

Las Ventas y las Relaciones en el siglo XXI

Dr. Carlos Mello Moyano

**Programa de Actualización Gerencial
Cuadernos de Administración y Marketing**

Las Ventas y las Relaciones en el siglo XXI

Dr. Carlos Mello Moyano
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808
Email : imur@imur.com.uy
Site : www.imur.com.uy

Introducción

El concepto de ventas, es tan antiguo y universal como las relaciones entre los seres humanos y ha recorrido un largo camino desde el simple intercambio de bienes, hasta las avanzadas técnicas de persuasión que se utilizan en la actualidad.

En el día de hoy la acción de ventas depende de una serie de factores, como el lugar, la relación establecida con el cliente, así como las circunstancias en que ocurren dichas acciones.

El vendedor de la actualidad está compitiendo ahora en un mercado global, por ello necesita saber vender intangibles y necesita aprender a adaptarse a una economía en permanente transformaciones.

Además debe considerar las informaciones que existen en el mercado y actuar como filtro entre ellas y la empresa, colocando énfasis en las relaciones que establece con los clientes. Debe poseer una base de datos actualizada, incorporando nuevos clientes potenciales mediante la prospección, y realizando una correcta segmentación de ella.

Los objetivos personales de ventas tienen que ser establecidos por parte de cada vendedor, mediante un adecuado análisis de su *performance* actual y selección de una estrategia para llegar a ellos. Esto implica la adopción de un plan de persuasión adaptado a las relaciones de poder existente entre el mercado y su organización, considerando sus propias particularidades psicológicas



CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Próximo viernes
20 de Diciembre

SOLICITELO CON LA REVISTA

“¿Que es Marketing?”

TEMAS:

Marketing General y Aplicado
Concepto Central de Marketing
Tipos de Marketing
Conceptos esenciales de Marketing
Orientaciones de las Empresas hacia el Mercado
Cambios en el Entorno de Marketing y de las prácticas comerciales
Marketing enfocado en el Valor
Visión de los Clientes

Autor:

Dr. Carlos Mello Moyano

Director de IMUR- Instituto de Marketing del Uruguay

Evolución del Concepto de Marketing y Ventas

La evolución del concepto de Marketing, no deja ninguna duda en la mente de cada empleado, de que la satisfacción del cliente es de vital importancia. Este concepto se introdujo en los años 50 y en su versión aplicada (Mix de Marketing), es una red de actividades que buscan aumentar al máximo el servicio al cliente, como forma de obtener rentabilidad (Fig. 1).

Los elementos del Mix de Marketing son los siguientes (como se verá hemos dejado nuevos enfoques y optamos por el más tradicional):

- a. Producto.
- b. Promoción (incluye la venta personal).
- c. Plaza.
- d. Precio.

La venta estilo consultor surgió en la segunda mitad de los años sesenta y es una extensión del Mix de Marketing. Las características de este enfoque son las siguientes :

- Se coloca el énfasis en la identificación de las necesidades de los clientes.
- Se utiliza la comunicación en los dos sentidos.
- Se da énfasis a la negociación en lugar de la manipulación.
- Se da énfasis al servicio después de la venta.

PUNTO DE PARTIDA	ENFOQUE	MEDIOS	FINES
↓	↓	↓	↓
FÁBRICA	PRODUCTOS EXISTENTES	VENTAS Y PROMOCIONES	UTILIDADES POR VOLUMEN DE VENTAS
CONCEPTO DE VENTAS			
MERCADO	NECESIDADES DE LOS CLIENTES	MARKETING INTEGRADO	UTILIDADES POR SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
CONCEPTO DE MARKETING			

Figura 1: Comparación del concepto de Marketing y de Ventas

La venta estratégica, comenzó a desarrollarse durante los años ochenta como consecuencia del Plan Estratégico de Marketing. Finalmente, en los años 90 se da prioridad a las relaciones con el cliente, como forma de mantener una relación de calidad total, que permitan ventas constantes, además de estimular el boca - oído.

Una de las definiciones que se pueden realizar sobre ventas es la siguiente: es un proceso por el cual una persona obtiene una modificación deseada en el comportamiento de otra, utilizando técnicas de persuasión.

El término proceso significa que se tiene comienzo pero no se tiene fin, pues la transacción efectuada hoy es el punto de partida para una venta siguiente. Esta consideración, permite destacar uno de los más importantes elementos del concepto moderno de ventas, que es el desarrollo de una relación de largo plazo con el cliente.

Las técnicas de persuasión, que se pueden utilizar son de dos tipos: venta forzada (hard selling) y venta suave (soft selling). En la primera, el vendedor tiende a imponerse al cliente sobre estimando las ventajas del producto, y en el segundo enfoque, más sutil, busca también que se realice la venta inmediata pero el objetivo principal es que se realicen compras repetidas.

La modificación de comportamiento, que se obtiene, ocurre en dos situaciones: cuando el comprador ya consume nuestra categoría, pero utilizando la marca competidora o cuando no consume la categoría.

En la primera, cuando el comprador ya consume el tipo de producto ofrecido, adquiriéndolo de la competencia, la alteración de la conducta puede ser de dos tipos :

- dejar de comprar a la competencia y comprar de la nuestra o
- disminuir la cantidad comprada a la competencia, abriendo espacio para nuestra marca.

