



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA  
USADAS EN LA VENTA Y NEGOCIACIÓN DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada en Publicidad.

Profesor Guía

MMDD María Gabriela Armendáriz Carvajal

Autor

Debora Michelle Carlosama Oviedo

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

María Gabriela Armendáriz Carvajal  
Master en marketing directo y digital  
Licenciada en Publicidad  
C.I. 091648395-1

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Debora Michelle Carlosama Oviedo

C.I. 130874406-7

## AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, responsable de mi formación personal y académica. A mi hermana principal cimiento de mi vida profesional. A mi profesora guía, a las agencias y empresas que abrieron sus puertas para realizar este trabajo.

Debora.

## DEDICATORIA

A Dios y la Virgen que han bendecido mi camino hasta este momento. A mi mamá y hermana que por su ejemplo de lucha, realizo este trabajo, a mi sobrino Matías, mi alegría de cada día.

Debora.

## RESUMEN

En la presente tesina, se estudia la relación de la negociación y venta de campañas publicitarias, con las técnicas de programación neurolingüística, para entender si es posible mejorar la comunicación, la negociación y las relaciones laborales entre los gestores de marca y los representantes de la agencia.

Para esto, se ha estudiado la situación actual de las agencias de publicidad y su relación con clientes, la estructura y funcionamiento de las mismas en el Ecuador, además el trabajo del departamento de cuentas diario con diferentes perfiles de clientes. Asimismo, el contexto del uso de la programación neurolingüística con ejemplos de casos nacionales e internacionales en el área de ventas para contrastar la utilización de estas técnicas en otro sector.

El estudio de la situación actual, dio paso a la pregunta; ¿La programación neurolingüística es la herramienta necesaria para mejorar la relación cliente-agencia en Ecuador?. Se responde con teorías de lenguaje, para explicar el uso integral del lenguaje en su modalidad verbal y no verbal. Cómo influyen las aptitudes individuales de las personas y su inteligencia emocional, haciendo énfasis en la empatía, característica fundamental en el trabajo de los miembros del departamento de cuentas.

De igual manera, se describe mediante la PNL los sistemas representacionales, que son formas de percepción de la realidad de cada persona y que influyen en las relaciones interpersonales que, en el caso del departamento de cuentas es fundamental, por tratar con diferentes individuos de personalidades afines u opuestas a ellos.

Además, se realizó una investigación de campo cualitativa que ayudó a entender mejor el problema.

Las entrevistas se realizan en dos segmentos; miembros de los departamentos de cuentas, y el segundo segmento de empresas, quienes son anunciantes y clientes de las agencias.

Así mismo, se usó como herramienta la observación con una guía para destacar las técnicas de PNL usadas empíricamente que mejoran o afectan la relación.

Finalmente se hizo un análisis donde se observaron, contrastaron, y relacionaron los resultados de la investigación con el estudio previo de estado del arte y marco teórico para llegar a conclusiones y recomendaciones que dan cierre al entendimiento del tema.

## ABSTRACT

This thesis, presents the relation between trading and selling of advertising campaigns, with neurolinguistic programming techniques to understand whether it is possible to improve communication and relations between brand managers and agency representatives.

To study this, the current situation of advertising agencies and their relation with customers is analyzed, also the structure and operation in Ecuador, as well as, the daily work of the account department with different customer profiles. Also, the context of the use of neurolinguistic programming and examples of national and international cases in sales area to test the use of these techniques in other sector.

The previous research leads to the question, Does neurolinguistic programming is a necessary tool to improve the client-agency relationship in Ecuador ?. It is answer with theories of language, to explain the full use of language in its verbal and non-verbal mode. How does the individual skills influence in relations and their emotional intelligence, emphasizing empathy, fundamental feature in the account department members work.

Also, the representational systems described by NLP, which are forms of reality perception of each person and that influence in interpersonal relationships, that for the account department is essential for dealing with different personalities which are similar or opposite to them.

In addition, a qualitative research was made, this helped to understand the problema in a better way.

Interviews were done in two audiences; members of the account department, and the second audience were companies, who are advertisers and agency clients.



Also, observation was used as an investigation tool with a guide to highlight NLP techniques and empirically used of them, that improve or affect the relationship.

Finally, an analysis was done, where is observed, contrasted, and related the research results with the previous study to reach conclusions and recommendations that finish this thesis.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I : ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO.</b>	<b>4</b>
<b>1.1.Estado del arte .....</b>	<b>4</b>
1.1.1.La agencia de publicidad.....	4
1.1.1.1. Cómo funciona una agencia .....	4
1.1.1.2. Departamento de cuentas .....	4
1.1.1.3. Cómo funciona la agencia como empresa.....	6
1.1.1.4. Cómo construye la agencia la relación con el cliente .....	7
1.1.1.5. Los retos del departamento de cuentas con el cliente.....	8
1.1.2. La Programación Neurolingüística .....	10
1.1.2.1. ¿Qué es?.....	10
1.1.2.2. La PNL en las empresas .....	12
<b>1.2. Marco Teórico .....</b>	<b>16</b>
1.2.1. El lenguaje y las relaciones interpersonales.....	16
1.2.1.1. Lenguaje verbal .....	16
1.2.1.2. Lenguaje no verbal .....	18
1.2.2. ¿ Cómo influye la Inteligencia Emocional en las relaciones humanas? .....	22
1.2.3. ¿ Cómo afectan los sistemas representacionales en las relaciones? .....	25
<b>CAPÍTULO II: DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Problema.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Objetivos .....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Objetivo General .....	33
2.2.2. Objetivos Especificos.....	34

<b>CAPÍTULO III: HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1. Observación</b> .....	<b>38</b>
3.1.1. Parámetros de observación.....	38
<b>3.2. Entrevista</b> .....	<b>40</b>
3.2.1. Modelo de entrevista cliente.....	41
3.2.2. Modelo de entrevista a miembros de departamento de cuentas.....	41
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1. Observación</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2. Entrevistas</b> .....	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>54</b>

## INTRODUCCIÓN

Existen aproximadamente 900 empresas de diferentes servicios publicitarios en el Ecuador, según el censo del 2010 realizado por el INEC. El desafío de las empresas es muy grande, cada una promete mejores servicios, precios bajos, y más ofertas que las hacen muy competitivas.

Las empresas deben buscar un valor agregado que las haga sobresalir de las demás para ser contratadas y percibidas como la mejor opción para un cliente.

Además se puede mencionar la situación económica ecuatoriana, la cual ejerce presión en empresas de todo tipo en las que se debe hallar un valor diferenciador que las haga perdurar en un mercado cambiante y en dificultades económicas.

La programación neurolingüística, entendida como un modelador sistemático de éxito, es una herramienta diferenciadora para una empresa de cualquier sector. Por esta razón, ya se está poniendo en práctica dichas técnicas en áreas de educación, política, finanzas, compañías de multinivel, entidades militares y gubernamentales internacionales, y se desarrolla poco a poco en el Ecuador.

Esta valiosa herramienta se puede implementar en las agencias de publicidad, en las que, el departamento de cuentas es el encargado de la administración de clientes y el mediador entre las organizaciones; por lo tanto, es importante que los ejecutivos manejen eficientemente herramientas y estrategias que apoyen sus negociaciones y optimicen los resultados empresariales; además, esta información es la que se convierte en insumo fundamental para los demás departamentos.

Adicionalmente a su experiencia y conocimientos publicitarios, los ejecutivos utilizan sus características y habilidades individuales para lograr relaciones comerciales duraderas y sobre todo la venta de campañas publicitarias. Si bien el uso de estas habilidades les ha generado buenos resultados, el

desconocimiento, en unos casos y la inaplicación de tecnologías y metodologías innovadoras en otro, no les ha permitido reducir el riesgo de incertidumbre en las agencias.

Actualmente se considera que la programación neurolingüística es una poderosa herramienta y metodología, mediante la cual es posible incrementar, mejorar y ampliar las habilidades individuales así como también mejorar las relaciones interpersonales, que es un factor importante en el rol del departamento de cuentas, al mismo tiempo la programación neurolingüística resulta fundamental en el desarrollo personal, la mejora de las relaciones entre individuos, beneficia los niveles de comunicación y seguramente, ayudará a los miembros a descubrir y usar los recursos propios que no los han explotado. Además conocer métodos de éxito y efectividad que por ser sistemáticos, se podrán repetir y obtener buenos resultados, eficacia y rapidez, no solo en el ámbito profesional sino también en el personal. (De Saint Paul & Tenenbaum, 1996)

### **Relevancia de la tesina**

El análisis será explicativo, debido a que se estudiará los procesos actuales, las técnicas y las consideraciones de los miembros del departamento de cuentas antes de presentarse a un cliente.

Asimismo se asociará las técnicas de programación neurolingüística con el conocimiento empírico para potenciar la persuasión de los miembros del departamento de cuentas. Por lo tanto, es importante explicar cómo funcionan las técnicas, las relaciones interpersonales y cómo se deberán usar de manera que las personas logren el desarrollo profesional.

El propósito de la tesina, es entender que existen nuevas metodologías de trabajo que ya están vigentes en otros sectores, y que es poco explorado en el campo comunicacional y específicamente en la publicidad.

Es importante comprender que estas herramientas se deben aprovechar de la mejor manera en cada área. En el caso de la publicidad, se hace énfasis en la creatividad, sin embargo se ha relegado la venta y negociación, siendo esta una parte muy importante para que se lleve a cabo la campaña. La venta de las campañas publicitarias complementa a una buena estrategia y creatividad, es parte del trabajo en equipo, con lo cual se concreta el trabajo de la agencia. En la tesina, no se refiere a la comunicación interna, hace énfasis a efectivizar las relaciones externas con los clientes de la agencia.

Uno de los principales cambios que se puede conseguir con la programación neurolingüística es lograr la eficiencia de la comunicación.

Las relaciones humanas se basan en transmitir pensamientos, ideologías y opiniones las cuales, por ser tan variadas y distintas difieren unas de otras. No siempre existirán acuerdos, pero es importante controlar las emociones para que estas no perjudiquen las relaciones laborales o influyan en el trabajo del equipo.

Con la finalidad de determinar si son útiles las técnicas de programación neurolingüística, esta tesina expone las actuales relaciones de la agencia de publicidad con el cliente y analiza si es posible usarlas para mejorar las negociaciones de campañas publicitarias.

## **CAPÍTULO I : ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1.Estado del arte**

#### **1.1.1.La agencia de publicidad**

##### **1.1.1.1. Cómo funciona una agencia**

Las agencias de publicidad tienen una estructura departamental interrelacionada.

Están conformadas por el departamento creativo, medios, producción, planificación, tráfico y cuentas, esta disposición varía dependiendo los servicios que ofrezcan.

El departamento creativo, es el encargado de conceptualizar el mensaje publicitario, convertirlo en ideas y realizar los artes finales.

El departamento de medios, realiza el plan de pauta para dar exposición a la campaña, según resultados de la investigación del mercado y estrategia planteada por el departamento de planificación.

(Mahon, Burtenshaw, & Barfoot, 2003)

Para lograr el cumplimiento de las estipulaciones acordadas con el cliente, el departamento de tráfico se encarga de un cronograma, el mismo que se socializa con todos los departamentos de la agencia, y de acuerdo al trabajo interno, se realiza otro que, se presenta al cliente, con el fin de mantener un orden en el proceso. (Mahon, Burtenshaw, & Barfoot, 2003)

##### **1.1.1.2. Departamento de cuentas**

El departamento de cuentas, según el número de clientes que tenga, trabaja en equipos, que se conforman por miembros de diferentes áreas para realizar la gestión de un mismo anunciante.

Cada individuo del equipo de trabajo se maneja de manera autónoma, y así mismo, cada uno tiene una metodología distinta para cumplir los objetivos de comunicación del cliente.

Dentro del grupo de cuentas existe un líder, que se lo llama gerente o director de cuentas, quienes son apoyados por supervisores y ejecutivos.

El director de cuentas tiene el conocimiento íntegro del cliente y de su producto, y entiende su negocio de manera que, puede formar el equipo más idóneo para trabajar con su marca.

El director, suele ser el primer contacto con el cliente, está presente en las reuniones iniciales y ayuda a determinar los objetivos que puede cumplir la agencia.

Además, es el encargado de motivar a sus equipos a cargo y mantener el seguimiento de las cuentas.

Los supervisores, tienen un cargo intermedio entre el director y los ejecutivos, ellos son los que mantienen la organización del trabajo, es por eso que están pendiente de la documentación como; *brief*, plan de medios, reporte de reuniones, resultados de investigación, entre otros, dependiendo el trabajo que se esté realizando. (TERMCAT,1999)

La labor de los ejecutivos, es gestionar los trabajos del cliente con la agencia, mantiene comunicación diaria con el anunciante y con los demás miembros de su equipo de trabajo. Son los asesores, mediadores y portadores del mensaje del cliente. (Hart, 1993)

Es necesario en este cargo, interpretar los pedidos del cliente y tener el vasto conocimiento de la marca para saber si los pedidos son posibles o no; analizar las solicitudes de los clientes y transmitirlo a las áreas de trabajo. (Mahon, Burtenshaw, & Barfoot, 2003)



Es importante que los ejecutivos mantengan conexión directa, activa y muestren empatía durante el proceso de trabajo, además, que tengan habilidad para resolver problemas y considerar el punto de vista del cliente.

Se presentan ante el anunciante y logra su objetivo, que puede ser la venta de una idea o negociación de cualquier aspecto de una campaña publicitaria. (Solana & Sabaté, 2008)

Los miembros del departamento de cuentas son los responsables de comprender de mejor manera a sus clientes, conociendo qué es lo que quieren, para dar solución a su problema de comunicación.

### **1.1.1.3. Cómo funciona como empresa**

Es necesario tener clientes que requieran de la asesoría y trabajo de la agencia de publicidad, para que esta tenga éxito, debido a que las agencias funcionan como una empresa, la cual necesita clientes para que sea rentable.

Para esto, es indispensable el contacto con los anunciantes por medio del departamento de cuentas. (Arens, Weigold, & Arens, 2008 p. 307)

Las agencias realizan acciones de marketing y relaciones públicas para mantener su rendimiento. Es decir, en términos conceptuales, el marketing es, mantener las relaciones redituables con clientes según Kotler & Armstrong, (2008, p. 3-5) que aplicado a una agencia de publicidad, como empresa que presta servicios, deben rendir utilidades y le darle beneficios reiterados al cliente, mediante la creación de valor y satisfacción superior.

