



CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD

La actividad económica continúa su lenta pero firme mejoría, y las proyecciones tanto oficiales como independientes confirman que seguirá en el corto y mediano plazo.

Cómo ganar presencia en
nuevos mercados

Dinámicas de grupo: qué son y
cómo enfrentarlas

La distribución en el plan
estratégico comercial II

Entrevista al Lic. Ramiro
Rodríguez Bausero, presidente
de COLRRIU

Amigos de IMUR

Sum@rio

4 Editorial: Calidad de servicio y competitividad

6 Cómo ganar presencia en nuevos mercados

8 Dinámicas de grupo: qué son y cómo enfrentarlas

11 La distribución en el plan estratégico comercial II

16 Y cuando no se cerró la venta, ¿qué hacemos?

19 Cómo planificar exitosamente una reunión

21 El placer en el trabajo, ¿deriva del sufrimiento?

23 Destaque en *Zero Hora* para Administradores.com.br

24 Entrevista al Lic. Ramiro Rodríguez Bausero, presidente de COLRRIU

27 Novedades de la Editorial Thomson

28 Humor

EQUIPO

Director: Dr. Carlos Mello Moyano

Editor: María de los Ángeles Orfila

Colaboradores: Hugo Lettieri, Herman Garat, Martín E. Heller, Leandro Vieira, Lic. Rodolfo W. Salas, Silvia Citrullo

Soporte informático: Fernando Borderre

Traducciones: María de los Ángeles Orfila

Arte & Diseño: ARTE MOB

R@M es una revista digital quincenal a cargo del Instituto de Marketing del Uruguay.
Sarandi 512 – Teléfonos: (598 2) 915 91 31 / 916 76 29

 **IMUR**
R@M

Revista digital de Administración y Marketing de IMUR

E-mail: ram@imur.com.uy

Web site: www.imur.com.uy



MARKETING ESPECIALISTA

CERTIFICADO INTERNACIONAL

FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y
FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

2º Edición - Lunes y miércoles de 19 a 21 horas

4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS: Mkt., Comportamiento Consumidor, Marketing Internacional, Marketing de Tecnología, Marketing Personal, Marketing Industrial, Marketing de Servicios, Marketing Farmacéutico, Marketing Interno, Técnicas de Negociaciones, Marketing Interactivo, Taller de Monografía, Gestión de Costos y Resultados, Identidad Corporativa

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629
cap@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



CALIDAD DE SERVICIO Y COMPETITIVIDAD

El entorno económico de lento pero firme crecimiento permite planear los negocios

La actividad económica continúa su lenta pero firme mejoría, y las proyecciones tanto oficiales como independientes confirman que seguirá en el corto y mediano plazo.

Ello determina que vuelva a ser importante el planear las actividades de las empresas, con una perspectiva de más largo aliento, siempre apuntando a la satisfacción de los clientes, base de su fidelidad y ampliación.

En ese marco, la calidad de servicio se vuelve un factor competitivo de primer orden, a la orden de diferenciar cualquier empresa en el mercado.

Debido al esfuerzo colectivo que como sociedad hemos hecho, la terrible crisis del 2002 parece haber quedado en el pasado como una pesadilla a olvidar.

La economía continúa un período de firme recuperación, que es lenta pero persistente, abriendo nuevas posibilidades de consolidación y crecimiento para los negocios.

Las previsiones determinan que el PBI, o sea producción global de toda la economía, aumentará un 6% aproximadamente este año, el empleo 30.000 plazas nuevas y terminará el año en un entorno de desempleo entre el 10,5 y el 11%, entre otros datos. También están aumentando notoriamente las exportaciones y las importaciones.



Escribe:

Hugo Lettieri*

E-mail: cap@imur.com.uy

Site: www.imur.com.uy

CALIDAD DE SERVICIO: ¿PARA QUÉ?

La calidad de servicio es una estrategia de diferenciación para competir mejor, ya que muchas veces, las empresas atienden los mismos públicos, con productos o servicios similares, pero con notorias diferencias en la calidad misma del servicio que prestan.

Eso lo vemos todos en la vida cotidiana, desde una cafetería a un restaurante, desde una estación de servicio a un banco, desde un proveedor importante a

una micro empresa de mantenimiento o un profesional liberal. Cuantas veces hemos visto, por ejemplo, un excelente local con inversiones muy importantes, pero con una pésima atención.

Si bien es absolutamente cierto que el precio sigue siendo un factor de primer orden, a la hora de decidir ya no es el único, ya que a medida que se fue saliendo de la crisis, el consumidor uruguayo pretendía y pretende volver a niveles parecidos al consumo de los años anteriores a 1999, cuando evidentemente muchos sectores accedieron a un nivel superior de productos y servicios.

Es decir, el consumidor uruguayo, independientemente de su nivel socio económico, ya tiene un aprendizaje con respecto a la oferta de servicios, que lo lleva actualmente a evaluar en forma diferente las propuestas que recibe, aunque tenga menor poder adquisitivo que en aquellos años de aparente bonanza.

Y ahí está uno de los quid de la cuestión: el juez siempre es el cliente, del cual tenemos que conocer sus preferencias y gustos, sus necesidades y recursos. Los clientes nos evalúan permanentemente, antes, durante y luego de la prestación del servicio, y ellos son los que determinan la calidad del servicio, en función de su percepción, no de la nuestra, por más sagaz que pueda ser.

Por otra parte, la calidad de servicio no es algo que se obtiene de la noche a la mañana, por una

reformita aquí o algo nuevo por allá, ni siquiera con un producto muy innovador aislado, sino que es un proceso de mejora continua, que es menester planearlo, llevarlo a la práctica, medir sus resultados y luego corregir lo necesario. Y luego de nuevo el mismo proceso, en un círculo virtuoso que va asegurando la calidad que recibe el cliente.

La calidad de servicio implica una actitud de compromiso real para mejorar y de no dormirse en los laureles de éxitos pasados o comportamientos cómodos.

Para todo ello es imprescindible capacitar, poner al día, desarrollar habilidades, seleccionar correctamente a nuestros colaboradores y trabajar en equipo, ya que esto es algo con mucho de colectivo, por supuesto que bajo un liderazgo firme y claro, que es imprescindible, pero también no es obra de un superdotado aislado.

En ese proceso, a medida que se va implantando y vamos mejorando nuestro producto final, obtenemos un importante grado de confianza y credibilidad por parte de los clientes, y también del llamado cliente interno. O sea, nuestra gente, a la cual no podemos ni debemos subestimar, ya que muchas veces las ideas innovadoras o simplemente pequeñas mejoras, son aportadas por la gente que está en contacto con las tareas o el público, siempre que los incentivemos y motivemos para ello.

En ese sentido, la rutina y el pensamiento conservador del tipo

"ya lo hicimos siempre así", o "no me quiero complicar, para qué cambiar", no contribuyen a generar esta nueva cultura, que por el contrario, necesita como dijimos de un fuerte liderazgo, compromiso real con alcanzar la calidad de servicio, e involucrar a todo el personal. Ello es así, porque como dijimos, nadie tiene la vaca atada, y hemos visto a lo largo de los años muchas empresas que aparentaban ser sólidas, dormirse en los laureles y decaer, cuando no desaparecer.

Así iremos implantando diferentes herramientas y métodos de gestión, al menos en una pequeña escala, para observar resultados y tomar decisiones de innovaciones mayores.

Ese es el camino del progreso, según muestra la realidad de todas las empresas exitosas, y en ese sentido, hay un importante número de instrumentos, para recorrer ese camino, que no es fácil, pero que significa asumir los desafíos del progreso, la prosperidad y la responsabilidad social. <

***Hugo Lettieri:** Administrador de Empresas egresado de la UDELAR. Posgraduado con especialización en Marketing en la Universidad Católica de Uruguay y la Universidad Federal de Río Grande Do Sul de Brasil. Consultor y entrenador de empresas. Docente de Mkt. básico, Mkt. directo, Técnicas de Venta y otras disciplinas en IMUR y en varias ONG's.



CÓMO GANAR PRESENCIA EN NUEVOS MERCADOS

Frente a la incertidumbre económica, se hace necesario ver la crisis como una oportunidad para ganar presencia en nuevos mercados. En la actualidad, hay que comprender cómo manejarnos con el nuevo tamaño del mercado, analizando las áreas que generarán recursos en el futuro siendo una de las posibilidades la de generar negocios hacia el exterior. Por desconocimiento, muchas empresas temen salir al extranjero.

Aquí detallamos algunos pasos a seguir en busca de nuevos mercados: Lo primero es saber si la empresa está en condiciones de exportar. Una adecuada estadística de la empresa posibilitará conocer el volumen de producción y venta de los últimos años, las variaciones

producidas en los stocks, así como también, un análisis de costos permitirá definir cuál es el punto óptimo de producción para el cuadro de ventas actual y futuro.