En la segunda situación, cuando la persona u organización no consume la categoría, el objetivo del vendedor es identificar la causa de ese comportamiento. Al descubrir esos motivos, el vendedor puede recabar informaciones, que le serán de utilidad para inducir a sus interlocutores a modificar ese comportamiento.

El vendedor precisa integrarse como algo habitual al contexto del cliente, presentando cierta regularidad como forma de que el cliente tenga la idea que puede contar con ese vendedor en "ese día" y a "esa hora".

La función del vendedor, o sea la incumbencia específica, puede ser resumida en cuatro tipos de actividades:

- vender
- influenciar
- informarse
- informar

Las tareas del vendedor son aquellas actividades desarrolladas en el ejercicio de una determinada función, que conforme la situación puede estar vinculadas a las cuatro básicas o pueden ser de otro tipo. (Fig. 2).

1 SELL-IN: Hacer ventas
2 SELL-OUT: Apoyar ventas
3 Conquistar nuevos clientes
4 Atender reclamaciones
5 Informar sobre productos
6 Apoyar promociones en puntos de venta
7 Apoyar promociones del cliente
8 Cobrar
9 Representar a la empresa
10 Preparar documentación
11 Investigar mercado y competencia
12 Entregar reposición
13 Presentar nuevos productos

Figura 2: Las tareas del vendedor

Como desarrollar relaciones

Los temas vinculados al desarrollo de relaciones son 5: las asociaciones, los públicos que nos interesan, la elección del enfoque negociador, el lenguaje verbal y no verbal, y como mantener una conversación.

LAS ASOCIACIONES

La asociación es una relación desarrollada estratégicamente, de alta calidad y de larga duración, que se enfoca en la solución de los problemas de compra del cliente. Esta relación se basa en los siguientes aspectos: la creencia por parte del cliente que se poseen los mismos valores e ideas; el acuerdo de lo que se desea lograr conjuntamente y la preocupación del vendedor por el crecimiento y satisfacción de la empresa cliente.

Otro elemento clave para el desarrollo de una asociación es la forma como se percibe al vendedor por parte del cliente y una característica requerida es de que sea "AGRADABLE", esto incluye algunos elementos como los siguientes: respeto hacia sí mismo, consideración y respeto para las otras personas, atención y buenos modales, un sentido de humor y un espíritu de servicio.

LOS PÚBLICOS QUE NOS INTERESAN

Los públicos, que el vendedor debe considerar, para construir relaciones sólidas, son cuatro:

- Los clientes mediante el establecimiento de relaciones de trabajo, que se nutren con el paso del tiempo la confianza y el apoyo mutuo;
- Los tomadores secundarios de decisiones o sea las personas que trabajan con los clientes. Estas personas - secretarías, asistentes, etc. - pueden facilitar el acceso al cliente y además pueden ser consultados en algunas decisiones;
- Los funcionarios de la propia empresa del vendedor (cobranza, entrega, etc.). Una parte del trabajo del vendedor, es influenciar a estas personas para que cumplan peticiones urgentes, modificando sus propias prioridades;
- Jefes y Gerentes. Estas relaciones pueden determinar el éxito o fracaso de un vendedor.

EL ENFOQUE NEGOCIADOR

Todo vendedor debe conocer los enfoques de negociación y aplicar el más conveniente en el momento dado.

Los enfoques son dos: Puro Regateo y Solución Conjunta de Problemas. En el primero una Gana y el otro Pierde, en el segundo se encuentra implícito el Ganar - Ganar, aunque llegado este punto es necesario destacar que en la vida real se dan situaciones de GANAR - GANAR, donde una de las partes saca mayor provecho de la situación.

EL LENGUAJE VERBAL Y NO VERBAL

La comprensión de lo que nos dicen depende en gran parte de lo que escuchamos y de lo que vemos o sentimos y en menor parte de las palabras, por eso hay que buscar que los mensajes verbales y no verbales

sean congruentes para reforzar los mensajes, pues una contradicción en ellos le quitaran credibilidad al vendedor. Entre ellos podemos mencionar los desarrollados a continuación:

- Cuando un vendedor ingresa al escritorio de un cliente, este comienza a desarrollar una evaluación, por ello se recomienda que se crea y proyecte que tenemos una razón para haber marcado esa entrevista, que se ingrese con pasos seguros, una correcta postura y una sonrisa simpática.

- Al darle la mano al cliente, probablemente el único contacto físico, hay que realizarlo con un grado de firmeza adecuado, ni muy fuerte ni muy débil, mirando a los ojos del cliente, con una duración adecuada, y tener mucho cuidado con el grado de humedad de las manos, pues si están mojadas pueden transmitir nerviosismo.

- El vestuario del vendedor tiene que ser sencillo, adecuado a la empresa, productos que representa y clientes que atiende - en algunos casos será necesaria la corbata y en otros una vestimenta más informal -.

- Al hablar, hay que hacerlo con sentimiento, destacando las palabras o frases, mediante un cambio de ritmo y con un grado rapidez que no sea ni muy rápido, ni muy lento

LA CONVERSACIÓN

Al mantener una conversación con un nuevo cliente evite llamarlo por su nombre, así como los comentarios que puedan ser catalogados de ofensivos y algunos temas, como ser los políticos, mejor no mencionarlos como forma de evitar confrontaciones.

