alquiler de un auto en Avis, entonces el medio visual puede resultar provechoso.

Mailgram, se desarrolló conjuntamente con el Servicio postal de USA y se inauguró experimentalmente en 1970 como primer correo electrónico del país.

Independientemente del dinero que se gaste para impactar la mente del público, es más beneficioso partir de lo que hay ya en la mente del público.

Con relación a Mailgram, ¿¿¿que se encuentra ya en la mente del público???

El telegrama.

Cuando se menciona Western Unión, se evoca la hoja amarilla famosa, y la terminación Gram, del nombre del Mailgram que no hace sino reforzar esa idea.

¿Cuál es entonces la diferencia entre el Gram y el nuevo Gram? El precio.

En consecuencia, el método ideado por Mailgram fue sencillo, era impactar el público con el factor precio. “El Telegrama Barato”.

De igual manera, el mismo nombre merecía un segundo enfoque del posicionamiento.

Si la Western Unión deseaba posicionar a Mailgram desbancando otros servicios de correo, era preferible posicionarlo contra poniéndolo al servicio normal de correo.

Así apareció un anuncio, “Mailgram nuevo servicio de alta velocidad para mensajes importante”

A pesar de los aspectos negativos, la teoría del posicionamiento indica que “Telegrama Barato”, es una mejor posición que “Carta de alta Velocidad”.

Partiendo de la importancia que Mailgram representaba para Western Unión, ambas campañas se pusieron a prueba empleando una computadora para rastrear los resultados.

En realidad, ambas campañas resultaron:

Según rastreo:

Ciudades en que se habló de “Carta de alta Velocidad”

Más del 73%.

Ciudades en que se habló de “Telegrama Barato”

Más del 100%

A pesar de la eficiencia del mensaje “Telegrama Barato” se determinó que el conocimiento del producto en las áreas encuestadas era de alto nivel, por esa razón la superioridad de la posición.

Desde que Mailgram adoptó esta campaña publicitaria, hoy la compañía opina que anuncia Mailgram como “Telegrama Barato” ha ayudado más, que dañar el volumen de envíos de telegramas.

Las utilidades han aumentado considerablemente de unos 3 millones a 80 millones cada año.

Hubo algo que no cambió fue el concepto de posicionamiento que conlleva el servicio. Cada anuncio impreso, radial, o televisado de Mailgram giraba en torno al concepto clave. “El impacto del telegrama a una fracción de su costo”.

Posicionamiento de uno mismo y de su propio porvenir

¿Si las tácticas de posicionamiento se aplican a la promoción de un producto, Porque no usarlas para promoverse uno mismo?

No hay ninguna razón en contra. Vamos a revisar la teoría del posicionamiento, para ver si existe aplicación al desarrollo profesional.

Definición de uno mismo

Hay algo muy cierto en este tema, y es que la gente padece de los mismos males que los productos. Quieren serlo todo, para todos.

El problema que presenta tal enfoque es la mente del público, la parte más difícil del posicionamiento es la selección de un concepto específico en cual apoyarse. Y sin embargo hay que hacerlo si uno quiere atravesar el muro de la indiferencia del público.

El primer paso es aislar el concepto que se utilizara para implantar esa posición a largo plazo. Como es de imaginarse no será fácil, pero los resultados son cuantiosos.

Lo Primero, Cometer errores

Todo lo que vale la pena hacerse vale la pena que se haga mal. Esas son las experiencias que forjan al ser humano, y de otra forma nos han hecho lo que somos.

Cerciórese de llevar un nombre idóneo

Evite la trampa del anonimato.

Si uno está ascendiendo, si trata de plasmar su nombre en la mente de la gerencia, se requiere de un nombre, uno que lo distinga de la confusión que es el real enemigo, así los demás no lo va a olvidar y la trampa del anonimato no cobrara otra víctima.

Seis pasos para el éxito

¿Como se inicia un plan de conquista para posiciones?

Se siente la tentación de trabajar en la solución, sin haber reflexionado bien sobre el problema. Antes de saltar a una conclusión, es mucho mejor pensar de una manera organizada en la propia situación.

Para ayudar en este proceso cogitativo, he aquí seis preguntas que se puede plantear uno mismo para que empiecen a fluir las ideas.

1. ¿Qué posición ocupa?

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa. En vez de comenzar por la mente de uno mismo, se comienza por la mente del público. Lo que hay que hacer es dar con un modo de penetrar en la mente, enganchando el producto, el servicio o el concepto que ya está en la mente.

2. ¿Qué posición ocupa?

Es aquí donde ha de sacar su bola de cristal e imaginarse cuales es la mejor posición que debería ocupar, desde el punto de vista a largo plazo. Ocupar es la palabra clave, hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa.

3. ¿A quién debe usted superar?

Si la posición que usted se propone alcanzar exige un enfrentamiento cara a cara contra un líder del mercado, es mejor rodear un obstáculo que superarlo. Busque una posición que nadie haya puesto aun la mano. Enfrentarse a la competencia es también el principal problema en la mayor parte de las situaciones de mercadeo.

4. ¿Tiene dinero suficiente?

Un gran obstáculo para lograr un posicionamiento airoso es buscar lo imposible. Cuesta dinero conquistar una participación en la mente. Cuesta dinero ocupar una posición una vez se ha ocupado. Si la cantidad de dinero que se dispone es limitada, será preferible gastar de más en una ciudad, que gastar menos en varias. Si sale con éxito de un lugar, siempre puede usted extender el programa a otras zonas. Con tal de que el primer lugar sea el apropiado.

5. ¿Puede resistir?

Para mantener el paso del cambio es importante adoptar un punto de vista de largo alcance. Determinar cuál es la posición básica de uno y luego apegarse a ella. El concepto del posicionamiento es acumulativo. Algo que aprovecha el carácter de largo alcance de la publicidad. Hay que mantenerse allí aferrado un año tras otro. Las compañías de éxito rara vez cambian su fórmula que les ha dado resultado.

6. ¿Está usted a la altura de su posición?

El pensamiento de la conquista de posición restringe la creatividad. Una de las tragedias de la comunicación es ver como una organización realiza una planificación escrupulosa, paso a paso, con gráficas y tablas, y luego la entrega para que los "creativos" la lleven a cabo. Esto a su vez aplican sus capacidades y la estrategia desaparece en una nube de tecnicismos, hasta el punto de que nadie la vuelve a reconocer. ¿Están sus anuncios a la altura de la posición que usted ocupa?