Sobre si las expectativas del mercado interno son inferiores, se tendrá que verificar que la tecnología actual se adapte a la producción de los bienes destinados a la exportación.

Si las expectativas futuras superan la capacidad disponible actual, se deberá plantear la posibilidad de incorporar nuevos equipos con el avance tecnológico requerido por el futuro plan de exportaciones.

La selección de los productos a exportar debería ser una resultante de un estudio producto / mercado, por cuanto, que un bien comercializado en el mercado

Escribe:

Lic. Rodolfo W. Salas

www.mujeresdeempresa.com

interno, puede no serlo en el exterior.

Es por ello, que se deberán considerar los siguientes interrogantes:

- ¿Es un producto versátil, de fácil adaptación o no?
- ¿De tener que adaptarlo, cuál será su costo?
- ¿Los insumos necesarios, son de normal abastecimiento?
- ¿La adaptación, deberá hacerse sobre el producto, o sobre algunos de los componentes?
- ¿Se requerirá personal de la empresa, o se contratará personal externo?

Estas preguntas necesitan ser respondidas, para poder preparar el producto, y así la empresa,

pueda decidir, si va a la conquista de los mercados externos.

Para ciertos productos, lo mejor sería fabricar pocas unidades, y luego, tratar de comercializarlas en el mercado seleccionado. Ahora bien, si la experiencia resulta un fracaso, el intento tiene un menor costo, que el de haber contratado a un especialista en comercialización internacional.

Por otra parte, existen empresarios que no reconocen el valor de un estudio de mercado, ésta equivocación tiene sustento, en que si el producto tiene calidad en el mercado interno, y la gente lo acepta y compra, por lo tanto, deberá ser vendido sin dificultad en el mercado externo.


Cuando las empresas deben de encarar una experiencia internacional, las decisiones a tomar son complejas, algunas de ellas, son similares a las efectivizadas en el mercado interno, en tanto otras, estarán relacionadas por los aspectos específicos de los países en cuestión, por ejemplo:

- Condiciones políticas, económicas y sociales.
- Competencia.
- Restricciones arancelarias.
- Aspectos culturales, religiosos y de idioma.
- Facilidades de transporte y de comunicaciones.
- Nuevos hábitos de compra.
- Nuevas preferencias del consumidor.


En un principio, todos los países pueden ser potenciales compradores, pero como encarar el análisis de todos los países es un imposible, el estudio debe centrarse en los países que

revisten mayor interés por cercanía, situación política económica, aspectos culturales, entre otros.

Los informes de mercado del país / producto bajo análisis, constituye en la mayoría de los casos, una de las formas más apropiada de proporcionar a la empresa de una información práctica, relativamente rápida y de fácil lectura.



¿Es un producto versátil, de fácil adaptación o no? ¿De tener que adaptarlo, cuál será su costo? ¿Se requerirá personal de la empresa, o se contratará personal externo? Estas son algunas preguntas que necesitan ser respondidas, para poder preparar el producto, y así la empresa, pueda decidir, si va a la conquista de los mercados externos.



Acerca de la investigación de mercado, la herramienta operativa que facilita la tarea, es un proceso para obtener, ordenar y analizar información sobre productos, mercados, consumidores, promoción, con el fin de evaluar la incidencia y el comportamiento de cada uno de los factores mencionados y obtener conclusiones. Esto orientará a las

acciones que decida tomar la empresa.

En general, los perfiles de mercado versan sobre un sólo producto, o referentes a un grupo de productos sobre un mismo mercado, los estudios apuntan a facilitar el acceso a determinados mercados, así, deberán suministrar la información que necesitan los exportadores. Ahora bien, es preciso considerar que existen dos motivos por los cuales una empresa decide exportar: por convicción o por necesidad.

Sin dudas, el primer motivo es el más serio, y permite que el resultado de la exportación sea consecuencia de una tarea programada. En cambio, el segundo motivo casi siempre proviene de una demanda interna que disminuye, y entonces, surge la posibilidad de exportar.

Por tanto, para que la exportación sea factible y luego sostenida en el tiempo, es recomendable, efectuar una serie de estudios y análisis previos, ya que existen ciertas variables controlables desde la empresa (precio, producto, promoción, fuerza de ventas, canales) y otros no controlables (competencia, mercado, legislación vigente, tecnología, factores culturales, entre otras).

¡Cuanto más conozca del mercado elegido, menos posibilidades tendrá de equivocarse!<

***Rodolfo W. Salas:** es Licenciado en Administración de Empresas. Esta nota fue publicada originalmente en Competir.



DINÁMICAS DE GRUPO: QUÉ SON Y CÓMO ENFRENTARLAS

Parecen juegos pero son algo serio. Las dinámicas de grupo, lejos de ser un invento del reality show Gran Hermano, son ejercicios vivenciales que desde 1970 se utilizan como herramienta de selección de personal o para motivar la acción de un grupo.

La práctica se debe a los estudios de Kurt Lewin, un alemán residente en Estados Unidos, que durante la década de 1940 investigaba sobre el funcionamiento y las características de las distintas fuerzas que aportan los integrantes de un equipo de trabajo.

Para prácticas exclusivamente laborales, se pretende que a través de una actividad lúdica que incita al debate, los participantes demuestren sus competencias y habilidades individuales, en un

clima de armonía y respeto, a la vez que se introduce dinamismo y tensión positiva al grupo. El modelador, generalmente un psicólogo, observa y evalúa la capacidad de comunicación verbal, el sentido de iniciativa, la ambición, el equilibrio emocional, el liderazgo, el espíritu conciliador, la creatividad, la aptitud de trabajo en equipo, la capacidad de lidiar con presión y frustraciones y el poder de decisión de cada candidato. Actitud es la palabra clave y como esta es intransferible, quien se muestra como es, corre con más ventaja.

MINILABORATORIO

Las experiencias grupales son consideradas como muestras reducidas de la sociedad. En ellas, los miembros investigan sus motivaciones y usan en la actividad propuesta sus decisiones



Escribe:

María de los Ángeles Orfila

E-mail: cap@imur.com.uy

Site: www.imur.com.uy

surgidas de seis campos diferentes: corporal, afectivo, cognitivo, social, estético y espiritual, componentes esenciales del ser humano.

Las dinámicas de grupo tienen cinco aplicaciones principales: una *formativa*, donde la meta es el desarrollo las potencialidades individuales para superar problemas personales si las condiciones son positivas; otra

psicoterapéutica, cuyo objetivo es la sanación; una *educativa*, para que los participantes adquieran conceptos y conocimientos; otra de *sociabilización* donde aprenden a comunicarse y convivir y obtienen nuevos comportamientos; y finalmente, el *trabajo en equipo*.

De cualquiera de estas formas, su propósito es explorar cómo influyen en la vida de cada individuo las imágenes que tiene de sí mismo, de los demás y de su entorno social para modificarlas por otras más útiles y positivas para su vida cotidiana.

El sujeto partícipe de una dinámica de grupo logrará buenos resultados si consigue percibir sus propios pensamientos y razonamientos, indagarlos, hacerlos más visibles para los otros y tomar conciencia de ellos, al mismo tiempo que se enfrenta con los de los demás.

NO AL TA TE TI

Actualmente, cada vez es más frecuente su uso como herramienta para elegir entre los candidatos a un puesto vacante, el que mejor responde a los requisitos. Algunos expertos señalan que por la aplicación de una dinámica de grupo, la posibilidad de acertar en la selección del candidato perfecto supera el 90%.

El departamento de recursos humanos o una consultora que presta servicios en selección de personal son los responsables de llevar a cabo la dinámica en tres etapas primordiales: el análisis de los currículos, la actividad en grupo junto a los psicólogos y por último, junto a los empleadores.

Para que una dinámica sea eficaz, los participantes no pueden

sobrepasar el límite de quince personas para que todos reciban la misma atención. Durante ella, no hay comportamientos mejores o peores sino aptitudes adecuadas o inadecuadas para el perfil laboral que busca la empresa.

Las dinámicas de grupo tienen cinco aplicaciones principales: formativa, psicoterapéutica, educativa, sociabilización y trabajo en equipo

Los expertos consideran cuatro tipos distintos de personalidades con sus virtudes y defectos. Una es la *personalidad de predominancia* o superioridad, cuyos rasgos positivos son el gusto por los desafíos y el liderazgo, la aceptación de correr riesgos y apertura a los cambios; mientras que como notas negativas, esta personalidad muestra impaciencia y tiende a dirigir personas en beneficio propio.

También existe una *personalidad de influencia* que gusta de la interacción con los demás, es divertida y solidaria pero puede no administrar bien su tiempo, sufrir explosiones emocionales y tener dificultades en ser objetivo.