Escuche con interés sincero y emita los cumplidos que sean convenientes, si la situación lo requiere. Una forma de fortalecer la relación, es identificar conocidos o intereses comunes.

Prospección y Segmentación de Mercado

Antes de entrar en contacto directo con los clientes, el vendedor precisa tener una serie de informaciones sobre cada uno de ellos, con la finalidad de comprenderlos mejor, luego precisa adaptar a cada tipo específico de clientes su técnica de acercamiento. A estas dos actividades las llamamos Prospección y Segmentación de Mercados.

PROSPECCIÓN

La Prospección es la identificación de clientes potenciales que son aquellos que tal vez quieran comprar su producto, por lo tanto tienen una necesidad que puede ser satisfecha con dicho producto. Un cliente calificado es alguien que precisa de su producto y es capaz de comprarlo. Ello significa que debe tener dos condiciones: 1- poseer condiciones financieras para comprar su producto y 2- poseer autoridad para comprarlo. Existen muchas formas de calificar a un cliente que luego desarrollaremos en el capítulo de segmentación.

La prospección es fundamental para la creación y administración de la base de datos de clientes, manteniendo una ecuación favorable entre clientes que nos abandonan y clientes que ingresan. En la fig. 3 se exponen algunas de las posibles fuentes de clientes, así como razones de abandono.

