"Cómo diferenciarse de la competencia"

5 pasos simples para construir y comunicar su diferencial



bienpensado®

Cementos San Marcos
un futuro concreto

Contenido

Descifrando el código de la diferenciación	3
El Arte de la Diferenciación	4
El Modelo de Diferenciacion	8
Paso 1 – Mercado Objetivo	9
Paso 2 – Competencia	13
Paso 3 – Diferencial	16
Paso 4 – Amplificación	22
Paso 5 – Guión Comercial	26
Acerca del Autor	29

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Descifrando el código de la diferenciación

Para construir un poderoso y efectivo diferencial es necesario ir acoplando distintos elementos que permitan articular un argumento que no sólo sea relevante para el mercado, sino distante de la competencia.

El Modelo de Diferenciación que hemos diseñado, se compone de cinco módulos que secuencialmente permiten identificar, construir y comunicar ese aspecto relevante que hace que la compañía se aparte de la competencia y genere un especial atractivo para sus clientes.

Es un proceso paso a paso para que cualquier compañía construya y comunique su difeencial. Un modelo simple y práctico que descifra el código de cómo difeenciarse.

Los cinco módulos o fases de los que se compone el Modelo de Diferenciación, son:

1. **Mercado Objetivo** – ¿Para quiénes queremos ser relevantes?
2. **Competencia** – ¿Qué le están diciendo los competidores?
3. **Diferencial** – ¿Cuál es el elemento diferencial de nuestra compañía?
4. **Amplificación** – ¿Cómo comunicarlo en cada punto de contacto con el cliente?
5. **Guión Comercial** – Coherencia interna y argumentos comerciales para sustentar el diferencial.

En este libro electrónico encontrará una explicación de los cinco pasos que debe seguir para construir y comunicar su diferencial.

Que lo disfrute!



David Gómez
Director de Bien Pensado
bienpensado.com

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

El Arte de la Diferenciación

La búsqueda por la diferenciación ha sido una constante en las empresas desde hace más de 80 años. De hecho el término diferenciación fue acuñado en 1933 por el economista norteamericano Edward Chamberlin en su libro "Teoría de la competencia monopolística", donde explicaba que un proveedor podía cobrar más por un producto diferenciado que lo que permitiría una competencia perfecta (donde ningún jugador es dominante).

A través de los años, múltiples estrategas de negocios han sugerido la inminente necesidad que tiene toda empresa de diferenciarse, so pena de desvanecerse en el tiempo frente a competidores muy similares que venden más barato.

La evolución del concepto de diferenciación

En 1961 Reeves Rosser plantea la teoría de la Proposición Única de Ventas o *Unique Selling Proposition (USP)*, la cual urgía a las marcas a buscar algún concepto único y diferenciado. Luego en 1980 Theodore Levitt en su artículo de Harvard Business Review, "Éxito en el marketing diferenciando cualquier cosa", menciona que "No existen los commodities. Todos los bienes y servicios son diferenciables".

A su vez Philip Kotler introdujo amplió el concepto de la variable producto, aduciendo que existen varios niveles, llamando a uno de ellos el *producto aumentado*, dando a entender que si a un producto se le aumentan beneficios no tangibles (soporte técnico, servicio posventa, garantías), genera diferenciación y preferencia. En 1985 Michael Porter define la estrategia de diferenciación como aquella que busca toda compañía para verse única en aspectos que sean valorados por los compradores. Luego en el 2000 Jack Trout (famoso junto con Al Ries por el concepto de Posicionamiento), propone la diferenciación como algo de vida o muerte en su libro "Diferenciarse o morir".

Con la evolución de los mercados y los hábitos de los consumidores, la diferenciación ha pasado de ser algo sólo atribuible al producto (como en la era industrial), a construirse sobre múltiples variables para que una marca, negocio u organización sobresalga a los ojos de sus clientes.

La diferenciación ha estado en la agenda de los negocios por años, pero pese a todo, sigue siendo una tarea pendiente para muchas empresas.

Qué es diferenciación

En palabras sencillas, *diferenciación es distinguir un producto o servicio del resto de sus competidores, buscando hacerlo más atractivo a los ojos de su mercado objetivo, para que lo prefieran*.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Una efectiva diferenciación cumple tres criterios básicos para que tenga éxito:

Es valorado por los clientes – No por el hecho de ser nuevo o diferente significa que el mercado lo aprecie y esté dispuesto a pagar un precio mayor. Un buen diferencial es aquel que entrega algo no sólo diferente sino importante, representativo y deseado por el cliente. Sólo de esa manera estará dispuesto a pagar un precio mayor o en igualdad de condiciones, preferir su marca versus la de la competencia. Cuando el diferencial no es apreciado por el mercado, el 'valor agregado' se convierte en 'costo agregado'[1].

Es específico y fácil de comunicar – No importa que tan único sea su diferencial y que tan apreciado pueda llegar a ser. Si el mercado no se entera y más aún, no se lo adjudica a usted, todo habrá sido en vano. Un diferencial debe ser concreto, específico y fácil de comunicar. Sólo así los clientes podrán reconocerlo, entenderlo, apreciarlo y atribuirlo a su producto, servicio o compañía. Siempre, entre claridad y creatividad, prefiera claridad. Si bien las dos son deseables, la efectividad, simplicidad, especificidad y claridad del mensaje debe primar por encima de cualquier recurso creativo. Que la gente entienda es más importante a que les parezca lindo.

Es único en la percepción del mercado – Percepción es realidad[2]. No importa qué tan diferente considere que es su producto o servicio, si a los ojos del mercado es visto como uno más que ofrece los mismos beneficios de sus competidores, no es un diferencial. Es algo que hace bien, pero no es un diferencial. Para atribuirse el diferencial incluso puede ser algo que también tenga su competencia, pero que no lo ha comunicado como para posicionarse y ser visto como el dueño de ese beneficio. Está listo para que lo tome.

Para qué diferenciarse

Si bien es evidente la necesidad de diferenciación, no podemos presumir que todo negocio lo necesita con la misma urgencia, o que todo empresario visualiza el impacto que podría tener en su negocio. En otras palabras, muchos no le prestan atención porque no lo consideran *tan*importante.

Por eso antes de empezar (o continuar) el camino hacia la diferenciación, es clave tener claro para qué hacer el esfuerzo (a ver si logro convencerlo).

Para qué diferenciarse: Para lograr la preferencia de los clientes.

Yes. Así de simple. Se lo diré de nuevo: uno se diferencia para lograr la preferencia de los clientes.

[1] http://bienpensado.com/valor-agregado-es-diferente-a-costo-agregado/
[2] http://bienpensado.com/percepcion-es-realidad-no-basta-con-ser-bueno-el-mercado-tiene-que-reconocerlo/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Ese es el fin último, que independiente de cualquier variable que pueda afectar la decisión de compra de un prospecto, el diferencial sea tan fuerte y único que haga que el cliente se quede con ella. No importa que tantos ojitos y tentaciones reciba de la competencia, si el diferencial es sólido, no le será infiel.