Por su parte, la *personalidad de estabilidad* prefiere un ambiente sin conflictos e interactivo pero falla por su recelo ante los cambios y a las situaciones que exigen confrontaciones.

Por último, la *personalidad de cautela* manifiesta un desempeño positivo ante el trabajo y pretende superar los estándares, pero como contraparte, le es difícil aceptar críticas y puede llegar a ser impersonal con las personas.

ALGUNOS MODELOS

Las dinámicas de grupo pueden asumir distintas formas dependiendo del objetivo. Para escoger un nuevo empleado, se realizan juegos de empresa, psicodramas (juego de roles) o ejercicios de presentación y análisis. La forma más informal y creativa es la *lluvia de ideas* – *brainstorming* –. En un ambiente permisivo y despreocupado, cada miembro cuenta con la libertad de expresar sus pensamientos (hasta los más descabellados) y conjugarlos con los de los demás a la espera de una idea brillante.

El intercambio de opiniones puede tomar distintos modelos. Uno de ellos es el *foro*, informal y con pocas limitaciones donde se discute un tema determinado. Éste favorece la libre expresión de las ideas y opiniones. La *mesa redonda*, en cambio, se convoca para conocer explícitamente la opinión de los miembros sobre un asunto sin promoverse una discusión. En el *panel*, los integrantes son especialistas de distintos aspectos relacionados a un mismo tema. Por su parte, en un *debate* se exponen las opiniones acerca de una única materia, en un orden riguroso y en un ambiente de mutuo respeto.

Un *seminario* o un *simposio* también son modelos de dinámicas de grupos. En el primero tiene lugar un verdadero grupo de aprendizaje activo pues

su propósito es realizar un estudio intensivo y original. En el último, expertos expresan sus conocimientos, sin discusión, para abordar un tema con la mayor profundidad posible.

¿QUIÉN DIJO MIEDO?

Por lo general, una dinámica de grupo dura alrededor de tres horas. En ese tiempo, el participante será escrutado como espécimen bajo el microscopio. Esto no tiene que ser una situación atemorizante, sobre todo para las personas introvertidas. Los expertos aconsejan algo muy simple: ser uno mismo. No siempre las personas espontáneas e impulsivas y que asumen el estereotipo de competidor llevan las de ganar; una persona que escucha más y habla menos demuestra una gran capacidad de concentración y poder analítico.

Las actitudes más valoradas son el uso correcto de la comunicación verbal, una actitud de escucha y respeto hacia los demás, una participación activa en

la toma de decisiones, ser ameno, la defensa de los puntos de vista propios de manera razonable, hablar con convicción y aportar soluciones. Un comportamiento que no sea el natural nunca será positivo para el candidato y será fácilmente advertido por el seleccionador.

Nadie está a salvo, ni el más extrovertido, de que los problemas personales surjan el mismo día en que está pactada la dinámica. Cuando ser uno mismo es más difícil de lo que parece, el candidato puede pedir otra fecha sin que ello signifique un perjuicio. Demostrar destreza a la hora de negociar siempre genera puntos en un proceso selectivo.

Pero si no existe la posibilidad de cambio, notificar la situación personal y participar igualmente de la dinámica aunque el comportamiento se vea afectado, demuestra la habilidad de trabajar bajo presión y la capacidad de combatir los imprevistos.

ACUSACIONES

Las dinámicas de grupos no se escapan de tener detractores. Su larga duración y su falta de pruebas estandarizadas son sus principales críticas. Aun en los casos con mayor apoyo de tecnología donde un software específico confecciona un gráfico para el perfil del puesto vacante y señala los porcentajes de los atributos que son indispensables, su uso correcto depende del profesional que debe formarse en comportamiento humano y adquirir experiencia con las dinámicas adecuadas para cada situación. <



MARKETING ANALISTA 11º Edición

Certificado Internacional: FASC – Facultades Asociadas de Santa Catarina y FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

20 MATERIAS – 4 HORAS POR SEMANA

MATERIAS: Mkt., Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Mkt., Publicidad, Estadística, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas, Plan de Mkt., Mkt. Estratégico, Distribución, RRPP, Precios, Mkt. Directo, Productos, otras

PROGRAMA TÉCNICO: Marketing (12 materias), Ventas (5), Comunicación Empresarial (5)

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629
cap@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



LA DISTRIBUCIÓN EN EL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL II

**EXTRACTO DEL PRIMER
CAPÍTULO DE SU LIBRO LOS
CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

**ÁREAS COMPONENTES: LOS
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y
LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

La Distribución Institucional comprende a las instituciones (personas físicas o jurídicas) que son responsables de cumplir el objetivo de la Distribución: poner los productos al alcance del consumidor en tiempo y en forma. Estas instituciones conforman los Canales de Distribución.

Los **CANALES DE DISTRIBUCIÓN** constituyen la secuencia o cadena de intermediarios comerciantes y agentes que intervienen en la distribución de un producto (bien o servicio) entre el productor y el consumidor.

La **DISTRIBUCIÓN FÍSICA** consiste en racionalizar determinados elementos (costos,

tiempos, espacios, riesgos y distancias) para lograr una óptima gestión de dos grandes funciones, que son el Almacenamiento y el Transporte, y de una función intermedia entre ambas, no menos importante, que es el Manipuleo, la cual abarca la carga y descarga de productos y todo lo relacionado con el embalaje o "Packaging", que en Distribución tiene como objetivo la protección y la identificación de los productos. El estudio de las cantidades a almacenar o a transportar, en qué momentos hacerlo, las localizaciones y ubicaciones de los almacenes, depósitos y puntos de venta, la gestión de los stocks, la optimización de ruteos de transporte, etc. Constituyen un campo específico de la Distribución conocido como **LOGÍSTICA DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA o LOGÍSTICA COMERCIAL.**

La distribución, particularmente en el área de la



Escribe:
Herman Garat*

E-mail: cap@imur.com.uy
Site: www.imur.com.uy

logística de la distribución física, es uno de los campos empresariales donde se observan gran parte de los "**COSTOS OCULTOS**" en las organizaciones. La gente de Marketing se ha concientizado que en esta disciplina no sólo es importante ganar mercados aumentando las ventas e incrementando los ingresos, sino que también es igual o más importante racionalizar los costos y detectar ineficiencias para alcanzar la mayor rentabilidad. El fin de la empresa es ser rentable,

no solamente aumentar ingresos sino medir la relación ingresos-costos, y en logística esta relación es fundamental.

La relación entre los canales de distribución y la distribución física es tan estrecha, que no puede analizarse la implementación o el cambio de estrategias y políticas de una de las áreas, sin alterar a las estrategias y políticas de la otra. Algunos autores mencionan el término "DISTRIBUCIÓN TOTAL" para reafirmar la importancia de esta coordinación.

LA INTERRELACIÓN ENTRE LA DISTRIBUCIÓN Y LAS DEMÁS VARIABLES CONTROLABLES


Distribución y productos

Los productos, ya sea bienes (productos físicos) como servicios (productos intangibles), son concebidos desde el Marketing como todo aquello que sea capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores.


Los bienes (productos físicos) pueden ser clasificados de acuerdo a qué tipo de consumidores sean destinados, se pueden distinguir: los bienes de consumo final, y los bienes industriales, organizacionales o de consumo intermedio.

Un mismo producto físico puede ser un bien de consumo final o de consumo intermedio en función de su destino, entendido en relación a las necesidades a satisfacer y las motivaciones del cliente: por ejemplo, vender un neumático para automóvil a un automovilista particular no es igual que vender ese mismo neumático a un taxista, los motivos de compra son distintos, para el

automovilista son más bien subjetivos (lo compra porque lo vio usar a su corredor favorito en la última carrera de automovilismo), para el taxista son más bien objetivos (resistencia ante los pozos de las calles, economía en kilómetros recorridos, etc.). Puede apreciarse que, al ser distintos consumidores, la Mezcla Comercial ("4P") será distinta aunque el producto físico sea exactamente el mismo.



La relación entre los canales de distribución y la distribución física es tan estrecha, que no puede analizarse la implementación o el cambio de estrategias y políticas de una de las áreas, sin alterar a las estrategias y políticas de la otra.



Los **bienes de consumo final** son adquiridos más bien por motivos subjetivos, el cliente busca emociones, status, afectividad, comodidad, confort, o compra por antojo o capricho. Ello no implica que también el consumidor incluya algunos factores objetivos en su compra (precio, duración, calidad de los componentes, etc.), por eso lo de "más bien", pero los consumidores finales no somos tan racionales como la economía tradicional nos determinaba, sino que ponemos componentes más o menos importantes de elementos "pasionales" en nuestras compras.