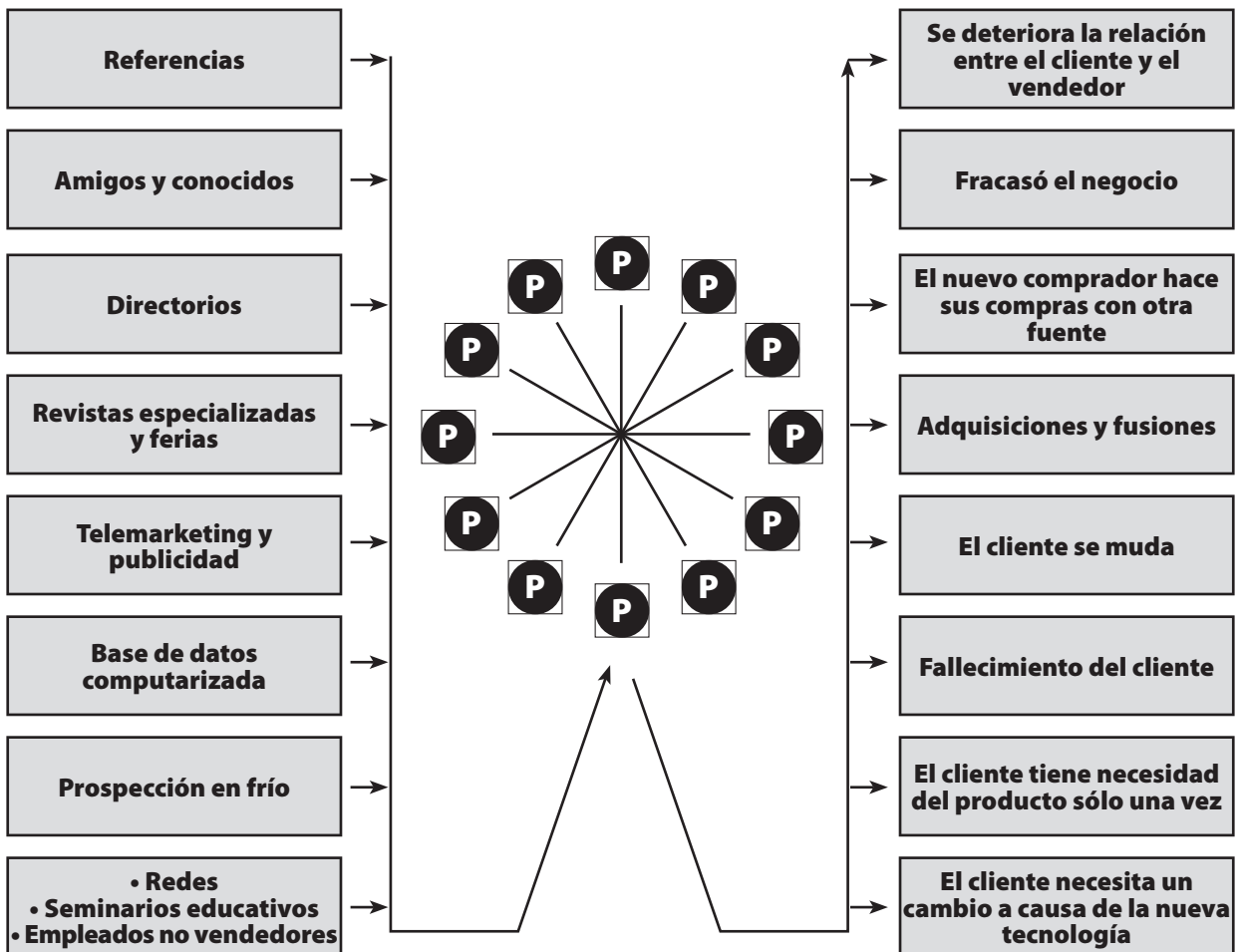


Figura 3: La Rueda de la Prospección

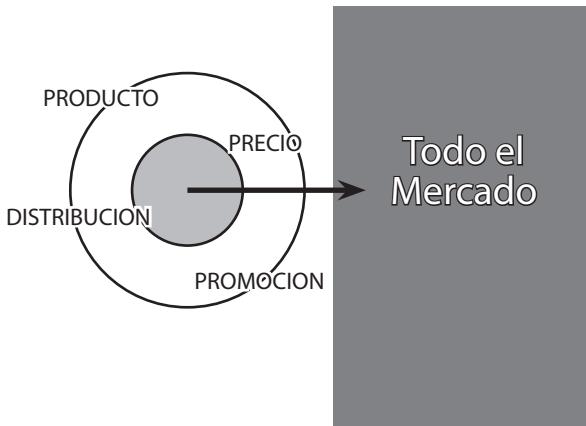
SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en grupos de compradores potenciales, que tengan similares necesidades, deseos, valores o comportamientos de compras. Las empresas usan esas informaciones para decidir a que mercado pueden atender de forma más lucrativa. Ese mercado elegido se le llama mercado - objetivo.

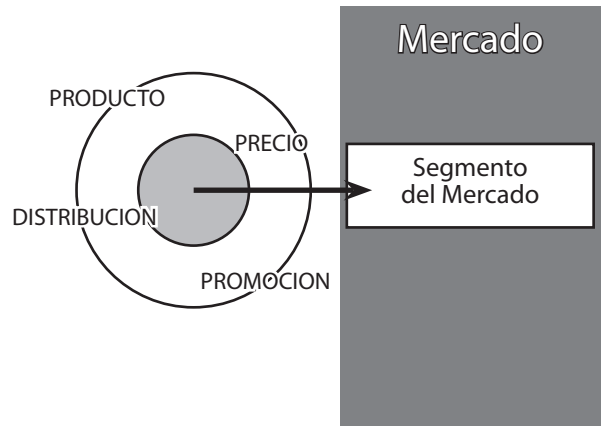
En algunos casos las organizaciones creen ventajoso desarrollar un único compuesto de marketing para atender un único mercado. Otras empresas desarrollan varios compuestos para llegar a diversos mercados. Algunos enfoques para atender mercados son los siguientes(Figura 4):

- Marketing de Masa - Un único compuesto de marketing para todo el mercado
- Marketing por Segmentos - Adaptar un compuesto de marketing a un único mercado-objetivo o usar compuestos de marketing separados para atender las necesidades de diferentes mercados-objetivos.
- Marketing de Nicho - Un único compuesto de Marketing para un segmento de mercado
- Marketing Diferenciado - Compuestos de Marketing separados para dos o más segmentos del mercado
- Marketing Individual - Un compuesto de Marketing personalizado para un individuo u organización

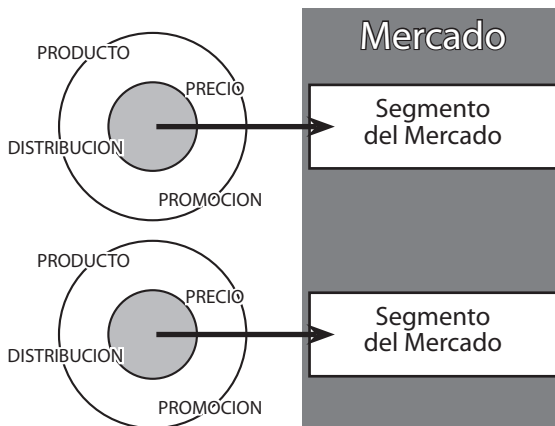
Marketing de Masa



Marketing de Nicho



Marketing Diferenciado



Marketing Individual

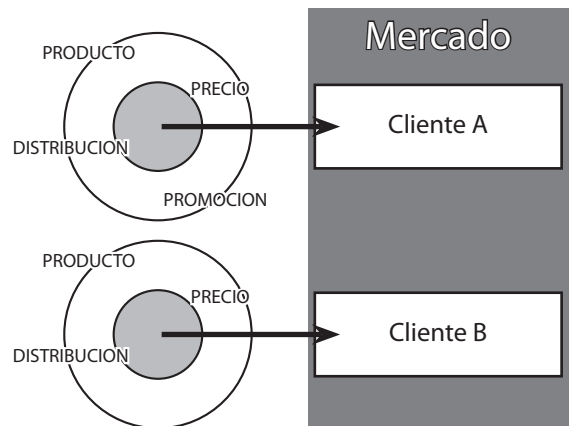


Figura 4: Enfoques de Marketing

Las bases para segmentar los mercados de consumidores y organizacionales se exponen en las Figuras 5 y 6:

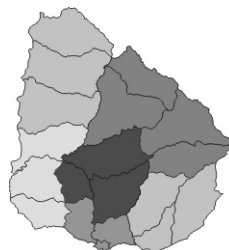
Demográfica

Edad, sexo, tamaño de la familia, ingreso, ocupación



Geográfica

Región, ciudad, densidad, área



Comportamental

Ocasiones, beneficios, usos, actitudes



Psicográfica

Estilo de vida o personalidad



Figura 5: Bases para la segmentación del mercado consumidor

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
Demográficas	Tamaño de la empresa, y situación geográfica
Variables de operaciones	Tecnología, la calidad de usuario/no usuario o las capacidades del cliente
Procedimientos de compras	Organización de la función de compra, las estructuras de poder, la naturaleza de las relaciones existentes, las políticas generales de compra, o los criterios de compra
Factores de situación	Urgencia (necesidad de una entrega rápida), en las aplicaciones específicas (usos específicos del producto) o tamaño del pedido (pocos pedidos pequeños o muchos grandes)
Características personales	Semejanza entre el comprador y el vendedor, actitudes hacia el riesgo o lealtad

Figura 6: Segmentación de Mercados de Empresas

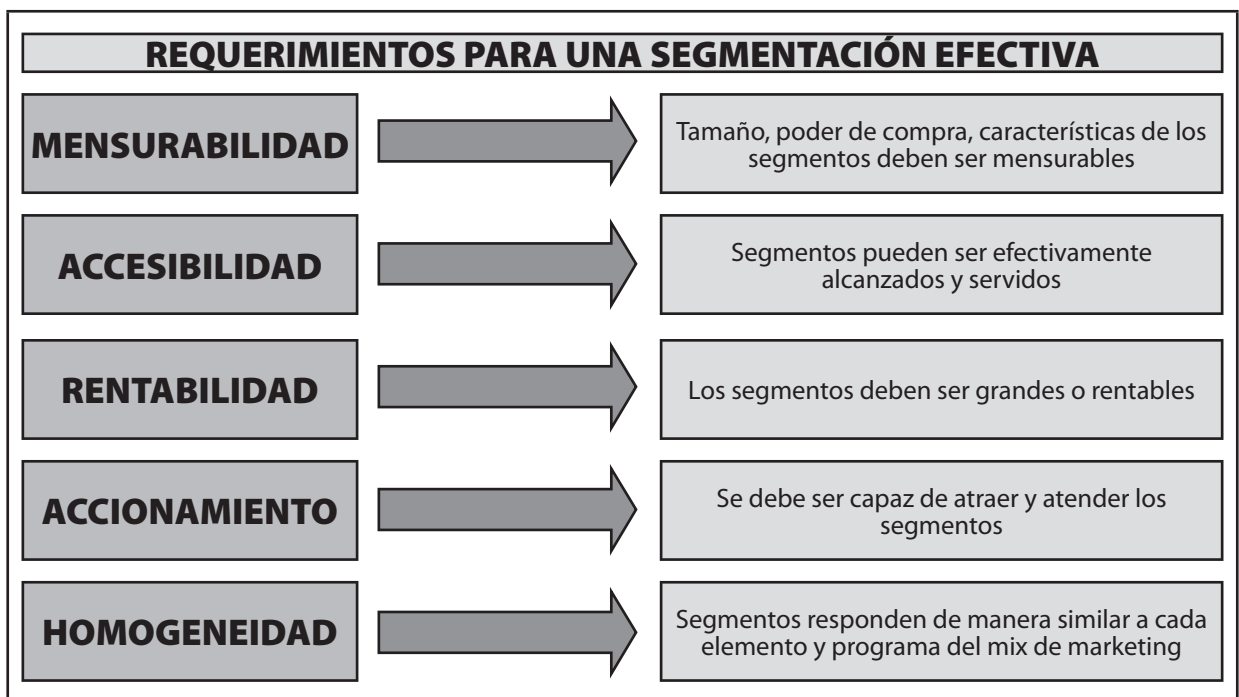


Figura 7: Segmentación Efectiva

La segmentación efectiva debe atender ciertos requerimientos como los que exponen en la Fig. 7

Una forma de adaptar estos conceptos a las necesidades del vendedor, luego de haber clasificados a los clientes potenciales por alguna de las variables de segmentación, consiste en la utilización del "Principio de Pareto" o del "Principio de 20 por 80", formulado por Vilfredo Pareto (1848- 1923). En términos prácticos y adaptado a nuestro tema, este principio sustenta, que generalmente, el 80% de nuestra facturación proviene del 20% de nuestros clientes.

El conocimiento, por parte del vendedor de quienes son sus clientes más importantes, permitiría buscar en los clientes potenciales, aquellos que son más afines con ese perfil.

Objetivos personales de ventas

Los objetivos personales de ventas tiene que considerar por lo menos 3 elementos: Tasa de Efectividad, Correlaciones, y Objetivos Personales que a continuación desarrollaremos.

TASA DE EFECTIVIDAD

La Tasa de Efectividad es una forma de medir la acción de un vendedor y su expresión practica consiste en el cociente entre las personas a las que les vendió y a las que visito o atendió.

$$TE = A / B$$

Donde;

TE: Tasa de Efectividad;

A: clientes que compraron;

B: clientes visitados o atendidos.

Si un vendedor visita 15 clientes y consigue cerrar ventas con 9 de ellos la TE seria de 0.60 o sea le vendió a "6 DE CADA 10 CLIENTES".

