

Diseño de estrategia comercial B2B

Disney World

“To make people happy”

Reglas de una visión exitosa

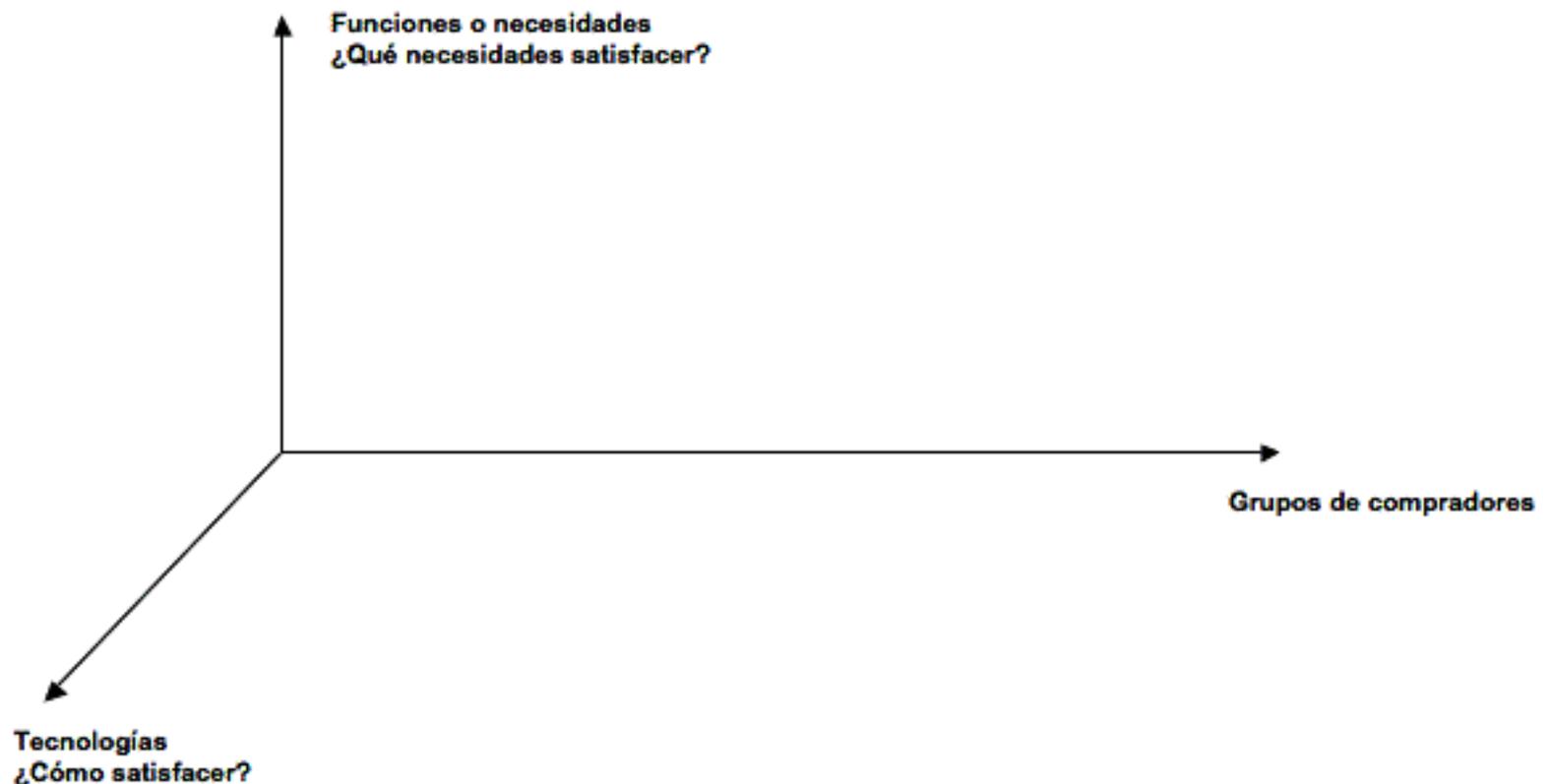
1. Operacional
2. Inspiradora
3. Centrada en el “otro”
4. Tener el atractivo de un slogan

Miopía del Marketing: un clásico

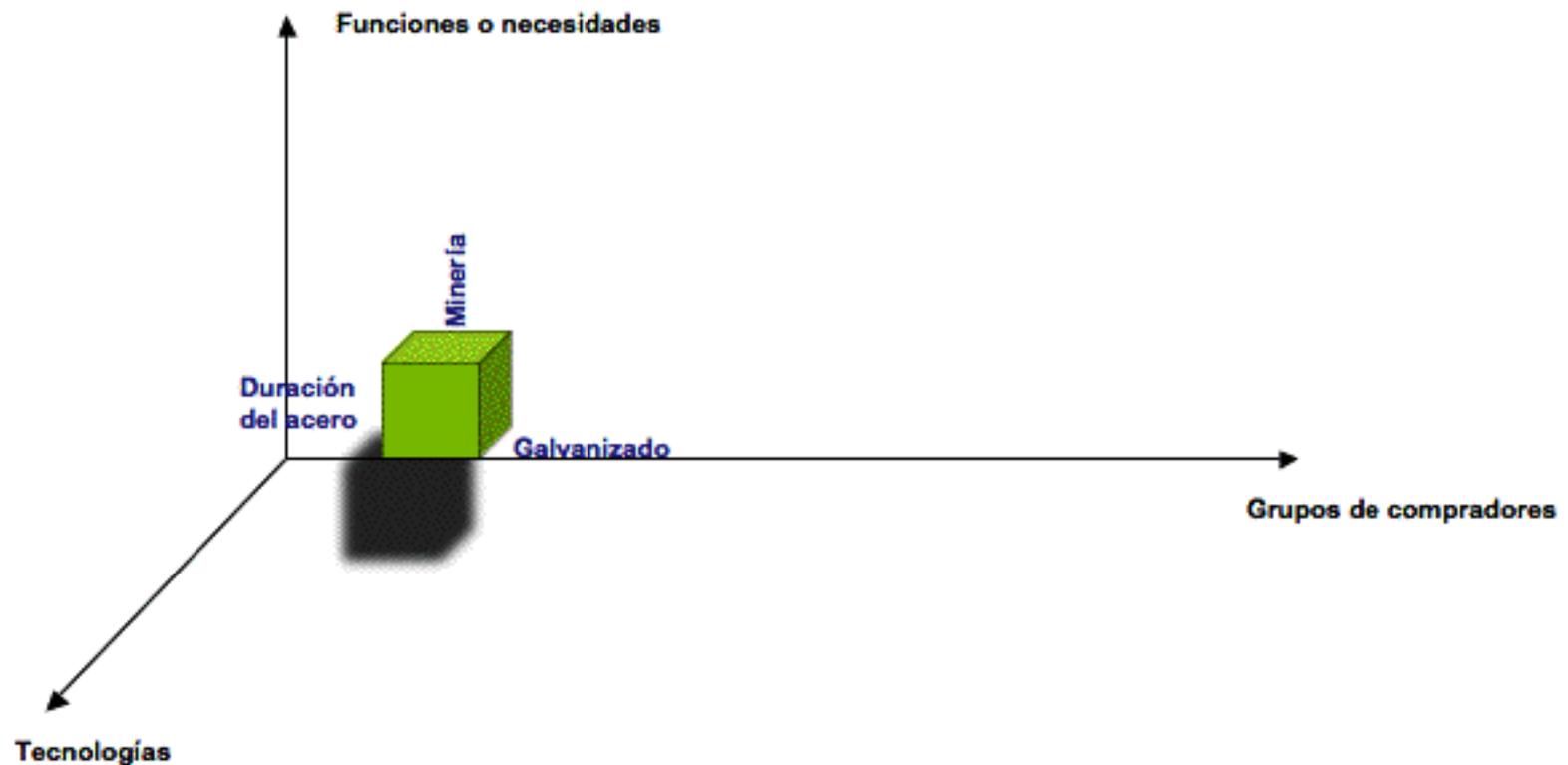
- Las definiciones estrechas de industria son un riesgo para el crecimiento