El juego del posicionamiento

A alguna gente se le dificulta el juego de la conquista de posiciones, porque se atascan en las palabras. Suponen, erradamente que las palabras tienen significado.

Hay que entender las palabras

Como lo vienen diciendo los semánticos, las palabras no contienen significados no están en las palabras; están en la gente que usa las palabras.

Para salir adelante hoy en la conquista de posiciones, se necesita cierta flexibilidad mental. Hay que seleccionar y emplear palabras, con tanto desdén por el libro de historia como por el diccionario. Por esto hay que seleccionar palabras que evocan significados que desean establecer.

Hay que entender a la gente

Las palabras son evocaciones. Evocan los significados que se encuentran enterrados en la mente.

El lenguaje es la moneda de la mente, para pensar conceptualmente hay que manipular las palabras. Si se escogen las apropiadas, se puede influir en el proceso cogitativo mismo.

Se debe ser cuidadosos con los cambios

Cuanto más cambian las cosas, más siguen siendo las mismas. Sin embargo, la gente hoy vive bajo la ilusión del cambio.

En el caso de muchas empresas, el cambio ha resultado ser un estilo de vida. ¿Pero se puede mantener el paso con el cambio, mediante el cambio? Parece que lo cierto es exactamente lo contrario.

¿Que se necesita para jugar hoy con el éxito el juego del posicionamiento?

- Se necesita visión
- Se necesita valor
- Se necesita objetividad
- Se necesita sencillez
- Se necesita sutileza
- Se necesita paciencia
- Se necesita una perspectiva global
- La orientación tiene que ser hacia “ellos”

Lo que no se necesita

No se necesita la reputación de ser un genio de la mercadotecnia. En realidad, esto puede ser un estorbo fatal.

Muy a menudo, el líder de un producto comete un error garrafal al atribuir su éxito a su habilidad en el mercadeo. Por lo mismo, piensa que puede transferir esa habilidad a otros productos o a otras situaciones del mercado.

En nuestra sociedad súper comunicada, el nombre del juego hoy en día es posicionamiento.

Y solo los mejores jugadores logran sobrevivir.

***39 modelos Agresivas en una
negociación para proteger
a los directivos***

Contenido

1. Mienten.....	4
2. Traen a los pesados.....	4
3. Están de acuerdo "sujeto a ..."	4
4. Juegan al comprador o vendedor reacio.....	5
5. Intentan intimidarte.....	5
6. Siguen haciendo generalizaciones.....	5
7. Eres de "frente ruso".....	6
8. Boxeo en.....	6
9. Te ponen una fecha límite.....	7
10. Emiten un ultimátum.....	7
11. Vienen con demandas de última hora.....	7
12. Hacen una oferta ridícula.....	8
13. Interrumpen el trato con crisis imaginarias (o reales).....	8
Ejemplo 1.....	8
Ejemplo 2.....	8
Ejemplo 3.....	9
14. Engañan el espíritu del acuerdo.....	9
15. Dicen que no pueden pagarlo.....	9
16. No cederán en precio.....	10
17. Hacen promesas vacías.....	10
18. Lllaman tu farol.....	11
19. Exigen acuerdos vinculados.....	11
20. Utilizan expertos sesgados.....	12
21. La estratagema de "El contador insiste".....	12
22. Aprendes algo a tu favor.....	13
23. Venden el chisporroteo, no el filete.....	13
24. Te obligan a cometer un error.....	14
25. Amenazas abiertas.....	14
26. O bien - o.....	15
27. Ellos malinterpretan deliberadamente.....	15

28. Son de manos altas	16
29. Usan tácticas de sudor	16
30. Parecen terriblemente agradables	17
31. Exigen pequeños extras en puntos cruciales	17
32. De repente se vuelven desagradables.....	18
33. Te dan el trato silencioso.....	18
34. arrastran los pies	19
35. Amenazan con pasar por alto tu cabeza.....	19
36. Rechazan su oferta.....	19
37. La estratagema de 'Oh querido'	20
38. Piden un agradecimiento.....	20
39. Las reglas de oro	21
Regla No. 1	21
Regla No. 2	21

1. Mienten

Nunca dejes que una mentira obvia o sospechosa quede impugnada.

Una mentira que inmediatamente reconoces como una mentira se maneja mejor como un farol a menos que sea grave o una parte importante del trato.

Siempre estudie las partes del trato que son más importantes para usted muy de cerca. Si el mantenimiento las 24 horas es crucial para el buen funcionamiento de su operación, compruebe tres veces su reclamación para proporcionar un servicio de este tipo. Si van a ser un gran cliente y sus pagos serán vitales para su flujo de efectivo, compruebe su registro de pago con otros que se ocupan de ellos.

Desafíalos a demostrar su capacidad para cumplir sus importantes promesas.

Organice las condiciones de pago que protegerán parte de su dinero si las cosas van mal. Haz que firmen garantías.

Donde el impacto en su empresa sería muy perjudicial si han mentido sobre su capacidad para cumplir con sus promesas, organizar algún seguro.

2. Traen a los pesados

Los pesados son otros miembros de su equipo negociador que usted no esperaba y que la autoridad no está clara hasta que es demasiado tarde. Por ejemplo, el contador, alguien de arriba, la computadora, los precedentes de la industria o la lista de precios.

Combate el fuego con fuego.

Si traen a su contador, te encargas de los tuyos.

Si necesitan aclararlo con el jefe, sean comprensivos y digan que tú también.

Si citan el precedente de la industria, sugieran que sería interesante ver cómo otras empresas que usted ha abordado entienden el precedente.

Por último, si hay alguna duda sobre quién tiene la autoridad para hacer el acuerdo, consíguelo por escrito con una cláusula que dice que el firmante tiene la autoridad para llegar a un acuerdo. Haz que parezca y suene muy legal.

3. Están de acuerdo "sujeto a ..."

Es una táctica común y poderosa afirmar que uno carece de plena autoridad para cambiar los términos significativamente. Por lo tanto, todos los acuerdos tendrán que ser provisionales, sujeto a la aprobación de la junta directiva o del jefe o un comité. Lo que sucede entonces es que la junta directiva o el jefe o el comité no está de acuerdo con todas las concesiones dadas en la negociación y algunas son garras de nuevo.

Pregunte si tienen plena autoridad para establecerse en nombre de su empresa.