Estos bienes pueden clasificarse en distintas categorías, pudiendo, un mismo bien, incluirse en más de una de ellas, según sea la actitud del comprador. Estas categorías son:

a) Bienes de conveniencia o de compra rutinaria: son los bienes conocidos como de primera necesidad o que se compran prácticamente a diario o en períodos de tiempo muy frecuentes y rutinarios, con escasa comparación. Generalmente tienen precios bajos y muy alta rotación, y deben poder adquirirse con relativa facilidad, tienen que estar "en todos lados". Casos típicos son: pan, agua mineral, leche, jabón, cigarrillos, diarios, etc.

Es posible asimilar dentro de esta categoría a los bienes de urgencia o de emergencia, que se compran esporádicamente por una necesidad inmediata: medicamentos, etc.

La distribución de estos productos debe ser de la más amplia extensión y la mayor cobertura posible de puntos de venta, con máxima exposición. La reposición debe ser constante y permanente. Algunas veces requiere de máquinas expendedoras o de entregas a domicilio.

b) Bienes de comparación: son los bienes en los cuales el consumidor compara con otros similares en lo que refiere a calidad, precio, diseño o estilo. Por ejemplo; trajes, vestidos de fiesta, muebles, elementos de decoración, electrodomésticos, automóviles, etc.

Actualmente debido a la mayor oferta de bienes y la

exigencia de los consumidores, muchos bienes de conveniencia típicos, como por ejemplo el pan y la leche adoptan distintos gustos y componentes que hacen que se vuelvan más parecidos a bienes de comparación que a bienes de conveniencia.

La distribución de estos productos debe encararse con buenos vendedores a nivel minorista y una buena cobertura evitando perder clientes. En algunos casos, este tipo de bienes se ofrece en locales cercanos a los comercios competidores, para permitir la comparación de los consumidores, es así que en las ciudades hay calles, galerías comerciales o mercados especialmente dedicados a la venta de determinadas líneas o rubros de productos. Se ha demostrado que a cada empresa le conviene ubicarse cerca o al lado del local del competidor porque la comparación de los consumidores los favorece a ambos: algunos de los consumidores les comprarán al competidor de al lado y otros nos comprarán a nosotros, nos favorece más a los dos que si estuviéramos en puntos distantes.

Con los bienes de conveniencia que se están transformando en bienes de comparación pasa algo parecido, podemos apreciar en las góndolas de los supermercados, productos competidores de distintas marcas que se presentan uno al lado de otro para permitir la comparación.

c) Bienes de especialidad: el consumidor de estos bienes está dispuesto a conseguirlos e irá a buscarlos donde estén, sabe lo que quiere y está decidido a

comprarlos; no necesariamente deben ser bienes suntuarios, pero existe fidelidad del consumidor al producto, marca o empresa. Por ejemplo: determinados tipos de automóviles de lujo, bienes de colección, antigüedades, etc.

Este tipo de bienes necesita de una amplia información a los consumidores referente a donde encontrar los bienes que están buscando. La ubicación y los locales de venta deben ser seleccionados y acondicionados cuidadosamente.

c) Bienes no buscados: son los bienes que el consumidor no sabía que existían en el mercado o que no tenía pensado adquirir al salir de compras. Ejemplos de este tipo son los nuevos bienes de consumo masivo de bajo precio que se introducen en el mercado (nuevas revistas, artículos novedosos, etc.), así como también se pueden incluir los artículos que se colocan al lado de las cajas en los supermercados (chiclets, chocolates, hojas de afeitar, etc.). Estos últimos bienes, también denominados "bienes de compra impulsiva" son clasificados por algunos autores (entre ellos Mc. Carthy) en la categoría de los bienes de conveniencia; preferimos clasificarlos dentro de los bienes no buscados pues el consumidor no acude especialmente a comprarlos como lo hace con aquellos.

La venta de los bienes no buscados requiere de una enérgica promoción fuera o en el propio punto de ventas, y éstos deben estar ubicados en lugares estratégicos, llamando fuertemente la atención de los clientes. Algunos de estos bienes

necesitan de una venta directa personalizada, con vendedores que acudan a comunicarse directamente con el potencial cliente y presentar al producto; a este fin puede ser eficaz la venta a domicilio.

Los **bienes de consumo intermedio, industriales u organizacionales** son adquiridos más bien por motivos objetivos y racionales para la producción de otros bienes o servicios; el cliente es una empresa y como tal, generalmente su fin es la rentabilidad: busca precios, calidad, cumplimiento en las entregas, disponibilidad, rendimientos, etc. Incluso si el cliente no tiene fin de lucro, es un organismo del Estado o, por ejemplo, una ONG, también primarán los motivos objetivos antes nombrados. Para estos clientes, al contrario que los consumidores finales, los motivos subjetivos pasan a un segundo plano.



Esta categoría puede dividirse en dos grandes grupos de bienes:

A) **Bienes de activo corriente:** donde se incorpora la totalidad de su valor al costo de los productos finales a producir.

A1) **Materias primas:** son bienes sin procesar o con un mínimo nivel de procesamiento, que se utilizan

para la producción de otros productos. Por ejemplo: ganado, trigo, caucho, etc.

Su distribución requiere de contactos permanentes con los productores, buen cumplimiento en las entregas, que deben ser inmediatas y rápidas según la periodicidad de los pedidos.

A2) **Materiales y piezas:** son bienes procesados o semi-procesados que son componentes de otros productos que requieren mayor elaboración. Por ejemplo: la levadura para la fabricación del pan, los repuestos para maquinarias, etc.

La venta y distribución requiere conocer claramente los requisitos e individualización de los pedidos. Al igual que las materias primas, también las entregas deben ser inmediatas y rápidas.


A3) **Suministros:** son bienes adquiridos periódicamente por una empresa con fines de mantenimiento, reparaciones u operaciones. A diferencia de los anteriores no se incorporan directamente a otros bienes. Por ejemplo: combustibles y lubricantes, tornillos y tuercas, materiales de escritorio y de oficinas.

Su distribución requiere de puntos de venta que dispongan de stocks suficientes y, al igual que en los casos anteriores las entregas deben ser inmediatas y rápidas.


B) **Bienes de activo fijo o bienes de capital:** su valor se incorpora al costo de los productos finales mediante cuotas de amortización calculadas en función del tiempo de vida útil prevista o a su uso

(horas previstas de trabajo o funcionamiento, etc.).

B1) **Inmuebles:** los terrenos y edificios son compras poco frecuentes pero significan inversiones importantes para una empresa a un precio alto. Los terrenos no se amortizan, sin embargo, el valor será incorporado de manera indirecta a los costos de la empresa.



El cliente es una empresa y como tal, generalmente su fin es la rentabilidad: busca precios, calidad, cumplimiento en las entregas, disponibilidad, rendimientos, etc.



B2) **Instalaciones:** son bienes de capital de vida útil prolongada, generalmente de gran tamaño y valor. Están constituidos por la construcción de edificios o artefactos tecnológicos tales como galpones prefabricados, generadores, motores industriales, turbinas.

Los distribuidores deben asegurar buen rendimiento y solidez. La venta es muy técnica y puntual, y los vendedores deben ser especializados, tengamos en cuenta que quien nos compra hará una inversión importante y requiere conocer muy bien las características del bien que se le está ofreciendo, la inversión se hará una sola vez o en períodos prolongados. Estos bienes se comercializan a través de la venta directa (del productor al

consumidor intermedio, sin intermediarios) o mediante intermediarios seleccionados en función de su trayectoria o del adiestramiento de su equipo de ventas.

B3) **Equipos accesorios:** son bienes de capital generalmente de menor valor que las instalaciones y están más estandarizados; se adquieren para las operaciones de una empresa: camiones, autoelevadores, montacargas, equipos de computación.

Su distribución requiere de contactos personales a nivel técnico, en comunicación directa con personal entendido de la empresa cliente.

Como pudimos apreciar, son muy distintas las estrategias de formación de un canal de distribución y la logística a utilizar para distribuir bienes de activo corriente (por lo general con entregas rutinarias y constantes) que bienes de activo fijo (que es una venta más técnica y personalizada, ya que son bienes de inversión a mediano y largo plazo).

No sólo existe relación entre la distribución y el tipo de producto, sino que también depende de la etapa del **Ciclo de Vida del Producto**, de las políticas de lanzamiento o abandono de productos y del tipo de embalaje que requieren.