- ¿En qué industria está la universidad?

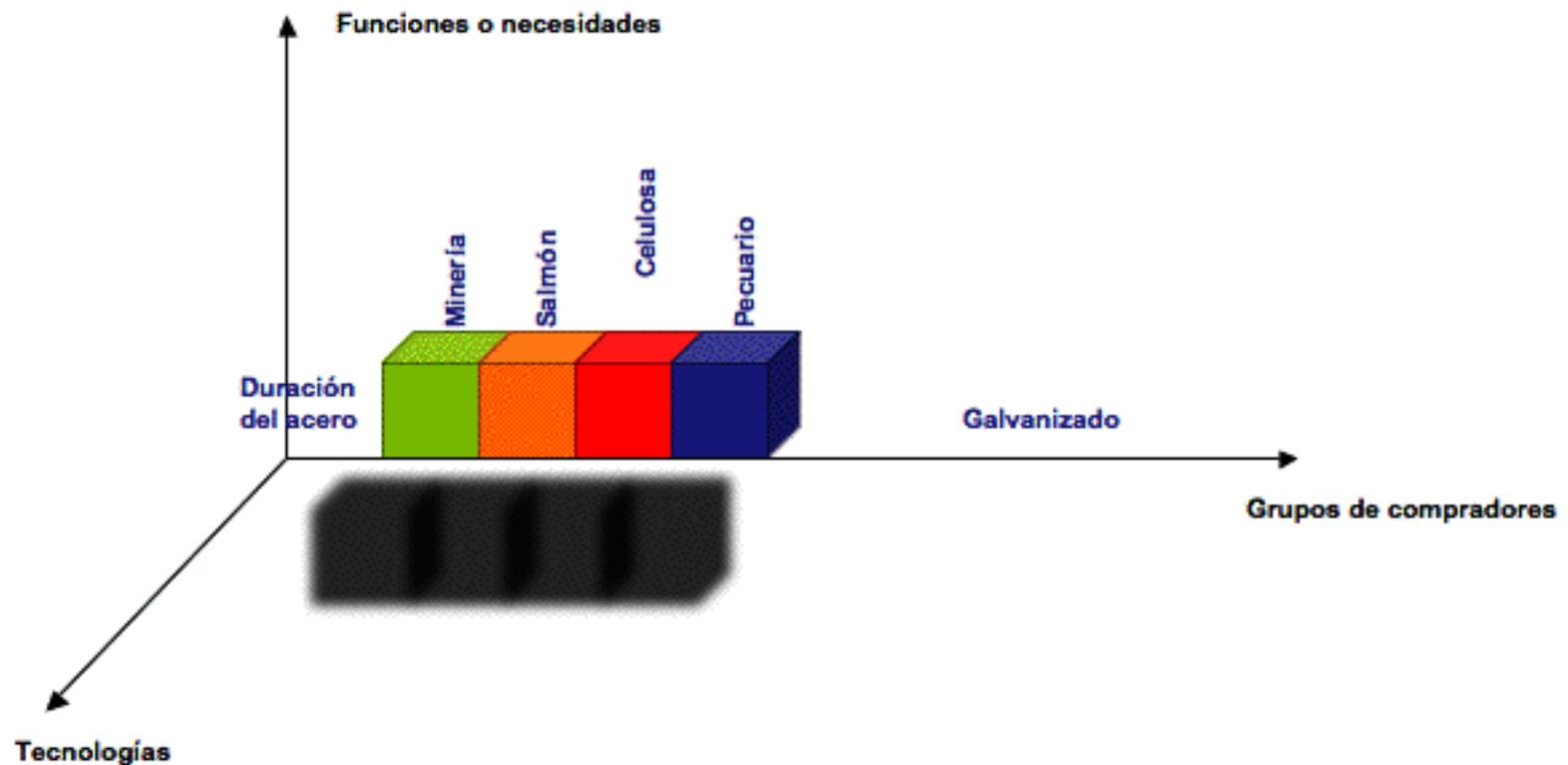
La Visión nos permitirá definir en qué mercados trabajar