CORRELACIONES

Las Correlaciones son una serie de relaciones de causa / efecto que permiten comprender mejor las acciones de los vendedores. Ellas son expresadas en la Fig. 8

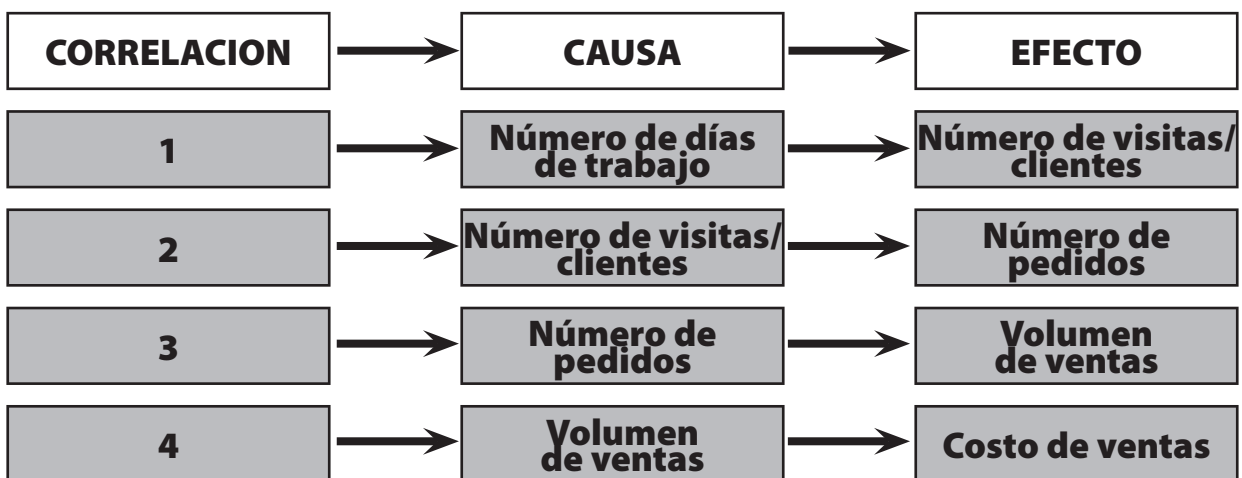


Figura 8: Las Correlaciones

LOS OBJETIVOS PERSONALES

Los Objetivos Personales se encuentran vinculados a donde el vendedor desea llegar, considerando la posibilidad de modificar la *performance* actual, ya sea por el aumento de la Tasa de Efectividad o por visitar mayor cantidad de clientes como se encuentra expresado en el ejemplo desarrollado en la Figura 9. Otras alternativas posibles serían las siguientes: aumentar la venta promedio, optimizar la elección de clientes, etc.

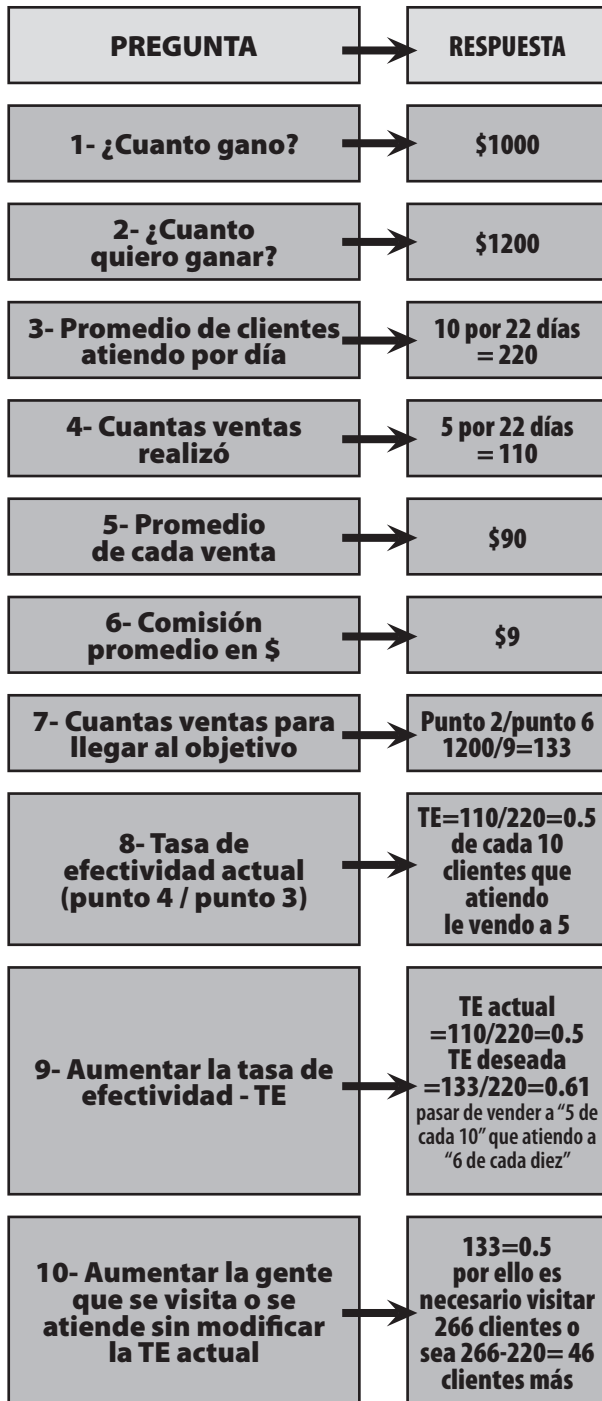


Figura 9: Objetivos personales

Adopción de un Plan de Persuasión

La Adopción de un Plan de Persuasión consiste en una tentativa planificada de utilizar mecanismos persuasivos específicos, y se integra por las siguientes tres dimensiones: Poder, Credibilidad y Estilo de Venta que son desarrolladas a continuación.