Hay varios aspectos que benefician a una marca diferenciada (por si acaso tiene dudas de la relevancia de buscar diferenciarse):

Crea valor – Trasciende los simples beneficios funcionales e incrementa la percepción de lo que recibe el cliente. (Nadie compra un Rolex para ver la hora). Representa mucho más de lo tangible, evidente y visible.

Evita competir por precio – Aparta el producto/servicio de los demás, poniéndolo en otra categoría. No es comparable. El valor que representa para el cliente supera su relación costo-beneficio por encima de la competencia.

Genera lealtad de marca – El ser único para sus clientes lo hace por ende irremplazable. Por sus beneficios particulares, no considera ningún sustituto directo. El cliente simplemente no evalúa otra opción porque no es lo mismo.

Hace la competencia irrelevante – Ya la competencia (directa o indirecta) deja de ser el referente. No importa lo que la competencia ofrezca, usted está en otro nivel y el cliente lo sabe y se siente orgulloso de eso.

Llama la atención – Sobresale de la multitud y se hace notar. Hace que la gente voltee a mirar, se sale de lo conocido. Un gran beneficio en un mundo saturado de estímulos donde muy pocas cosas son dignas de prestarle atención.

Genera afinidad y empatía – La afiliación a los principios expresados por la marca crea lealtad. Comparten y disfrutan la misma filosofía. La gente no sólo compra porque el producto/servicio cumpla su función, sino porque le gusta y lo disfruta. En otras palabras, la gente compra "porque sí". Somos más emocionales que racionales.

Justifica la compra – Parte de la lucha interna que tenemos como consumidores cada vez que compramos, es justificarnos (para sentirnos bien) si realmente vale la pena lo que vamos a comprar y si es la mejor opción. No queremos cometer errores. Un diferencial es un argumento donde el consumidor de dice a sí mismo: "esto es distinto a los demás". Esa es la justificación que necesitaba. Es tan diferente que no hay duda, porque no hay contra qué compararlo. Y si no hay contra qué compararlo, es la opción evidente.

Genera voz a voz – Hablamos de las cosas que nos sorprenden. Muchas marcas no han entendido que el voz a voz es espontáneo y que la única forma de estimularlo es siendo*realmente* sorprendente. No es ser "un poquito" sorprendente o como muchas compañías equivocadamente confunden, "publicitariamente" sorprendente. El voz a voz es algo que "el dinero no puede comprar".

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Diferenciarse requiere coraje (algo bastante escaso)

No es que los negocios no sepan que deben diferenciarse. Es claro que es algo deseable. Es claro que en muchos casos es cuestión de supervivencia. Muchas compañías están atoradas en guerras de precios que no llevan a ningún lado y son cada vez menos relevantes para sus clientes. Pero diferenciarse no está en la agenda del día.

Si la necesidad de diferenciarse es tan evidente, ¿por qué los negocios y marcas diferenciadas son tan escasas?, ¿por qué la gran mayoría prefiere mantener su situación actual sabiendo que no lo llevará a ningún lado?, ¿por qué escudarse en los problemas de precio? Porque diferenciarse requiere coraje. Y el coraje es bastante escaso.

Diferenciarse requiere ser radical para que la gente lo note. Diferenciarse requiere abandonar la posición "segura". Diferenciarse requiere desaprender los trillados argumentos de ventas y adoptar argumentos ahora sí relevantes.

La trampa está en creer que mantener el status quo es más seguro, más barato y más fácil. Todo lo contrario. Cuando una marca tiene claro su diferencial y lo comunica efectivamente, hay claridad mental y seguridad en la propuesta de valor. Nada más poderoso que eso.

Exceso de oferta

Hay demasiadas opciones para seleccionar y demasiados oferentes para una demanda muy escasa. La gente ya no presta atención a la publicidad y cualquier información a la que esté expuesta, en el mejor de los casos, rápidamente la escanea.

El desafío no está en hacer publicidad atractiva, el problema es que la publicidad per se ya no es atractiva. No queremos estar expuestos a la publicidad. Saltamos los comerciales en la televisión, cambiamos el dial de la radio y pasamos sin notarlo los anuncios de las revistas.

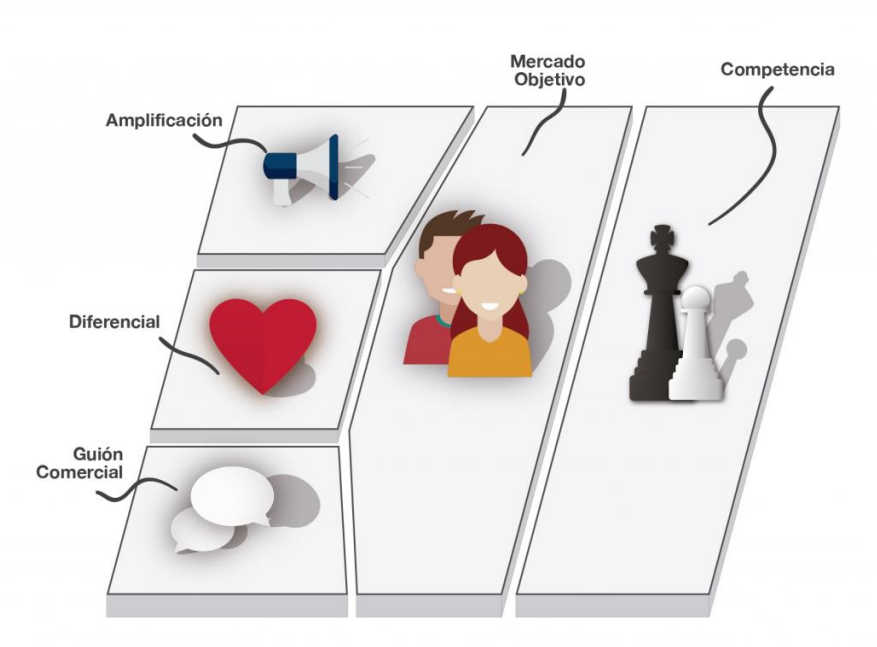
Ahora para sobresalir hay que ser más genuino y menos prefabricado. Hacer las cosas bien es simplemente insuficiente. Hay muchas compañías haciendo las cosas bien. Eso el estándar. Nada nuevo en eso.

Para generar notoriedad hay que salirse del molde y dar de que hablar, que las personas se sientan motivadas a contarle a sus amigos sobre el televisor que había en el techo del consultorio odontológico, pero no que nos muestre mensajes publicitarios de "cuéntale a tus amigos". El consumidor decide a quien le cuenta; tiene el suficiente criterio. Nadie habla de empresas o productos aburridos que simplemente existen. Se vuelven invisibles y fácilmente sustituibles. Así es el juego.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

El Modelo de Diferenciación

El proceso para construir y comunicar efectivamente su diferencial consta de 5 pasos que desarrollan cada uno de los elementos de una estrategia exitosa.



Primero defina clara y detalladamente el Mercado Objetivo al cual se dirige, de manera que pueda diseñar su diferencial en función de lo que es relevante para esas personas.