Si dicen que sí y tienes tus dudas, entonces consíguelo por escrito. (Lo siento por esto, es sólo un procedimiento estándar. Aquí está mi confirmación de autoridad para usted.)

Si dicen que no, podrías exigir negociar con alguien que tenga plena autoridad.

Si esto no es posible, asegúrese de no regalar todas las concesiones que está dispuesto a hacer. Mantén algunos en reserva para que cuando la junta, el jefe o el comité exijan más, no pierdas.

4. Juegan al comprador o vendedor reacio

Esto es una estratagema de culpa. Tratan de involucrarte emocionalmente en su proceso de toma de decisiones. El vendedor reacio te hace sentir pena por sus circunstancias. El comprador reacio te hace sentir que lo estás forzando contra su mejor juicio.

Permanezca neutral en sus reacciones.

- Recuerde que sus decisiones son su responsabilidad.
- Intente mantener el ritmo de la negociación enérgica.
- Mantenga buenos registros de lo acordado.
- No acepte automáticamente sus razones declaradas de reticencia como las barreras reales. Solo haga concesiones sobre lo que cree que son asuntos genuinos.

5. Intentan intimidarte

Si lo obligan a tratar con un tercero profesional, un abogado, un contador, un consultor, etc., su propio profesional correspondiente le brindará el apoyo que necesita.

Si le citan los informes de sus propios expertos, páselos a sus expertos sin hacer ningún comentario.

Si intentan controlar la agenda, el tiempo o el acceso a sus expertos, ríase con un comentario como "Estás bromeando" o "De ninguna manera, José".

Si intentan organizar un entorno que es abrumador o inquietante, trate de cambiarlo explicando que los asuntos personales o de viaje lo hacen inconveniente o que llegan a la mafia para recibir apoyo moral o suficiente.

Si intentan intimidarte, especialmente si eres físicamente leve, hablado en voz baja o aparentemente menor en tu organización, usa la técnica de registro atascado. Repite firmemente tu negativa a sus dictados y no pases a otro asunto hasta que lo acepten.

6. Siguen haciendo generalizaciones

Sus demandas o quejas son muy específicas y siguen hablando sobre el "panorama general", los principios y las generalizaciones. Si aún no hay una agenda, enumere de inmediato las áreas específicas para la discusión.

Cuando escuche una generalización, haga una pregunta que requiera una respuesta específica. Dicen "Creo que deberíamos rendirnos e intentar otra táctica".

Dices "¿A qué quieres renunciar específicamente?"

Dicen "No hay posibilidad de que aceptemos sus demandas".

Dices "¿Qué demandas no puedes aceptar también?"

Usted dice "Sus precios para entregas a granel todavía son demasiado altos".

Dicen "Tenemos que revisar nuestras políticas de transporte a la luz de las regulaciones de la CE, no es fácil".

Usted dice "¿Qué regulaciones particulares de la CE afectarán nuestras entregas y cómo? Desglose siempre las generalizaciones en sus problemas específicos y trate cada problema a su vez.

7. Eres de "frente ruso"

Te presentamos con solo dos opciones. Uno es tan horrible (enviado al Frente ruso) que usted acepta el otro. Esto puede ser bastante sutil. Si siente que está reaccionando constantemente a cualquiera de las sugerencias, es probable que esté siendo "de frente ruso". Esta es una táctica de intimidación basada en amenazas porque la horrible opción es una amenaza de lo que sucederá si no eliges la otra.

- No acepte ninguna de las opciones.
- Asiente levemente y di "Sí, esas son dos posibilidades. Veamos alguna otra". Sugerir algunas opciones propias. No tienen que ser perfectos. Es solo para mostrar que ha llamado a su farol ruso.
- Tan pronto como comiencen a reaccionar a otras opciones que no sean las dos primeras, habrá contrarrestado con éxito el "Frente ruso".

8. Boxeo en

Si se colocan en una posición en la que parece imposible para ellos moverse de su posición declarada (el MD anuncia en las noticias de televisión que no se ofrecerá ni un centavo más a los camioneros o que la Compañía vende su camioneta, por lo que la entrega gratuita no es ya no es una opción) se han encajonado. La intención es ajustar a la baja su percepción de su fortaleza en la negociación.

- El boxeo es un problema de su creación, no el suyo. Ignora la táctica como si no hubiera sucedido.
- Cuando lo plantean es como una barrera para llegar a un acuerdo sobre sus términos, anuncie que es una táctica que ha encontrado antes y que nunca cede ante ella.

- Dedique un poco de tiempo a encontrar formas creativas y ahorradoras de cara para que puedan liberarse (los conductores de camiones pueden tener más si se financia con las ganancias generadas por el aumento de la productividad o la Compañía incluirá la entrega por una empresa de transporte en el precio si el comprador lo intenta organizar sus requisitos para que las entregas sean menos urgentes).

9. Te ponen una fecha límite

Siempre espera esta táctica en algún momento, no dejes que te sorprenda. Incluso podría jugar un juego con usted mismo cuando va a aparecer.

- Nunca parezca tomarlo a la ligera.
- Tome nota de la fecha límite en su bloc.
- Evite más discusiones, pero sea un poco más enérgico en su comportamiento.
- Es su fecha límite, por lo que es su problema, no el suyo. Cuando se acerca la fecha límite, recuérdelos que se acerca su fecha límite ... ¡y tendrán que ceder para cumplirla! Esta solución llama a su fecha límite falsa y lo pone de nuevo en control del problema del tiempo.

10. Emiten un ultimátum

Nunca, nunca, cedas a un ultimátum.

Siempre permanece tranquilo y agradable.

Levántate y comienza a juntar tus cosas para irte.

Por lo general, le devolverán la llamada, modificando su enfoque.

Si no lo hacen, seguramente lo contactarán uno o dos días después para reanudar las conversaciones. Si no lo hacen, es poco probable que se haya llegado a un acuerdo satisfactorio de todos modos y se ha ahorrado tiempo, molestias y dinero al salir cuando lo hizo.

11. Vienen con demandas de última hora

Espere que este aparezca con bastante frecuencia, particularmente cuando la negociación ha sido particularmente difícil o fácil.

- Puede mostrar sorpresa, pero nunca mostrar irritación o enojo.
- Exija tiempo adicional para pensar en este nuevo problema.
- Parece tratarlo muy en serio si es, de hecho, insignificante.
- Muestre cómo forzará un cambio en su lado del trato: estas cajas a granel necesitarán un montacargas para descargar de su camión. "Nuestro operador solo está disponible los sábados por la mañana, por lo que tendrá que entregarlo".