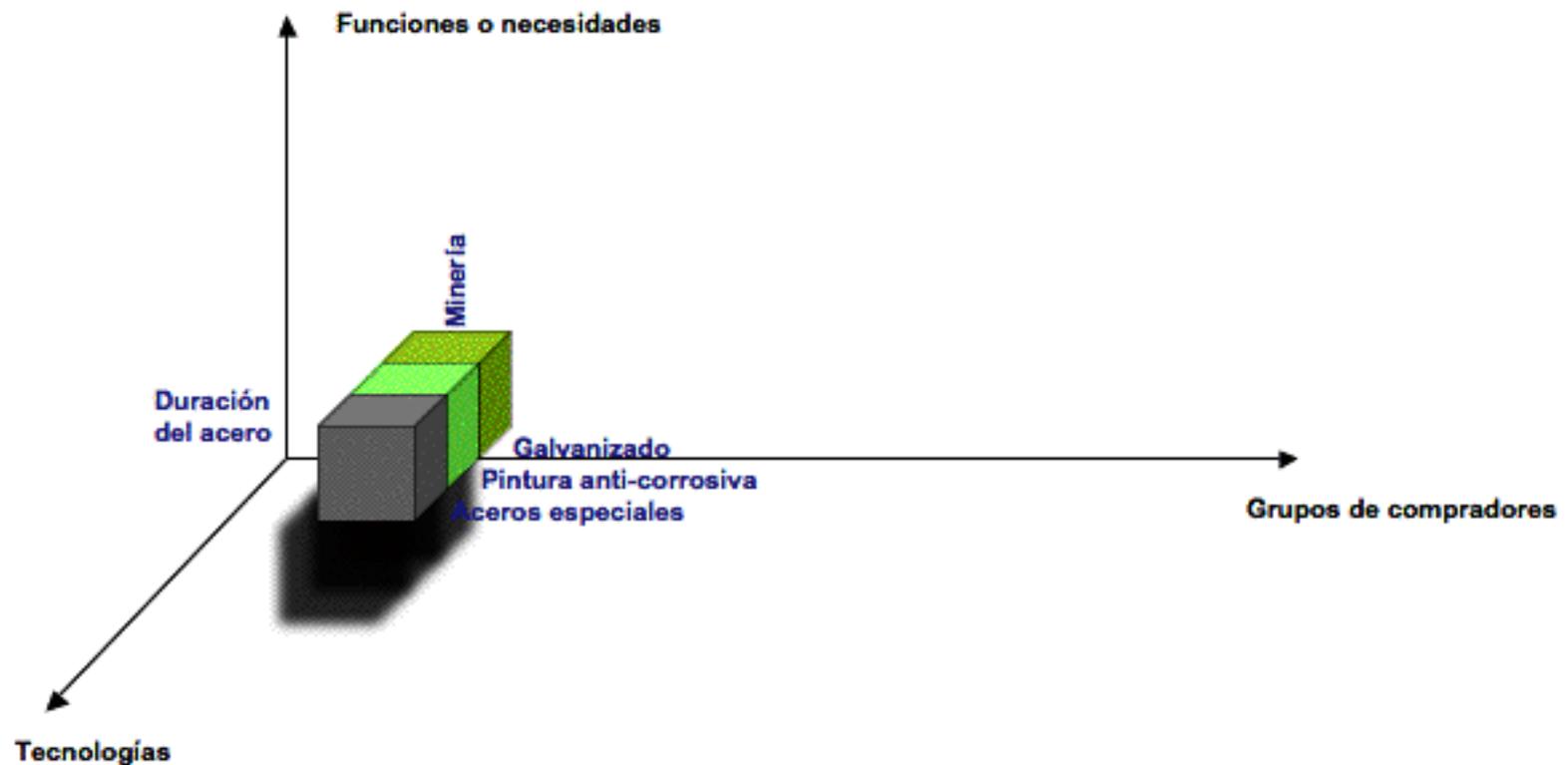
La Visión nos permitirá definir en qué mercados trabajar



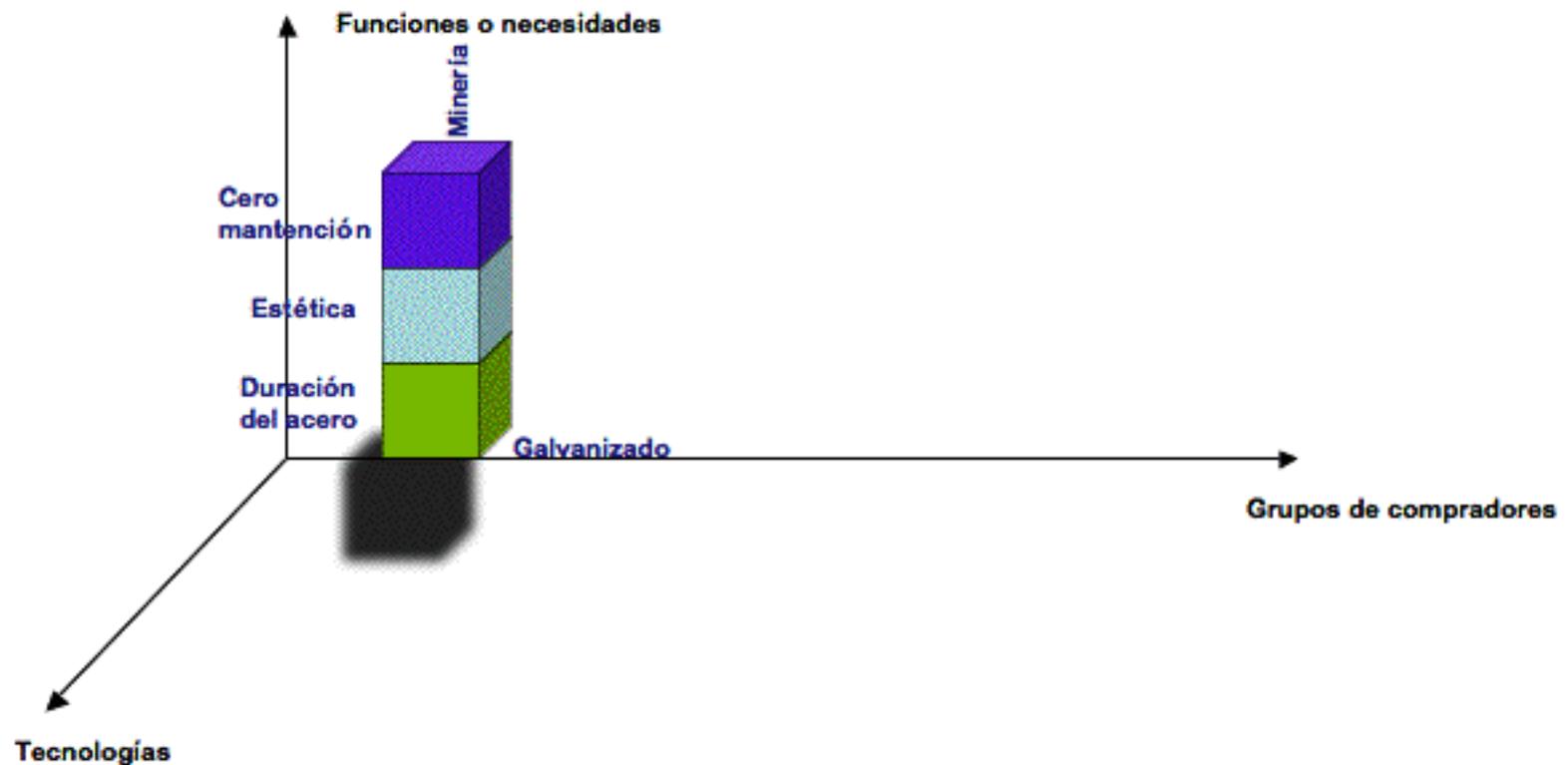
La Visión nos permitirá definir en qué mercados trabajar



La Visión nos permitirá definir en qué mercados trabajar



La Visión nos permitirá definir en qué mercados trabajar



Construyendo el statement estratégico

Visión

"Crearé las bases para un nuevo orden republicano que liderará el mundo por 1000 años"



Statement de segmentación

"Francia reinará como el centro de un nuevo orden que abarcará toda Europa y América. No anexaremos Asia ni Oceanía"



Statement de posicionamiento

"Seremos vistos como un sistema republicano donde la igualdad, la fraternidad y la libertad son nuestros primeros valores. Somos anti monárquicos."