PODER

El poder lo definimos como la capacidad de influenciar a otra persona. Las bases del poder pueden ser varias entre ellas se encuentran las siguientes:

- Poder de recompensa: Que es la capacidad de proporcionar una recompensa.
- Poder de coacción: Tiene que ver con punición y no con recompensa.
- Poder de referencia: tiene que ver con el grado en que una persona se identifica o desea ser como la otra.
- Poder de conocimiento: cantidad de conocimiento que se tiene.
- Poder de persuasión o información: es el poder de presentar un argumento lógico y persuasivo.
- Poder legítimo: ocurre cuando se reconoce que alguien tiene el derecho de hacer exigencias.

Para determinar quien tiene mayor necesidad de concretar la venta, se precisa analizar las situaciones de venta como es presentado en la Figura 10 donde es evidente que el poder del vendedor aumenta a medida que es el único proveedor o el mejor y la necesidad del cliente es alta.

Situación de venta		Poder	
Necesidades del cliente	Calidad del producto	Vendedor	Cliente
1 - Alta	Mejor del mercado	Alto	Bajo
2 - Alta	Similar a otros del mercado	Medio	Alto
3 - Baja	Mejor del mercado	Bajo	Alto
4 - Baja	Similar a otros del mercado	Bajo	Muy alto

Figura 10: Naturaleza de la situación de ventas y poder

CREDIBILIDAD

Cuando se quiere persuadir hay que considerar como conseguir o aumentar la credibilidad y ella se fundamenta en por los menos las siguientes cinco dimensiones:

- A- Competencia: conocimiento - del producto, de la empresa que representa y la del cliente- y capacidad;
- B- Carácter: honestidad y decencia;
- C- Sociabilidad: la percepción de la persona como amistosa, simpática y agradable;
- D- Compostura: grado de control emocional;
- E- Extroversión: grado de expresividad.

ESTILO DE VENTA

Los vendedores desarrollan un estilo de venta propio que puede ser clasificado en cuatro categorías según el modelo expuesto en la Fig. 11.

Las 4 categorías que este modelo permite detectar son las siguientes:

- Dominador - Hostil son aquellos que solo desean hablar de su producto y comunicar las ventajas que posee. El resultado es que tiene poca o ninguna oportunidad, de adaptar su presentación al cliente.
- Sumisos ya sean Cordiales u Hostiles, no son entusiastas o incisivos. El hecho más importante es que son sumisos y pocas veces generan una entrevista satisfactoria para el cliente.
- Dominador - Cordiales es el estilo utilizado por vendedores que son asertivos, son aquellos que dejan al cliente expresarse cómodamente y establecen una relación con empatía por causa de su interés y atención. Los vendedores que poseen este estilo pueden ser flexibles y modificar su estilo apareciendo como sumisos - cordiales

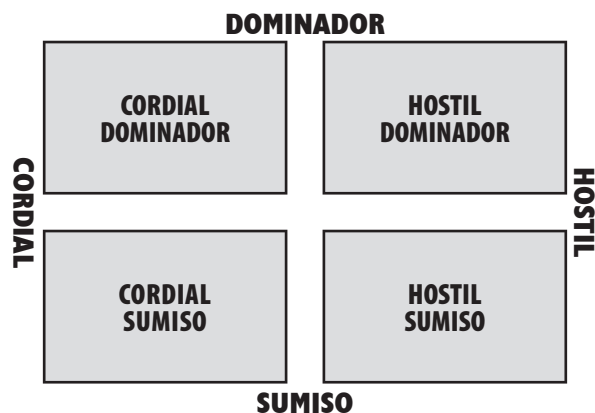


Figura 11: Modelo de Comportamiento de Venta

Conclusión

Al modificarse la economía de nuestro país y existir un exceso de oferta, la competencia ha aumentado. Las promociones de ventas, incluyendo las ventas personales, serán factores claves, en estos nuevos tiempos, para estimular una demanda por los productos.

Los beneficios personales que surgen del desarrollo de la habilidad de ventas incluyen la mayor facilidad para obtener mejores empleos, el desarrollo del potencial de liderazgo, y el éxito en su propia carrera.

Finalmente se tiene que destacar la importancia de las consideraciones éticas en el campo de las ventas personales, pues el vendedor representa a su empresa frente al comprador. El vendedor puede, como todo profesional o trabajador, encontrar presiones para apartarse de los principios de honradez, por ello el desarrollo de principios éticos son importantes para la carrera de una persona.