Además es importante mencionar el término relaciones públicas que, “hace referencia a crear buenas relaciones con los diferentes públicos de interés de una compañía” (Kotler & Armstrong, 2008 p. 390). Es decir, en el caso de la agencia se crear una buena imagen corporativa, y así mismo se disminuye los comentarios y rumores que no sean favorables para la empresa o personal de la misma.

Las relaciones públicas sirven para promover productos, personas, lugares, ideas u organizaciones.

Esta es una herramienta para el departamento de cuentas, ya que ellos son los representantes ante el cliente, ellos ayudan a vender las ideas de su grupo de trabajo, motivar al anunciante a percibir a la agencia como la mejor opción de trabajo en el campo comunicacional. Así también, busca tener el mejor frente para cumplir con el objetivo de atraer a nuevos clientes y mantener en buena relación con los que ya son usuarios. (Arens, Weigold, & Arens, 2008 p. 338)

#### **1.1.1.4. Cómo construyen las agencias la relación con los clientes.**

- **Valor para el cliente**

Los clientes están expuestos a varias propuestas de agencias de publicidad, unas que les ofrecen precios a conveniencia, propuestas altamente creativas, mayor número de piezas a realizar, mejor manejo de estrategia, especialización en un medio, entre otros aspectos. (Kotler & Armstrong, 2008 p. 13)

Sin embargo, entre las agencias que cumplan estos requerimientos, el cliente selecciona la agencia que perciba que le dé más valor y con la cual haya tenido mayor empatía, (Cevallos, 2016) esto quiere decir que, hay que darle a conocer de la mejor manera todos los beneficios que ofrece la agencia a la que representa el ejecutivo. Sin embargo, no solo depende de los beneficios y las propuestas de la agencia, sino de la capacidad de venta y seguridad que le transmita el delegado del departamento de cuentas.

- **Satisfacción del cliente**

La satisfacción depende del desempeño del producto o servicio en una etapa de desarrollo, en la cual se establecen las guías de trabajo, además se conocen mutuamente de tal manera que el ejecutivo de la cuenta sabe como tratar con el cliente y aprende formas de relacionarse de buena manera y posteriormente en la etapa de mantenimiento en la que se da el trabajo

continuo y se van observando los resultados paulatinamente. (Arens, Weigold, & Arens, 2008 p. 45)

En el caso de la agencia, será medible después de contratar los servicios y determinar si se cumplieron los objetivos de comunicación. (Kotler & Armstrong, 2008 p. 14-15)

Además, otro indicador es la relación que se da en el proceso de la realización de la campaña entre el departamento de cuentas y el cliente, debido a que las personas se guían mucho por las emociones y sentimientos. (BiiLab, 2015)

El cumplimiento de las expectativas del cliente, en cuanto a objetivos de comunicación y creatividad, se complementará con la relación en el proceso de trabajo, para lograr fidelizar y comprometer al cliente, teniendo este vínculo a largo plazo.

#### **1.1.1.5. Los retos del departamento de cuentas con el cliente**

El departamento de cuentas es el eje de la comunicación interna y externa de la agencia de publicidad. Cada miembro, según su cargo se ocupa de, relacionarse con los integrantes de los otros departamentos con los que se trabaja la cuenta y también de tener contacto con el cliente.

La relación entre clientes y agencia, es como cualquier relación humana, en la que existen disputas y convenios, problemas y resoluciones, durante el proceso de trabajo de la campaña o proyecto. ( Ayala, 2015)

Los conflictos con los clientes pueden ser desacuerdos directamente con el ejecutivo o ser reflejo de situaciones internas.

“ Antes de decir que se tiene problemas en las relaciones con los clientes, hay que entender que son problemas de la base de la comunicación” (Cevallos, 2016) Muchos de estos problemas dificultan el buen funcionamiento de la agencia como empresa; es decir, la rentabilidad, acciones de marketing y reputación.

Por ejemplo, se menciona el incumplimiento de procesos formales o quebrantamiento de la estructura del desarrollo, que a pesar de ser un procedimiento de elaboración de campañas que en muchas ocasiones es difícil mantener, se debe llevar con orden para que no afecte el curso correcto.

Cada agencia internamente, tiene un sistema en el que se determinan el modo de trabajo y parámetros requeridos.

En estos procesos interviene el departamento de cuentas, que coordina el trabajo y apoya a todas las otras áreas para que las cosas fluyan, mediante la gestión de los recursos necesarios, evitando que se dificulte las siguientes tareas o provocando resultados negativos como; pérdida de tiempo y eficiencia por mala comunicación.

Otra dificultad, es el entorno socio económico en el que se desenvuelven los clientes y agencias. En la actualidad se vive una crisis económica por lo tanto las agencias aceptan trabajos con plazos cortos, para que exista flujo del capital, entonces los ejecutivos organizan la labor y para lograr cumplir el cronograma del anunciante excluyen pasos del proceso.

La agencia trata con diferentes tipos de clientes, con muchas personalidades y en distintos escenarios laborales. Los procesos de los clientes son distintos, según la empresa a la que pertenecen, unos son directos y otros burocráticos. Los miembros del departamento de cuentas tienen la responsabilidad de manejar a los clientes, con su temperamento y sus requerimientos publicitarios. Dependerá mucho de la afinidad con los clientes para que el proceso sea cordial y sus resultados sean percibidos como satisfactorio.

Hay que tomar en cuenta que en caso que alguna práctica interna no permita cumplir con las garantías del cliente o sean causa de incumplimiento de contrato, pagar multas o penalizaciones; los miembros del departamento de cuentas son mediadores y representar a la agencia. (Cevallos, 2016)

Otra dificultad que afecta el proceso interno y externo de la agencia es la transmisión de información de parte del departamento de cuentas. Sus miembros asumen que se ha entregado suficiente información, omitiendo datos que les parecen obvios por ser ellos los que tienen contacto directo con el cliente. En los otros departamentos en los que se está realizando el trabajo se interpreta de diferente manera dificultando el trabajo o desorientado en cuanto a los objetivos del cliente. (Cevallos, 2016)

Las personalidades e incluso los gestos individuales, influyen en la empatía con los clientes. El tono de voz, manejo del lenguaje, movimientos corporales o faciales en ocasiones son mal interpretados y se desvirtúan vínculos importantes para la agencia.

Cada persona, realiza gestos y modula su voz de manera involuntaria como reflejo de su aprendizaje previo del lenguaje. Sin embargo, estos factores pueden ser comprendidos por los receptores de manera distinta, deformando el mensaje que se quiere transmitir. ( Cevallos, 2016)

### **1.1.2. La Programación Neurolingüística**

Como se menciona anteriormente, la comunicación puede ser la causa del éxito o fracaso de un proyecto, en cualquier tipo de negocio o situación. Teniendo esto en cuenta, se puede entender la importancia de analizar herramientas de comunicación que permitan ser más persuasivos al transmitir los mensajes de manera efectiva a los receptores.

¿Podría ser la programación neurolingüística una herramienta necesaria para la comunicación cliente - agencia?

#### **1.1.2.1. ¿Qué es?**

La programación neurolingüística fue creada por investigadores de la Universidad de Santa Cruz, California, en la década del 70, el Doctor Richard Bandler, matemático y especialista en informática, y el lingüista, John Grinder.

A los dos, les interesó como modelar de forma científica la mente y encontraron patrones y estrategias que utilizaban los mejores profesionales del mundo en el

campo de la comunicación y psicoterapia de la época con resultados de éxito. (Escuela Latinoamericana de PNL, 2016)

Entre los individuos estudiados estaban, Doctor Milton Erickson, hipnoterapeuta, Doctor Fritz Perls, terapeuta gestáltico y Doctora Virginia Satir, terapeuta familiar sistemática.

Grinder y Bandler, encontraron patrones reiterados en ellos y que las cosas que marcaban la diferencia para lograr resultados de éxito, con esto manifestaron que, existe una estructura de excelencia la cual es posible repetir y enseñar para conseguir los mismos resultados.

Según los co- creadores, con la programación neurolingüística se puede llevar a un individuo de un estado actual a uno deseado, por medio de la técnica de elicitación del estado presente, esto quiere decir que, se debe provocar una reacción por medio de la programación neurolingüística para construir una nueva situación concretando objetivos, que podrían parecer imposibles.

En el libro Manual práctico de P.N.L. se define la programación neurolingüística como “una teoría sobre los modos que el individuo emplea para comunicarse con su entorno y consigo mismo” (Álvarez, 2002 p.17).

De la misma forma afirma que el “modus operandi” se puede usar en cualquier actividad humana, por lo tanto se podría asociar con negociación y venta de campañas publicitarias.

La PNL está considerada en la actualidad, como una poderosa herramienta de comunicación, motivación y desarrollo personal y profesional para lograr modificaciones y transformaciones profundas en distintos aspectos de la vida.

Según Fernanda Romano, Master & Trainer of NLP afirma que, la programación neurolingüística multiplica la efectividad y poder de los resultados en cualquier área que desempeñe una persona. (2016)

Para explicar de mejor manera como funciona y porque usa este nombre, a continuación se aclara su denominación:

**Programación:** Sistema, que por medio de habilidades, permite organizar la comunicación y los sistemas neurológicos con el fin de lograr alcanzar resultados específicos. Se modela la mente para que sea capaz de ordenar al cerebro mediante “programas” sistemáticos como los de un ordenador, lo cual permite conseguir los objetivos individuales planteados.

**Neuro:** Se refiere al sistema nervioso, que explicado de manera biológica es el encargado de recibir y procesar experiencias utilizando los cinco sentidos con mensajes a las neurona, las cuales realizan el proceso de sinapsis y desencadenan reacciones en determinadas partes del cuerpo y como consecuencia el comportamiento individual.

**Lingüística:** Sistema de comunicación no verbal a través de los cuales las representaciones mentales se decodifican y ordenan. (Álvarez, 2002 p.24)

La programación neurolingüística se maneja a través de mapas mentales. Los mapas mentales, se refieren a la forma de percepción de la realidad de cada persona que se lo hace a través de filtros individuales como los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) y patrones aprendidos durante su vida que hace que cada realidad difieran de otras. Por lo tanto en la relación con las personas, que es el caso de la interacción del cliente con los ejecutivos de cuentas, se busca conducir los mapas mentales del cliente a los de la agencia, llevándolos por rutas similares. Esto, “apoyará a llegar a negociaciones entre las partes, para alcanzar acuerdos y compaginar objetivos diferentes...” (Grinder & Bandler, 2002 p. 55)

#### **1.1.2.2. La PNL en las empresas**

“Las relaciones humanas son muy complejas, existen discusiones, desacuerdos, así como buenas relaciones y opiniones similares. Es por eso

que, herramientas que aporten a estos vínculos podrá potenciar el trabajo” afirma Cristina Villavicencio, Master en PNL y asesora de empresas.

La comunicación es fundamental en cualquier relación, así también en las laborales, de las que muchas veces depende la rentabilidad de una empresa.

Las personas que trabajan en las empresas tienen diferentes perfiles, por sus estudios, experiencias, creencias, y entorno en el que se desenvuelven, por lo cual no todas ellas tendrán las mismas opiniones. Esta diversidad es importante en una empresa ya que potencia el trabajo, sin embargo, los desacuerdos lo opacarán. El clima laboral influye mucho en el rendimiento de los colaboradores por lo que es importante, destinar recursos a este ámbito; como las capacitaciones y talleres. (Robbins, 2008 p.99-107)

En muchas empresas de diferentes categorías a nivel mundial, se ha implementado técnicas de programación neurolingüística. Entre estas están; IBM, General Electric, Mercedes Benz, las cuales han desarrollado programas con algoritmos de éxito, con resultados que las han hecho formar parte de las 100 más grandes en fortuna del mundo. (Escuela Latinoamericana de PNL, 2016)

Por otra parte, organizaciones militares y gubernamentales como, la NASA CIA, FBI y el ejército Norteamericano, han implementado la programación neurolingüística en proyectos clasificados de comunicación confidencial, desarrollo de programas y materiales. (Instituto de Coaching y programación Neurolingüística, 2012)

Así también, la programación neurolingüística es usada como una herramienta electoral. La han usado ya, mandatarios como Bill Clinton y Barack Obama, con el correcto uso de palabras con distintos sistemas representacionales para llegar a masas, en sus discursos políticos verbales y no verbales. Los resultados fueron visibles, debido a que esto influyó en su victoria como presidentes. (Instituto de Coaching y programación Neurolingüística, 2012)



En el Ecuador comienza a implementarse poco a poco algunas técnicas como, uso de sistemas representacionales, manejo de lenguaje no verbal, algoritmos de éxito con metaprogramas y metamodelos, rapport, entre otras; se puede mencionar a entidades financieras como Chibuleo, Unión de Cooperativas de ahorro y crédito del norte (UCACNOR) y Cooperativa de Ahorro y Crédito de Mujeres (CACMU); quienes han apostado por invertir en las capacitaciones con programación neurolingüística a mandos bajos con temas relacionados a cobranza efectiva y servicio al cliente y para mandos de nivel alto, temas de coaching, comunicación y liderazgo.

Según Rodrigo Llambo, gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Chibuleo (2016), en el tiempo que se ha puesto en práctica estas técnicas, el rendimiento de los empleados de mandos bajos ha mejorado en un 15 por ciento.

Otro ejemplo son las empresas con modelo de multinivel que funcionan como “un plan de incentivos a los consumidores o vendedores directos independientes, quienes generalmente reciben ingresos de dos maneras: por su volumen personal de ventas o consumo y por el consumo o ventas generadas por los nuevos consumidores o vendedores que incorpore a la organización y que se encontrarán bajo su supervisión.” (Vivo Emprendiendo, 2013)

Muchas empresas con este sistema de comercialización funcionan en Ecuador, entre las más conocidas están; Avon, Fuxion, Herbalife y Tiens.

Haciendo referencia a la empresa China con modelo de multinivel Tiens que, trabaja 15 años en Ecuador. Hace 2 años se ha capacitado con talleres de programación neurolingüística en temas relacionados con ventas efectivas.

Las empresas de multinivel trabajan fomentando el estilo de vida que da el trabajo autónomo, más que los productos ofertados; así lo indica Milton Lechón, director regional de Tiens, quien actualmente se encuentra certificándose como Master Practitioner en Programación Neurolingüística.

“Como director, manejo grupos grandes de personas que necesitan estar motivados, y a su vez ellos necesitan comunicarse y vender, con el fin de lograr sus objetivos personales.” (2016)

A partir de estos talleres, Lechón indica que los cambios más notorios en su red de trabajo son; la motivación, actitud positiva, manejo correcto de grupos y comunicación efectiva. Asegura que, desde que ha usado técnicas de programación neurolingüística se cierra más ventas y en menos tiempo.