En el mundo de hoy, los ciclos de vida de los productos se hacen muy cortos en el tiempo, principalmente por rápida obsolescencia tecnológica, alta competencia, o por cambios imprevistos en los hábitos de los consumidores, lo que requiere proceder a modificaciones en los

canales de distribución y esfuerzos ágiles en los aspectos logísticos de la distribución física, convirtiendo a la Distribución en una variable muy importante para reforzar las ventajas competitivas de las empresas. La entrega en tiempo y en forma y el mejor servicio al cliente, además de ser parte importante de la Distribución, también forman parte del Producto que se ofrece, en este sentido, **la Distribución también es parte del Producto.**

Las características físicas de los productos, en lo referente a pesos, volúmenes, formas, tecnología incorporada, perecibilidad y fragilidad, influyen

decisivamente en la Política de Distribución.

Las empresas que ofrecen **servicios** (productos intangibles) también requieren de una buena distribución. Si bien la variable "Distribución" parece más bien aplicable a los bienes (productos físicos), quienes brindan servicios tienen igual objetivo en la distribución: llegar en tiempo y en forma al consumidor final. Las operaciones de compra de bienes que necesitan las empresas de logística igual o más complicada que para el caso de los bienes.

Todo ello para cumplir con el objetivo de la Distribución: que los servicios lleguen en tiempo y en forma a los consumidores finales.

Las empresas de turismo (hoteles, restaurantes, etc.), de salud (hospitales, emergencias móviles, etc.), de educación (escuelas, colegios, institutos, universidades, etc.), de esparcimiento (conferencias, recitales, exposiciones, etc.), se manejan actualmente con igual criterio que una empresa que ofrece bienes. Deben formar parte de un canal de distribución con sus proveedores y clientes intermedios, deben estar bien ubicadas, tener determinada capacidad, aprovisionarse debidamente de los insumos que necesitan, etc. Lo que significa que los servicios requieren de una buena logística de abastecimiento. *Continúa.<*

Correo de Lectores

Para colaborar con artículos o enviar sus comentarios y sugerencias, pueden hacerlo al correo electrónico:

ram@imur.com.uy.

No se olviden de visitar RAM@ donde podrán encontrar artículos académicos de los profesores de IMUR y de nuestras universidades amigas:

www.imur.com.uy/rama.html

Próxim@ Edición

Estrategia de ventas y productos

Los factores culturales a la hora de exportar

Transformando conceptos empresariales





Y CUANDO NO SE CERRÓ LA VENTA: ¿QUÉ HACEMOS?

Al momento de concluir una entrevista que no se cierra en una compra o pedido, después de iniciarse un vínculo entre una persona interesada en los productos o servicios que se ofrecen, muchas operaciones de venta se pierden negligentemente por quedar prendidas con alfileres, guardado en un archivo de memoria desorganizada o en la “papelera de reciclaje” del vendedor.

El tema es más grave de lo que parece puesto que, junto con los ingresos no obtenidos con dichas ventas no concretadas, también se desperdicia toda la inversión de tiempo dedicado a la atención de cada interesado y potencial comprador en dichas entrevistas.

La consecuencia directa, y que se refleja en ningún análisis sino hasta el final del ejercicio de todo negocio, afecta directamente

a su rentabilidad por una mala praxis de la gestión que esto implica.

Consecuentemente, la discontinuidad generalizada en el desarrollo de cada vínculo entre el potencial comprador y el vendedor produce resultados periódicos inciertos e inconsistentes como contribución al ingreso requerido y esperado por sus directivos respecto al desempeño de su equipo de ventas.

A esta altura del tema, resulta conveniente analizar un poco más los diferentes motivos que llevan a que una venta no se cierre así como también definir qué hacer al respecto, con el fin de capitalizarlo a favor luego de considerar y mejorar varios aspectos clave que intervienen.

¿Por qué motivos suele postergarse una decisión de compra?

Escribe:

Martín E. Heller*

www.muieresdeempresa.com

Como veremos seguidamente, una entrevista puede postergarse por aspectos inherentes al entrevistado y al vendedor de toda empresa. Poniéndonos en los zapatos del potencial comprador al analizar en profundidad este aspecto, observaremos que una postergación de la decisión de compra es el resultado que se produce por diferentes motivos, como los que seguidamente se describen (listado parcial):

- El valor del producto o servicio.
- Las características, complejidad e importancia del producto o servicio en cuestión.
- La importancia y repercusión de la decisión (instalaciones, reformas, ampliaciones, etc.)

- La intervención de una o más personas que deciden junto con el entrevistado inicialmente.
- Las condiciones de financiamiento y atención pos venta.
- Requerir comparación con otras opciones competitivas del mercado.
- Créditos en trámite para su adquisición.
- No llegar a visualizar con claridad cómo el producto o servicio le proveerá las satisfacciones o soluciones que busca.
- Otros motivos más...


Ahora bien, poniéndonos el sombrero del vendedor, existen otros motivos que gerencialmente deben tenerse en cuenta y pueden convertir en realidad varias de tales circunstancias.

Independientemente del listado genérico anterior, y desde un enfoque gerencial de su gestión, lo importante es establecer lo que realmente ocurre con cada uno de tales casos y cuál es la verdadera tendencia de tales situaciones con cada vendedor.


Un gerente de ventas eficaz detecta todos estos factores que suelen contribuir a que “aparentemente” se postergue una entrevista, cuando en realidad no existe posibilidad alguna de cierre debido a la “capacidad vendedora del representante”, tanto por su perfil y/o ineficiencia para realizar exitosas entrevistas, por motivos tales como:

- Carencia de una técnica que le impide establecer los verdaderos requerimientos de cada interesado.

- Falta de criterios efectivos para la calificación real de cada entrevistado.
- Escasos conocimientos sobre los beneficios que ofrecen sus productos o servicios como para asesorar eficientemente a cada comprador potencial a través de argumentaciones apropiadas y efectivas.



Las condiciones de financiamiento y atención pos venta. Requerir comparación con otras opciones competitivas del mercado. Créditos en trámite para su adquisición... son algunos motivos por los cuales no se puede cerrar una venta



- Carencia de habilidades para realizar argumentaciones efectivas que induzcan a preferir su ofrecimiento frente a otras opciones.
- Escasos o inexistentes conocimientos sobre los productos y servicios de su competencia, así como de una técnica de ventas, lo que le impide responder con éxito a las objeciones.
- Perder oportunidades de cierre por carecer de técnicas efectivas.
- Otros motivos...

El seguimiento (“follow up”) en la venta

Asumiendo que los motivos de la postergación de la decisión de compra corresponden

exclusivamente al comprador potencial o interesado, resulta apropiado analizar una serie de aspectos que surgen para que la negligencia operativa no impida que lleguen a convertirse en resultados efectivos. Muchos de estos aspectos se encuentran en la formación inicial de cada representante de ventas, de quien se espera que actúe de una manera profesional evitando que se les escape la más remota posibilidad de ventas en su gestión.

La clave radica en la información target, tal como lo he descrito en el artículo: “Los objetivos clave de toda entrevista de ventas”. Dicha información a obtener representa la esencia y metas en cada uno de los contactos entrevistados, a tal punto que si no es capacitado para hacerlo y reforzado durante el ejercicio de su desempeño por parte del supervisor hasta que llegue a internalizarse y se constituya en parte ineludible de su gestión, la entrevista deambula por aspectos que no concentran su atención ni la de su interlocutor en el objetivo de ventas de cada encuentro que realice. Luego de obtenida esta información target, existe el aspecto clave para una eficiente administración: su registración.

Acorde al método establecido o vigente, podrá registrarse en su agenda como borrador, en un fichero tradicional o en su base de datos de la PC en el programa correspondiente, de manera que el vendedor y el supervisor o gerente puedan acceder a ella de una manera dinámica y efectiva como para planificar sus futuras

acciones de seguimiento acertado y preparado para que resulte exitoso al haber agotado todas las instancias correspondientes a cada caso, en las formas y momentos apropiados para que así resulte.

En la gestión profesional de ventas se denomina “desarrollo de ventas” al proceso que pudo haberse iniciado por el vendedor en un primer encuentro y que debe continuarse con fluidez y eficiencia en una o más entrevistas posteriores, basándose fundamentalmente en la información target obtenida previamente, en su acceso a lo registrado ordenadamente y con la preparación necesaria previendo lo que seguramente ocurrirá en cada uno de los siguientes encuentros.

Conclusiones

De acuerdo a lo analizado aquí se aprecia que la tan deseada generación de resultados

de venta con calidad, productividad, consistencia y rentabilidad no ocurrirá por efecto de plegarias o eventos fortuitos, puesto que ello depende exclusivamente del Método Efectivo de Gestión que se aplica en cada equipo de ventas.

El perfeccionamiento de dicho método efectivo, configurado “a la medida” de cada organización, sus productos o servicios y estilo que transmite su imagen al mercado, debe incluir este aspecto fundamental que hace a la continuidad y a la forma de desarrollar toda gestión de venta hasta alcanzar su cierre efectivo, en tiempo y en forma.