Motivación

Es...

todo aquello que impulsa a la persona a actuar de cierta forma o que, por lo menos, da origen y propensión a un comportamiento específico

Dr. Carlos Mello Moyano
IMUR – Instituto de Marketing del Uruguay
Tel: (5982) 903 0202 - 903 0808
Email : imur@imur.com.uy
Site : www.imur.com.uy

Motivación es un concepto muy utilizado en marketing, ya sea para aplicar a la fuerza de ventas o a los consumidores con la finalidad de que compren nuestro producto. Su origen hay que buscarlo en la palabra Motivo que proviene del latín *motivus*, que significa “que mueve”, o despertar el interés, la curiosidad. *Motivar* significa dar motivo, hacer que alguien sienta interés por algo y Motivación es el acto o efecto de motivar y en su sentido psicológico la definición expuesta en el título. Motivador es aquel o aquello que motiva y motivado es aquel que se muestra interesado en algo.

Entre las teorías más importantes sobre motivación podemos citar a las desarrolladas por los siguientes autores: Maslow, McGregor, Herzberg, Alderfer, McClelland, Charms, Locke, Adams y Vroom, entre otros. Una preocupación de los administradores es ver en qué forma podemos utilizar las diversas teorías sobre motivación y los programas que se han desarrollado a partir de ellas, llámense APO, CO, etc.

Esta preocupación, me recuerda una experiencia en la que estaba participando como consultor, en una reunión de un equipo de ventas, de una empresa familiar, al cual se quería motivar, pues los resultados no eran los deseados y él “ánimo estaba por el suelo”. El supervisor y el gerente (yerno e hijo del dueño respectivamente, jóvenes y sin experiencia de “calle”, según los vendedores), le dedicaron todo un sábado a este tema, mediante el dialogo y la aplicación de algunas técnicas de dinámica grupal, pero el grupo no reaccionaba.

Llegado un momento de la reunión, el yerno y el hijo, perdón, el jefe y el gerente, me solicitaron mi opinión, ya que los resultados no eran los esperados. Como ejemplo de lo que estaba sucediendo, les cite unas anécdotas sobre Lorenzo Fernández (3 veces campeón mundial y no sé cuantas de América), dichas por el Arquitecto Nelson Bayardo en un reportaje que le realizó César Di Candia en BUSQUEDA (17/06/99).

En la final de 30, jugada con nuestros hermanos argentinos, “ellos se disponían a tirar un corner y el Mariscal Nasazzi dio unas órdenes a nuestros jugadores para que cada uno marcara a un contrario. Todos obedecieron menos Lorenzo, que le contestó que no pensaba marcar a nadie pero al que hiciera un gol le iba a quebrar la pierna”. Esta cita es atribuida a un ju-

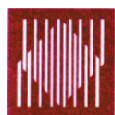
gador argentino que participo en ese partido, Stábile, y dice que todos sus compañeros tuvieron la certeza que lo haría.

En otra parte del citado reportaje, se dice que en el descanso de ese partido el golero uruguayo, Ballesteros, se encontraba un poco nervioso, entonces Nasazzi le pidió a Lorenzo Fernández que le diera un poco de animo. Cumpliendo la orden dada por el Mariscal, Fernández lo aparto y le dijo las siguientes palabras motivadoras: “Che botija, cuando venga la pelota tratá de agarrarla con las manos, con los dientes o con lo que puedas, porque si te hacen un gol de biógrafo, te las vas a tener que ver conmigo”.

Pasados unos años, en la final del sudamericano del 34 y nuevamente ganada por los uruguayos, nuestros personajes legendarios, protagonizaron otra historia: corría el segundo tiempo y Uruguay iba ganando, pero el Sr. Fernández cayó al suelo “acalambrado” y no se podía levantar, entonces paso el Mariscal al lado y le dijo las siguientes palabras para darle animo: “lo que van a decir de Ud. en Montevideo, cuando sepan que no quería más nada”, dicho eso Lorenzo se levanto y corrió como nunca.

El mensaje, de estas glorias deportivas, para nosotros, personas de empresas, es que una fuerza de ventas es como un equipo de fútbol y para motivar hay que gozar del respeto de aquellos a quienes se pretende orientar o motivar, es decir ser líderes, y además, ellos eran asertivos y no decían una coma mas allá de lo necesario.

La recomendación para el jefe y el gerente fue que antes de traerlos, a los vendedores, a un seminario un día sábado, alejándolos de sus actividades de ocio, sería conveniente que salieran al “campo” con ellos y que los conocieran como personas, de esa forma llegarían a identificar sus necesidades y los estímulos que podrían motivarlos.



IMUR

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN VERANO

MARKETING

3 a 6 de Febrero

TÉCNICAS Y SUPERVISIÓN DE VENTAS

10 a 20 de Febrero

MARKETING PERSONAL

24 a 27 de Febrero

MARKETING INTERNACIONAL

11 a 14 de Marzo

NEGOCIACIONES

17 a 20 de Marzo

MARKETING DE SERVICIOS

24 a 27 de Marzo

ANALISTA Y TÉCNICO EN MARKETING

9ª EDICION

COMIENZO EN ABRIL

2 VECES POR SEMANA O SABADOS DE MAÑANA

Informes e inscripciones en
IMUR - INSTITUTO DE MARKETING DEL URUGUAY
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Ciudadela 1432 Esc. 302

o por los teléfonos **903 0202** o **903 0808**

Mail: imur@imur.com.uy

Web Site: imur.com.uy