Otra de las áreas que ha usado la programación neurolingüística, es el de la educación.

Así, la Compañía CEDAS, centro de estudios administrativos y sociales se ha implementado la capacitación con programación neurolingüística a los docentes quienes se enfrentan a jóvenes y niños; por lo tanto les ha ayudado a encontrar nuevas metodologías de enseñanza. “Enseñamos de manera distinta, abrimos *loops* en la mente de los estudiantes mientras dictamos una clase, lo cual permite depositar dicha información en el subconsciente, esa información es más duradera, y los estudiantes notan el aprendizaje” (Rojas, 2016).

Es necesario comprender el concepto de “*Loop*” que es un término inglés usado en la lengua española y se traduce como bucle, pero en la programación neurolingüística se usa para referirse a una idea inconclusa, que mantienen la expectativa en la mente del receptor. (Romano, 2016)

Haciendo referencia a empresas de servicios publicitarios, la agencia de publicidad estadounidense, Aurora, usa la programación neurolingüística en diferentes áreas.

Se usa en la comunicación interna, potenciando la comprensión entre departamentos; en el departamento creativo, para encontrar con exactitud el concepto, mejorando las habilidades de sus miembros, tomando en cuenta los

estudios de mercado, estadísticas y principios de la psicología para realizar productos comunicacionales innovadores y efectivos.

Así también en la comunicación externa, es decir, en la comunicación con el cliente con el fin de cumplir los objetivos y realizar la creatividad más acertada, además se utiliza en las negociaciones y presentaciones.

Como se puede observar, en el campo de negocios publicitarios, se está usando técnicas de programación neurolingüística en Estados Unidos, teniendo buenos resultados, siendo esto una prueba de que los efectos son útiles.

Se manifiesta el aumento de rentabilidad y efectividad en cada área en las empresas con el uso de dichas técnicas, por lo tanto se podría usar en otras, de diferentes sectores, como los de comunicación.

## **1.2. Marco Teórico**

Una vez descrito los alcances que puede tener la programación neurolingüística, en este apartado, se explican teorías sobre la comunicación consciente e inconsciente que influyen en las relaciones humanas y que al conocerlas pueden ser potenciadas por medio de diferentes técnicas de programación neurolingüística.

Las teorías responderán a las preguntas; ¿Cómo influye el lenguaje verbal y no verbal en las relaciones interpersonales? mediante la teoría del lenguaje social de Lev Vygotsky, las teorías de lenguaje no verbal de Paul Watzlawick, Gregory Bateson, Ray Birdwhistell y Edward Hall. ¿Cómo influye la inteligencia emocional en las relaciones humanas? explicada por Daniel Goleman. ¿Cómo afectan los sistemas representacionales en las relaciones? definiendo la teoría de programación neurolingüística de Richard Bandler y John Grinder, creadores de la programación neurolingüística.

### **1.2.1. El lenguaje y las relaciones interpersonales**

Para entender cómo influye el lenguaje verbal y no verbal en las relaciones interpersonales, se debe comprender que, las palabras y gestos, tienen una

carga que le da valor según la codificación de cada individuo. Está determinado por factores internos como la personalidad y externos como la sociedad en la que se desarrollan los individuos y se va determinando a través del tiempo y entorno en el que se desenvuelven.

El lenguaje se expresa en dos modalidades, verbal y no verbal, a continuación se explica cada uno:

#### **1.2.1.1. Lenguaje verbal**

El lenguaje verbal, se relaciona con el movimiento de las cuerdas vocales y emisión de un sonido a través de la boca, sin embargo, para realizar estos movimientos hace falta el impulso y la orden del cerebro, por lo cual este fenómeno corporal, está íntimamente relacionado con la corteza cerebral, específicamente con la parte encargada de la audición. ( Sapir, 2002)

En la comunicación se entiende que el 32 por ciento se transmite a través del lenguaje verbal.

Según Lev Vygotsky en su teoría del lenguaje social, indica que el lenguaje es una herramienta para realizar intercambios colectivos.

Además afirma que, el lenguaje es la base del pensamiento que se desarrolla a lo largo de la vida y varía dependiendo el origen y experiencias de cada individuo.

Asimismo, Vygotsky analiza el lenguaje no solamente como una expresión del pensamiento sino también como una expresión cultural del micro y macro entorno; es decir, el macro entorno cultural de un país o región, influenciado por el micro entorno familiar o laboral.

Vygotsky, además da la característica simpráctica a las palabras, debido a que tienen un significado resultado del trabajo humano y de la repetición, para designar una palabra a determinado objeto o acción, donde cada una tiene concepto de acuerdo al contexto situacional. ( Vygotsky, 2003 p. 211)

Este lingüista, menciona la importancia de ciertos conceptos en el lenguaje verbal para comprender su trascendencia en la vida humana.

Divide en dos las funciones mentales del individuo: las inferiores que se definen como las innatas, es decir, las que son resultado de la genética; y las funciones superiores, que son las funciones adquiridas a través del tiempo por los vínculos sociales. Alega que mientras más social mayor será el desarrollo de las funciones superiores.

Se menciona también las habilidades psicológicas, las cuales emergen en los primeros años de vida de forma interna y posteriormente se desarrollan como consecuencia de las relaciones sociales. Es decir, la comunicación nace inicialmente como una necesidad biológica y después como una necesidad de expresión.

Para lograr este desarrollo mental, existen herramientas psicológicas, que intervienen en los pensamientos, emociones y comportamientos del individuo.

Se refiere al lenguaje como una herramienta con la cual las personas son consecuentes con su pensamiento y acciones.

Con estos fundamentos, Vygotsky concluye que por medio del lenguaje verbal se da el desarrollo cognitivo, debido a que es la forma de expresión humana que lo hace consciente de su raciocinio y lo hace capaz de exteriorizar sus pensamientos y sentir individual. ( Vygotsky, 2003 p. 27)

#### **1.2.1.2. Lenguaje no verbal**

El lenguaje no verbal se puede definir según Birdwhistell como, comunicación mediante expresión o lenguaje corporal desprovisto de palabras, los gestos faciales, corporales, la mirada, postura, y micro acciones que en ocasiones son realizadas de manera inconsciente, son captadas de la misma manera influyendo en la comunicación.

La teoría del biólogo y antropólogo, Gregory Bateson, declara que el proceso de la comunicación está inmerso en la naturaleza, debido a que cada acción comunica algo, incluso el silencio es una forma de comunicar, así también como estar presente en una sala forma parte de un entorno en el que se comunica con la sola postura, un individuo pasa a ser parte de la naturaleza del otro.

El cuerpo sobrepasa los límites biológicos mediante las expresiones de la mente, que se manifiestan a través de la comunicación, lo cual se transforma en instrumento de unión psicológica y social, de relación y afinidad a un contexto. (Maigret, 2003 p. 158-164)

Para corroborar estas teorías, Paul Watzlawick estudia la conducta como una reacción comunicativa frente a un entorno, es así que declara los siguientes axiomas:

- “Es imposible no comunicar”; toda conducta es una situación de interacción que tiene un valor comunicativo. Es decir, no es posible no relacionarse o participar de la comunicación. Las personas no forman parte de un proceso de comunicación, sino que según Watzlawick son la comunicación que llevan a cabo acciones que desencadenan procesos para interactuar con la sociedad.
- “Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto de relación”; el mensaje se define por la relación entre los actores de la comunicación, y son ellos quienes definen cual es la intención.  
Este axioma manifiesta que existe meta comunicación, lo cual quiere decir que, el mensaje que se transmite tiene una actitud del emisor y del receptor, más allá de las palabras. Se afirma que las mismas palabras o gestos serán codificadas de distinta manera por diferentes personas y se influyen por la relación que se tenga entre los actores.

- “Todos los intercambios son simétricos o complementarios”; la interacción simétrica se refiere a que los actores de la comunicación se igualan en sus conductas y estas se vuelven recíprocas. Por su lado los complementarios, son los que brindan opciones y uno de los participantes tiene una postura de superioridad. A pesar de que en cada caso sobresale uno de los actores, en ambos se da una comunicación bilateral, que como consecuencia apoya a la retroalimentación de cada uno y se incluye en aprendizaje de lenguaje de los individuos.
- “Los seres humanos se comunican digital y analógicamente”; es decir que los mensajes aparecen todo el tiempo como intercambio comunicacional, no se puede separar su conducta de lo que se está expresando, debido a que la comunicación se trata de todas las formas como las palabras y a través del cuerpo. (Figuroa, 2013 p. 82-86)

Considerando los movimientos corporales, el padre de la kinesis, Ray Birdwhistell proclama que, el 68 por ciento de la comunicación humana es lenguaje corporal, lo cual influye en la verosimilitud del emisor.

Esto se refiere a todo lo que hace referencia al cómo se dice; los gestos, expresiones faciales, movimientos corporales, todo lo que comunique, incluso la forma y colores de vestimenta. Todos estos factores según Birdwhistell, influye en la percepción de las personas, de como es el sujeto y cuáles son sus ideas.

Además da a conocer los componentes del lenguaje no verbal:

- **Paralenguaje**

Hace referencia a las particularidades no verbales de la voz; uno de ellos influenciados por el timbre de voz, la intensidad, el volumen y otros propios del emisor, por ejemplo; la risa, bostezo o gruñidos en momentos específicos de su conversación; igualmente en ellos puede

intervenir factores biológicos, psicológicos, fisiológicos, socioculturales y ocupacionales.

- **Proxémica**

“Es el estudio de la forma en que las personas utilizan el espacio para comunicarse. Por espacio entendemos el aspecto físico del lugar o la distancia para hablar.” (Birdwhistell, 2003)

Este componente se desarrolla a continuación con amplitud con la teoría de Edwar Hall.

- **Movimiento corporal**

Birdwhistell ratifica que, los movimientos corporales tienen un objetivo comunicativo, que proporciona información de emociones, de actitud y personalidad con intenciones que voluntaria o involuntariamente ejercen reacciones en los actores de la comunicación.

Como complemento de la teoría anterior, Edwar Hall, antropólogo norteamericano, estudia la kinestesia y la define como “la capacidad de efectuar comunicación mediante gestos u otros movimientos corporales; incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura entre otros” (2003) además estudia el manejo del espacio y gestualidad como una relación cíclica permanente que forma parte de los vínculos humanos.

Sostiene que son procesos argumentativos transformados en códigos que solo se logran entender en el inconsciente pero que afecta directamente al consciente.

Además se apoya en el territorialismo animal, para explicar el comportamiento humano, que cambia según el ambiente social en el que se desarrolla.

Explica que se distingue en todo ser humano un espacio de organización que puede ser:



- **Espacio de organización fija**

Está definido por la disposición social de satisfacción de necesidades materiales.

- **Espacio de organización semifija**

Es el que se establece en la asociación de individuos, como maneja su territorio en situaciones en las que existe agrupamiento de personas, la distancia que marca entre objetos e individuos.

- **Espacio de organización informal**

Este espacio está determinado inconscientemente, es el trecho con el que se coloca una persona de otra involuntariamente, este espacio es el que refleja muchos aspectos de personalidad.

Se puede mencionar por ejemplo, que las personas que se aproximan más a otras, son más extrovertidas que las que mantienen una distancia más considerable. De esta manera se los puede clasificar por este parámetro las distancias como; íntimas, en la que los individuos están muy próximos hasta los más alejados con una distancia pública que aunque no esté directamente relacionados, afecta a los actores de la comunicación.

Estos autores, pertenecen a la Escuela Invisible quienes tenían el propósito de estudiar los problemas de comunicación e interacción que determinaban problemas y desarreglos en el carácter y comportamiento de las personas. (Figuerola, 2013 p. 78,79)

Con las teorías citadas se comprende que la comunicación está basada en el lenguaje, que al usarlo de manera íntegra influye en las relaciones interpersonales, ya que a través de sus dos modalidades se transmite de

manera consciente e inconsciente, dando a conocer muchos aspectos de personalidad e ideológicos.

El lenguaje es influenciado por muchos factores como; sociales y culturales, que van diversificando a cada individuo, por lo tanto cada persona tendrá diferente estructura del lenguaje que interviene en las relaciones con los demás.

El lenguaje afecta las relaciones interpersonales ya que las personas están expuestas a individuos con diferentes condiciones pasadas en donde se desarrolló su aprendizaje de comunicación.

### **1.2.2. ¿Cómo influye la inteligencia emocional en las relaciones humanas?**

“La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”. (Goleman, 2003 p. 44)

De acuerdo al psicólogo estadounidense, Daniel Goleman, se la define como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos propios y ajenos. (2003, p. 33)

Esta habilidad tiene como consecuencia mejorar las relaciones, sobre todo por la capacidad de comunicarse de manera efectiva de acuerdo al manejo adecuado de estímulos, entenderlos y controlarlos, lo cual posibilita las relaciones comunicativas con uno mismo y con los demás.

Goleman sostiene que la inteligencia emocional, destaca sobre el coeficiente intelectual, que es, un número que resulta de la realización de una evaluación estandarizada que permite medir las habilidades cognitivas de una persona en

relación con su grupo de edad. (definiciones, 2016) debido a que, según explica, el 85 por ciento de las acciones de las personas son dominadas por emociones, mientras que apenas el 15 por ciento de las mismas son racionales.

Otro de los autores que confirma esta teoría es Richard Bandler, co- creador de la programación neurolingüística, quien dice que los “dominios blandos” tienen mayor relevancia que el intelecto en actividades que demandan las relaciones intra e interpersonales, como la regulación emocional propia y la empatía. (2003 p. 65)

En estos casos, predominan los factores emocionales, en ambos actores de la comunicación.

Goleman afirma que la Inteligencia Emocional se estructura por cinco capacidades:

- **Conocer emociones y sentimientos**

Determinar los sentimientos y comprender que es lo que quieren manifestar al individuo. Al tener cada persona antecedentes de aprendizajes basados en experiencias, resulta difícil entender una situación de la misma manera y por lo tanto entender sus sentimientos y emociones, esta capacidad permite comprender a pesar de no haber vivido lo mismo.

- **Aprender a manejar emociones y sentimientos**

Conocer y dominar los sentimientos a través de la consciencia propia. Racionalizar las acciones y comportamientos ajenos y controlar las reacciones propias para mantener la relación de manera adecuada, sin responder de manera impulsiva.