Statement de marca

"Mi nombre es Napoleón. Mi imagen es la audacia. Mis valores son republicanos. Mi cultura es militar. Mi atributo es el genio"



Statement anual

"Prusia - Lombardía - Inglaterra - Austriahungria - Roma



Paso 1: Explore a su mercado

A quién NO explorar



Vendedor
Zorro



Colegas

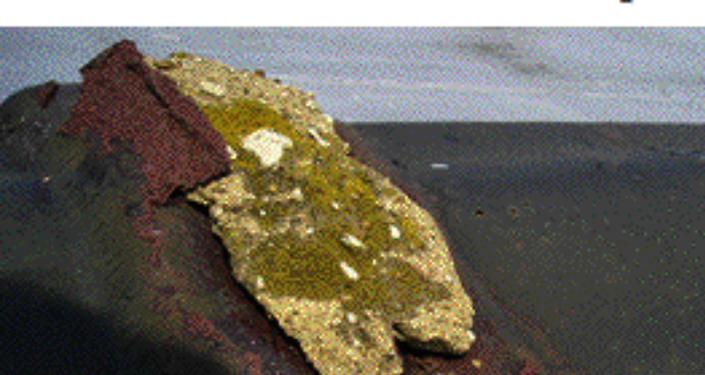


Gerente General



GURU

A quién SI explorar



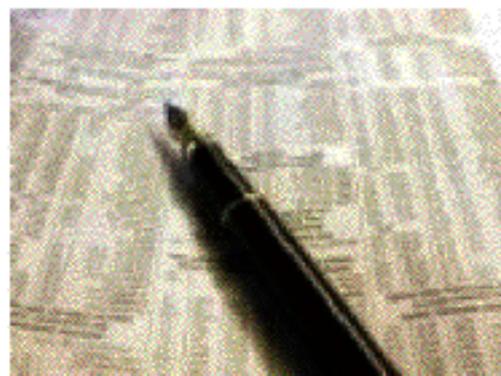
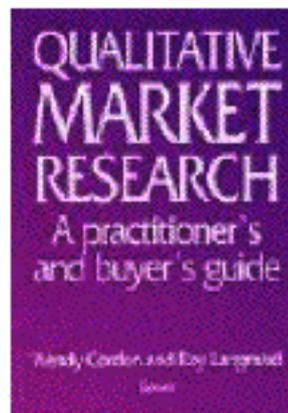
“Strategy is about the client”

Arnoldo Hax

Donde falla la investigación de mercado: ¿Qué es lo que realmente quieren los clientes?

- La investigación de mercado tradicional crea disconformidad
- Con los métodos actuales, no da respuesta a cómo actuará el mercado frente a ideas nuevas
- La causa: la forma de entrevistar y explorar

La investigación de mercados tradicional saca al cliente de su hábitat



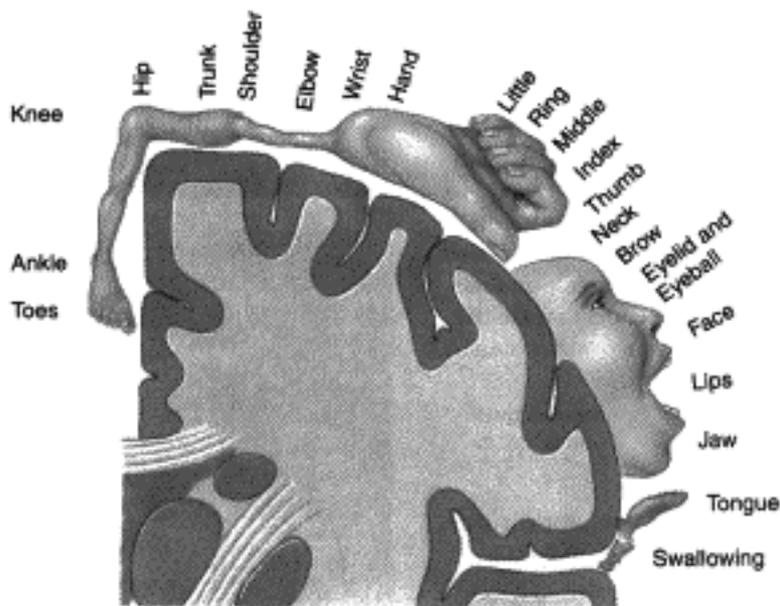
Las necesidades no articuladas

“Como pregunten, serán contestados”

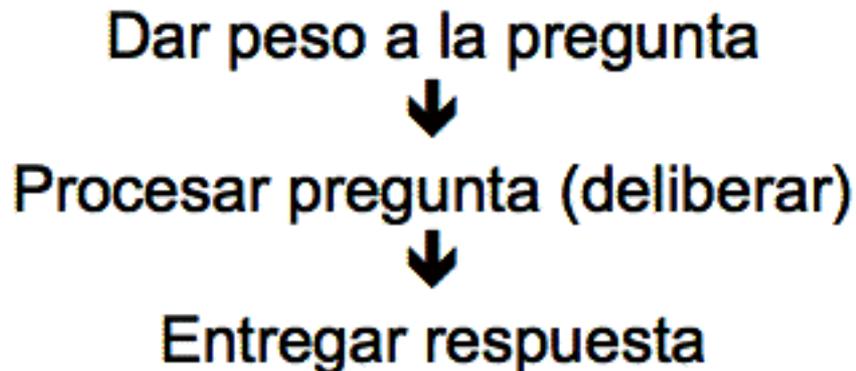
**“La gente tiende a dar
respuestas que ellos creen
que el interrogador quiere oír”**