- Si realmente no le molesta, úselo como un intercambio por algo que sí lo hace: 'OK, pero solo si podemos firmar el acuerdo ahora' u 'OK si puede adjuntar una lista de inventario detallada a cada casilla'.

12. Hacen una oferta ridícula

Reconócelo por lo que es: una oferta ridícula. Tenga cuidado, un número extraordinario de personas se enamora de este y los negociadores realmente buenos nunca dejarán ver lo que se habrían decidido. A menudo se usa para explorar áreas de sospecha de debilidad. ¿Qué tan desesperados están de comprar / vender, etc.

No permita que la oferta cambie su creencia de lo que es razonable.

No reaccione, excepto para parecer que lo está tomando en serio.

Elabore una propuesta igualmente escandalosa para mejorar el trato.

Si no aceptan su contraoferta, diríjase a otras áreas de la agenda e ignore su oferta a partir de ese momento.

Si vuelven a presentar la oferta ridícula, explique que usted asumió que estaban siendo alegres, por lo que lo dejó. Si lo dicen en serio, dices, entonces estamos demasiado separados para continuar. Esto llamará la atención y, si quieren que la negociación continúe, comenzarán a retroceder.

13. Interrumpen el trato con crisis imaginarias (o reales)

Debe reconocer esta táctica por lo que es: una alteración de los términos básicos de su acuerdo.

Su crisis no es su responsabilidad y no debería ser su problema.

Sea cooperativo y útil, pero en sus términos, cambiando las tornas en el proceso.

Ejemplo 1

Es un mes tranquilo y el flujo de caja es un poco delicado (lo que implica que el servicio podría no ser brillante por un tiempo si tienen que reducir los costos) podría pagarlos ahora en lugar de al final del mes. Esta solicitud a menudo viene en una llamada telefónica amigable y comunicativa de su MD a su gerente con mayor probabilidad de sufrir un mal servicio.

Diga "Sí, por supuesto, pero esto nos llevará a problemas similares en julio cuando tendremos que tomarnos 30 días adicionales".

Ejemplo 2

Su computadora se ha bloqueado y no pueden acceder a su cuenta para pagarle a tiempo. Esta información generalmente llega a usted como una llamada telefónica de un contable junior nervioso que suena cerca de las lágrimas.

Pídale a su oficial financiero superior que los envíe por fax lamentando que la deuda esté en el sistema y en camino al cobrador de deudas, pero que el monto exacto adeudado es ... Se necesitará un cheque en su escritorio al día siguiente para detener este proceso, que también está informatizado.

Ejemplo 3

Están sobrecargados y quieren que tome más antes de su auditoría de fin de año.

Acepte, pero establezca que las facturas tendrán fecha posterior. Observe que, por supuesto, solo esperará pagar el precio anterior de las existencias antiguas.

14. Engañan el espíritu del acuerdo.

Estas personas a menudo se comportan muy bien inicialmente en las negociaciones. Su mal comportamiento tiende a ser sutil y acumulativo. Es difícil saber cuándo decir "ya es suficiente".

Por lo general, tienen una memoria defectuosa, olvidando los acuerdos realizados anteriormente en la negociación y jurando ciegamente que acordó algo la semana pasada de lo que no recuerda. También están inclinados a registrar cotizaciones basadas en volumen o frecuencia y luego tratar de aplicar ese precio a las únicas. Y en términos de pago, aceptarán felizmente 30 días y luego tomarán 60 o incluso 90 porque esa es una práctica estándar de la industria.

- Tan pronto como huela a rata, formalice su toma de notas. En lugar de verlo hacer garabatos en su bloc, ahora estarán al tanto de las notas completas que se están tomando y la copia escrita de los acuerdos de la reunión distribuidos en unas pocas horas.
- Negocie palos y zanahorias en el acuerdo: intereses cobrados en cuentas impagas durante 30 días, por ejemplo.
- Alerte a su personal sobre la probabilidad de que estas personas lo prueben constantemente.
- Si decides tirar de la alfombra, diles por qué, pero no te involucres en debates o recriminaciones prolongadas.

15. Dicen que no pueden pagarlo

Anticípese a este en algún momento y no se deje llevar si suena muy sincero, muy enojado, muy decepcionado o creíble.

- No les creas.
- No les creas.
- No les creas
- No haga ningún comentario o reacción particular a su petición.
- Cambie el tema a un área diferente de la negociación por un tiempo y luego pida un descanso.

- Cuando regrese, ofrézcales la misma oferta en un paquete diferente: un precio más bajo por plazos de crédito más cortos, tiempos de entrega más largos o colores estándar, por ejemplo.

16. No cederán en precio

En la vida diaria aceptas esto sin dudar. El precio de sus compras, un disco compacto, un par de zapatos. Con artículos grandes, busca extras adicionales: un acabado metálico en su auto nuevo por el mismo precio que un trabajo de pintura convencional, alfombras y cortinas en la casa cuando se excluyeron específicamente al principio, etc.

- No permita que esta capacitación lo lleve a creer que un ultimátum de precio fijo es inviolable. No desafíes el precio.
- Confíe en que cree que está interesado en comprar haciendo algunas preguntas que son fáciles de responder positivamente: ¿puede entregar en stock, hay una garantía de piezas, tiene algún respaldo de los usuarios existentes, etc.?
- Simplemente acepte sus respuestas con una expresión inexpresiva y sin comentarios.
- Luego pase a algunas preguntas que ejercen una presión indirecta sobre su postura fija sobre el arroz: ¿podríamos ahorrar dinero al aceptar paquetes de diez en lugar de paquetes de cinco, podría dejarnos tener una carpeta de mano en préstamo permanente si tomamos 10,000 hojas de cubierta como un primer pedido, ¿podríamos actualizar las tiras de carpeta por el mismo precio, etc.? Nuevamente acepte sus respuestas con una expresión inexpresiva y sin comentarios.
- Cuando hayas hecho todas las preguntas que vas a hacer, déjate de lado gratamente.
- Probablemente cinco de cada diez veces le pedirán que se quede o que le devuelva la llamada poco después de su partida. Están convencidos de que desea comprar y probablemente comprarán precios. Esto a menudo es suficiente para que se derrumben en el precio.