- **Aprender a crear motivaciones propias**

Tener objetivos claros por medio de manifestaciones de las emociones, mantienen a la persona motivada y creativa. Impulsar a la mente a mantener un eje, enfocar a un objetivo y lograr manejar las emociones para que lleven a las personas a sus metas.

- **Aprender a reconocer motivaciones de los demás**

Empatía con los demás para comprender lo que necesitan. Ubicarse en las realidades ajenas, tratar de comprenderlas y entender las reacciones que estas originan.

- **Aprender a gestionar las relaciones**

Capacidad de comunicación, comprenderse primero a sí mismo y luego mantener excelentes relaciones interpersonales. Comprender cuales son las reacciones que se quiere obtener de los individuos mediante la comunicación propia para encaminar los actos y el lenguaje hacia un objetivo claro, esto permite comprender de manera clara y hacer comprender así mismo a los otros. (Mestre y Fernández, 2011 p. 32 )

Goleman hace énfasis en que la empatía influye en las relaciones interpersonales, afirma que “se construye sobre la consciencia de uno mismo; cuanto más abierto estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.” (2003, p. 123)

El talento de comprender las emociones de otros, se usa en diferentes ámbitos cotidianos que pueden ser profesionales o personales. Es sustancial comprender que las emociones no se exteriorizan a través de palabras, más bien, son expuestas mediante gestos y canales no verbales como; tono de voz, ademanes y expresiones faciales. (2003, p. 124)

Para corroborar esta teoría, se menciona al psicólogo Rosenthal quien halló como realizar un *test* de empatía, a través de la prueba *PONS* que significa por sus siglas en inglés, Perfil de Sensibilidad No Verbal. Este estudio consiste en un conjunto de videos editados para que no se escuchen las palabras de personas en situaciones que provocan una emoción y se prueba con qué facilidad se puede detectarlas a través de sus expresiones.

De esta manera, se puede determinar que la capacidad de diferenciar emociones se relaciona íntimamente con la empatía.

Esta palabra nace después de estudios de varios psicólogos, al observar acciones físicas que se convierten en emociones, y se lo explica como una mimetización de las personas en ciertas situaciones ajenas para comprender cómo experimentan las mismas sensaciones en ellos.

Por lo tanto, Goleman considera una habilidad muy importante en los seres humanos ya que los vuelve tolerantes a las diferentes acciones realizadas por las personas de su entorno.

La empatía, también conocida como comunicación emocional, está relacionado con el sistema límbico, encargado del manejo de las emociones, memoria e instinto, es decir una persona puede comprender las palabras pero la empatía es la que permite entender la el mensaje emocional, por ejemplo de las palabras.

En consecuencia, según este autor, la inteligencia emocional influye en las relaciones humanas ya que los individuos con estas capacidades, son aptos para mantener vínculos de cualquier índole con otras personas, son capaces de comprender sus emociones y reflejarlo en su forma de actuar y comunicarse.

Además destaca que la empatía es una forma de comunicarse mediante la proyección de las emociones ajenas para entender el lenguaje con su carga emocional.

### 1.2.3. ¿Cómo afectan los sistemas representacionales en las relaciones?

Es importante referir que las técnicas de programación neurolingüística para comunicarse de manera efectiva, hacen relación a la ampliación del mapa mental que según el co-creador de la PNL, Richard Bandler, es posible modificarlo usando los sistemas representacionales, que se explican a continuación.

El mapa mental en programación neurolingüística se relaciona con la forma de percibir el mundo de cada persona sin importar lo diferente que sea, se considera que todos son valiosos, por los distintos sistemas representacionales.

Las personas reciben la información del exterior a través de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. Estos son los canales de comunicación, los principales son visual, auditivo y kinestésico. (Bandler, 2014)

Explica Bandler que, las personas predominante visuales, se los puede reconocer por su impaciencia, por su forma rápida de tomar decisiones, tienden a usar frases visuales como; “es una brillante idea” o “las vi negras”.

Las personas auditivas son más calmadas, prefieren escuchar argumentos es por eso que se tardan en tomar decisiones.

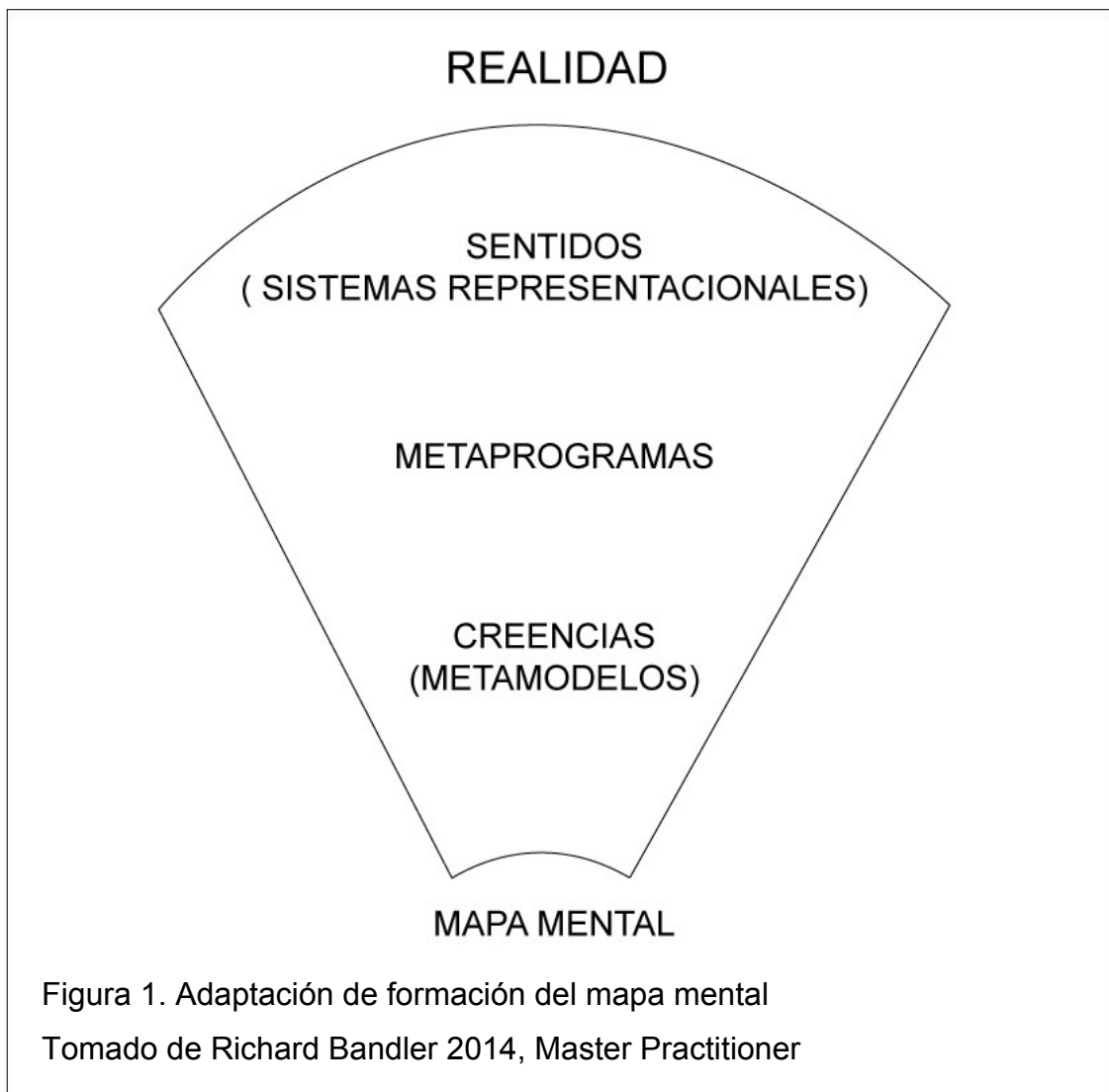
Finalmente, las personas kinestésicas les gusta sentir y se centran en las sensaciones. Suelen usar frases como “eso me da mala espina” o “me siento bien”.

Bandler afirma que, es posible modelar la mente de un individuo para comprender a otro comunicándose mediante su mismo sistema representacional, de esta manera se puede interpretar o hacer parecer que se ha logrado interpretar lo que está diciendo.

Declara también que hay mucha información que se pierde por la falta de análisis en el lenguaje verbal y no verbal de las personas y sus sistemas representacionales. ( Bandler y Grinder, 2003 pp. 56)

Bandler y Grinder a través de estudios de comportamiento de las personas, determinaron que cada individuo perciben la realidad a través de los sentidos ( vista, oído, olfato, gusto y tacto ), meta programas y creencias y esto forma el mapa mental de su entorno y cada cosa que percibe a través de estos filtros.

Se lo ilustra en forma de embudo como figura que se muestra a continuación:



Los meta programas se pueden definir como “programas que guían los procesos de pensamiento, son patrones típicos o comunes en las estrategias y estilos de pensamientos de un individuo grupo o cultura” (Bandler, 2013) es decir, son un filtro de la realidad, basado en el punto de interés de cada persona y como va a encausar la información que recibe mediante sus actos.

Los creadores de la programación neurolingüística clasificaron a los meta programas así:

- **Meta programa de percepción:** estos patrones muestran cómo se capta el estímulo.
  - Centros de interés: Decreta cual es el foco de atención de los individuos, estos pueden ser; información, gente, actividad, lugar u objeto.
  - Global - detalle: Es la percepción de cada persona en las particularidades las cosas, mientras más generalice mayor será su meta programa global y viceversa.
  - Visual - auditivo - kinestésico: Determina qué sentido es el más desarrollado y el nivel de atención que se le otorga a cada estímulo según eso.
- **Meta programa de procedimiento de información:** describen cómo se percibe el estímulo captado.
  - Igualador - diferenciador: Son patrones que evidencian la reacción de un individuo para equilibrar o no una situación.
  - Marco de referencia: Puede ser interno o externo, dependiendo la forma en la que afecta el estímulo a cada individuo.
  - Orientación temporal: Es la forma de relacionar el estímulo con experiencias pasadas, presentes o futuras.



- Metafórico - literal: Percepción de los estímulos exactos como se los presenta en la realidad individual o como un símbolo de la misma.
- **Meta programas de actitud frente a la situación:** se refiere a la reacción frente al estímulo, se toma en cuenta la carga de responsabilidad del individuo y los actos reactivos o proactivos realizados frente al estímulo.
- **Meta programas de afiliación:** son los patrones de comportamiento de los individuos en un grupo, haciendo referencia a los procesos, opciones y estilo de comportamientos colectivos.

Otro de los filtros de percepción de la realidad son los meta modelos, explicados por sus creador como “patrones lingüísticos para la recolección de información” (2014)

Son formas del lenguaje que permiten entender la realidad, pero que han sido empobrecidas por el uso de jerga y que por lo tanto, llevan a malos entendidos en el procesos de la comunicación.

Los meta modelos son, eliminación, distorsión y generalización, a continuación se explica cada uno:

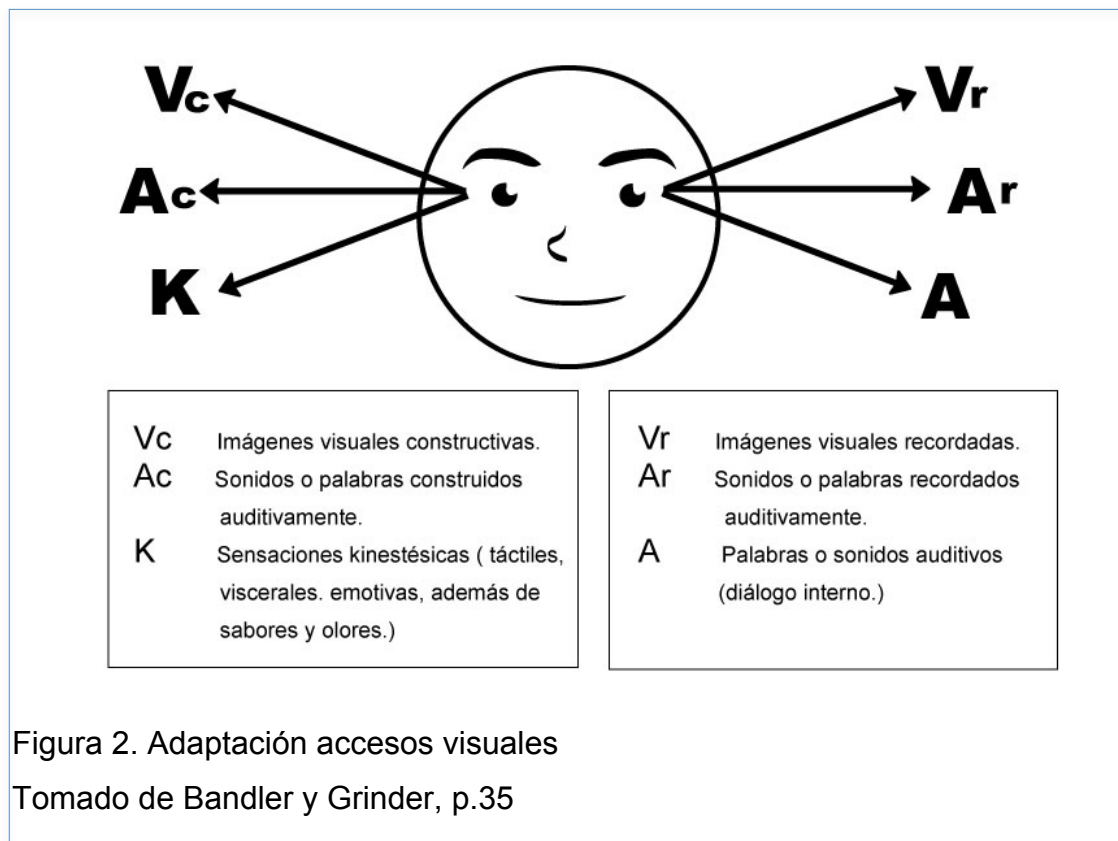
- **La eliminación:** son palabras o frases que no permite completar la información, por ejemplo, falta de pronombre o verbos no especificados así:  
 “No me quieren”  
 “Me voy”

Estas frases comúnmente usadas no completan la información para mantener una comunicación clara sin dejar opciones de transformación del mensaje.

- **La distorsión:** es la malformación semántica en la cual se deforma la información y el estímulo es diferente según la conclusión del receptor.
- **La generalización:** es el uso de cuantificadores universales que hacen que una suposición se afirme sin que esta sea necesariamente verdadera o que programe al receptor de una manera por una percepción ajena.