Luego analice la Competencia para saber ellos que están diciendo y cómo lo están diciendo. Es importante porque su diferencial debe ser único en la percepción del mercado, así que debe alejarse de la competencia.

Posteriormente construya su diferencial basado en lo que es relevante para el mercado objetivo y alejándose de lo que sea que diga la competencia. Evalúe las 10 alternativas para diferenciarse y seleccione un camino a seguir.

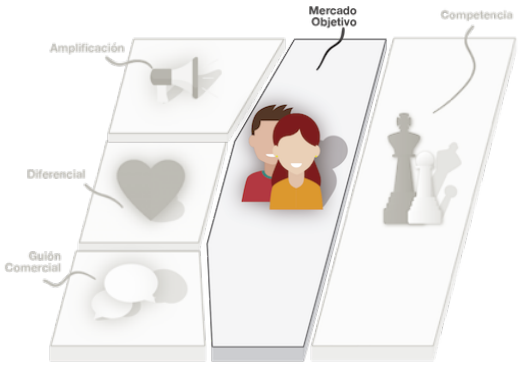
A continuación trabaje en la estrategia de Amplificación, para garantizar que su valioso diferencial es conocido y reconocido por el mercado al que pretende enamorar.

Finalmente, construya su Guión Comercial que le dará lineamientos a la fuerza de ventas para sustentar su oferta de valor cuando un cliente le diga que está muy caro.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Paso 1 – Mercado Objetivo

Definir su mercado objetivo es una decisión estratégica



Definir su cliente objetivo es, junto con su diferencial, la decisión estratégica más importante que debe tomar para su negocio. El tipo de cliente en el cual se enfoque determinará los canales de distribución, su estrategia de precios, los beneficios y valores agregados, así como los medios donde debe pautar para que ese cliente potencial se percate de su existencia.

"Si tuviera 10 más como este…"

La forma más fácil de entender este concepto del cliente objetivo es pensar en aquellos clientes actuales de los cuales quisiera tener más; que su tuviera 10 más como esos la vida sería maravillosa.

La clave está en descubrir a quién se parece ese cliente en la forma más exacta posible, y luego ir construyendo su estrategia de mercadeo entorno a él para atraer más como ellos. De eso se trata el juego.

Por qué el cliente debe cumplir con ciertas características

Que alguien encaje perfectamente en su negocio puede significar que tiene el tipo de necesidad que usted puede atender o solucionar, pero también puede significar que valora su enfoque único y que lo trata a usted y a su personal, con el respeto que la relación se merece.

Un cliente que no encaja en su definición de cliente objetivo y que usted aceptó porque necesitaba el dinero, acabará con la vida de su negocio más rápido que cualquier otra cosa.

Una persona que no encaje en su definición de cliente ideal puede ser alguien con quien le gustaría trabajar, pero la verdad, es que no tiene la necesidad que encaja con lo que su negocio hace mejor, o peor aún, no está dispuesto a pagar su precio, así que no es su prioridad.

No son menos clientes, son más calificados

Enfocarse en este cliente objetivo ideal y renunciar a algunos que no encajan con esta definición no necesariamente significa reducir el número de clientes (aunque es una opción), significa reemplazarlos por clientes de mejor calidad.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Con este enfoque, rápidamente se dará cuenta que atraerá mejores clientes que permanecerán por más tiempo. Uno de los grandes beneficios de definir claramente su mercado es, por defecto, entender quién no es su cliente objetivo. Este descubrimiento posibilita un nivel de concentración que puede no haber existido antes, cuando su mercado objetivo era definido como cualquiera pudiera pagarle.

Tener claramente definido el tipo de cliente que aprecia lo que hace por él, que paga gustoso lo que cobra y que le recomienda otros clientes, le dará adicionalmente una gran tranquilidad y sentido de control sobre su negocio. Ya es usted quien define en quién y en quién no debe enfocarse.

Las características de un buen cliente potencial

El principio es establecer segmentos de mercado para los cuales su producto o servicio es mucho más relevante que para otros. Deje de querer convencer al que no le importa su negocio y aproveche ese esfuerzo en quien sí lo valora.

Entonces, ¿qué es lo que hace que un cliente potencial sea un buen prospecto?, ¿esos de los que uno quisiera tener más?

Son clientes rentables

No hay forma en la que se pueda crecer un negocio, desarrollar acciones, generar valores agregados, prestar un mejor servicio, incrementar los puntos de venta o realizar otro tipo de estrategias de marketing, si los clientes no son rentables.

Y el empezar con un precio muy bajo para ganarse un cliente, pensando que después lo podrá subir, no es más que un paradigma.

En realidad es muy poco probable de que una vez inicie una relación con un precio bajo, este llegue a incrementar con el tiempo. Más bien sucederá todo lo contrario, tenderá a disminuir.

Son clientes que *realmente* aprecian sus valores agregados

En teoría se podría pensar que todos los clientes quieren un bajo precio. Sin embargo en la práctica, hemos encontrado que son más las personas interesadas en un mejor servicio o producto, que las compañías dispuestas a ofrecerlo. Hay más personas dispuestas a pagar si existiera una mejor oferta o propuesta de valor, que compañías dispuestas a ofrecerlas. Piense por ejemplo, zapatos para mujer en tallas grandes o útiles escolares para zurdos.

Si los clientes a los que se dirige su compañía no aprecian lo que les ofrece, el esmero con el que trabaja y los beneficios que recibe, claramente se puede identificar que no es un cliente ideal y como resultado, será un cliente que siempre va a estar objetando

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

el precio, porque no considera que lo que le está argumentando que es diferente tiene valor para él.

Son clientes a los que le genera resultados, le sirve y le es útil

No siempre lo que vendemos es útil para todas las personas o al menos, no lo es en el mismo grado para unas que para otras. Por esta razón, debemos ser conscientes de que efectivamente los productos o servicios se amoldan mejor a un tipo de cliente, a una persona o compañía en la cual funcionan mejor.

En la medida en la que se enfoque en los clientes donde lo que hace funciona mejor, los resultados por ende serán mucho mejores.

Son clientes que lo refieren

Si a un cliente le funciona nuestro producto o servicio, el siguiente paso será que esa persona nos va a recomendar a otras personas.

Sin embargo, es poco probable que alguien hable bien de una compañía o de la experiencia con algún producto, si efectivamente no cumplió con sus expectativas. Entonces, cuando decide enfocarse en su mercado objetivo ideal, debe identificar con aspectos muy concretos, cuáles son las particularidades y características que lo definen. Esto le hará mucho más fácil llegar a él.

Si trata de ser todo para todos, siempre habrá un buen número de personas para las cuales lo que ofrece no es importante. Y allí es donde empiezan los problemas de precio.

Ejemplos de definición de Mercado Objetivo

Ejemplos para cuatro tipos de negocios. Una pizzería artesanal, enfocada en fabricar pizza tradicional sin prisa y con amor; una odontóloga pediátrica enfocada en proveer una experiencia fuera de lo normal a sus pacientes; una empresa que comercializa software CRM, enfocada en un intensivo programa de capacitación para adopción del cambio; y una empresa que diseña camisas para hombre, enfocada en el beneficio básico de poder usarse por fuera con un corte original que hace que luzcan bien.