17. Hacen promesas vacías

Tenga cuidado con esto cuando parecen tener una actitud particularmente amigable de "estamos todos juntos en esto". A menudo parecerán ofenderse vagamente al tomar notas y con frecuencia harán comentarios como "Si no podemos confiar el uno en el otro, ¿en quién podemos confiar?" o "Negocios en un apretón de manos, eso es lo que me gusta". Su carta confirmando el trato será muy breve y calva indicando lo esencial. Sin embargo, comprenderá que mucho más que eso es parte del trato: pedidos adicionales en el futuro, precios retenidos durante unos años, ingenieros de servicio con una llamada de 24 horas, la pista interna de algunos de sus competidores, usted trata con el jefe, no con un siervo.

- Si ninguna de estas promesas aparece por escrito, no las crea.

- Evaluar si son importantes para usted o no.
- Si son importantes, haga que formen parte del acuerdo escrito.
- Si no lo están, verbalmente y en letras, recuérdelos de forma regular (puede que no funcione, pero a veces puede avergonzarlos para que cumplan algunas de sus promesas).

18. Lllaman tu farol

O llamas a los suyos, para el caso. El peligro de esta situación es que implica una gran pérdida de rostro y eso puede detener o agriar las negociaciones.

- Use un humor gentil para dar a entender que no fue particularmente serio, por ejemplo:

"¡Hey, 'tómalo o déjalo' fue solo mi oferta de apertura!" o "No dije ni un centavo más, ¡pero aún podemos hablar de los dólares!" o "No tenemos competidores importantes, ¡los menores son cosas muy interesantes!"

Y usa el humor para llamar a los suyos. Por ejemplo:

- "¿Son las únicas personas que pueden proporcionar este servicio? Eso es lo que dijeron sobre British Telecom" o "¿No pueden ir más abajo? ¡Eso es lo que dijeron sobre la libra en octubre pasado!"

Si el farol es amenazante, trátelo con más seriedad, lo que implica que no han pensado en las consecuencias adecuadamente. Por ejemplo, podrían satisfacer la demanda de precios si usaran materiales inferiores:

- "Si reduce la calidad para mantener sus márgenes, puede estar seguro de que sus clientes, el oficial de normas comerciales y su asociación comercial lo censurarán muy rápidamente".

O la financiación de su bajo precio tendría que provenir de su factura salarial "¿Se imaginan lo que diría la prensa si descubrieran que despidieron a un hombre solo para cerrar nuestro pedido"?

Si se llama uno de sus faroles amenazantes, discúlpelo como una ilustración de la gravedad de sus demandas. Por ejemplo:

- "No dije que nunca comprometeríamos la calidad o la seguridad, solo quería que vieras cuán escasas son las opciones".

Pero recuerda. Tu farol fallido alentará al otro lado a ponerse más duro.

19. Exigen acuerdos vinculados

Si bien el acuerdo entre dos cuestiones separadas dentro del mismo paquete de negociación (negociaremos el precio de este fax si puede incluir una discusión sobre el

precio que cobramos por el mantenimiento de su fotocopiadora) puede dejar mucho espacio para las compensaciones, es Una táctica que funciona mejor para la parte más débil de una negociación. Como comprador, generalmente es mejor lidiar con un problema tras otro. El riesgo de vinculación es que un punto muerto en uno puede poner en peligro las concesiones ganadas en otros.

- Si pidieron un acuerdo vinculado, probablemente se sientan en una posición relativamente débil.
- Si no cree que la vinculación también sea de su interés, rechace con firmeza.
- Fortalezca su postura sobre todos los temas a partir de este momento.

20. Utilizan expertos sesgados

Cuando los expertos imparciales se ven envueltos en una negociación, lo más seguro es asumir un sesgo inconsciente y tratar de resolver lo que podría ser. Por lo general, el sesgo se debe a un conflicto de intereses, porque el experto no está familiarizado con su tipo de negocio, o debido a un choque de personalidades.

- No permita que las partes interesadas elijan a los expertos.
- Verifique las credenciales de los expertos.
- Esté atento a los signos de sesgo. El cinismo no es divertido, pero vale la pena una buena dosis cuando participan expertos externos.
- Si siente que el experto no tiene una buena comprensión del tema, insista en una o dos opiniones.
- No permita que los expertos comenten sobre temas fuera de su área de especialización.

(a los abogados, en particular, parece que les gusta decirles a las personas de ventas, mercadotecnia y servicio al cliente lo que deberían estar haciendo).

21. La estratagema de "El contador insiste"

Esto generalmente ocurre en el último minuto. La otra parte introduce cambios basados en las demandas de una autoridad externa como un banco, contador o abogado y generalmente se presenta como una situación de "tómalo o déjalo".

- No se asuste. El éxito de esta estratagema depende de que entres en pánico.
- Sonríe y pide calmadamente un descanso para discutir el desarrollo con tu propia gente. Clasifique la demanda: ¿es una demanda de último minuto (no. 15), una fecha límite (no. 26), un punto muerto (no. 16) o un farol (no. 13)?
- Resuelva la respuesta apropiada.
- Incluya probarlos (sugiera que no hay trato), llame a sus propios expertos para cuestionar los de ellos y siga siendo agradable.

22. Aprendes algo a tu favor

¿Qué tiene de malo esto? Apesta positivamente si la información ha sido plantada. Puede que tenga suerte, pero vale la pena ser bastante incrédulo.

- Nunca acepte la información que aterriza en su regazo como un golpe de buena suerte.
 - ¿Es una estratagema de doble agente? - ¿Has tomado posesión de la información? ¿porque alguien del otro lado se resbaló? Probablemente fue deliberado. Desafíelos con la información. Pregunte si es cierto y preciso.
 - Su respuesta debe anotarse.
 - Luego continúe sus negociaciones que ahora incluyen esta información. ¿Es el truco de la carpeta abierta? ¿Alguien del otro lado dejó descuidadamente una nota, un gráfico, un informe o lo que fuera descubierto mientras estaba fuera de la habitación? Probablemente fue deliberado.
 - No deberías haber espiado, así que realmente no puedes desafiarlo.
 - Verifique la información de cualquier otra manera que pueda.
- ¿Es una estratagema de coincidencia? La otra parte afirma tener a alguien más interesado y poco después de que escuche lo mismo de un tercero neutral. Es casi seguro que es un montaje.
 - Compruebe las fuentes neutrales de terceros.
 - A menos que sean absolutamente confiables y neutrales, descuenta la información. ¿Es el truco más allá de nuestro control? Los eventos externos parecen jugar directamente en las manos de tus oponentes (el costo de la pulpa de madera aumenta repentinamente mientras intentas cerrar un negocio de impresión masiva). Es casi seguro que sabían que estaba por suceder y controlaron el momento de la negociación para aprovecharla.
 - Insiste en que esto no cambia nada.
 - La preparación antes de comenzar la negociación debería haber arrojado este tipo de información, así que siempre verifique lo que está sucediendo en la línea de negocios de su oponente.