Clotaire Rapaille

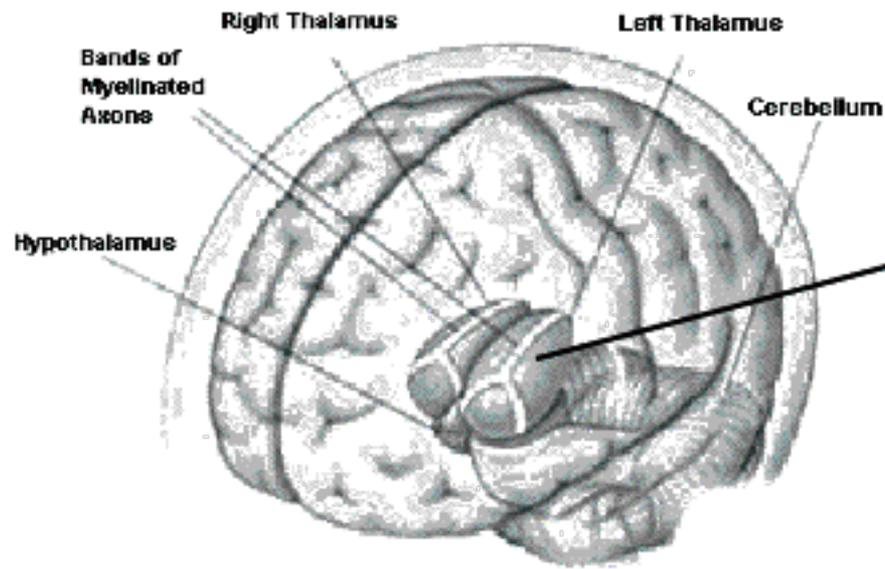
La razón es simple: La gente responde con sus cortezas cerebrales en un proceso lógico



Primary motor cortex controls body parts movements.



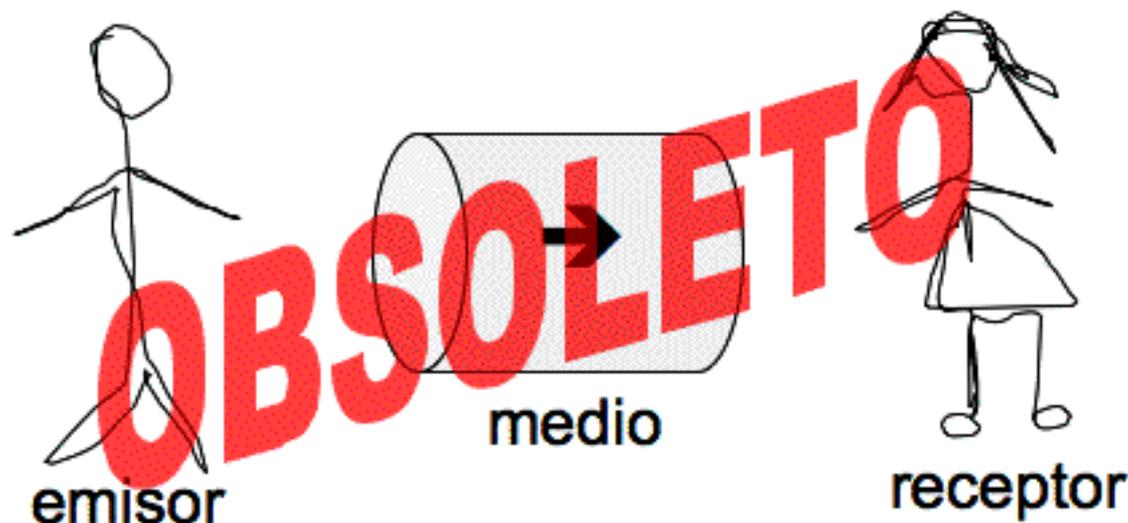
Pero las verdaderas respuestas se guardan en otras zonas del cerebro de difícil acceso para el lenguaje



**Cerebro reptílico:
donde se procesan los
instintos**

No es lo que el cliente *dice*,
sino lo que *hace*

El cliente nos engaña con lo que dice, nosotros nos engañamos cómo escuchamos



EL PRISIONERO

Una lima.

La primera de las pesadas puertas de hierro.

Algún día seré libre.

El Oro de los Tigres
Jorge Luís Borges

La comunicación como fenómeno interpretativo

- Escuchar es interpretar.
- El cliente puede tener algún tipo de mensaje que desea comunicar. Puede no ser consciente, sino una forma sub-consciente de deseo a comunicar.
- La forma en la cual escuchamos, también está condicionada a nuestra historia personal.

Los tres ultrajes según S. Freud

Ultrajes a la ingenuidad de la humanidad centrada en sí mismo

1. Que nuestro mundo no es el centro de la bóveda celeste
2. Que no somos especialmente creados, sino que descendemos de animales
3. Que nuestra mente consciente no controla como actuamos, sino que cuenta una historia de nuestros actos

Nada reemplaza, entonces, la observación del cliente en su *hábitat natural*



Empresa
de tornos

¿Y qué se hace con toda esta observación?

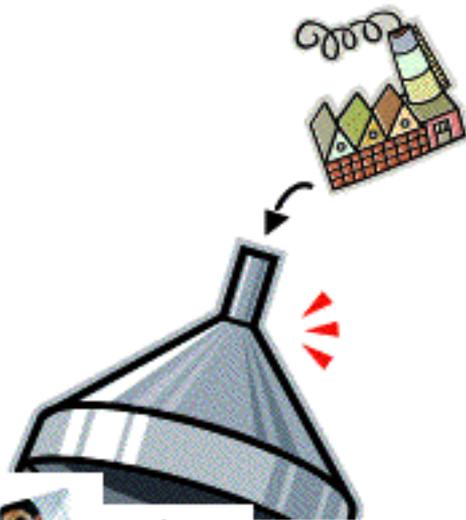
¡INNOVAR!

¿Quién compra en una organización? Conociendo la arquitectura del network de compra