Otra fuente de información para los creadores de la programación neurolingüística, son los accesos oculares que son movimientos de los ojos que permiten reconocer los sistemas representacionales de las personas y conocer en qué parte de la línea del tiempo se sitúan, con el fin de indagar más en el mensaje que está proporcionando.

Conociendo estas claves oculares se mejora la comunicación al obtener mayor cantidad de datos de la forma de percepción de su realidad.



Una forma de empatizar con las personas que, afirma Bandler y Grinder es muy efectiva es el *rapport*, que la definen como una técnica en la que se equilibra los sistemas representacionales, a través de la observación de patrones propios del individuo, como los mencionados anteriormente sobre su percepción de la realidad y del análisis breve de las características variables. Así lo afirman los creadores de programación neurolingüística que, al usar el sistema representacional de cada persona, es posible comunicarse de mejor manera. Esto influye en las relaciones humanas, porque las personas son por naturaleza sociales y tienen la necesidad de transmitir sus pensamientos e ideas, y aprecian ser escuchados y cumplir el proceso de comunicación, en donde se emite un mensaje que es codificado por un receptor para mantener una diálogo.

## CAPÍTULO II: DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. Problema

El problema de la presente investigación radica en la utilización de técnicas y conocimientos empíricos que desde hace muchos años son usadas por las personas del departamento de cuentas de las agencias de publicidad.

Estas técnicas que son mencionadas en el marco teórico, son usadas sin ser conocidas con sus nombres precisos como; el equilibrio de los sistemas representacionales, reconocimiento de metaprogramas, descarte de metamodelos, registro de accesos oculares y *rapport* que muchas personas por intuición los usan como resultado de su personalidad.

Los representantes de las agencias, deben tener habilidades de venta y negociación, al momento de trabajar con los clientes, quizá es una acción que ya la utilizan pero no la reconocen como una actividad formal.

Como se menciona en el estado del arte, los miembros de dicho departamento se enfrentan a diferentes perfiles de clientes por lo tanto, al mejorar sus habilidades de comunicación y comprensión, su trabajo será más efectivo, el mismo que tendrá repercusión en el trabajo interno y además en el provecho económico de la agencia como empresa.

En Ecuador, generalmente la programación neurolingüística ha sido utilizada en la publicidad en el enfoque creativo, como el uso de pensamiento lateral y estimulación de la creatividad, sin embargo no se ha tomado en cuenta las prácticas de negociación que es provechoso para el departamento de cuentas generando beneficios económicos para cualquier organización.

La programación neurolingüística en el Ecuador no ha tenido una difusión bastante amplia y generalmente, se la conoce a través de talleres y seminarios de corta duración. Existen escasas escuelas de programación neurolingüística debidamente acreditadas y con el respaldo del doctor Richard Bandler o John

Grinder, Co-creadores de la PNL, esta situación ha hecho que las personas en los cargos de cuentas no tengan la capacitación en el área y sigan utilizando algunas técnicas poco efectivas y carentes de persuasión, aunque, en algunos casos, pueden resultar efectivos.

Lo que se quiere demostrar es que las técnicas de programación neurolingüística mejoran las negociaciones y ventas, que podría aplicarse con éxito en el sector publicitario, potenciando la comunicación efectiva y en consecuencia las venta de campañas o proyectos publicitarios así como aportar a la mejor relación cliente – agencia.

Con la programación neurolingüística, es factible mejorar las relaciones intrapersonales e interpersonales. Los miembros del departamento de cuentas al tratar con muchas personas necesitan estas habilidades.

Lo que se pretende es demostrar que la aplicación de técnicas de programación neurolingüística en la venta de campañas publicitarias es efectiva al dotar a los miembros del departamento de cuentas de la capacitación necesaria para alcanzar los objetivos, ya que permite a las personas tener una percepción objetiva de los demás y de uno mismo, como individuo, de esa manera es posible incorporar nuevas y mejores habilidades que ayudarán a manejar de mejor forma situaciones difíciles e incluso el caos de manera infalible. (Grinder & Bandler, 2002)

Así mismo, se conoce que a través de las técnicas de programación neurolingüística se puede impulsar la comunicación adecuada, que según se explica en el marco teórico, conlleva mucho más que las expresiones verbales del lenguaje, sino que se puede usar el contexto global del lenguaje para usarlo en favor de la negociación y venta de las campañas publicitarias.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo General**

Determinar la utilidad de las técnicas de programación neurolingüística en la negociación y venta de campañas publicitarias.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cómo se aplican las técnicas de PNL en la negociación publicitaria.
- Identificar las necesidades reales en términos de comunicación de los clientes con las agencias.
- Relacionar la efectividad de las técnicas de PNL en venta y negociación en negocios de otro sector.

### **CAPÍTULO III: HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS**

Las herramientas para realizar la investigación son cualitativas, con el fin de comprender un estado actual de la situación de la relación del departamento de cuentas con los clientes.

Además determinar si son útiles las técnicas de programación neurolingüística aplicadas a la interacción cliente - agencia y cuales son las más adecuadas en este campo.

En Ecuador existen 974 empresas relacionadas con publicidad según el censo realizado por el INEC en el 2010. De esta cantidad, aproximadamente 100 son agencias de publicidad entre pequeñas, medianas, grandes y firmas internacionales, con un estimado de 1 300 trabajadores. (INEC, 2010)

En la Asociación de Agencias de Publicidad (AEAP) constan inscritas 34 agencias en el Ecuador.

Además, las empresas establecidas en Ecuador, como anunciantes publicitarios, son asesorados por las agencia, es por eso que, empresas ecuatorianas y extranjeras que hacen uso de estos servicios son tomados en cuenta como población de estudio en esta investigación.

Según los últimos datos de Infomedia, encargados de auditoría y estadísticas publicitarias, las inversiones decrecieron un 17 por ciento hasta Junio del 2015, como se muestra a continuación:

MEDIOS	Esimado de Inversion Publicitaria Acumulada por medios				Crecimiento 2015 vs 2014		
	2014	%	2015	%	jun-14	may-15	Acum-2015
Total General	200,081,795	100.0%	180,963,684	100.0%	-17.0%	6.9%	-9.6%
TV	115,853,188	57.9%	102,395,104	56.6%	-22.1%	14.2%	-11.6%
Prensa	35,423,140	17.7%	29,457,412	16.3%	-23.7%	-6.2%	-16.8%
Radio	25,848,315	12.9%	26,652,937	14.7%	17.2%	5.5%	3.1%
VP	12,192,680	6.1%	12,450,235	6.9%	3.1%	3.7%	2.1%
Suplemento	5,112,424	2.6%	5,005,568	2.8%	-16.4%	-16.7%	-2.1%
Revista	5,652,048	2.8%	5,002,427	2.8%	-24.4%	-22.3%	-11.5%

Figura 3. Inversión publicitaria  
Tomado de Infomedia, 2015

En una empresa, los encargados de la comunicación son miembros del departamento de mercadeo, la gerencia o propietarios, según Ana Julia Ayala, quien tiene experiencia como directora de cuentas por doce años. Ellos son los que tienen contacto con la agencia por medio del departamento de cuentas y que por esta razón es importante conocer su opinión y experiencia en el tema.

Según la misma fuente, los principales anunciantes son instituciones públicas, servicios celulares, televisoras, vehículos, supermercados y universidades; como se detalla en la siguiente figura:

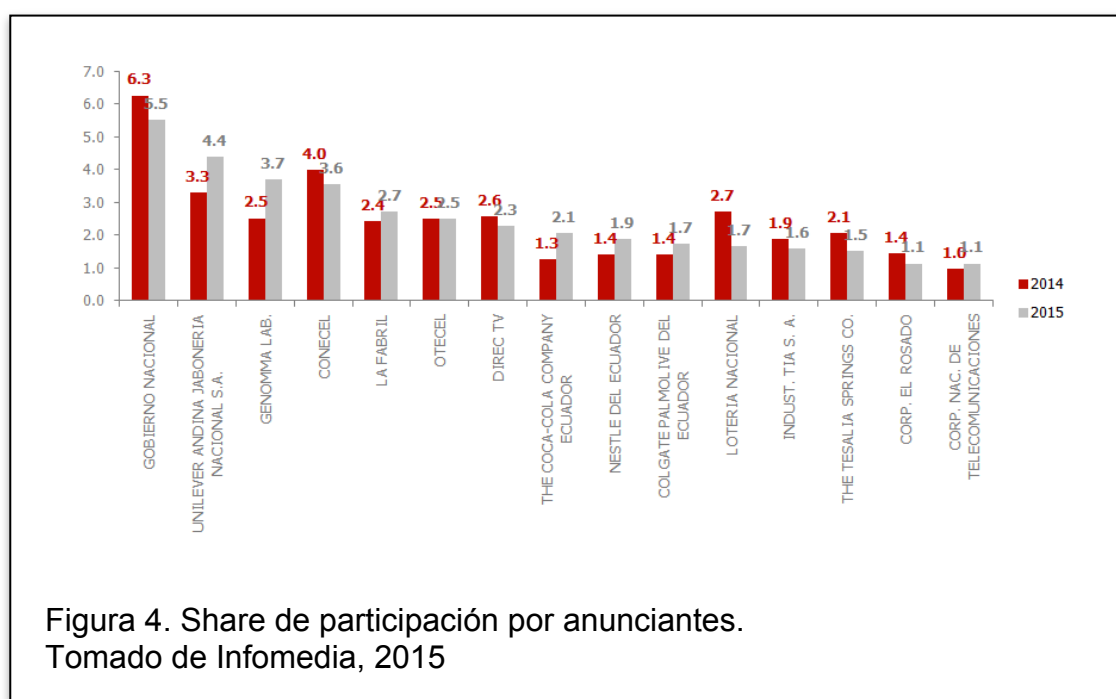


Figura 4. Share de participación por anunciantes.  
Tomado de Infomedia, 2015



El estudio se realizará en Ecuador, en departamentos de cuentas de las agencias de publicidad de Quito.

Se tomará en cuenta agencias representativas; entre estas están agencias grandes, medianas y pequeñas, con el fin de cubrir el mercado publicitario por completo y que sean referentes de la industria.

Para realizar el estudio se tomó una muestra de miembros del departamento de cuentas y anunciantes para comprender la situación actual y requerimientos en cuanto a la relación de ambos lados.

Se realiza una muestra por juicio de 8 agencias de publicidad de diferentes tamaños, según su número de personal y facturación.

**Tabla 1. Adaptación Ranking Empresarial Ekos. Sector: Servicios, Publicidad/Mercadeo**

<b>Posición</b>	<b>Agencia</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Utilidad/ Ingresos</b>
513	IPG Media Brand	36,544,792	194,140	0.53%
722	McCann Erickson	25,590,721	749,753	2.93%
761	Rivas & Herrera	24,073,889	83,577	0.35%
923	Norlop Thompson	18,664,800	1,450,319	7.77%
1067	Creacional S.A.	15,906,089	58,577	0.37%
1169	Maruri Publicidad	14,258,149	1,078,043	7.56%
1601	Publicitas	9,922,159	695,855	7.01%
1956	La Facultad	7,749,396	212,194	2.74%
2384	Percrea	6,037,327	36,732	0.61%
3933	Veritas	3,207,920	64,452	2.01%

Las herramientas que se van a usar para la investigación que ayudarán a cumplir con los objetivos planteados, son:

### **3.1. Observación**

Con esta herramienta se registra los patrones de la comunicación verbal y no verbal del cliente y ejecutivo, determinando las técnicas que son usadas empíricamente por experiencia o habilidad y cuáles son los resultados del uso o falta de este en la comunicación y relación.

Se realiza la investigación en reuniones en donde asisten cliente y representante de la agencia. Se ejecuta la investigación como espectador, sin participar de la reunión, usando la guía detallada a continuación haciendo referencia al marco teórico expuesto anteriormente.

Las reuniones observadas fueron acompañamientos de las agencias: La Facultad, Publihead, DMK studios.

Una observación adicional se realizó en la negociación y venta de la empresa de multinivel china Tiens, quienes ya hacen uso de las técnicas de programación neurolingüística para contrastar la información del estado del arte y marco teórico.

#### **3.1.1. Parámetros de observación**

A partir de estos parámetros se puede relacionar los comportamientos informales de programación neurolingüística con las técnicas explícitas.

Mediante los puntos de saludo e introducción se va registrando los primeros vestigios de las técnicas de equilibrio de mapas mentales y rapport.

En los puntos siguientes de desarrollo de la reunión como el uso de lenguaje verbal y no verbal, se revela si se usan las técnicas de metamodelos y metaprogramas para la obtención de información. Así mismo se puede medir como hacen uso de la técnica de accesos oculares y las reacciones al reconocerlos.

Para establecer el nivel de empatía es posible evaluar la técnica de rapport.

### 1. Saludo

a. El ejecutivo/cliente saluda y responde acorde al saludo del cliente.

### 2. Introducción

a. El ejecutivo/cliente realiza *rapport* y logra una conversación agradable previa a la presentación de la propuesta de la agencia.

b. El ejecutivo/cliente equilibra el mapa mental y es tolerante a las ideas del cliente.

### 3. Lenguaje verbal

a. Tono de voz.

- El ejecutivo/cliente modula su tono de voz.
- El ejecutivo/cliente hace énfasis en contenido relevante.
- El ejecutivo/cliente usa pausas para mantener la atención del cliente.
- El ejecutivo/cliente lleva un ritmo en la conversación que permite tener una comunicación bilateral.

b. Uso de palabras

- El ejecutivo/cliente usa lenguaje apropiado acorde al perfil del cliente.

c. Estructura de oraciones

- El ejecutivo/cliente estructura las oraciones correctamente, con el fin de no sonar grosero o imperativo, pero suena seguro y convincente.
- El ejecutivo/cliente usa historias irrelevantes para llevar al tema principal.
- El ejecutivo/cliente abre *loops* en la mente del cliente para mantenerlo concentrado.

d. Uso de sistemas representacionales

- El ejecutivo/cliente reacciona al reconocer el sistema representacional del cliente.

e. Reconocimiento de meta programas

- El ejecutivo/cliente reacciona al reconocer los meta programas del cliente.

#### 4. Lenguaje no verbal

##### a. Accesos oculares

- El ejecutivo/cliente cambia las palabras y estructura de las oraciones para reaccionar a los accesos oculares del cliente.

##### b. Gestos

- El ejecutivo/cliente realiza gestos acordes a los sistemas representacionales del cliente.
- El ejecutivo/cliente realiza movimientos corporales (manos, brazos, postura) reflejando seguridad.