23. Venden el chisporroteo, no el filete

Relacionado con promesas vacías (no. 29), esta estratagema es para alentar falsas ilusiones. Juega con tu ego, tu propia imagen, tus sueños y tus frustraciones. Si descubren lo que te excita particularmente, te alentarán a ver su producto o servicio como una forma de lograr tus objetivos.

Sizzle depende de ti para proporcionar los sueños y las municiones. Si te sorprendes pensando "no tienen un historial, pero me gusta su actitud" o "esta compra de

computadora nos pondrá por delante de los demás en tecnología de punta" o "Mejoraría mi posición en esta empresa "entonces te están vendiendo chisporroteo.

- Tenga cuidado con las charlas ociosas antes de comenzar las negociaciones. Pueden participar en conversaciones amistosas para descubrir sus intereses, sus sentimientos sobre su familia, su persuasión política y cualquier afición en particular.
- Regale lo menos posible y siempre vuelva a sondear. "¿Pasatiempos? Oh, no mucho, ¿qué haces para relajarte?"
- Siempre escuche chisporrotear y descontarlo. "Traerá un soplo de aire fresco a su empresa", "Sus colegas se volverán locos de envidia", "No es lo más barato, pero a los verdes de su empresa les encantará".

24. Te obligan a cometer un error

Muchas de las tácticas sucias en este informe están diseñadas para empujarlo a tomar decisiones que no son su mejor ventaja. Aunque prevenido está prearmado, tendrías que ser sobrehumano para hacerlo bien todo el tiempo. Cometerás errores.

- Vuelva a verificar siempre la base de los acuerdos realizados tan pronto como tenga un poco de tiempo para hacerlo.
- Si no hay tiempo en la agenda "Ordenemos esto a la hora del almuerzo, ¿no?", Exigimos un poco "Necesitaré dos descansos de al menos 15 minutos para contactar a mi gente".
- Si ha aceptado algo de lo que se arrepiente, vuelva a ello.
- Use una actitud de disculpa, pero firme "Necesito volver al cronograma de entregas. Lo siento, pero estaba trabajando en información incorrecta. Necesitaré entregas dos veces por semana de diez unidades en lugar de entregas semanales individuales de quince. ¿Podemos? cambia eso en las notas por favor".
- No ofrezca ninguna compensación por este cambio.
- Espere, pero no tome en serio ningún intento por parte de la otra parte de penalizarlo por el cambio, a menos que, obviamente, esto implique un gasto adicional considerable.

25. Amenazas abiertas

Estas pueden ser amenazas contra usted "Si no está de acuerdo con esto, no tendremos más opción que informar su intransigencia a la Junta"

... contra su empresa "Si no va a seguir descontando, compraremos a otro proveedor".
"Si no acepta nuestros términos, tendrá que buscar en otro lado, pero encontrará que somos las únicas personas capaces de cumplir con sus especificaciones".

... contra cualquier negocio futuro juntos "Si no mantiene sus precios de papel por otros 12 meses, tendremos que llevar todos nuestros negocios a otra parte".

... o chantajear "Si no nos da los términos que necesitamos, le impediremos hacer negocios con todas las demás empresas del grupo / asociación comercial / área".

- Cada vez que escuche una amenaza, se vuelva muy sombría y diga en voz baja "Ya veo".
- Anote la desventaja para ellos de llevar a cabo su amenaza.
- Anote algunas ventajas para usted (sí, generalmente hay algunas) si llevaron a cabo su amenaza.
- Usando estas notas como su apoyo moral, contrarreste su amenaza al implicar que no le preocupa demasiado si se implementa "Como desee. Mi presidente comentó el otro día que fui elegido para negociar para la compañía debido a mi firmeza "o" Lo siento si tiene que hacer eso, los dos hemos invertido mucho en esta negociación hasta ahora "o" ¡Eso sería un inconveniente! Pero como nunca, nunca he negociado bajo presión, parece que tendré que confíe en nuestras instalaciones internas en esta ocasión ".
- Luego, ofrezca una forma de salvar la cara para volver a una negociación sensata "¿Dejamos este problema por un tiempo y nos concentramos en otra cosa?" O "Sé que no lo habrían dicho si pudieran ver alguna alternativa. Estoy seguro de que existe es uno, intentemos de nuevo ".

26. O bien - o

Esta táctica está diseñada para mantener la iniciativa con ellos. Suenan muy razonables, ofreciéndole alternativas para elegir. Puede pasar toda la negociación seleccionando la mejor opción y sintiendo que está obteniendo un trato a medida para usted. Lo que está sucediendo es que se te está desviando de cualquier sugerencia tuya. No hay incentivo para que desafíes sus supuestos.

- Cada vez que escuche una opción, o bien, agregue una tercera opción, bastante alejada "Para que pueda entregar los miércoles o, si lo prefiero, los lunes. ¿Puede entregar los sábados por la mañana?"
- Si están de acuerdo, significa que cuando entregan no es importante para ellos, así que no dejes que ganen concesiones tuyas sobre ese tema.
- Si objetan, implica que esto es un gran inconveniente y úselo para controlar el día de entrega que elija o acepte uno de sus días como una concesión que tendrán que pagar más adelante.
- Nunca permita que mantengan la iniciativa de una o - o. (Para un ejemplo más extremo de esta técnica ver no. 53)

27. Ellos malinterpretan deliberadamente

Piensas que todo está cortado, secado y acordado y luego agregan extras. "Supusimos naturalmente que se refería a su precio para incluir la entrega" o "Pensamos que sabía que el boxeo individual costaría más".

- Obtenga siempre los detalles acordados por escrito.
- Si no lo hiciste y lo están probando, rechaza los extras con firmeza.
- Reabrir las negociaciones sobre la base de que habrá que revisar todo el acuerdo si no se incluyen estos extras.
- No importa cuán urgentemente necesite el caldo, nunca parezca nervioso o acosado.