Pizzería artesanal - Comen fuera de casa al menos una vez a la semana, Parejas sin hijos o con hijos mayores de edad. Viven en la zona de influencia. Tienen auto. Añoran los viejos tiempos. De un restaurante disfrutan la experiencia íntima de compartir. Van al mercado de las pulgas.

Odontología pediátrica[3] - Niños sin antecedentes odontológicos graves. Hijos de padres con experiencia odontológica “no muy favorable”. Pacientes de oftalmología

[3] http://bienpensado.com/diferenciacion-en-servicios-odontologicos/

pediátrica, estimulación temprana, clases de natación para bebés y pediatras específicos.

Software de CRM - Compañías que han implementado otro tipo de software en el pasado (han sufrido el cambio). Fuerza de ventas con muchos años (50% más de 10 años). Percepción de que la gente tiene resistencia al cambio. Asisten a congresos y eventos de ventas.

Confección de camisas para hombre[4] - Hombres que usan la camisa por fuera de forma cotidiana. Entre 25 y 45 años. Quieren verse informales, pero bien presentados. Afines a la tecnología. Un poco irreverente. Van a restaurantes de zonas reconocidas. Conducen autos específicos (no familiares), no de color gris.

Ejercicio práctico - ¿Para quién ser relevante?

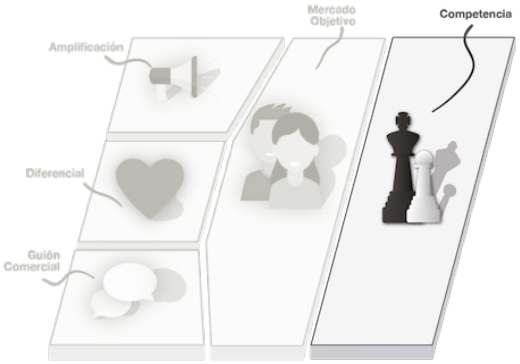
Describa los más detallado posible el perfil de su cliente objetivo ideal. Aquel que más aprecia su propuesta de valor, de los que "si tuviera 10 más como esos", la vida sería maravillosa. Incluya sus necesidades, deseos, insatisfacciones, aspectos demográficos, comportamiento y dónde podría encontrarlo.



[4] http://bienpensado.com/untuckit-para-los-que-usan-la-camisa-por-fuera/

Paso 2 – Competencia

¿Por qué necesita analizar la competencia?



Primero, nos permite evaluar qué tan complejo o sencillo será diferenciarse, pues entre más genéricos sean los argumentos de los competidores y no haya un líder claro, declarado y reconocido por los clientes, el poder de nuestro diferencial será mayor.

Segundo, porque *no queremos* decir lo mismo que dice la competencia, ya que un buen diferencial es único en la percepción del mercado, y si ya alguien está diciendo algo, nosotros tenemos que salir con algo distinto para construir nuestra historia.

Tercero, porque leer la estrategia de la competencia nos da argumentos para sustentar nuestro diferencial, validar vacíos en el mercado que podemos capitalizar y reposicionar a los demás.

Y cuarto, porque le da al equipo comercial mejor poder de negociación frente a sus clientes, pues al saber qué ofrecen y qué no, hasta dónde llegan y hasta dónde no, y qué incluye la oferta de valor de los demás, la de nuestro cliente cobra más relevancia y crea su propio posicionamiento con argumentos específicos.

Es probable que algunos competidores no tengan coherencia en sus mensajes y le apunten a muchas cosas en su comunicación. Esto es una buena noticia, pues representa una oportunidad para capitalizar nuestro diferencial, sabiendo que tendrá poca resistencia. En otras palabras, el carente posicionamiento de los competidores, así como la falta de coherencia de sus mensajes, hace que la focalización de nuestro diferencial, la claridad en el mensaje y la coherencia en la ejecución, sobresalgan en una categoría dispersa.

Cómo leer la estrategia de su competencia

Muchas de las acciones que desarrollan los competidores son visibles y evidentes para todos, el punto es que usualmente estamos tan inmersos en nuestro propio negocio que no vemos las oportunidades y los mensajes que nos pasan por delante.

Por lo tanto, si usted observa con atención, podrá determinar la dirección y lo que pretende su competencia, de manera que no lo tomarán por sorpresa muchos de sus movimientos y podrá ajustar algunas de sus iniciativas acorde a esto.

El disciplinado estudio de la competencia no es algo habitual.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

La buena noticia es que esto no implica grandes inversiones o complejas evaluaciones y herramientas; es simplemente ir desarrollando la capacidad de análisis competitivo a través de la observación de las múltiples acciones que suceden ante sus ojos.

Estas son algunas sencillas y efectivas recomendaciones para que empiece a prestar mayor atención a las señales a su alrededor.

- Observe las actividades en los puntos de venta
- Analice las actividades promocionales
- Estudie su comunicación: mensaje y medios utilizados
- Sumérjase en su página web y en las redes sociales
- Rastréelos con Alertas de Google

Entre más conozca su competencia, mejor podrá argumentar sus diferenciales

La razón más común por la que un cliente objeta el precio es porque no percibe ninguna diferencia versus las otras opciones que hay en el mercado. A los ojos de los clientes lo que usted ofrece es muy similar a lo que ofrecen los demás, razón por la cual el precio más bajo será la variable predominante.

La forma de salir de este espiral es comunicando claramente por qué cuesta lo que cuesta y argumentando a su cliente lo que lo diferencia de sus competidores. Sin embargo, si no conoce a fondo su competencia, ¿cómo podrá sustentar lo que usted tiene y ellos no?, ¿o resaltar el servicio adicional que ofrece (una de las razones por las que seguramente cuesta más), si no sabe si la competencia también lo ofrece?.

Es sorprendente cómo los clientes tienen un mayor conocimiento de sus competidores, lo que les da poderosos argumentos de negociación, mientras usted se sigue empeñado en vender sus beneficios, desconociendo los argumentos que usan sus competidores.

Lea muy bien la estrategia de su competencia, póngala en el lugar que le corresponde y evidencie sus ventajas y diferenciales.

Ejemplos de análisis de la Competencia

Para cada tipo o grupo de competidores, los negocios identificaron su principal mensaje de marketing.

Pizzería artesanal – 1) Delicioso sabor (“disfruta nuestro delicioso sabor”), 2) Bajo precio (“almuerza desde tan sólo $$$”), 3) Rapidez en entrega a domicilio (“30 minutos o gratis”).

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Odontología pediátrica – 1) Odontología sin dolor (sin mayor explicación), 2) Precio (planes promocionales desde $$$ al mes), 3) Disperso y variable (sin un mensaje definido).

Software de CRM – 1) Adaptación y especialización a tipos de negocio específico, 2) Facilidad de escalar la solución (modular, interfases), 3) Simplicidad en el manejo para el usuario (intuitivo).