El **seguimiento (follow up)** que no esté considerado en la gestión del equipo de ventas y en estos términos, sepamos que va dejando en el camino una serie de cabos sueltos correspondientes a vínculos iniciados pero negligentemente continuados. Tal

como lo expresan los yatchmen (veleristas) que participan en carreras interoceánicas de navegación a vela, “un cabo suelto es grave porque obstaculiza y frena el avance de la nave hacia la meta”.

Lo importante es que los timoneles y capitanes que conducen la actividad de ventas en toda organización estén conscientes de este tema y tomen las decisiones y acciones para que conduzcan exitosamente a su equipo hacia las más ambiciosas metas en términos de resultados con calidad, productividad, consistencia y rentabilidad.<

Fuente: Este artículo publicado originalmente en el sitio: La Venta Profesional © en y ha sido escrito por Martín E. Heller.



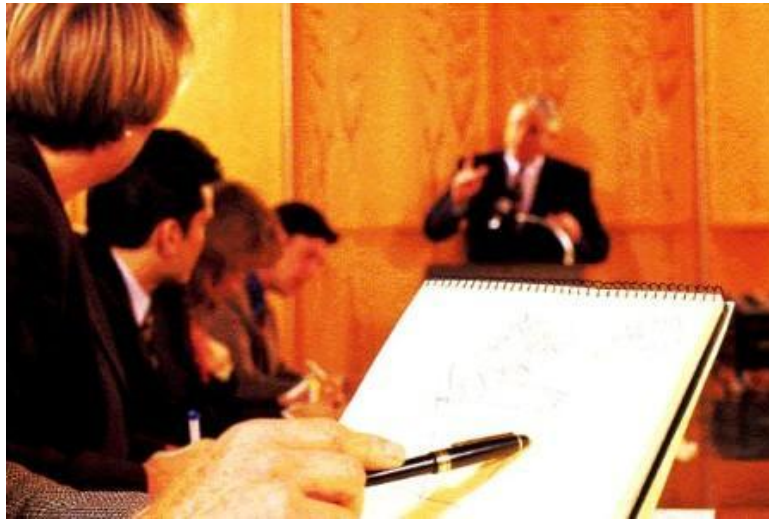
PROGRAMAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

OBJETIVO: Desarrollar el conocimiento de los integrantes del área comercial de su empresa

TEMAS: Las fases previas a la entrevista; La Entrevista de Ventas; Técnicas de Comunicación para vendedores; La Presentación del Producto; PNL aplicada a la Venta; Marketing; Satisfacción y Retención de Clientes; Calidad en la Atención al Cliente; Como ser Consultor de sus Clientes; Como tratar con clientes difíciles; Que espera el cliente de un vendedor; Atención al Cliente; Otros.

DURACIÓN: 1:30 horas

Teléfonos: 915 9131 // 916 7629
cap@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



CÓMO PLANIFICAR EXITOSAMENTE UNA REUNIÓN

El profesional de Ceremonial y Protocolo destinado a la planificación integral de una reunión, establecerá los criterios de organización más adecuados en relación directa a la finalidad que persigue el anfitrión.

Detectará sus intereses, objetivos específicos y motivaciones: ¿qué quiere celebrar?, ¿a quién se dirige?, ¿cuál es el target de los invitados?, ¿desea obtener beneficios a largo plazo?, ¿qué imagen quiere transmitir?, ¿el acto tiene carácter oficial o privado?, etc.

Establecer una óptima investigación y planificación, resulta fundamental para la coordinación entre todas las partes que intervienen en la realización de un evento, por lo cual se diagramarán y detallarán las

acciones dirigidas a cumplir objetivos generales y específicos.

En función de la evaluación detallada de estos aspectos, el coordinador general, seleccionará el lugar destinado para la ejecución del evento, y establecerá las pautas para una planificación exitosa. El ceremonial, brindará el marco para la adecuación de los intereses del anfitrión, junto a la utilización precisa de los dispositivos protocolares, aplicados en función al tipo de evento.

El Agente de Ceremonial definirá los criterios para el establecimiento de las precedencias, ubicación del centro métrico, aplicación de la ley de la derecha, del orden lateral, etc., categorización de los invitados (de honor, especiales), y el armado del cronograma, con los tiempos

Escribe:

Silvia Citrullo

www.mujeresdeempresa.com

programados para la ejecución de cada secuencia.

El coordinador general, asignará las tareas correspondientes a su grupo de trabajo, en base a la observación de debilidades y fortalezas, capacidades, experiencia y formación académica. La elección acertada entre la tarea y la persona designada para realizarla, resultará en beneficio de la ejecución profesional del evento. Se establecerá un responsable de cada área, el cual, a su vez, tendrá a su cargo a su propio equipo de trabajo.

En la medida que se acerca el día del acto, reunión o ceremonia, se ajustarán los tiempos en el

cumplimiento de las tareas asignadas.

La fluida comunicación y el intercambio continuo de información entre el organizador y sus asistentes, asegura la participación de todo el grupo, facilitando la toma de decisiones y el logro de los objetivos previstos.

En caso de surgir algún tipo de imprevisto, sobre la hora de inicio del evento, el coordinador general, demostrará su unidad de mando, manteniendo la serenidad, flexibilidad y creatividad, en función de adaptar lo previamente diagramado a las nuevas circunstancias.


Ventajas de una correcta planificación

- Se trabaja en base a los objetivos definidos.
- Estimula la creatividad, logrando un mejor uso de los recursos disponibles.
- Facilita el alcance progresivo de las metas planteadas.
- Coordina y unifica las acciones y los esfuerzos del comité organizador.


La planificación integral de un evento debería incluir:

- Definición de objetivos generales y específicos.
- La temática del evento y su fecha tentativa de ejecución.
- Organización del equipo de trabajo y los responsables de cada área.
- Determinación del target y de la cantidad de invitados
- Presupuesto – finanzas.

- Elección de los posibles auspiciantes.
- Contratación del lugar (acorde a la imagen que se desea transmitir).
- Confección y envío de las invitaciones



La fluida comunicación y el intercambio continuo de información entre el organizador y sus asistentes, asegura la participación de todo el grupo, facilitando la toma de decisiones y el logro de los objetivos previstos



- Estrategias de difusión: (medios masivos, gacetillas de prensa, revistas especializadas).
- Alternativas de acción en caso de modificaciones del proyecto original.
- Contingencias y posibles soluciones.
- Elaboración de mecanismos de supervisión, control y evaluación.
- Diagramación de planillas para el seguimiento de las actividades de cada área.
- Reuniones periódicas con los responsables de cada área (marketing, publicidad, catering, prensa, finanzas, ambientación, etc.)

- Visita previa al lugar seleccionado. Ajuste y solución de problemas.
- Elaboración de un cronograma, detallando las actividades protocolares previstas durante la ejecución del evento.
- Seguimiento de los tiempos, y capacidad de respuesta ante posibles modificaciones.
- Evaluación general: ¿se alcanzaron los objetivos?, ¿las estrategias diseñadas funcionaron según lo previsto?, ¿los resultados obtenidos fueron los esperados?

El éxito de una reunión de cualquier carácter (social, empresarial u oficial), dependerá de la habilidad y experiencia del profesional de Ceremonial para identificar **el objetivo real** que persigue el anfitrión con la ejecución del evento, lo que implica diseñar acciones concretas, destinadas al cumplimiento de las metas planteadas.

El evento planificado profesionalmente, se transforma en una poderosa estrategia de comunicación, que posiciona y optimiza la percepción positiva de la Imagen Institucional o Corporativa en los diversos públicos. <

***Silvia Citrullo:** es Técnico en Ceremonial y Protocolo, es Directora de Ceremonial Meetings



EL PLACER EN EL TRABAJO, ¿DERIVA DEL SUFRIMIENTO?

La dicotomía sufrimiento-placer es tema central en la obra de Dejours (1993). Diversos especialistas se debatieron sobre la cuestión del sufrimiento, en la tentativa de encontrar un medio de eliminarlo de las organizaciones. Para Dejours, ese objetivo es imposible de ser alcanzado.

A pesar de invertir un gran esfuerzo en luchar contra el sufrimiento, los trabajadores no buscan situaciones de trabajo sin sufrimiento. Además, ellos las detestan. Los trabajadores buscan desafíos, "se ríen jugando con el sufrimiento, en la esperanza de que ése desemboque en los hallazgos y en las creaciones socialmente y humanamente, útiles".

Es en ese punto, entonces, que el sufrimiento adquiere un sentido. La creatividad trae, en contrapartida al sufrimiento, reconocimiento e identidad. El sujeto se experimenta y se transforma a través de sus hallazgos e invenciones.

Observando el trayecto del origen del placer, podemos percibir que ése es un producto derivado del sufrimiento, según propone Dejours. El autor agrega además: eliminar el sufrimiento del trabajo no sería apenas imposible, sino también un error.