28. Son de manos altas

Esta es una táctica de intimidación. Esperan que su arrogancia les dé la impresión de un enorme desequilibrio de poder a su favor. A menudo puede funcionar cuando ya tienen cierto grado de autoridad: un arrendador, por ejemplo, una asociación comercial de la que usted es miembro, un auditor o un gerente bancario.

- Parecen ignorar su prepotencia.
- Anote una lista de las ventajas que tiene sobre ellos: sería terriblemente costoso que el arrendador lo eche, paga los salarios de los auditores, hay más de un banco, etc.
- Actúa como si, de hecho, estuvieras en una posición superior.
- Responda a sus demandas con cortés impertinencia. Ellos escriben "Por favor, asista a una reunión en la sede a las 2 pm del viernes 5" Responde "Gracias por su fecha sugerida para la próxima reunión, que desafortunadamente no es posible. Llame a mi secretaria para concertar un horario mutuamente conveniente".

29. Usan tácticas de sudor

Hay un tipo particular de negociador que saltará a cualquier apertura que le des y te hará sudar. El menor indicio de que está ansioso por terminar la negociación rápidamente y se ralentizan.

Si hay alguna duda legal sobre el acuerdo (si está seguro de que la casa es suya para vender, haga que estos widgets cumplan con las especificaciones de la CE) buscarán garantías y compromisos con los que no quiera vivir.

Si te atrapan siendo imprecisos sobre los detalles, llenarán los vacíos para su ventaja.

Si pierde los estribos y comienza a acusarlos de mala fe, trampa o práctica brusca, responderán con la noticia de que sus abogados están considerando una acción por difamación.

- La preparación es la mejor defensa. No les des ninguna oportunidad.
- Si comienzan a usar esta táctica, mantente fresco.
- Solicite a alguien más en su empresa que busque otros proveedores y establezca reuniones con ellos.

- Luego llame a su farol. Anuncie que reconoce las tácticas, no está preparado para negociar en una atmósfera tan carente de cooperación y buena voluntad. Haga un resumen de lo que se ha acordado hasta ahora y sugiera que todos lo intenten nuevamente. Si no mejoran, no dude en probar uno de los proveedores alternativos que ha alineado.

30. Parecen terriblemente agradables

Esta táctica está diseñada para adormecerlo con una postura mucho más suave. Y es muy poderoso porque se basa en nuestra necesidad de que nos gusten. También utiliza indirectamente su sentido del juego limpio para presionarlo para que corresponda.

Uno de su equipo puede intentar coquetear contigo. Te adulan con informes de las cosas buenas que han escuchado sobre tu empresa. Ofrecen favores no solicitados no relacionados con el asunto en la negociación (ya habrán descubierto sus intereses y pasatiempos). Tendrán una apariencia muy flexible y fácil "Como quieras", "Siempre que sea mejor para ti", "Solo dínos cómo te gustaría".

- No importa si su amabilidad es genuina o no, no pierda de vista su posición negociadora.
- Acepte su amabilidad gentilmente, pero permanezca muy firme.
- Mantenga notas precisas. Es más difícil desafiar a alguien que está siendo muy amable y hace daño cuando cuestiona su interpretación de lo que se acordó. No importa lo amable que seas, no dejes que su amabilidad te haga sentir obligado a hacer concesiones.

31. Exigen pequeños extras en puntos cruciales

Esto también se conoce como mordisquear. Las solicitudes de pequeñas concesiones adicionales, por lo general aparentemente intrascendentes, llegan justo cuando está a punto de acordar cuestiones que son particularmente importantes para usted.

Por ejemplo:

Están a punto de acordar un descuento del 20% para su pedido al por mayor y preguntan en el último minuto "¿podemos entregar en paletas retractiladas en lugar de en cajas de cartón?" Está a punto de obtener el descuento y no se le escapa la piel de la nariz, por lo que está de acuerdo, y al hacerlo, ha desperdiciado la oportunidad de negociar algo a cambio.

Cuando están a punto de acordar dos entregas por semana por el mismo cargo de transporte que esperaba pagar por una entrega, dicen "usted tendrá a alguien allí con una carretilla elevadora para ayudar con la descarga, ¿no?". Como tiene un montacargas y un conductor calificado trabajando en su almacén, acepta sin pensarlo dos veces.

Cuando están a punto de acordar términos de crédito de 30 días en lugar del estándar de la industria de 15 días, dicen "necesitaremos sus datos bancarios para el débito directo, por supuesto". Usted acepta "Por supuesto".

Acaban de mordisquear una gran reducción en sus gastos de embalaje; el costo de la compañera de un conductor; y, en realidad, no hay cambios en los tiempos de pago (el débito directo en el día 30 generalmente es tan rápido en su banco como la compensación de su cheque que probablemente no escribió hasta el día 18, publicado el día 20, se depositó el día 22 y se canceló el día 29). ¿Qué tienes a cambio? Nada. Lo diste todo sin obtener nada a cambio.

- La solución es parecer sorprendido.
Diga "No, el acuerdo fue ... ¿no?" En un tono de voz agradable pero firme.
- Luego pregunte "¿esto es un problema para usted?" y comience la negociación desde allí, asegurándose de ganar una concesión por cada mordisco.

32. De repente se vuelven desagradables

Puede haber varias razones por las que hacen esto. Pueden sentirse frustrados. Es posible que haya golpeado un nervio. Pueden sentir que se requiere una acción drástica para avanzar la negociación. Pueden estar fingiendo para empujarlo a cometer un error.

- Cuanto más abusivos se vuelven, más genial debes ser.
- Nunca, nunca sientas la tentación de combinar el fuego con el fuego o dar lo mejor que puedas. Si sientes que te afecta personalmente, desconecta mentalmente por un momento para dejar pasar tu ira.
- Siempre que pueda obtener una palabra en los bordes, diga algo como "Ahora continúe" o "Estoy dispuesto a discutir esto cuando lo haga".
- Si continúa, salga con un breve "Disculpe un momento, ¿podrá ..."
- organice un descanso en la negociación para darles tiempo para refrescarse. Esto podría ser simple: tirar algo de la mesa, astuto, presionar el busca en su buscapersonas, o sencillo: prometió consultar con su secretaria en este momento.
- Tome notas de lo que están diciendo.
- Si preguntan por qué, explique que debe tener en cuenta exactamente lo que están reclamando para comprender su posición. Esto debería hacerles pensar dos veces sobre su comportamiento. Cuando regrese a la negociación, recuérdese que ahora está en una posición más fuerte, ya que han perdido la cara y probablemente han mostrado más de lo que deberían.