Confección de camisas para hombre – 1) Estilo de vida ("para el hombre casual", tipo "papá"), 2) Desafiante y de tendencia (demasiado juvenil), 3) Look (texturas, cuadros, rayas, botones, etc.).

Ejercicio práctico - ¿Qué dice la competencia?

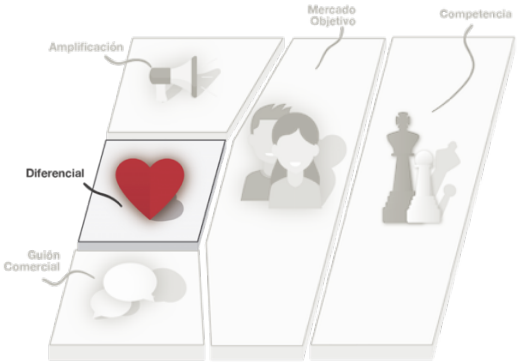
Seleccione sus tres principales competidores o grupo de competidores, y para cada uno identifique cuál es su mensaje principal de marketing. ¿Comunican algo como su diferencial? ¿Algún aspecto en especial por el que cada uno sea reconocido? Esto le permite identificar qué diferenciales están tomados y cuáles disponibles.



Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Paso 3 – Diferencial

Las tres características de un buen diferencial



Para dejar de competir en precio, todo negocio debe diferenciarse. Responder a la pregunta básica de un cliente, ¿por qué habría de comprarle a usted y no a su competencia?. Y en la búsqueda de ese diferencial, una compañía puede caer en el error de enfocarse en algo que no sea representativo para los clientes y que no cumpla ese rol distintivo y único que debe atribuírsele al producto, servicio o marca.

Un buen diferencial debe cumplir con tres condiciones: ser único, valorado por los clientes y fácil de comunicar. Estas son las tres características de un buen diferencial.

1. Es único en la percepción del mercado

Percepción es realidad. No importa qué tan diferente considere que es su producto o servicio; si a los ojos del mercado es visto como uno más que ofrece los mismos beneficios que ofrecen sus competidores, no es un diferencial. Es algo que hace bien, pero no es un diferencial.

Incluso puede ser algo que también tenga su competencia pero que no lo haya comunicado como para posicionarse y ser visto como el dueño de ese beneficio. Por ejemplo en las pizzas, una buena calidad de los ingredientes es algo que seguramente tienen todos. Sin embargo, es Papa John's el que ha querido apropiarse de ese aspecto comunicándolo en todos los puntos de contacto con el consumidor a través de su eslogan "Mejores ingredientes. Mejor pizza".

2. Es valorado por los clientes

No por el hecho de ser nuevo o diferente significa que el mercado lo aprecie y esté dispuesto a pagar un precio mayor. Un buen diferencial es aquel que entrega algo no sólo diferente sino importante, representativo y deseado por el cliente. Sólo de esa manera estará dispuesto a pagar un precio mayor o en igualdad de condiciones, preferir su marca versus la competencia.

3. Es específico y fácil de comunicar

No importa que tan único sea su diferencial y que tan apreciado pueda llegar a ser. Si el mercado no se entera y más aún, no se lo adjudica, todo habrá sido en vano. La tercera condición que debe cumplir un diferencial es que sea muy concreto, específico

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

y fácil de comunicar. Sólo así los clientes podrán reconocerlo, entenderlo, apreciarlo y atribuirlo a su producto, servicio o compañía.

No por ser diferente es un diferencial

Toda compañía que no diferencie sus productos o servicios, terminará inevitablemente compitiendo por la única variable que el cliente puede comparar, el precio. Sin embargo, no cualquier atributo o beneficio es un potencial diferencial. Debe ser percibido como único por el mercado, tener un alto valor percibido por el cliente de manera que esté dispuesto a pagar un precio mayor que el de los competidores, y debe ser muy concreto y fácil de comunicar de manera que logre posicionarse como tal. Descubra su diferencial y verifique que cumpla con estas tres condiciones antes de definirlo como la punta de lanza de su comunicación.

10 alternativas para diferenciarse

Diferenciarse es distinguirse de los competidores para lograr la preferencia de los clientes. Todo negocio sabe que debe diferenciarse. La pregunta es…¿cómo? Estas son 10 alternativas sobre las cuales puede construir su diferencial.

1. Posicionarse diferente



Descripción rápida: Se apropia de un atributo especial.

Aquí aplica el concepto de que más importante que lo que vende, es *cómo* lo vende. La forma de mostrar el producto o servicio hace la diferencia en la percepción de los clientes. Posicionarse diferente significa que si bien el atributo al que hace referencia también lo puede tener la competencia, el comunicarlo sólida y consistentemente en todos los puntos de contacto hace que el mercado se lo asigne a la compañía. Piense en Hard Rock Café. Ejemplos de Posicionarse Diferente: Charity: Water[5], Fórmula del Emprendimiento[6].

2. Característica de producto



Descripción rápida: Tiene algo que nadie más tiene.

La diferenciación basada en una característica especial hace referencia a un aspecto funcional o de desempeño que sólo la marca tiene y que es lo que justifica su particularidad versus los competidores. La diferenciación basada en característica de producto es comúnmente asociada a desarrollos tecnológicos, hasta que la competencia los iguale y se deba desarrollar uno nuevo. Piense en el algoritmo de Google. Ejemplo de Característica de Producto: Jugos Tropicana[7].

[5] http://bienpensado.com/charity-water-una-propuesta-diferente-para-recaudar-fondos/
[6] http://bienpensado.com/formula-del-emprendimiento-una-forma-creativa-de-facilitar-la-creacion-de-negocios/
[7] http://bienpensado.com/por-una-publicidad-honesta-y-responsable/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

3. Nivel de servicio



Descripción rápida: Servicio extremo y sorprendente.

Este tipo de diferenciación depende en gran medida del siempre estable y organizado funcionamiento del personal de la empresa, así como de la claridad y cumplimiento de los procesos y estándares de servicio. Aquí no hablamos de un simple buen servicio, eso es normal. Aquí hablamos de un nivel de servicio como ni siquiera el cliente lo ha soñado, fuera de todo estándar conocido. Piense en Amazon. Ejemplo de Nivel de Servicio: Promesas Carulla[8].

4. Storytelling



Descripción rápida: La historia emociona y enamora.

Son las marcas que se compran por la causa, por la historia que hay detrás. La historia que nos cuentan y que nos queremos contar. Diferencial netamente emocional y que apela al significado que las marcas representan para nosotros, nuestras creencias y principios. Son las marcas con las que nos afiliamos ideológicamente. Piense en Harley-Davidson. Ejemplos de Storytelling: Zapatos TOMs[9], Libros personalizados[10].

5. Nicho de mercado



Descripción rápida: Foco en personas muy particulares.

La diferenciación basada en un nicho de mercado, desarrolla una propuesta de valor integral para un segmento de personas que comparten características muy particulares y que no encuentran otras alternativas que cumplan con sus expectativas o lo que quieren representar con su estilo de vida. Son personas que se enorgullecen de comprar su marca. Piense en una moto Vespa. Ejemplos de Nicho de Mercado: Small Luxury Hotels of the World[11], Gay Travel[12].