***“¡Llevo 16 años en el banco, y
todavía no sé quien me
compra!”***

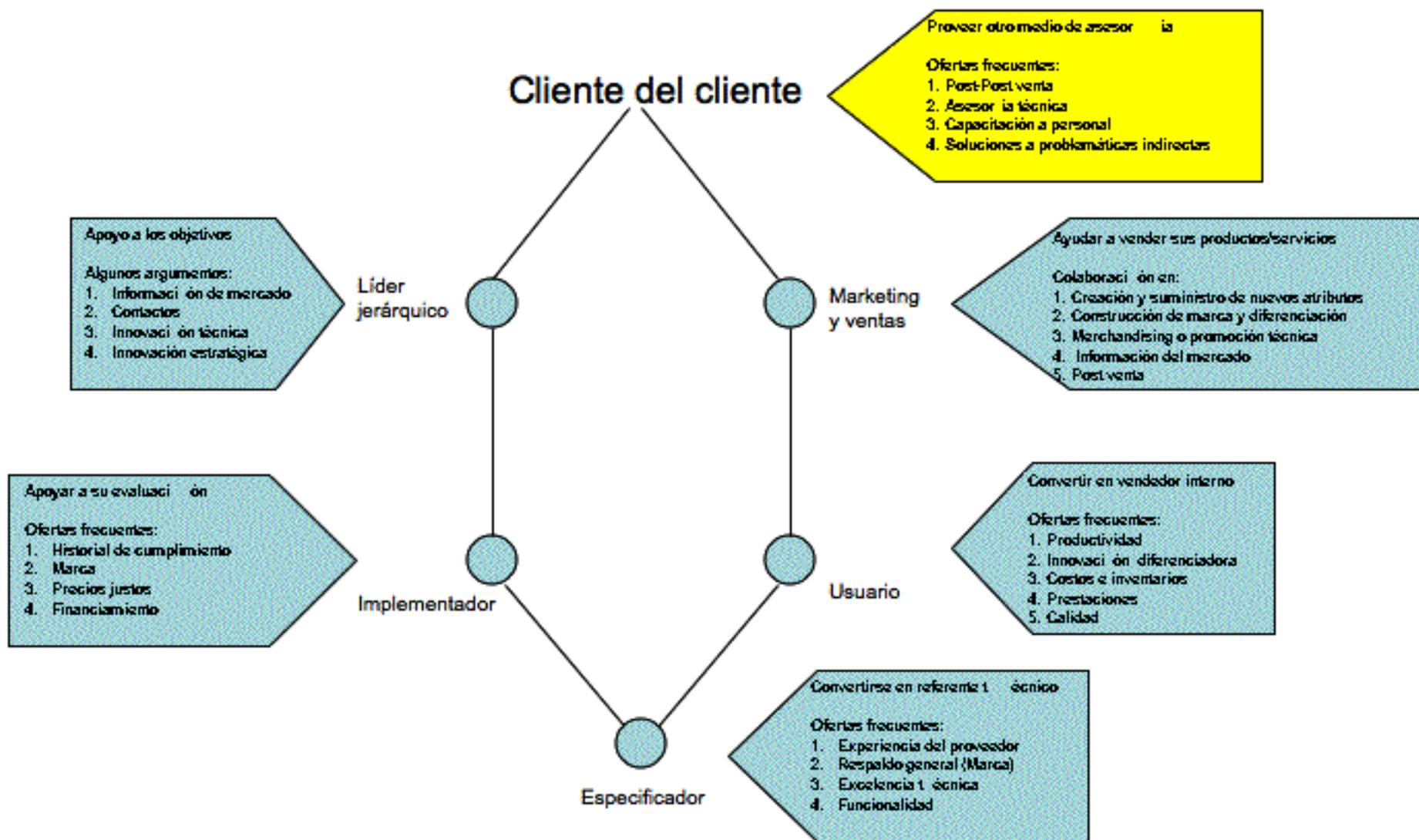
Sr. M.P.P.
Director
Head of Relationship Management, Chile
Banca Mayorista
Banco de origen Europeo

...pronto aparecen dificultades únicas para el comercial B2B

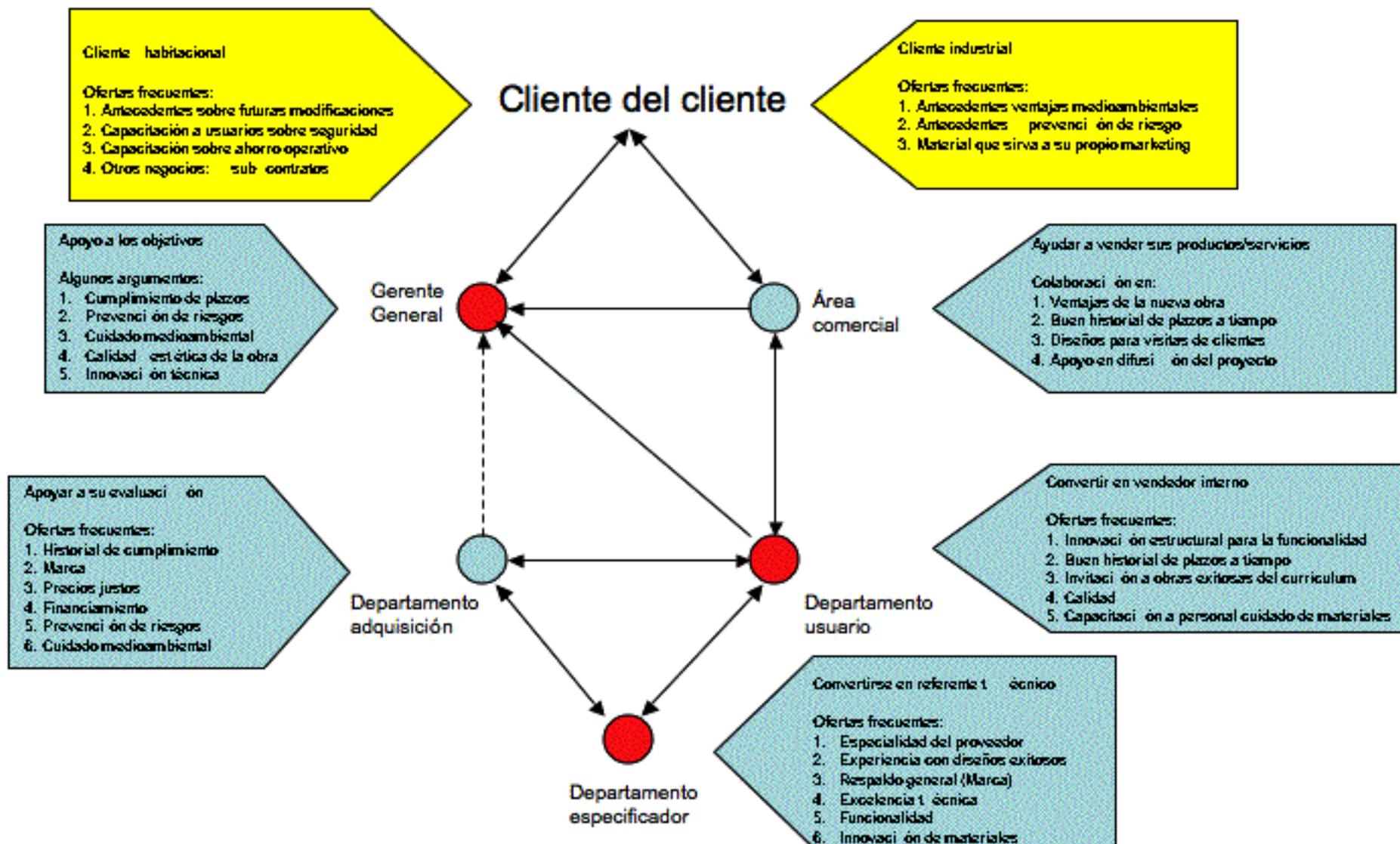


- Se "des-segmenta el cliente"
- Aparece un mercado dentro de otro
- Variables de análisis: beneficios, rol, poder, cargo, percepciones, motivaciones, etc.
- Los integrantes de este "micro mercado" se relacionan entre sí: emociones, valores, percepciones.