##### c. Postura corporal

- El ejecutivo/cliente se muestra como un aliado con su postura corporal.
- El ejecutivo/cliente se presenta incómodo en la reunión.

#### 5. Empatía

- El ejecutivo se muestra amable, comprensivo y participa en la realidad del cliente

#### 6. Despedida

- a. El ejecutivo/cliente se despide y responde acorde a la despedida del cliente.

### **3.2. Entrevista**

Con la entrevista se define cómo es la comunicación entre el representante de la agencia de publicidad y el cliente, lo cual permitirá determinar las falencias en dicha relación y qué técnicas podrían ser útiles en la negociación, además qué prácticas deben seguir ejerciendo con el fin de conseguir los objetivos comunicacionales y de la agencia como empresa.

Las entrevistas se realizan en 8 agencias de publicidad de Quito, estas son: La Facultad, Rivas Y&R, MullenLowe Delta, DMK *Studios*, McCann, Beezee *Vision*, Iconic S.A. y *Brand Building*.

Las empresas, a través de su representante son 4: Super Paco, UDLA, Presidencia de la República y Avis.

Se realizan entrevistas a diferentes perfiles dentro del proceso de comunicación publicitaria con las siguientes preguntas:

### **3.2.1. Modelo de entrevista cliente**

- ¿Cuál es su agencia de publicidad?
- ¿Con qué persona de la agencia de publicidad trabaja directamente?
- ¿Cómo es la relación con la persona de la agencia con la que trabaja?
- ¿Siente que le entiende al 100% todos sus requerimientos?
- ¿Siente que entiende su forma de trabajar y los procesos que debe cumplir?
- ¿Cree que es una persona agradable? ¿Le gusta reunirse con él/ella?
- ¿Confía en su ejecutivo de cuentas? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree usted que podría mejorar su relación con esa persona?
- ¿Cuál es la cualidad que más aprecia en cuanto a la comunicación con la persona de la agencia?

### **3.2.2. Modelo de entrevista a miembros de departamento de cuentas**

- ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?
- ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?
- ¿Considera necesario tener buena relación con clientes?

- ¿Ha tenido un mal cliente?
- ¿Cómo mejoró su relación?
- ¿Considera importante el manejo de la comunicación y el lenguaje?
- ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Se realiza un análisis de los resultados cualitativos por medio de categorías. Al recopilar los datos, se notó características similares como el uso de programación neurolingüística con conocimientos formales, el uso de las técnicas de manera empírica y falta de uso de programación neurolingüística.

Se hace una descripción de las reuniones en las que se realizaron observación y se asocia con el estado del arte y marco teórico.

Así mismo, se relaciona la información obtenida de las entrevistas con la información teórica presentada previamente.

### 4.1. Observación

- **Uso de Programación neurolingüística**

En la observación realizada a la empresa de multinivel Tiens, que hace dos años hace uso de las técnicas de programación neurolingüística, se pudo observar lo siguiente:

El representante de esta empresa, durante la reunión hizo muy evidente el uso de las técnicas que se explican a continuación; Al comenzar la reunión se notaba muy pendiente de las claves oculares, incluso incomodando a la otra persona, después de unos minutos, logró equilibrar su mapa mental, complementándolo con el uso de *rapport*. Hablaba según su sistema representacional, que en este caso se detectó como una persona visual. A partir de eso, el vendedor hizo menos notorio el uso del lenguaje, su lenguaje no verbal se enfatizó. Aquí se puede ver como se aplica la teoría de Bandler que las personas visuales les gusta imaginar, ver, y codifican mejor al observar el lenguaje no verbal contrastado con el verbal.

El uso de la técnica de metamodelos, evitó cualquier deformación del lenguaje, al hacer preguntas como : “ ¿Según quién? “ o “ ¿Comparado con qué?.

El vendedor, identifico el centro de interés del cliente, que en el caso fue gente y detalle, por lo tanto le habló de los beneficios de sus productos describiendo minuciosamente ingredientes y utilidad en las personas de interés del cliente.

- **Uso Empírico de Programación neurolingüística**

En las observaciones realizadas en acompañamiento de las agencias, se puede percibir que destacan las habilidades y características personales de los miembros del departamento de cuentas de cada agencias. Es decir, depende mucho de el carácter de cada uno.

En los tres casos, los individuos tienen una personalidad afable, las reuniones se hacen en una etapa de negociaciones diarias con sus clientes; por lo tanto, su lenguaje es informal y el cliente lo responde de la misma manera.

Durante la reunión, se percibe un ambiente cómodo, los ejecutivos se expresan de manera verbal y no verbal como lo indica Paul Watzlawick, es imposible no comunicar, y es evidente en la mirada del cliente cada movimiento del miembro de la agencia.

La comunicación no verbal más notoria, son los movimientos corporales en ambos actores de la reunión. Los movimientos de las extremidades y gestos faciales para determinadas emociones, definen patrones para conocer la codificación de sus sentimientos.

Los ejecutivos, se mantenían atentos a los clientes, su mirada la mayor parte del tiempo al rostro y registraban dichos patrones, como los movimientos faciales, gestos con las extremidades, que al relacionarlos con la inteligencia emocional, pueden ser controlados a favor de la agencia. Además se puede enlazar estos comportamientos con la técnica de equilibrio de mapa mental y *rapport*, intentando encontrar cosas en común.

El cliente, en las tres reuniones se muestra amigable, escucha atentamente a su ejecutivo, comenta las intervenciones. Su atención se centra en el ejecutivo



más que en el material presentado. En este caso los ejecutivos lo notan y empiezan sus intervenciones modulando su voz más asertivamente, se relaciona este comportamiento con la técnica del reconocimiento del sistema representacional que en este caso era auditivo, debido a que su enfoque fue más a las palabras que a la presentación visual.

Es reactivo con sus emociones, es decir, no tiene muy desarrollada su inteligencia emocional. Como explica Daniel Goleman, la inteligencia emocional es la capacidad de entender las emociones propias y la de los otros; al tener una reacción rápida, se entiende que no se procesa la emoción comprendida en una realidad ajena. Se puede constatar como ejemplo al hacer requerimientos, sin considerar un cronograma, el ejecutivo explica razones y el cliente insiste hasta que cede, con poco interés.

Los ejecutivos, dos de ellos usan técnicas de programación neurolingüística, una de ellas es realizar *rapport* de manera inconsciente.

Como ejemplo, en la reunión realizada con la agencia *Publihead* con un representante de la Cruz Roja, el ejecutivo notó un *pin* de un equipo de fútbol y lo mencionó al comenzar su reunión; inmediatamente cambió la expresión facial del cliente y después de la conversación, la reunión fue más amigable.

Otra ocasión en la que se aprecia el uso de la técnica de *rapport*, es en la reunión con La Facultad, en la cual era un cliente que trabaja con la agencia hace poco y por lo tanto no tenían mucho conocimiento de sus gustos, ni tema de conversación que permita equilibrar ambos mapas mentales como lo indica Bandler y Grinder. Sin embargo, la ejecutiva comenzó la reunión haciendo preguntas de temas irrelevantes como deportes, clima, hasta que preguntó sobre su familia; en ese momento el cliente intervino más que las anteriores veces y la ejecutiva continuó con el tema.

Además, otro uso inconsciente de la programación neurolingüística es la técnica de metamodelos, el uso del lenguaje deformado no permite tener la información completa y por lo tanto se pierden detalles útiles para el trabajo del equipo interno de la agencia.

Dos de los ejecutivos, no se conformaban con las respuestas del cliente. Indagan en su contestación, hasta fragmentarla totalmente evitando la eliminación, distorsión y generalización.

Esto, se pudo percibir con más profundidad en la reunión con la agencia La Facultad, debido a que se estaba pensando elaborar una plataforma digital y al estar en una etapa inicial de trabajo, se necesitaba recopilar datos, lo cual, la ejecutiva lo lograba mediante preguntas.

Se pudieron escuchar frases como “todos quieren ver eso” entonces la ejecutiva hacía preguntas sobre el público objetivo específico, y para delimitarlo más le pedía una descripción, de esta manera se evitó el metamodelo de generalización y se compiló más información.

- **Falta de técnicas de programación neurolingüística**

Uno de los ejecutivos, de las tres reuniones, se mostró más formal, no realizó una conversación previa y presentó inmediatamente al encuentro, los puntos a tratar.

En este caso, el cliente reaccionó de igual forma, su centro de interés según la técnica de metaprogramas de Bandler y Grinder mencionados anteriormente, se enfocó en la información, relegando los otros como gente, lugar o actividad que le pudieron interesar más al cliente, percibiendo el encuentro como más agradable.

Esta herramienta metodológica permite contrastar las relaciones con el uso consciente o inconsciente de la programación neurolingüística y sin ella.

Además según la guía se podía observar cada parte de la reunión, relacionándola con el marco teórico, es decir, el uso de lenguaje verbal y no verbal, el grado de inteligencia emocional, que se desarrolla con la experiencia y el uso de sistemas representacionales para mantener una comunicación efectiva que potencialice el trabajo del ejecutivo.

## 4.2. Entrevistas

En las entrevistas realizadas a miembros del departamento de cuentas de ocho agencias de publicidad, existen opiniones similares en cuanto a definir que es un buen cliente.

En su mayoría lo definen como los representantes de las empresas que saben lo que quieren con su marca, y en el caso de saber se dejan asesorar. Además mencionan que es importante que conozcan el rol de la publicidad en base a una estrategia y objetivos.

Por otro lado, definen un mal cliente como el representante de la empresa que no tiene claro el objetivo de la comunicación publicitaria y que hace requerimientos sin entender el funcionamiento de la agencia.

Haciendo una comparación de ambas respuestas se puede relacionar con la inteligencia emocional de las personas, específicamente con la empatía que, como menciona Goleman “se construye sobre la consciencia de uno mismo; cuanto más abierto estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos.” (2003, p. 123), es decir, si el cliente tiene clara la situación en la que se contrata a la agencia, como asesora de su empresa, el ejecutivo podrá situarse en su realidad y cumplir de mejor manera el trabajo, beneficiando a ambas partes, por lo tanto es necesario usar la empatía en cualquier perfil de cliente, ya que al comunicarse de mejor manera se puede evitar “ los malos clientes” difíciles de asesorar o con los que se complica la comunicación.

Otra de las consideraciones en las entrevistas son las relaciones de los clientes y agencias, en donde los miembros del departamento de cuentas afirman que, es indispensable mantener una buena relación, sostienen que se puede realizar un mejor trabajo.

Es decir, que lograron equilibrar sus mapas mentales, permitiéndoles tener una comunicación en la que su trabajo se facilita al entenderse de la manera más

óptima. El lenguaje en sus dos modalidades, como se explica en el marco teórico, se usó correctamente abarcando el 100 por ciento de la comunicación. En cuanto a cómo mejorarían las relaciones con sus clientes, los ejecutivos, aplican acertadamente de manera empírica la programación neurolingüística. Se mencionan reuniones, *lobbying*, conversaciones, e incluso el desarrollo de inteligencia emocional.

Estas reuniones y conversaciones ayudan a balancear el mapa mental de ambos actores, es decir, se encuentran las técnicas de metaprogramas y metamodelos que más representen al cliente, en este caso por intuición, los ejecutivos lo hacen para mantener conversaciones irrelevantes que los lleven después al ámbito profesional, les permite abrir *loops* en los espacios del acontecimiento inconcluso y depositan información en el subconsciente que será mejor codificada.

Haciendo alusión al manejo de lenguaje, los ejecutivos afirman que es importante el correcto uso del mismo, así se ratifica, como lo menciona Lev Vygotsky que, el lenguaje es una expresión del pensamiento que, por ser una relación laboral debe ser moderado, sin embargo es importante mencionar que los ejecutivos al preguntar sobre el uso del lenguaje, toman mucho en cuenta, el lenguaje no verbal. Hacen referencia al paralenguaje, la proximidad y movimientos corporales, como señales importante de comunicación, que afectan a la relación mejorándola o desvirtuándola, según el uso que se dé. Así mismo, lo dice Birdwhistell y Hall, refiriéndose a la kinésis como medio de expresión.

Al entender correctamente los signos determinados por el colectivo en el que se desenvuelve el negocio publicitario, y el macro y micro entorno que influye en cada persona, se puede entender las emociones, y por lo tanto se puede mejorar la comunicación, al interpretar sus pedidos e intervenciones.

En el segundo segmento, se realizaron entrevistas a 4 empresas de distinto sectores: Instituciones públicas, universidades, vehículos y suministros de estudio y oficina.

En dos de las entrevistas, los clientes se referían a la relación con sus proveedores publicitarios como acertados en la comunicación, se sienten comprendidos y satisfechos con sus requerimientos, mientras que, las otras dos empresas no ofenden a sus agencias, sin embargo hacen muchas recomendaciones, lo cual se percibe que no se sienten totalmente conformes.

Al preguntar en qué aspectos se podría mejorar, las dos empresas mencionadas anteriormente enfatizan que se subestima el trabajo del departamento de mercadeo, lo cual les molesta porque según afirman ellos, son parte de la creación de las estrategias con la que se realizará la campaña.

Otro aspecto mencionado por uno de los clientes, es que aprecian que los ejecutivos acepten sus ideas, no les gusta recibir órdenes sobre la publicidad, prefieren trabajar en equipo, y asegura que muchos de los ejecutivos no les permiten realizarlo.

Por otro lado, los aspectos de la comunicación que se citan y que les gustaría a los clientes variaron en cada caso, se nombra el uso de lenguaje comprensible, la capacidad de escuchar opiniones y explicar razones del trabajo.

Al relacionarlo con el estado del arte en donde se encontró que existe deficiencia de comunicación efectiva, se corrobora en las entrevistas, en donde se encuentra como necesidad del cliente, ser entendido y escuchado, mantener una comunicación bilateral y que sienta respaldo al hablar con su ejecutivo.

Hablándole a las personas de una manera, que llegue a sus subconsciente con el mensaje correcto y como lo menciona Vygotsky, con la carga emocional adecuada, da la percepción de respaldo y sociedad entre las organizaciones.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Se concluye a través de la investigación teórica y de campo que, la comunicación es un factor fundamental en la relación entre el cliente y las agencias a través de su departamento de cuentas. Se nota la importancia de entender los procesos internos de cada organización, además que ayuda a conseguir la mayor cantidad de información que es el insumo del trabajo publicitario.

