

Tres Paradigmas (no tan productivos) Presentes en la Estrategia Comercial de su Empresa

por Francisco Acosta, profesor de Dirección Comercial, Escuela de Negocios ITAM

La estrategia comercial de una empresa engloba sus planes de mercado así como los objetivos de las áreas de ventas y de mercadotecnia, con el fin de atender con eficiencia sus mercados, y lograr vender sus productos o servicios.

La cultura empresarial en México se inicia en los años cincuenta cuando nacieron y se multiplicaron las primeras empresas formales en el país; así se dio la apertura de un nuevo sector social denominado empresarial, en el cual desfilaban personas con gran visión, recursos económicos y habilidad para la toma de decisiones.

Estos aspectos de habilitación en el empresario mexicano, generaron a su vez una cultura empresarial, autoprocesada en estas últimas 5 décadas y conformada por varios factores que ayudaron a crearla organizacionalmente.

Todos aquellos factores que intervinieron en su creación, deben estar delimitados por paradigmas (unos productivos y otros no tan productivos), generados en las reglas de la propia cultura de negocios en México. Un paradigma autojustifica varias conductas, creencias, y reglas comerciales.

En este artículo advertiremos al empresario mexicano sobre tres paradigmas comerciales (no tan productivos) que se han creado en su mente directiva, y que ahora, al continuar aplicándolos, debilitan su esfuerzo comercial en entornos globalizadores como los actuales.

Un paradigma comercial es una creencia directiva que se desarrolla en la forma de una o varias conductas empresariales, y que se valida por evidencias de desempeños y resultados exitosos, usualmente obtenidos años atrás. Así es, un paradigma sustenta que este mismo éxito debe obtenerse por siempre.

En nuestro país nos es prioritario revisar y ajustar nuestros paradigmas comerciales y entender que podemos crear nuevas fórmulas para atender los mercados. Haber tenido éxito antes, no significa que lo tendremos hoy.

PRIMER PARADIGMA (NO TAN PRODUCTIVO): "MIS CLIENTES COMPRAN LOS PRODUCTOS QUE YO LES VENDO"

En México tuvimos por muchos años una economía centrada en la demanda; es decir, tuvimos siempre más mexicanos que demandaban productos y servicios que los que se ofrecían en los mercados de nuestra economía.

De los noventa a la fecha, esta situación se ha invertido al negociar los Tratados de Libre Comercio (TLC) con E.U.A. y Canadá, y recientemente con los países europeos. Además, los procesos de la globalización dieron paso en México a una apertura comercial como nueva forma de estimular la economía.

Lo anterior ha provocado que nuestra economía esté recibiendo nuevos competidores, tanto del ámbito nacional como extranjero, además de aquellos congregados en fuertes alianzas.

En una economía centrada en la demanda, ¿a quién le importa el cliente, sus necesidades y sus motivos de compra? Es de esperarse que a muy pocos.

Se trata de una economía en la que la cultura empresarial considera paradigmas con planteamientos como los siguientes:

- a. “Mis clientes compran los productos que yo les vendo”.
- b. “Producto que la empresa coloque al mercado, se vende”.
- c. “Las características de mis productos son las que determinan en mis clientes las decisiones que toman por comprarlos”.
- d. “Yo sé las razones por las que mis clientes compran mis productos”.
- e. “No sé quién me compra, ni por qué me compra, y aún así vendo”.
- f. “He tenido éxito sin *gastar* en investigación de mercados”.

A mayor número de competidores, se requiere mayor eficiencia en las estrategias comerciales. Es ahora cuando efectivamente interesan las necesidades del cliente, lo que él/ella quiere, lo que desea, lo que busca satisfacer, lo que desea lograr...

Este nuevo contexto plantea nuevos paradigmas como los siguientes:

- a. “Mis clientes compran mis productos porque consideran que éstos satisfacen sus necesidades”.
- b. “Venderemos más si colocamos en el mercado nuestros productos como satisfactores de necesidades”.
- c. “Los beneficios que el cliente obtiene si compra el producto, unidos a sus necesidades, detonan sus decisiones de compra por mi producto”.
- d. “Detectar las razones y motivos de compra en mis clientes, me permite venderles con mayor persuasión y eficiencia”.

- e. “Sé y conozco con precisión quién me compra y por qué”.
- f. “Investigar el mercado es herramienta estratégica útil para eficientar la toma de decisiones comerciales”.
- g. “Mi éxito se basa en conocer mi mercado y en detectar la necesidades que quieren satisfacer mis clientes”.

NUEVO PARADIGMA: MIS CLIENTES COMPRAN MIS PRODUCTOS PARA SATISFACER SUS NECESIDADES. ¡LOS COMPRAN COMO SATISFACTORES, NO COMO PRODUCTOS!

SEGUNDO PARADIGMA (NO TAN PRODUCTIVO): “LOS PLANES DE MERCADO SE PLANTEAN Y EJECUTAN A 12 MESES O MENOS”

Nuestra cultura empresarial nos tiene programados para planear (si es que se planea), ejecutar, y controlar actividades por 12 meses, es decir, en la percepción del empresario mexicano los resultados y sus desempeños rinden frutos en el período de 1 año.