6. Experiencia del cliente



Descripción rápida: Hace sentir al cliente diferente.

Todo producto o servicio, más allá de los beneficios o funcionalidades, lleva implícito una experiencia antes, durante y después de la compra. Diferenciarse en hacer la experiencia sea fácil, agradable y memorable es una poderosa razón de preferencia para un cliente. Más que la esencia de lo que vende, es todo lo que rodea y

[8] http://bienpensado.com/promesas-carulla-la-garantia-de-servicio-es-un-diferencial/
[9] http://bienpensado.com/toms-un-negocio-social-y-rentable/
[10] http://bienpensado.com/libros-personalizados-como-forma-de-diferenciacion/
[11] http://bienpensado.com/diferenciacion-de-nicho-pequenos-hoteles-de-lujo/
[12] http://bienpensado.com/gaytravel-especializacion-en-turismo-lgbt/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

complementa la experiencia. Piense en Disneyland. Ejemplo de Experiencia del Cliente: Tour Fantasmal Cementerio de Bogotá[13].

7. Especialización



Descripción rápida: Hace algo mucho mejor que el resto.

La especialización por lo general conlleva profundidad en el portafolio. El especialista ofrece muchas más opciones que cualquier otra marca. A diferencia de un nicho de mercado, donde la marca se enfoca en un segmento de gente, la especialización se enfoca en un concepto específico. Piense en Costa Rica como destino de ecoturismo. Ejemplos de Especialización: Skinny Cow[14], El Club de la Milanesa[15].

8. Distribución



Descripción rápida: Está en lugares más convenientes.

Si bien diferenciarse en distribución puede significar tener una mayor presencia física frente a los clientes potenciales (distribución intensiva), la esencia como diferencial es que una marca puede llegar por nuevos canales y de forma más directa a sus clientes, *antes* que su competencia. Puede ser online u offline. Piense en Avon. Ejemplos de Distribución: Venta móvil de zapatos[16], máquina expendedora de medias[17], canales alternos de disfraces[18].

9. Diseño



Descripción rápida: Al cliente le parece 'cool'.

Diseño entendido como la atracción que genera la estética y la funcionalidad. La forma como *lucen* los productos y los servicios (porque los servicios también se materializan), hace la diferencia. Compramos marcas, que aún costando más y sin ser técnicamente superiores a la competencia, nos gustan y atraen más. Nos parecen 'cool'. Piense en Apple. Ejemplo de Diseño: Neveras con diseño[19].

10. Procesos



Descripción rápida: Forma diferente de hacer las cosas.

Proceso significa la forma en que hace las cosas, no sólo el resultado final. Son los pasos, la organización, cuidado y detalles de lo que el cliente está comprando. Los

[13] http://bienpensado.com/tour-fantasmal-en-el-cementerio-de-bogota/
[14] http://bienpensado.com/skinny-cow-especializacion-en-helados-dieteticos/
[15] http://bienpensado.com/club-de-la-milanesa-la-especializacion-es-una-forma-de-diferenciacion/
[16] http://bienpensado.com/mondieu-si-el-cliente-no-va-al-negocio-el-negocio-va-al-cliente/
[17] http://bienpensado.com/vending-machine-de-medias/
[18] http://bienpensado.com/cachivaches-una-forma-efectiva-de-incrementar-distribucion/
[19] http://bienpensado.com/pasando-de-una-venta-funcional-a-una-venta-emocional/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

procesos generan preferencia porque hacen al producto especial y con una historia para contar. Piense en un producto "Hecho a Mano". Ejemplos de Procesos: Lacademia[20], vestidos de baño Oceana[21].

Ejemplos de Diferencial

Con base en lo que es relevante para cada perfil de mercado objetivo y lo que está diciendo la competencia (para no decir lo mismo), cada una de las compañías identificó su diferencial a comunicar, de la siguiente manera:

Pizzería artesanal – Tipo de diferencial: Proceso. Pizzas hechas como se hacían antes. Con amor. Hechas como la quiera, sin estandarización masiva. Todo se puede (más de esto, menos de aquello).

Odontología pediátrica – Tipo de diferencial: Experiencia del paciente. Odontología a la que los niños querrán volver. Una experiencia odontológica como nos hubiera gustado en la niñez.

Software de CRM – Tipo de diferencial: Posicionarse diferente. Software que la gente disfrutará usar. Acompañado de entrenamiento para adopción del cambio, por un reconocido facilitador de ventas.

Confección de camisas para hombre – Tipo de diferencial: Diseño. Camisa para usar por fuera sin verse ridículo. Línea de caída, mangas y bolsillos proporcionales. Variedad de diseños para diferentes ocasiones.

Ejercicio práctico - ¿Cuál es su diferencial?

Entreviste 8-10 clientes ideales y pregúnteles:

- ¿Por qué nos escogió la primera vez?
- ¿Cuáles son nuestras fortalezas?
- ¿Qué nos diferencia de los demás?
- ¿Hay algo en la industria que considere que nadie hace, pero que debiera hacerse?
- ¿Nos ha recomendado? ¿Qué dice de nosotros?
- Si nos describiera en una palabra, ¿cuál sería?

Busque elementos comunes en las respuestas de los clientes y defina de manera concreta su diferencial. Posteriormente hágale la prueba de fuego, calificándolo de 1 a 10, qué tan poderoso es en cada uno de los tres aspectos:

1) ¿Es único en la percepción del mercado? 1 = Muy común, lo dicen todos. 10 = Nadie más lo está diciendo.

[20] http://bienpensado.com/lacademia-restaurante-aprender-haciendo/
[21] http://bienpensado.com/vestidos-de-bano-a-la-medida-una-forma-de-diferenciacion/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

2) ¿Es valorado por los clientes? 1 = Para el cliente es indiferente, no le importa. 10 = Para el cliente es muy relevante y estaría dispuesto a pagar por él.

3) ¿Es específico y fácil de comunicar? 1 = Mensaje generalista y por ende, irrelevante. 10 = Mensaje conciso, directo y claro; el cliente lo entiende muy fácil y rápidamente.

A mayor el puntaje en los tres aspectos, más poderoso el diferencial.

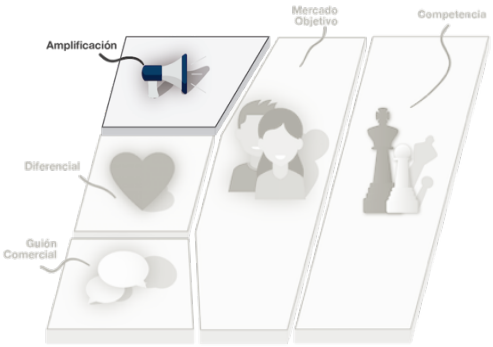
Paso 3. Diferencial

Prueba de fuego >>> Califique de 1 a 10 : ¿Es único? _____ Es valorado? _____ ¿Es específico? _____

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Paso 4 – Amplificación

Cómo comunicar efectivamente su diferencial



Compañías con buenos diferenciales pasan desapercibidas porque no los comunican efectivamente. Lo exponen tímidamente en alguna pieza de comunicación, pero en el resto de puntos de contacto no se comunica o se dice otra cosa. La experiencia en el punto de venta, el uso del producto/servicio, los empaques y demás elementos que ayudan a las personas a entender cuál es la esencia de la propuesta de valor de la marca, simplemente no lo reflejan o dicen otra cosa que no tiene relación.