La cuestión central para los administradores sería, por tanto, conseguir elaborar condiciones en las cuales los trabajadores pudiesen administrar ellos mismos su sufrimiento, en provecho de su



Escribe:
Leandro Vieira*

www.administradores.com.br

salud y, consecuentemente, en provecho de la productividad. <

Referencias:

DEJOURS, C. Una nueva visión del sufrimiento humano en las organizaciones. In: CHANLAT, J. F. (Org.). El individuo en la organización: dimensiones olvidadas. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993, V. I.



Incorporamos
a nuestro
staff:

Seleccionamos

Promotoras / Azafatas para importante cliente

Requisitos:

Buena presencia

Edad: 18 a 30 años

Presentar CV con fotos

Sarandí 512

Telefax: 915 9131 ó 916 7629

E-mail: cap@imur.com.uy

IMUR
Instituto de Marketing del Uruguay



AGOSTO

CARGA HORARIA – 8 HORAS C/U

METODOLOGÍA: La actividad se desarrolla en un sistema combinado de exposiciones teóricas / dialogadas con trabajos en grupo y diversas dinámicas de aplicación de la información recibida.

MARKETING ESTRATÉGICO

COMIENZO: 13 Y 17 DE AGOSTO

DOCENTE: WALTER DELGADO

OBJETIVO: Aportar elementos para poder elaborar estrategias de marketing exitosas analizando la situación de las marcas en las distintas situaciones del mercado.

TEMAS: Estrategia, cadena de valor, estrategias genéricas, análisis situacional.

TÉCNICA Y SUPERVISIÓN DE VENTAS

COMIENZO: 13 Y 15 DE AGOSTO

OBJETIVO: Capacitar y desarrollar habilidades en el manejo de los vendedores así como las técnicas que son utilizadas en las entrevistas de ventas como forma de aumentar la productividad de la empresa.

Sarandi 512
915 9131 // 916 7629
cap@imur.com.uy
www.imur.com.uy

@MIGOS



DESTAQUE EN ZERO HORA PARA NUESTROS AMIGOS DE ADMINISTRADORES. COM.BR

El periódico brasileiro *Zero Hora*, destacó la función que cumple el portal www.administradores.com.br, creado por nuestro amigo, Leandro Vieira. Él tiene un Master en Administración por la

UFRGS, Administrador por la UFPB y Doctor en Derecho por la UNIPE. Además, tiene un MBA en Marketing, por el Instituto Portugués de Administración y Marketing (IPAM).

El sitio de *administradores*, cuenta con material invaluable de consulta para la carrera de administración de empresas y áreas afines, como ventas, recursos humanos, marketing, entre otras.



MARKETING DE RELACIONAMIENTO CON LA RED DE DISTRIBUCIÓN O DE PROVEEDORES

OBJETIVO: Buscar el desarrollo de nuestros socios comerciales con la finalidad de ayudarlos a crecer.

TEMAS: Las empresas en el día de hoy: oportunidades, problemas y soluciones. Cómo fidelizar clientes... o cómo encantar al cliente. Cómo podemos aplicar el Marketing en nuestra empresa. Las oportunidades y crisis de las PYMES. La empresa familiar. Ejercicios de integración grupal. Acciones para atraer clientes. Las Promociones aplicadas. El momento de la verdad: cuando nos enfrentamos al cliente. La atención al cliente: virtudes y defectos. ¿Qué es un cliente satisfecho?; otros.

DURACIÓN: 2 horas

cap@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



ENTREVISTA A LIC. RAMIRO RODRÍGUEZ BAUSERO

PRESIDENTE DE COLRRIU

¿Qué es Conosur?

Para quienes estamos relacionados con las Relaciones Internacionales, es un encuentro muy querido. Es una serie de encuentros que se iniciaron por el año 95, en la ciudad de Rosario, Argentina, organizados por un grupo de estudiantes, con la voluntad de que se hicieran año a año, en diferentes ciudades del Cono Sur. Ahí se lanzó lo que se conoce con el nombre de “espíritu de Rosario”, un espíritu de confraternización entre los estudiantes egresados de Relaciones Internacionales.

¿Está va a ser la primera vez en Uruguay?

No. En Uruguay se hizo en 1998, que fue el cuarto Conosur.

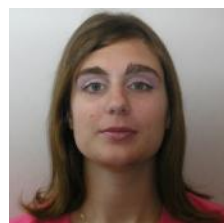
¿Qué ciudades fueron sede?

Pasó por Curitiba, São Paulo, Brasilia, Santa Cruz de la Sierra,

Buenos Aires y ahora volvió a recalar en Montevideo. El año que viene va a ser en Córdoba.

¿Cuál es el objetivo principal?

La idea es crear un ámbito de conocimiento entre los colegas y a su vez, generar un ámbito de reflexión. No sólo la parte social o la parte estrictamente personal tiene que apuntarse con estos congresos, sino también la parte académica. Se debe aprovechar el intercambio académico que en este caso estamos tratando de reforzar por un régimen de ponencias más estricto, para tener ponencias de nivel por parte de los estudiantes egresados y tratar de conseguir especialistas lo mejor capacitados posible. Para así mantener el nivel de estos encuentros y sobre todo el nivel del último encuentro en Montevideo que fue muy bueno porque las dos vertientes, lo social



Escribe:

María de los Ángeles Orfila

E-mail: cap@imur.com.uy

Site: www.imur.com.uy

y lo académico, se conjugaron muy bien.

¿Cuál es la idea central del XI Conosur?

La idea motor es el “Mandato histórico de la integración”. En este sentido, el inspirador de esto fue un gran profesor que se llamaba Washington Reyes Abadie, que tenía una posición muy particular con respecto a la integración y a la inexorable necesidad de los países de América Latina de volverse a encontrar unidos como lo habían

estado en la época hispánica. Nos contaba en sus clases, que eran muy amenas además, que fueron las mezquindades de las ciudades puertos, las que hicieron que se disgregara todo el mapa político latinoamericano y conformando, así, los estados americanos que hoy somos. Con esta idea motor, dividimos los tres días de congreso con secciones fuertes.

¿Cuáles serían esos ejes?

El primero, es analizar las relaciones de los gobiernos de los países del Cono Sur latinoamericano que están alineados a regímenes de corte socialista, por lo menos en los nombres y en las tendencias, con la alineación del gobierno socialista de Rodríguez Zapatero. Entonces, se verá cómo puede jugar esa afinidad de regímenes como factor aglutinante o no. Para el segundo día, el eje temático se muda para Estados Unidos. Se analizará cómo puede afectar el segundo mandato del presidente Bush en esta nueva realidad del Cono Sur. El tercer día lo dejamos para un punto más estrictamente jurídico que es la noción de soberanía del siglo XXI. Se analizarán las marchas de los proyectos de integración, la comparación con otros caminos que están más adelantados como la Unión Europea.

¿Cómo se van a desarrollar las actividades?

Durante las mañanas, van a haber tres plenarios. Durante las tardes van a haber cuatro talleres por día, con temas relacionados con el plenario de la mañana. Por

ejemplo, va a haber un taller sobre la Europa de los 25, otros sobre las tendencias económicas de la región, la Unión Sudamericana, el marco jurídico de la soberanía, la agenda social a nivel latinoamericano, las relaciones con el ALCA, entre otros.

“La idea es crear un ámbito de conocimiento entre los colegas y a su vez, generar un ámbito de reflexión. No sólo la parte social o la parte estrictamente personal tiene que apuntalarse con estos congresos, sino también la parte académica”, dijo el licenciado Ramiro Rodríguez Bausero, acerca del objetivo fundamental de Conosur

Al ser cuatro talleres, se aspira a que haya pocas personas en cada uno para facilitar el intercambio directo de ideas. Allí es donde se van a presentar las ponencias de estudiantes o egresados. Ahí se va a ver el debate y el intercambio.

¿Cómo han respondido los estudiantes y egresados en el envío de ponencias?

Bastante bien, en el sentido de que hemos recibido muchas ponencias de Argentina y Brasil con temas bastante interesantes. Veíamos una ponencia sobre la situación de las Malvinas. Hay

puntos de vista muy interesantes y es muy positivo que así surjan análisis frescos y mentalidades nuevas.

¿Cuántas personas se estima que van a participar?

Nosotros estimamos unas 350 personas. En estos momentos, ya hay 150 inscriptos. Mucha gente de Brasil y Argentina, incluso hay dos colegas de República Dominicana que se enteraron y ya están inscriptos. Ha habido encuentro de 400 y 500 personas y aspiramos a 350, pero también a ver si podemos superarla.

¿Qué personalidad van a participar como disertantes?