33. Te dan el trato silencioso

Dicen muy poco. mantienen expresiones inexpresivas en sus rostros. Cumplen cada declaración que haces con silencio o un gruñido sin compromiso. Justo cuando sientes que debes rendirte, sonrín y dicen algo como "tal vez te gustaría decir un poco más

sobre eso". La intención de esta táctica es intimidarte para que digas mucho más de lo que pretendías.

- Si no obtiene ninguna reacción cuando desea una, solicite una "Me gustaría conocer su opinión sobre mi último comentario".
- Interprete su silencio a su favor y dígales cómo lo lee: "Tengo la intención de señalar su silencio / falta de respuesta a este punto como aceptación / como falta de interés / como abierto a más discusión.
- Tan pronto como sientas que su silencio te afecta, deja de hablar.
- No importa cuán incómodo se vuelva, cállate, siéntate con una expresión agradable en tu rostro y espera a que rompan el silencio.
- Esto generalmente pondrá fin a su uso de la táctica.

34. arrastran los pies

Si ha revelado que tiene prisa por cerrar este acuerdo, es muy posible que disminuyan la velocidad para presionarlo y que le otorgue más concesiones. Sin embargo, pueden simplemente estar demasiado ocupados para avanzar en su negociación más rápido de lo que lo están haciendo. Intenta averiguar por qué arrastran los pies.

- Pregúnteles directamente si hay alguna razón por la que tardan más de lo normal en tomar decisiones, etc., entonces ...
- Ofrezca atar todos los cabos sueltos para ellos: prepare el acuerdo para la firma, recopile los formularios de garantía, verifique los problemas legales, complete los formularios de mandato bancario, etc.
- Organice una 'crisis' que requiera que 'cierre esto para mañana o posponga hasta que regrese en un par de semanas'.
- Esto los eliminará si arrastrar los pies ha sido una estratagema para desgastarte.

35. Amenazan con pasar por alto tu cabeza

Esta es una táctica de intimidación. Probablemente lo escuchaste por última vez en el patio de recreo como "¡Te contaré!" Pueden amenazar con ir a su jefe, 'llevarlo más alto', informarlo a las autoridades o 'decirles a otras personas'.

- Contenga su reacción ante el mero levantamiento de una ceja.
- Aléjese o junte sus papeles para demostrar que se va.
- Cree un descanso saliendo de la habitación por un tiempo con una excusa razonable.
- Cuando regrese, aliéntelos a explicar qué les está causando que tomen esta táctica. Tan pronto como pueda, discuta la situación con, si es posible, la persona a la que amenazan con quejarse.

36. Rechazan su oferta.

* Recibe su negativa con calma

* No lo reconozca directamente. Sonríe y di algo como "¿Puedes contarme un poco más sobre tu ... (algo en su negocio pero que no está directamente relacionado con la oferta rechazada)?"

* Nunca desafíe su negativa.

* Continúe como una conversación, avanzando hacia los problemas en la oferta rechazada.

* Pídeles que expliquen cómo funcionan sus sistemas y por qué 'no pueden' aceptar lo que está proponiendo.

- Explore de manera creativa con ellos las formas en que pueden lograr lo que desea (puede ser que la forma en que cuestan un trabajo se pueda ajustar, que la forma en que usualmente calculan sus márgenes en los negocios a granel sea 'inapropiada' en esta ocasión, etc.)
- Concentre todos sus esfuerzos en encontrar formas en que puedan retroceder sin perder la cara.

37. La estratagema de 'Oh querido'

Esta es una táctica para expresar un poco más de ti justo cuando te relajas habiendo acordado el trato. Algo ha sucedido (un aumento repentino en las tasas de interés, un aumento en las tasas impositivas, un recargo sobre los bienes procedentes de Irán, un colapso de proveedores en Taiwán) y tendrán que pasarle el costo adicional si el acuerdo se mantiene.

- Si está desesperado, puede pagar la primera entrega y luego cancelar el resto del trato y comenzar las negociaciones con otro proveedor.
- Si tienes tiempo, sé firme.
- Obtenga otros proveedores y comience las negociaciones con otra persona.
- Negarse a pagar un centavo más de lo que ya acordó con los comerciantes 'Oh querido'. Explique que es su responsabilidad negociar con sus proveedores.
- Si se niegan a cumplir al precio acordado, cancele el trato y cierre con los nuevos proveedores.

38. Piden un agradecimiento

A medida que se acuerda el acuerdo y se siente aliviado, señalan todas las cosas que hicieron para ayudarlo a obtener lo que necesitaba. Luego piden un favor personal a cambio. Por lo general, tiene que ver con negocios futuros: "firme este formulario de pedido provisional para el próximo mes, significará que gano mi bono este mes y quiero llevar a los niños de vacaciones" o términos de pago: "Sé que estamos en 30 días pero sería de gran ayuda si pudiera darme un cheque para cubrir el primer pedido, solo para cubrirme mientras configuramos la cuenta".

- Haga una pausa para asegurarse de que comprende los costos reales de decir que sí.
- Si está de acuerdo, asegúrese de comprender que esta es una táctica que se utilizará en todo momento.
- Si rechaza, diga no con firmeza y amabilidad, "no es parte del acuerdo" y luego haga un discurso breve, genuino y amigable sobre cómo espera que esto sea solo el comienzo de una relación larga, feliz y mutuamente rentable entre Las dos empresas.

39. Las reglas de oro

Regla No. 1

Siempre, tome buenas notas mientras está negociando, escríbalas correctamente y entregue una copia al otro lado al comienzo de su próxima sesión.

Regla No. 2

Antes de comenzar cualquier negociación, siempre dedique algún tiempo, aunque solo sea un par de minutos, a elaborar su BATNA (la mejor alternativa a un acuerdo negociado). ¿Qué harás si no puedes llegar a un acuerdo?

Conocer su BATNA elimina casi toda la presión de la negociación. Porque cada vez que la otra parte presiona por concesiones significativas, simplemente las mide contra su BATNA y siempre tomará decisiones de negociación acertadas.