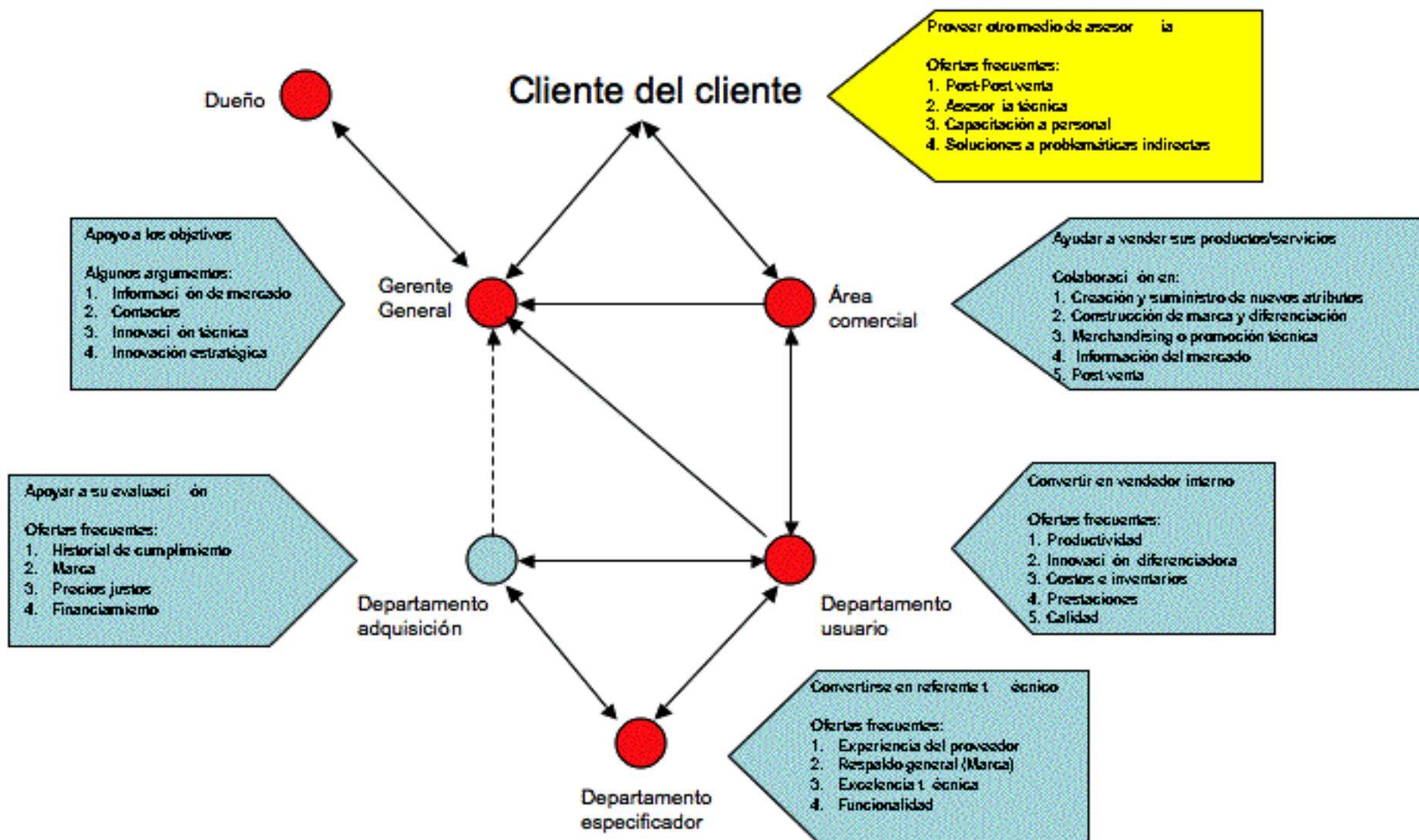
Cliente: seis roles a quienes explorar para diseñar la oferta



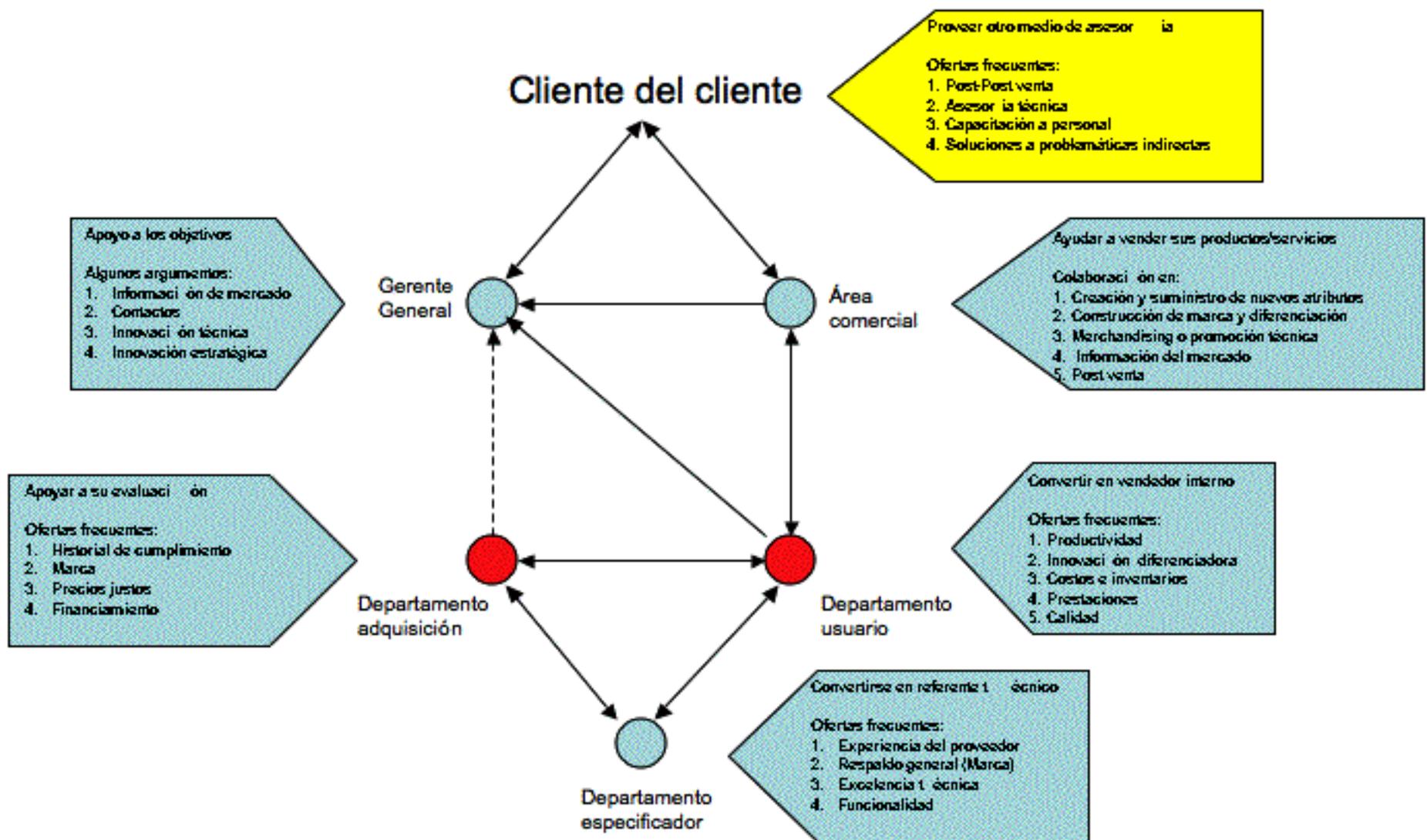
Caso 1: Conducta de compra para la industria de la construcción