Como resultado, se entiende la relevancia de la comunicación con el uso del lenguaje integral, es decir, verbal y no verbal. Se corrobora la teoría en la que, se afirma que el 68 por ciento del lenguaje es no verbal, ya que afecta en las relaciones inconscientemente en ambas partes de la comunicación.

Es importante comprender, el rol del departamento de cuentas. Se determina con el estudio que los miembros usan sus habilidades innatas para realizar su trabajo, sin embargo, relegan técnicas formales que son sistemáticas y que pueden reducir la incertidumbre de las negociaciones y ventas de campañas publicitarias. Es decir, se tiene la falsa creencia entre los profesionales de la publicidad que dichas habilidades no pueden ser adquiridas, desluciendo personalidades valiosas que, por medio de la programación neurolingüística se pueden potenciar.

Además se comprende que las técnicas de programación neurolingüística son útiles y se concluye que las mencionadas en el marco teórico como el reconocimiento de los sistemas representacionales, el equilibrio del mapa mental, uso de claves oculares, registro de metamodelos, comprensión de metaprogramas individuales y *rapport* son evidentes en la investigación de campo y que al ser usadas se obtienen buenos resultados.

Se concluye además que, las relaciones laborales dependen de las personalidades de los individuos, que son muy variables, por factores que no

están bajo el control de otras personas. Por lo tanto, es inevitable tener desacuerdos o contradicción de opiniones, sin embargo es posible, controlar las emociones para mantener una relación manejable al equilibrar los mapas mentales de los actores de la comunicación publicitaria y llevarlos por caminos similares para llegar a acuerdos, beneficiosos para ambas organizaciones.

Se pudo determinar también que, la programación neurolingüística es usada de manera inconsciente. Las personas usan dichas técnicas por intuición. Crear empatía con una persona por medio de gustos y opiniones similares, o usar gestos no verbales para manejar la técnica de los sistemas representacionales, en ocasiones, resulta propio de la naturaleza humana, a consecuencia de que las personas son por esencia seres sociales y buscan pertenecer a una colectividad.

La comunicación, es un factor indispensable, ya que se forma una cadena, desde la situación interna, hasta la respuesta al cliente y viceversa, es decir, la información del cliente es procesada para los resultados de productos comunicacionales; y el trabajo interno se refleja frente al cliente.

Otra de las conclusiones de esta tesina es, que las personas se sienten entendidas al escuchar enunciaciones y ver movimientos corporales, relacionados con su sistema representacional, pues su cerebro entiende de mejor manera el significado de las palabras y la carga emocional. Esta técnica de la programación neurolingüística permite tener relaciones más amistosas y por lo tanto más manejables a favor de la agencia al tener más apertura como asesores de las marcas de los clientes.

Los miembros del departamento de cuentas, por gestión personal, según lo mencionan, buscan mejorar su relación con los clientes y destacan que para hacerlo deben enriquecer su manejo del lenguaje y comunicación, por lo tanto se concluye que las herramientas que apoyen a este desarrollo serán provechosas para su trabajo; una de ellas la programación neurolingüística

enfocada a la comunicación efectiva y el uso fundamentalmente de las técnicas mencionadas en las cuales se orientan a la comprensión de los clientes, al mejor uso del lenguaje, a la obtención de la mayor cantidad de información para que no dé paso a confusiones y por lo tanto el trabajo sea de mejor calidad dando satisfacción al cliente.

Igualmente al ser usadas, no es un arduo trabajo implementarlas de manera formal, únicamente se debe traer al consciente lo que se aprendió de manera inconsciente mediante experiencias.

Se puede mencionar que los miembros del departamento de cuentas están abiertos al aprendizaje continuo y están conscientes que es importante potencializar la comunicación ya que es la primera y principal fuente de información y al no ser aprovechada con las correctas herramientas pueden disminuir el trabajo final.

La programación neurolingüística tiene varias técnicas que se pueden relacionar con la publicidad. Las técnicas mencionadas y estudiadas en el marco teórico son seleccionadas como óptimas, producto de la investigación de campo en la cual se puede observar el uso de las mismas y enlazarlas con las teorías de los co-creadores de la programación neurolingüística.

## **5.2. Recomendaciones**

Según lo concluido anteriormente, se entiende que la programación neurolingüística es una herramienta útil en el área de negociación de las agencias de publicidad, ya que ayuda a mantener una comunicación efectiva con los clientes y como consecuencia un mejor trabajo publicitario.

Se recomienda por lo tanto, dotar de talleres de programación neurolingüística a los departamentos de cuentas, enfocados al mejoramiento de la comunicación.



Enfatizar en el uso del lenguaje íntegro, en donde se toma en cuenta las dos modalidades que complementan el entendimiento del mensaje.

No solamente es importante las capacitaciones con programación neurolingüística, sino también cualquier herramienta que influya en la comunicación y el uso del lenguaje como la oratoria.

El trabajo de un ejecutivo, es mantener una relación agradable con los clientes, con el fin de sostener rentable la agencia como empresa y mantener comunicación efectiva, es por esto que se debe formalizar dichas técnicas que ayuden a su labor y optimicen el trabajo de todo el equipo interno.

Se sugiere tomar en cuenta los conceptos de inteligencia emocional, que se va desarrollando mediante la práctica. Al considerar lo que significa y la posibilidad que tienen los individuos de controlar las emociones y con esto mantener mejores relaciones interpersonales, podrán probar sus comportamientos en reuniones internas para mejorar las reuniones con personas ajenas, que en este caso serían los clientes.

## REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2002). *Manual práctico de P.N.L.* (5 ed.). Bilbao, España: Desclée Brouwer.
- Arens, W., Weigold, M., & Arens, C. (2008). *Publicidad*. Mexico.
- Ayala, A. J. (10 de Diciembre de 2015). Licenciada en Publicidad. (D. Carlosama, Entrevistador) Quito.
- Cevallos, D. (11 de abril de 2016). Relaciones con los clientes. (D. Carlosama, Entrevistador)
- Davis, F. (2014). *La comunicación no verbal*. España: Alianza editorial.
- EKOS. (18 de junio de 2014). *Ranking empresariales*. Obtenido de Publicidad y servicios :  
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>
- Goleman, D. (2003). *Inteligencia emocional*. Estados Unidos: Zeta.
- Gonzalez, V. (18 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)
- Grinder, J., & Bandler, R. (2002). *De sapos a príncipes*. Chile.
- Hart, N. (1993). *Publicidad*. Colombia: Luz M. Rodríguez A.
- Herrera, W. (14 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)
- Hidalgo, J. (18 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)
- IBOPE. (15 de junio de 2015). *Infomedia*. Obtenido de Infomedia:  
<http://infomedia.com.ec/sistema/mercado/mercadopublicitario.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.

Mestre, J. M., & Fernández, P. (2009). *Manual de inteligencia emocional*. Madrid: Pirámide.

Ortíz, E. (2003). *Inteligencias Múltiples en la educación de la persona*. Buenos Aires: Bonum.

Robins. (2014). *Administración*. Mexico.

Vaquero, A. M. (18 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)

Villacís, E. (16 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)

Vygotsky, L. (2001). *Vygotsky y la ciencia cognitiva*. Barcelona: Praidós.

Wertsch, j. (2002). *Vygotsky y la formación de la mente*. Barcelona: Praidós.

Zapata, K. (18 de mayo de 2016). Departamento de cuentas. (D. Carlosama, Entrevistador)

Figura 1. Adaptación de formación del mapa mental

Tomado de Richard Bandler 2014, Master Practitioner of NLP

Figura 2. Adaptación accesos visuales

Tomado de Bandler y Grinder, p.35

Figura 3. Inversión publicitaria

Tomado de Infomedia, 2015

Figura 4. Share de participación por anunciantes.

Tomado de Infomedia, 2015

## **ANEXOS**

## Entrevistas departamento de cuentas en agencias de publicidad

### RIVAS & HERRERA

Entrevistado: Jairo Hidalgo

Cargo: Supervisor de Cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Un buen cliente es el que entiende de comunicación y publicidad, muchos clientes no entienden de esa área o de procesos internos que se manejan en las agencias de publicidad y siempre piden campañas, artes, cualquier comunicación para ayer y no dan tiempo para que los creativos piensen y no se queden con la primera idea, sino que piensen ideas creativas y así poder sacar campañas diferenciadoras. Lamentablemente eso no se da mucho, siempre piden las cosas para ayer, es un defecto del tema de publicidad sobre todo en Ecuador.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Todo lo contrario. Sobre todo por pedir las cosas sin tiempo.

3. ¿Considera necesario mejorar las malas relaciones con clientes?

Yo soy amigo de mis clientes, es mi trabajo ser amigo de los clientes, aunque me caigan mal.

Es mi trabajo generar una relación de amistad, mientras tienes una relación más cercana con el cliente se tiene, mejor vas a realizar tu trabajo.

En el departamento de cuentas tienes que vender la idea del creativo, y si no hay una confianza o buena relación de parte del cliente, no lo vas a lograr.

4. ¿Cómo lo haría?

Siempre hay que tratar de estrechar lazos, por eso en las agencias de publicidad y muchos negocios se hace el *lobbying* que es eso de las salidas o a

comer, porque muchas de las cuentas que maneja la agencia se mantienen por la amistad.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

Todos son malos clientes, la gran mayoría. Así son todos, así es la industria, en pocas agencias, como La Facultad, les tratan de educar a los clientes para que esperen un poco más en tiempo por campañas diferenciadoras, pero eso también le rebota, porque hay diferentes tipos de clientes; clientes que si te pueden esperar un poco y esperan una idea creativa diferenciadora, clientes más reactivos que si saca la competencia un comercial y ellos necesitan sacar una contra campaña. Es decir, siempre hay buenos, malos, así son los clientes.

No se ha dado en mi caso que tenga problemas, tal vez alguna vez he tenido ciertos roces.

6. ¿Mejóro la relación posteriormente?

Dar la vuelta la página, seguir adelante, seguir trabajando como lo has hecho antes. Seguir haciendo *lobbying*, hacer el seguimiento, seguir atento, siempre darle una sonrisa, saludar atento, no tienes que dejarte afectar por tus emociones.

7. ¿Considera importante el manejo de la comunicación y el lenguaje?

Claro, no puedes ser tan confianzudo, sobre todo cuando estás recién iniciando una relación con un cliente, o sea eso viene después, hay que esperar que ellos den un paso para que exista una comunicación más informal, pero en general yo respondo no con el mismo tono y estilo, sino devolviéndole profesionalmente como; estimado.

8. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Hay que investigar al cliente, es decir, si estamos licitando o recién vamos a conocer al cliente y sabes el nombre de esta persona, tienes que investigar, así como cuando va a aplicar a un trabajo tienes que saber qué es lo que hace, que clientes tiene, si tienes contacto, la persona con la que te vas a entrevistar que cargo tiene, que hace que le gusta, hay que hacer una investigación previa para ver si tienes algún tema en común y romper el hielo. Por ejemplo si tengo una licitación y el cliente le gusta el fútbol, entonces a mí también me gusta el fútbol. Incluso investigar hasta por Facebook para tener un tema de conversación, por las diferentes personalidades y nunca sabes con quién vas a tratar, debes tratar de estrechar lazos.

## **LA FACULTAD**

Entrevistado: Ana Julia Ayala

Cargo: Directora de Cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Un buen cliente es el que sabe lo que quiere, y si no sabe lo que quiere, te deja proponer y está abierto a escuchar, no sugerencias sino que se deja asesorar. Es el que entiende que tú eres su socio y no su proveedor. Un proveedor hace camisetas en un color o en otro, pero un socio es alguien que te hace una estrategia, que sabe tu estrategia, tu plan comercial, que te sugiere lo mejor para tu marca, ese el cliente ideal, el que de verdad entiende que trabaja en sociedad contigo, que tú eres parte de su equipo, que la agencia es parte del departamento de marketing o comercial, es decir, parte de su empresa y que no está contigo por un contrato de *fee* o porque eres barato, sino porque está seguro que es la mejor decisión para toda la empresa y para todo el equipo y que te necesita a ti como parte de ese equipo.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Es el que cree que eres solo un proveedor, es que pide cosas, sin saber lo que en verdad necesita. No te ve como socio y piensa que la publicidad es solo hacer algo por hacer o por cumplir, que no entiende el rol de la publicidad.

3. ¿Considera necesario tener buenas relaciones con clientes?

Indispensable, los clientes que se quedan en la agencia mucho tiempo, son amigos y te conocen y llegan a ser relaciones de amistad. Yo creo que una relación con un cliente es como una relación amorosa, tienes que confiar, ceder de un lado del otro, tiene que haber comunicación, buen trato, respeto. Es como un novio, a veces deja de ser profesional y es más informal, pero hay diferentes clientes, hay algunos que son muy formales y otros a los que pueden mandarles whatsapp, depende del cliente, puede ser una forma de dinamizar el trabajo pero son relaciones basadas en una relación de novios.

4. ¿Cómo lo haría?

Mucha paciencia, hay veces que se logra y otras que no se logra, tratando de entender, uno tiene que ponerse en el lado del cliente porque no es tan fácil, ellos también tienen presión y a veces las agencias son muy tercas, está por ejemplo. La agencia les dice que deben hacer y los clientes no quieren y tiene sus razones que a veces son buenas y otras no y hay que luchar.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

Sí, hay clientes que tienen una mala escuela y que no entienden cuál es el trato correcto con una agencia.

6. ¿Consideras importante el manejo de la comunicación y el lenguaje?

Totalmente, el cliente tiene que tener confianza y tiene que entender. Hay veces que el cliente está muy inseguro en alguna decisión, en algo que va a hacer, entonces como posición de agencia tú tienes que darle la seguridad porque es como un doctor, tiene que decirte sí, esto es lo mejor y te vas a curar, pero si vas y no te da la seguridad mejor no lo hago. Es una cuestión de confianza, que le demos la seguridad, no tienen que tenerla siempre.



7. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Depende de la reunión, si vas a presentar u otra cosa. Mínimo tienes que tener el material que vas a presentar, haber entendido ese material, estar convencido de eso y que cuadrar la reunión. Cuando son clientes difíciles psicológicamente, porque ya sabes que es complicado, ya sabes que te va a decir el cliente. Yo por ejemplo digo; me van a decir esto y entonces la solución podría ser esto, ya me imagino como puede ser la reunión; porque hay tipos de reuniones, cortas, de negociación de ventas.