El tener un poderoso diferencial, único en la percepción del mercado, valorado por los clientes y específico y fácil de comunicar, es la primera parte de la ecuación. Ahora nos encargaremos de que el mercado se entere y los clientes se lo asignen a la compañía y lo reconozcan claramente. Un buen diferencial comunicado pobremente, eventualmente en alguna pieza de comunicación, no logra su cometido porque los clientes no reciben los suficientes estímulos de manera consistente para concluir que *ése* es el diferencial de la marca.

Aspectos a tener en cuenta para comunicar efectivamente su diferencial:

Sea directo

No trate de decir las cosas de una manera adornada o excesivamente publicitaria, y desafortunadamente es una tendencia de muchos creativos, *copywriters* y diseñadores gráficos. Si debemos comunicar un 20% de descuento, simplemente dígalo, pero por favor no trate de adornarlo diciendo “el producto que quieres, al precio que quieres”.

Dramatice sus ideas

Sea más arriesgado en las palabras que usa, en los mensajes que envía y en las promesas que hace. No diga simplemente “entregamos a tiempo”, diga “somos ridículamente puntuales”, y si se atreve a validar y apoyar su promesa básica, acompáñela de una agresiva garantía, “su entrega a tiempo o es gratis”. Este es el tipo de mensajes que sobresalen y nos hacen voltear a mirar. No las mismas frases gastadas por la competencia.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Publicite

En otras palabras, cuente su historia. Si sólo lo saben usted y sus empleados, no sirve de mucho. Incluso si sólo lo saben sus clientes actuales, pero no los potenciales, no sirve. Si cree que la gente se dará cuenta una vez sean clientes, el problema es que si no les cuenta, probablemente nunca serán clientes.

Inclúyalo en su comunicación

Comunique agresiva y directamente su mensaje. Vaya directo al grano. Inclúyalo como eslogan, en sus tarjetas de presentación, en su página web. Incluso algunas empresas lo respaldan con una página web independiente.

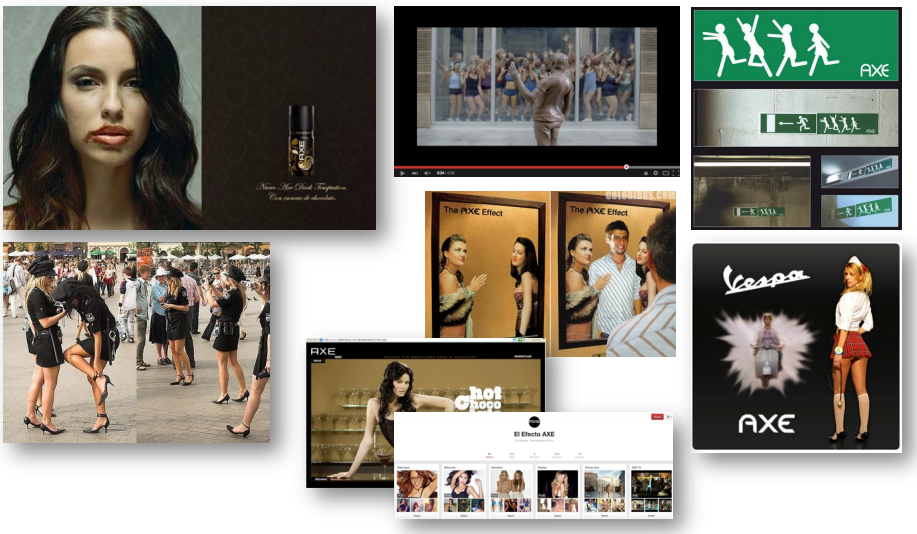
Aléjese de la competencia

Identifique qué dicen sus competidores y aléjese lo más posible de ello. Evite los mismos mensajes, las mismas frases y las mismas promesas. Este debiera ser el primer paso para diferenciarse. Parece obvio, pero aún pasa en muchas industrias. Para comprobarlo, tome una revista de viajes y evalúe los anuncios, las fotografías y los mensajes. Todos dicen y muestran lo mismo.

El caso de desodorante Axe

El desodorante Axe se diferenció desde el comienzo, utilizando el argumento de seducción y atracción frente a las mujeres, en lugar del trillado y excesivamente utilizado argumento de "protección".

Y ha sido coherente en todos los puntos de contacto con su mensaje, en las campañas en medios masivos, en las activaciones, en su página web, sus redes sociales, empaques, promociones y demás.



Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

El caso de donuts Krispy Kreme[22]

Diferenciarse en el mercado de las donuts es todo un desafío. Krispy Kreme el camino de promover cuando las donuts están recién hechas. Una jugada maestra, teniendo en cuenta que el sabor de una donut recién horneada es irresistible (como el pan caliente). Su eje de comunicación se ha basado en anunciar con un aviso luminoso en sus puntos de venta cuando están saliendo donuts del horno. Incluso han desarrollado una aplicación para móviles que le avisa cuándo el local más cercano a usted tiene donuts frescas. Su diferencial no estuvo en el producto (que por supuesto es muy bueno), sino en la forma de vender su producto.



Ejemplos de Amplificación

De acuerdo al diferencial, cada compañía lo amplifica de la siguiente manera:

Pizzería artesanal – Decoración nostálgica. Música que evoca "los viejos tiempos". Calor de hogar. Luz cálida. Uniformes "artesanales" (estilo panadería francesa). Empleados sonrientes, amables y "bonachones". Identidad gráfica nostálgica (logo, página web, menú, caja factura, etc.).

Odontología pediátrica – Olor agradable en el consultorio (chicle). Decoración alegre. Televisión en el techo y audífonos aislantes de ruido. Auxiliares amigables (entrenadas en atención infantil). Disfraces de súper héroes o princesas. Regalos para que escoja a la salida.

Software de CRM – Blog con temas de adopción de nuevas tecnologías y manejo del cambio. Curso online y presencial con mejores prácticas de ventas. Seguimiento

[22] http://bienpensado.com/el-diferencial-de-krispy-kreme-donuts-recien-horneadas/

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

virtual a evolución de la fuerza de ventas. Ofrecimiento de valoración de ventas en tarjetas de presentación y demás.

Confección de camisas para hombre – Página web explicando detalladamente el diferencial. Apoyo de figura reconocida que usa la camisa por fuera. Costo de envío gratuito. Estilo informal y cosas fáciles. Sencillo proceso de devolución.

Ejercicio práctico - ¿Cómo va a comunicar su diferencial?