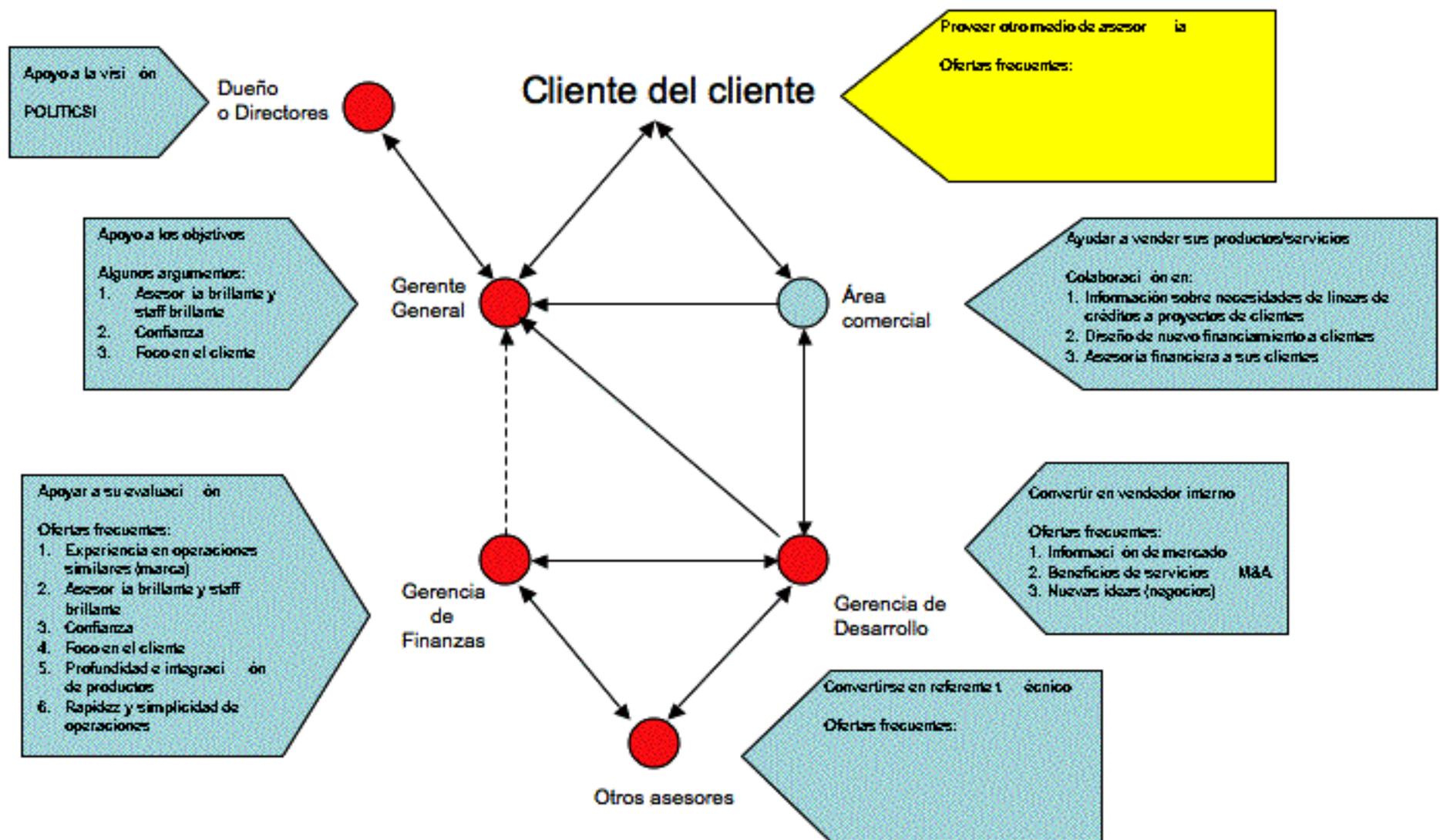
Caso 2: Conducta de compra para la industria de la maquinaria pesada



Caso 3: Conducta de compra para la industria del equipo liviano



Caso 5: Conducta de compra para la industria de servicios (banca mayorista)



¿Quiénes son los poderosos del centro de compras?

- El poder de compra no correlaciona 100% con el rango (i.e. Dpto de mantención veta compra)
- Observar la comunicación en la empresa cliente: quienes reciben más atención y/o menos castigos.
- Los poderosos de la compra son frecuentemente blanco de *pelambres*.
- Observar a quién es un destino de informes o información.
- No hay correlación entre el área funcional de un ejecutivo, y su poder en el centro de compras.

Bases psicológicas del poder humano¹

Tipo de poder	promotor	veto	
Recompensa Capacidad de entregar recompensas monetarias, sociales, políticas o psicológicas a otros para lograr acuerdos	✓		Ej. Gerente comercial quiere entregar laptops a vendedores, e incluye en la lista de beneficiados a quienes pueden oponerse.
Coercitivo Capacidad de amonestar si no logra acuerdos.	✓		Ej. Gerente general puede ser vetado por subalternos, pero el "boomzang" puede no hacerse esperar.
Atracción Capacidad de llegar a acuerdos debido a su atractivo personal	✓	✓	Ej. Libertad por personalidad
Experto Capacidad de llegar a acuerdos debido a su expertise técnico, sea real o percibido.		✓	Ej. Puede ser tema o ajeno a la organización. Suele ser el "usuario" de productos adquiridos por el cliente.
Status Capacidad de llegar a acuerdos debido a su legítima posición de poder en la compañía.		✓	Ej. En grandes empresas este es un tipo de poder más restringido por varias razones. Usa sólo persuasión, funciona si los subordinados se "subordinan".

**¿Cómo compra el cliente
empresa?**