Estamos en la instancia de concreción de los invitados. Ya tenemos la participación del representante del Partido Socialista Obrero Español (PSOE) en Uruguay, el doctor Fernández. Además, el embajador de la República Argentina, Hernán Patiño Mayer, el cónsul argentino Carlos Cherneck que además es un gran académico y una persona muy vinculada a los temas de las Relaciones Internacionales y que recibió el año pasado, el premio al Servidor Público del año en Argentina, por su trabajo en pro de las RRII. También confirmó su participación el doctor Sergio Abreu y estamos a la espera de otras personalidades de cancillerías y embajadas.



| |
|---|
| JUEVES 6 DE OCTUBRE |
| 15:00 A 19:00 ACREDITACIONES |
| 20:00 ACTO DE APERTURA Y COCKTAIL DE BIENVENIDA |

| HORARIO | VIERNES 7 DE OCTUBRE | SÁBADO 8 DE OCTUBRE | DOMINGO 9 DE OCTUBRE |
|-------------------------------------|--|--|--|
| PLENARIO 10:00 A 12:00 | La vuelta de España a Iberoamérica La afinidad de regímenes como factor aglutinante: Lula, Kirchner, Lagos y Vázquez en la agenda de Rodríguez Zapatero. | ¿Qué nos depara el nuevo período de gobierno de George W. Bush? Las perspectivas del ALCA frente al avance del bloque socialista al sur de América | La noción de soberanía en el siglo XXI Los embates de la noción clásicas. ¿Un Parlamento para el MERCOSUR? |
| TALLERES 15:00 A 16:30 | Análisis de los regímenes socialistas en el poder | Relaciones Internacionales Carrera Universitaria Pasantías Intrarregionales Intercambios académicos Visión MERCOSUR | Temas sociales en la agenda internacional: educación, pobreza, desarrollo sustentable. |
| TALLERES 17:00 A 18:30 | ARBITRAJE Solución de conflictos en un mundo globalizado | Los nuevos paradigmas económicos de la región | Unión Sudamericana |
| | | Nuevas fuerzas en el comercio mundial: G22, China, ALCA, MERCOSUR | Inserción Laboral como Licenciado en Relaciones Internacionales Experiencias; empresario, empleado y empleador |
| | | | La Europa de los 25 y Nuestra América |
| | | | Marco Jurídico de la noción de soberanía |
| | | | CLAUSURA DECLARACIÓN DE MONTEVIDEO 2005 PRESENTACIÓN DE PRÓXIMA SEDE |

ORGANIZA



COLEGIO DE LICENCIADOS EN RELACIONES INTERNACIONALES DEL URUGUAY
Colonia 1801 Of. 1, Montevideo.
Tel: (598) 2 4096108 Int. 208
colriiu@fder.edu.uy

Incorporamos a nuestro staff:

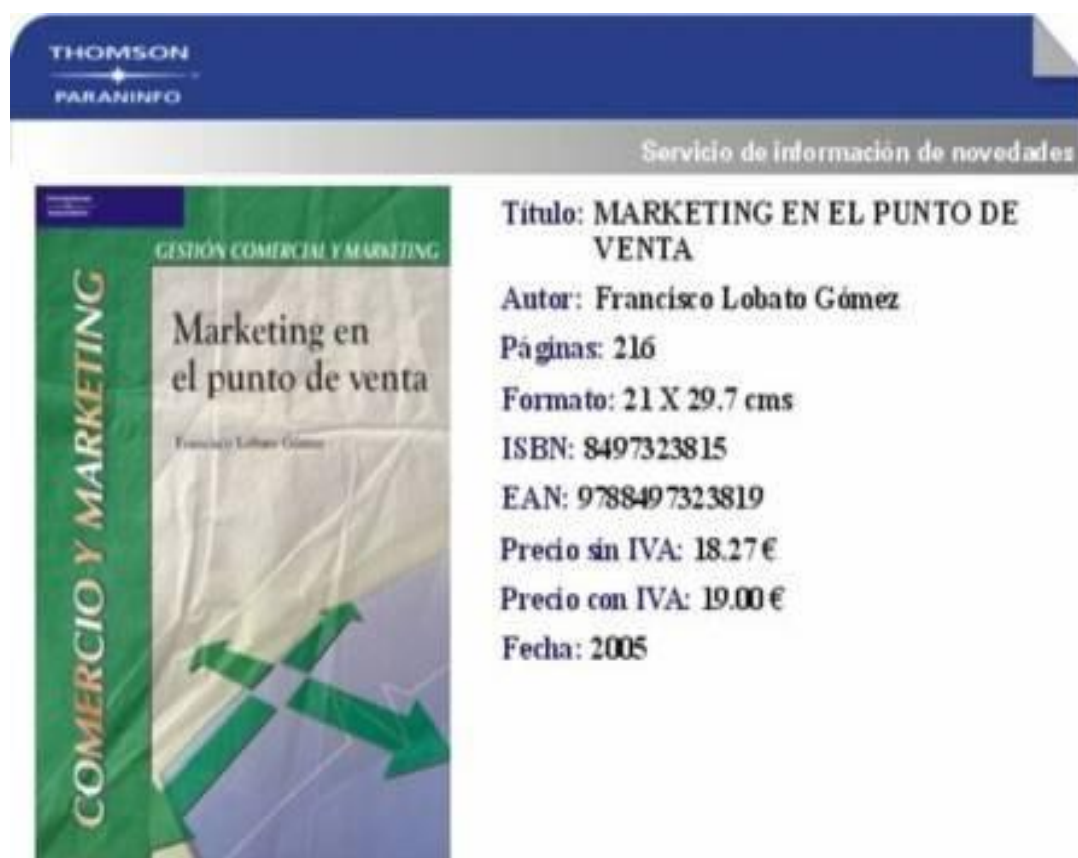
Seleccionamos

Psicóloga con experiencia de Focus Group.
Encargado de comercialización de proyectos de capacitación.
Coordinador/a pedagógico/a
Profesores: mkt., administración, economía, finanzas, filosofía y portugués.

Sarandí 512
Telefax: 915 9131 ó 916 7629
E-mail: cap@imur.com.uy



NOVEDADES DE LA EDITORIAL THOMSON



Descripción: este manual aborda desde una perspectiva muy actual y pegada a la práctica, las cuestiones más relevantes del Merchandising. A través del desarrollo equilibrado y secuencial de los diferentes tipos de contenidos que forman el libro, el lector adquirirá conocimientos y destrezas que le permitirán planificar, dirigir y ejecutar acciones de merchandising en cualquier tipo de establecimiento comercial, utilizando las más modernas herramientas desarrolladas por la informática y la aplicación del **trade marketing**. <

PROXIMAMENTE

PYMES

Cada mes, el Instituto de Marketing del Uruguay – IMUR – lanzará *PYMES*, una revista digital dedicada exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas: artículos, entrevistas, consejos y todo lo que tienen que saber en el día a día.

COSAS QUE LOS CELULARES TODAVÍA NO PUEDEN HACER

Sacan fotos, almacenan datos, filman imágenes y conectan artefactos entre otras cosas. Pero todavía no pueden...

SACAR A PASEAR AL PERRO



CONSEGUIR UN AUMENTO DE SUELDO



Instituto de Marketing del Uruguay

VENTAS VENDEDOR PROFESIONAL DE SERVICIOS

CERTIFICADO INTERNACIONAL
FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias / Río Grande del Sur/ Brasil
4ª Edición

MATERIAS: Gerencia de Ventas, Técnicas de Ventas I, Técnicas de Ventas II, Marketing de Servicios, Comportamiento Consumidor, Estadística, Promoción, Plan de Ventas, PNL aplicada las Ventas, Precios, Marketing Directo, Técnicas de Negociación, Estrategias de Producto, Sistemas de Información de Ventas, Otras.

Sarandi 512
915 9131 // 916 7629
cap@imur.com.uy
www.imur.com.uy



POSEE CONVENIOS CON:



**FACULDADES
ASOCIADAS DE
SANTA CATARINA**
<http://www.fasc.com.br/>



**FACULDADE DOS IMIGRANTES
FACULTAD DE LOS
INMIGRANTES**
<http://www.faculdadedosimigrantes.com.br/>



**UNIVERSIDAD DE SANTA
CRUZ DEL SUR**
<http://www.unisc.br/>

**Incorporamos
a nuestro
staff:**

Seleccionamos

**Secretaria de dirección.
Encuestadoras con experiencia.**

Sarandi 512
Telefax: 915 9131 ó 916 7629
E-mail: cap@imur.com.uy





info@teatrosolis.org.uy



Av. 18 de Julio 1210
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22



IPEP – Instituto Profesional de Enseñanza Periodística

www.ipep.edu.uy

cursos@ipep.edu.uy