Esto genera en la mente del empresario una miopía de mercado, que le evita ver sus esfuerzos comerciales como una “inversión” que siembra, para recoger frutos posteriores en forma de presencia y de posicionamiento en la mente de sus clientes.

¡Una estrategia comercial es una propuesta a mediano y largo plazo!

A continuación se presentan ejemplos de estrategias a mediano y largo plazo:

1. Penetrar y tener presencia de las marcas.
2. Posicionar a la empresa y sus productos en la mente del mercado.
3. Desarrollar mercados que estimulen el uso de nuestro producto.
4. Desarrollar al personal de planeación de ventas y mercadotecnia.
5. Conocer con alta sensibilidad el/los mercados que se atienden.
6. Aumentar la participación en los mercados.
7. Los ciclos de vida de muchos productos van más allá de los 12 meses.
8. Planear por ventajas competitivas.
9. Entrar con productos actuales en mercados nuevos.
10. Desarrollar nuevos productos/servicios.
11. Segmentar psicográficamente un mercado, y, diseñar y ejecutar las estrategias por segmento.

¡Y muchas otras!

No obstante, las tácticas del plan programan cortos plazos (menos de 12 meses).

En el plan comercial se integran tácticas, la mayoría de ellas se programan a 1 año, o a menos plazo, representadas por tareas y actividades más específicas como: campañas publicitarias, campañas promocionales, precios promocionales, capacitación en ventas, investigaciones de mercado, entrar a nuevos territorios de venta, la prospección de ventas, estudios pre y post - test (publicitarios, promocionales), estudios de satisfacción a clientes, ¡y muchas otras!

**NUEVO PARADIGMA: LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO EN LOS PLANES
COMERCIALES DE LA EMPRESA, PLANTEAN, EN SU MAYORÍA,
RESULTADOS A MÁS DE 12 MESES.**

**TERCER PARADIGMA: “MIS CLIENTES COMPRAN MIS PRODUCTOS,
COMO PRODUCTOS: DEBO ENTONCES, OFRECERLES MIS PRODUCTOS
CON SUS CARACTERÍSTICAS”**

...Tus clientes y prospectos no compran tus productos y servicios por lo que tus productos y servicios son, los compran por los beneficios que les brindan, es decir, para satisfacer sus necesidades...

¡El mercado no ve tus productos como productos, los ve como satisfactores!

En efecto, tus clientes no ven tus productos como productos, al verlos, los perciben como satisfactores de sus necesidades. ¡Descubren satisfactores!

Tú mismo, como toda la gente, no compras un producto sólo por poseerlo, lo compras para satisfacer tus necesidades, por los beneficios que recibirás con el producto, o bien, lo compras por los resultados que lograrás al poseerlo.

Nadie compra una computadora sólo por tener una computadora, la compran por la información que proporciona, la rentabilidad que dará al negocio, compran mayor control de sus finanzas, los servicios mejorados, las economías de escala que obtienen, y compran el impacto favorable en los costos del negocio.

La necesidad que satisface un reloj de lujo, es sencillamente dar la hora, pero ¿cuántas personas compran un reloj como este solo para ver la hora? A decir verdad son muy pocos;

la gente compra este reloj por el orgullo de poseerlo, por la presencia personal que le proporciona y que les permite ganar la admiración de los demás.

El proceso comercial se inicia con la detección de los clientes y sus necesidades, para luego desarrollar productos que las satisfagan. Esto permite presentar ofertas de venta para satisfacer necesidades en los clientes, lo que lleva a ejecutar ventas orientadas a lo que sus clientes quieren.

EL MERCADO NO COMPRA PRODUCTOS, COMPRA SATISFACTORES PARA SUS NECESIDADES.	
¿QUÉ VENDE LA EMPRESA?	¿QUÉ COMPRAN LOS CLIENTES? (ANOTAR NECESIDADES QUE CADA PRODUCTO SATISFACE)
1. Seguro de vida	Proteger a la familia, tranquilidad, seguridad familiar.
2. Seguro de incendio y terremoto	Proteger patrimonio familiar, seguridad, tranquilidad.
3. Paquetes de viajes familiares	Convivir familiarmente, entretenimiento, relajamiento.
4. Cereal Vitaminado	Nutrir a familia, cubrir sus gustos, ahorrar dinero.
5. Videocassetera	Entretenimiento, convivencia familiar, reducir costos.
6. Podadora de pasto eléctrica	Comodidad, rapidez, reducir tiempo, decoración jardín.
7. Engrapadoras de oficina	Comodidad, registro, acomodo contable, facilidad uso.
8. Pintura impermeabilizar techos	Protección patrimonio familiar, seguridad a la familia.
9. Extinguidor de pared en casa	Previsión, protección, seguridad, facilidad.
10. Agenda calendario bolsillo	Planear agenda, comodidad, registro, seguridad.

**NUEVO PARADIGMA: LA GENTE NO COMPRA PRODUCTOS, COMPRA LOS
BENEFICIOS QUE SATISFARÁN SUS NECESIDADES. POR ELLO, EL PRIMER
PASO ES DETECTAR LAS NECESIDADES DEL MERCADO.**