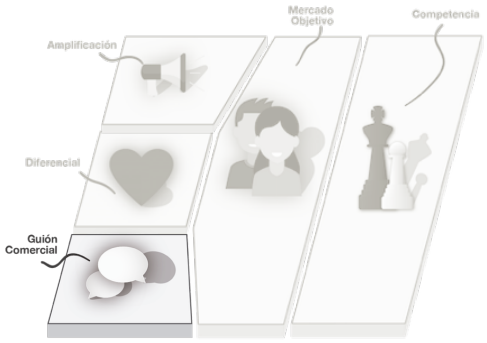
El poder de un diferencial radica en que sea efectiva y coherentemente comunicado, para que el mercado lo reconozca y se lo asigne. Defina cómo se reflejará en cada uno de los puntos de contacto con el cliente. Utilice esta lista de verificación según su negocio, para ir marcando cada de los que vaya definiendo.



Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Paso 5 – Guión Comercial

Las 3 cartas de negociación



Uno de los principales beneficios de la diferenciación es que minimiza el impacto del precio y da una razón clara a los clientes de por qué preferir nuestra marca, producto, servicio o empresa por encima de los competidores.

Para llevar esto a la práctica es necesario documentar los argumentos que se deben manejar frente a los clientes. Esto es lo que llamamos el Guión Comercial, y se activa una vez el cliente objeta el precio o evidencia que no percibe nuestro diferencial versus la competencia.

El Guión Comercial entrega tres "cartas" que el representante de ventas puede utilizar para sustentarla venta sin restar valor a su propuesta.



***Carta 1**: Explicar beneficios y diferenciales versus la competencia. Por qué cuesta más.*

***Carta 2**: Negocie contraprestaciones o elimine beneficios.*

***Carta 3**: Ofrezca otros productos o servicios más económicos.*

Carta No. 1 – Beneficios y diferenciales versus la competencia

Cada compañía elige su modelo de negocio. Algunas deciden ofrecer productos o servicios estándar, a un precio menor; mientras otras optan por entregar una mejor calidad y un mejor desempeño, a unos precios superiores. Es una relación de costo-beneficio. Buscar lo mejor de los dos mundos (excelente calidad a bajo precio) es poco probable y financieramente riesgoso.

Entonces, ¿cómo vender cuando es más costoso que su competencia?

Pregúntese por qué cuesta más

Este es el punto de partida. Reúnase con su equipo comercial e identifiquen, ¿por qué su producto o servicio cuesta más que el de sus competidores?. Haga una lista de cada uno de los aspectos por los que su oferta de valor es más costosa.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Tener un precio alto en la gran mayoría de los casos es sinónimo de calidad, de un mayor respaldo y de unos mayores beneficios. El punto es que seguramente no los está comunicando efectivamente. Y no siempre son aspectos directamente relacionados con el desempeño mismo del producto; pueden ser beneficios colaterales como las garantías, los sistemas de control o la capacitación permanente los que hacen su oferta diferente.

Carta No. 2 – Negocie contraprestaciones o elimine beneficios

Los descuentos son un componente habitual en toda política de precios, más aun en nuestros países donde el obtener algo extra es considerado parte de una buena negociación.

Una escalada de descuentos puede erosionar dramáticamente la rentabilidad del negocio, a menos que lo haga de una manera estratégica. Si baja el precio sin razón aparente, o bien estaba cobrando más de la cuenta, o no valora su producto/servicio lo suficiente. Ninguna de las dos cosas es buena.

Estamos acostumbrados a que los clientes nos pidan concesiones, pero no a pedir concesiones a los clientes

¿Cómo conceder descuentos sin afectar la rentabilidad y la imagen del negocio, producto o servicio? Pidiendo algo a cambio.

¿Por qué es estratégico pedir algo a cambio para dar un descuento? Porque mantiene la percepción de valor y la integridad del ofrecimiento inicial.

Para saber qué solicitar a cambio, piense creativamente en aquellas cosas que pueden ayudar a su negocio. Cuando un cliente se empeña en obtener un descuento, es difícil eludir el tema. Sin embargo, el otorgarlo con una contraprestación le brinda otros elementos de negociación, que usualmente no implican un desembolso económico para el cliente, por lo que podrá aceptarlo más fácilmente.

Carta No. 3 – Ofrezca otros productos o servicios más económicos

Recuerde que no todos los productos son para todos los clientes, pues tienen necesidades y requisitos diferentes. Puede que el producto cuyo precio está en discusión y no ha podido llegar a un punto de acuerdo esté sobre dimensionado para lo que lo necesita, para el uso que le va a dar o para lo relevante que es.

Ejemplos de Guión Comercial

La forma de llevar a la práctica el diferencial se refleja en el manejo de Las 3 Cartas de Negociación:

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Pizzería artesanal – 1) Pizza artesanal. Hecha como se hacía antes, con amor. Una a la vez, 2) Beneficios para clientes frecuentes. Ubicaciones especiales, 3) Productos complementarios. Domicilios. Plan Aniversario para parejas.

Odontología pediátrica – 1) Odontología fantástica para niños, 2) Formas de pago. Plan de referidos, 3) Servicios alternos y complementarios.

Software de CRM – 1(El más intensivo en capacitación para lograr adopción de la gente de ventas, 2) Negociación de capacitaciones virtuales en vez de presenciales (número de licencias), 3) Aplicaciones complementarias (control de ventas, email marketing, etc.).

Confección de camisas para hombre – 1) Camisas con diseño especial para usar por fuera y verse arreglado, 2) Distribuidores (exhibiciones especiales, catálogos comerciales, promoción cruzada), 3) Tarjetas de regalo.

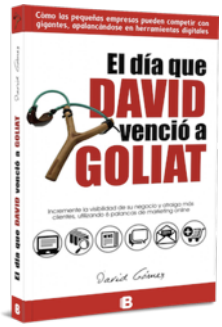
Ejercicio práctico - El diferencial como herramienta de negociación

La utilidad del diferencial está en que sirva para que los clientes nos prefieran en lugar de la competencia. Esto se lleva a la práctica con el Guión Comercial con Las 3 Cartas de Negociación: 1) Explique su diferencial vs. la competencia, 2) Negocie contraprestaciones o elimine beneficios, y 3) Ofrezca opciones más económicas del portafolio.



Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com

Acerca del Autor



David Gómez es Director de Bien Pensado y especialista en marketing. Coach, blogger, speaker y uno de los 7 Master Consultant de Duct Tape Marketing que existen en el mundo (el único de habla hispana). Autor de los libros “El día que David venció a Goliat” y “Facebook Toolbox”.

Por más de 20 años ha ayudado a cientos de compañías a vender con base en el valor y no en el precio. Ha sido Director de Marketing en Varta, Avery Dennison y Grupo Latino de Publicidad; docente en los posgrados de mercadeo de la Universidad de los Andes y la Universidad Javeriana; y ha asesorado múltiples compañías en cómo diferenciarse de la competencia.



Actualmente se dedica a dictar conferencias a miles de empresarios en diferentes países de América Latina. Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana, Especialista en Psicología del Consumidor de la Konrad Lorenz y MBA de Icesi-Tulane University. Nació en Cali, Colombia, en 1970. Para mayor información visite davidgomezgomez.com.

Copyright © Bien Pensado 2015 • bienpensado.com