Uno trata de tener empatía con el cliente, pero si no logras tarde o temprano se cae. Hay veces que intento y otras que no, es importante la confianza para decirles las cosas. Hay clientes que son muy formales, lo importante es entender qué tipo de cliente es, y de acuerdo a eso abordar las cosas de la manera que lo tienes que hacer, yo no puedo no ser yo, yo soy muy franca y digo las cosas como son, pero hay veces que debo ser formal incluso en la forma de vestir.

Cuando vas a una nueva presentación, y entendemos que es una empresa muy formal, no voy a ir en jean porque entonces no me van a tomar muy en serio, tal vez luego ya me conocen y voy más informal, pero desde el lenguaje no verbal das a entender cómo eres, es así no es no ser tú, sino que hay que entender la situación y llevarla de la mejor manera.

## **McCANN**

Entrevistado: Ana María Vaquero

Cargo: Ejecutiva de cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Un buen cliente es que esté muy claro de la estrategia de marketing que va a manejar para pedir los servicios publicitarios a la agencia, en este caso que

nos pasen un buen brief, que tenga un objetivo la campaña, que tenga un objetivo de comunicación, que sea un buen profesional, que analice la rentabilidad de ventas en cuanto a la inversión publicitaria. Hay clientes que hay que asesorarlos porque quieren hacer una campaña más costosa que lo que van a vender; deben tener claro que la inversión publicitaria tiene que ser un porcentaje de lo que se espera ganar. Un buen cliente es, amable, organizado y sabe lo que quiere.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

No hay malos clientes, pero sí clientes que les debes orientar un poco, muchas veces la gente piensa que el trabajo de cuentas es recibir un mail y reenviar a creatividad, no es así manejamos la inversión, el contrato, entre otras cosas, yo soy responsable de un presupuesto y genero autorizaciones por cada inversión.

3. ¿Considera necesario tener buenas relaciones con clientes?

Sí, yo me llevo muy bien con todos los clientes, si tú no te llevas bien y no tienes química con ellos y no te ven como un apoyo o como alguien en el que pueden confiar no funcionas, no fluyes.

4. ¿Cómo lo haría?

Le conversas, le explicas. Cuando están reacios a la situación le das razones y si pese a eso lo pide, hay que hacerles ver de mejora manera, dando razones válidas para él, es decir, ellos invierten para vender entonces decirles de manera lógica lo que va a suceder.

Depende también mucho el trabajo de cada ejecutivo, lo ideal es volverse un aliado, y el cliente se da cuenta con el trabajo del día a día ahí logras una buena relación.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

De todo, pero hay que hacerles ver que no todo es culpa de la publicidad, puede ser falencia del producto o de otros factores. Si persiste hay que darles la responsabilidad que se hará lo que ellos solicitan pero sin estar de acuerdo, a la final él es el que te paga.

6. ¿Considera importante la comunicación y uso de lenguaje?

Más que eso, es importante la experiencia, cada persona es un profesional y preparación diferente, me adapto a todos, hay que hacer seguimiento.

Tengo diferentes clientes, hay unos que son muy básicos y cuadrados que no les importa la creatividad sino que les gusta ver todo reflejado en números, entonces hago una tabla de Excel.

Veo cada perfil, hay otros que son más visuales, le gusta ver el story, las referencias, se concentran más es eso.

7. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Investigar todo sobre la cuenta, debes hacer un análisis de categoría, la competencia, inversión en medios, empaparte de todo.

## **BRAND BUILDING**

Entrevistado: Elizabeth Villacís

Cargo: Ejecutiva de cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Un buen cliente es el que te dice exactamente cuáles son las necesidades que tienen, cuando te piden algo que te den todos los antecedentes, y te cuenten todas sus necesidades.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Un cliente malo quiere que adivines tú que es lo que quiere, es medio difícil trabajar con ellos, no te *brifean* ni te dicen las cosas exactas.

A veces no tienen conocimiento de publicidad, saben más de marketing que son más números.

3. ¿Considera necesario tener buenas relaciones con clientes?

Sí, es lo principal en un ejecutivo de cuentas porque si no tienes buena relación es difícil trabajar.

4. ¿Cómo lo haría?

Hablar, hacer reuniones, involucrar si es necesario a la directora de cuentas, a los creativos. Depende mucho de las personalidades, entender que decirle a cada uno.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

Si, trate de tener mucha paciencia, por ejemplo le enviaba muchas opciones y nos decía que no le gustaba ninguna. Básicamente es tener mucha paciencia y comunicación, creo que es como analizar a cada cliente como le llegas a cada uno. Es un reto explicarle a un cliente que no sabe de publicidad, además toma más tiempo el trabajo.

6. ¿Mejóro la relación posteriormente?

Si, poco a poco, la comunicación es muy importante, trato de mejorar con cursos de asertividad con el lenguaje.

7. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Lo principal es enterarse bien del producto y de la marca que vas a presentar la propuesta, conociendo sus necesidades para poder según eso guiarle en lo que necesite. Llevar dependiendo el cliente, cosas didácticas que sean de fácil comprensión.

## **DMK STUDIOS**

Entrevistado: Wendy Herrera

Cargo: Directora de cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Es muy subjetivo, durante mis 10 años de experiencia he tenido clientes buenos, complicados y malos. Según el día a día del trabajo vas entendiendo quién es bueno y quién es malo.

Depende mucho del día o del momento que tiene el cliente, marketing tiene que rendir cuentas a muchas personas y juega con el dinero de la inversión del presupuesto que les asignan.

Los clientes buenos se arriesgan, entienden y saben lo que quieren, conoce de su negocio y sabe qué quiere hacer con su negocio. Trata de romper el esquema y salir de lo que siempre hacen todos.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Yo puedo decir que los clientes malos son los que no quieren evolucionar, son cuadrados, creen que la publicidad lo único que va a hacer es vender, es decir, que cualquier campaña o acción va a ser una venta neta. El cliente malo para mí es el que no entiende un concepto creativo y quiere cambiarlo. Un ejemplo que siempre doy a mis clientes es que, si yo presento una campaña con King Kong y si me pides quitar un elemento es como quitarle el mono, y ahí ya no existe concepto, es mejor empezar desde cero.

Un cliente malo también es el que quiere cumplir con sus jefes.

3. ¿Considera necesario tener buenas relaciones con clientes?

Sí, pero existen dos momentos. Uno en el que se tiene una buena relación y otra en el que eres amigo.

En mi opinión, cuando eres amigo se rompe la barrera del respeto y se vuelve más difícil la relación. A lo largo de los años se puede ir construyendo día a día sin romper esa línea del respeto, porque el cliente puede pensar que por ser el amigo te va a exigir más, pedir cosas fuera de tiempo o cuando existe un

problema el tema de la amistad es un problema. Lo ideal es tener una buena relación, con mucho respeto.

4. ¿Cómo lo haría?

Yo, por ejemplo, tengo un carácter camaleónico, me adapto a las personas muy fácilmente, he desarrollado mi inteligencia emocional mucho entonces, conozco, analizo y sé de dónde cogerte, esto es cuestión de años, de experiencia, de tratar día a día, el no complicarme, no demostrarles que les tengo miedo, que no se algo, lanzarme sin miedo.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

He tenido de todo, incluso clientes que me llaman a las 3 de la mañana a decirme que tienen una idea. Otros que dicen; tú estás para atenderme las 24 horas de día, clientes que llaman a pedir favores para sus hijos, cosas como conseguir el periódico porque el hijo salió en la portada. Nunca les digo que no, le hago que él mismo analice la situación y le explico porque no lo haría.

Un mal cliente, generalmente son mandos medios y quieren quedar bien con los jefes, entonces al hacerlo bien no solo se luce la agencia, sino el contacto de la empresa y satisface al jefe.

6. ¿Cómo mejoraría esa relación?

Preguntarle al cliente qué le gusta, cómo le gusta trabajar, qué espera de la agencia, del ejecutivo, para poder tener clara una relación, en el transcurso me voy dando cuenta que problemas tienen.

Me involucro en las cuentas, acompaño a mi equipo y sobre todo veo cual es la relación. Es bueno conversar con el cliente y saber que se puede hacer con los problemas, detectar que sucede, las cosas que no se dicen, es mejor no discutir, no pelear, no hacerle sentir que no sabe, no hacerle sentir que tiene la culpa, eso provoca malas reacciones, mejor hay que hablarlo, no dejar las cosas en el aire. Hacer una relación menos fría, preferir llamarle, pide una cita,

invitar un café en lugar de mandarle un mail, para que la relación no sea tensa y sobre todo no afecte el día a día.

Esto es una cadena, el ejecutivo es un eslabón muy importante para todos los departamentos, lo mejor es construir una buena relación.

7. ¿Considera importante la comunicación y el uso del lenguaje?

Hay clientes muy complicados o con personalidades conflictivas, el uso del lenguaje es muy importante, a veces dices cosas de buena manera y el cliente lo toma de mala y la relación se va deteriorando.

8. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Lo importante es, entender que están buscando, ellos como marca y a quien te vas a dirigir, entender sus objetivos, que busca, que quiere y que se puede proponer. Se hace una investigación de la empresa, que es, que ha hecho, quién la maneja, que experiencia tiene porque te ayuda a entender cuál es su manera de trabajar.

Por ejemplo en una licitación no sabes nada, es complicado, pero lo que se puede hacer para presentar es procurar que el ambiente este bien, analizar como este el cliente, si no te está prestando atención es mejor regresar otro día, porque las cosas se quedan en el aire, las percepciones pueden ser diferentes, y afectan mucho en la relación de la agencia y el cliente. Otro punto es, ponerte en los zapatos del cliente, trata de sacar la mayor cantidad de información.

## **BEEZEEVISION LLC**

Entrevistado: Karina Zapata

Cargo: Ejecutiva de cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Un buen cliente es aquel que sabe lo que quiere de su marca, su producto y servicio. Es aquel que tiene objetivos medibles y alcanzables, y que también entiende que hay inversiones económicas e inversiones estratégicas que se deben hacer para alcanzar dichos objetivos planteados. La relación ideal entre un cliente y su ejecutiva de cuenta se basa en la confianza. El cliente debe ser capaz de confiar a la ejecutiva sus tareas y medirlas con objetividad, la ejecutiva debe ser capaz de construir esa confianza con eficiencia y eficacia de sus tareas y decisiones estratégicas. Además, aparte de la confianza, en una relación laboral de cliente - ejecutiva, también debe primar el respeto mutuo.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Un mal cliente es quien no conoce su marca ni sabe a dónde va. Es aquel que quiere todo, sin invertir tiempo para desarrollar estrategia, ni dinero, ni recursos. Básicamente el que quiere magia.

3. ¿Considera necesario mejorar las malas relaciones con clientes?

Sí, siempre y cuando la mala relación sea un evento temporal normal de trabajo y el día a día. En caso que exista maltrato e irrespeto, recomendaría tratar de cambiar de ejecutiva o de parar la actitud equivocada de ese cliente, llevando el incidente a niveles gerenciales.

4. ¿Cómo lo haría?

En caso de tener momentos difíciles hay que llevar la relación al punto de partida que viene a ser el o los objetivos que se desean alcanzar y recuperar el enfoque de lo que se está haciendo bien y lo que puede mejorar.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

Si, de todo, clientes buenos y malos.

6. ¿Mejóro la relación posteriormente?



La relación laboral no mejoró, si un cliente no tiene plata ni claridad de lo que quiere, por más buena gente que sea nunca va a ser un buen cliente.

7. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

Con un buen cliente, para una reunión inicial me preparo con estudios previos de sus necesidades, su marca, y de ser posible, su competencia.

Y con un cliente malo, me preparo de la misma manera como explico, no sé si es mal cliente hasta que lo he conocido al menos dos veces, más específicamente cuando es momento de pagar.

## **MULLENLOWE DELTA**

Entrevistado: Verónica González

Cargo: Ejecutiva de Cuentas

1. ¿Qué es para usted un buen cliente en términos profesionales y de relación?

Es muy complicado nunca vas a tener un buen cliente, pero en realidad lo importante una persona que tenga un término medio, es decir que te comprenda. Siempre van a querer cosas para ya, pero cuando el cliente te comprende el proceso, y sabe comprender cuando la agencia no puede responder el requerimiento, ese es un buen cliente profesionalmente. Gente que entiende a la agencia, que entiendo que no es soplar y hacer una botella, sino que hay que tomarse las cosas con calma y que hay procesos y se deben cumplir. Es súper complicado la verdad.

2. ¿Qué es para usted un mal cliente en términos profesionales y de relación?

Un mal cliente es el que no te entiende y es más, no se deja asesorar incluso por la agencia. Una buena relación con el cliente es que te permita ver un poquito más allá y escucha tus consejos y recomendaciones, pero en ciertos casos es muy complejo llegar a eso. A veces es no, yo quiero así; te recomiendo que el color sea azul, que va más en relación a tu marca y dice no,

hoy se me ocurrió que quiero verde. Ese cliente que no se deja asesorar es súper complicado.

3. ¿Considera necesario tener buenas relaciones con clientes?

Es muy necesario, yo creo siempre es bueno tener una buena relación, pero es importante una línea entre el cliente y tú. Obviamente si tienes esa confianza, puedes sobre pasarla, sin embargo que no afecte el tema personal a lo laboral. Siempre y cuando haya respeto que es importante y que el cliente no te vea como la agencia sino como el equipo que te ayuda, y eso lo haces cuando eres amigo realmente.

4. ¿Cómo lo haría?

Siempre es para mí es importante mantener el respeto, no permitas que se sobrepase la línea, a veces se exalta y tú te exaltas eso es súper complicado manejar. Es importante tener una inteligencia emocional de tal manera que tu no saltes.

Es importante resaltar lo que la agencia recomienda, lo que tú como profesional le estás recomendando, y si ya el cliente no quiere responsabilizarse de eso.

5. ¿Ha tenido un mal cliente, pero que tenga buena relación?

Sí, vas a tener un montón, no solo en la agencia sino en la vida laboral. A veces incluso puedes llevarte bien con el cliente pero que las cosas que te pide están fuera de lugar

6. ¿Considera importante el manejo de la comunicación y el lenguaje?

Totalmente, una mala expresión o si escribiste mal un mail, puede causarte un problema grande. Tienes que cuidar el lenguaje, insisto, el respeto es muy importante para que sepas cómo responder y darle un mensaje adecuado y depende de la situación, por ejemplo si estás en una reunión se te va alguna cosa, está bien pero si es algo formal, hay que cuidar el lenguaje.

7. ¿Cómo se prepara para una reunión con sus clientes?

El trato se da en la situación, por ejemplo te vas a dar cuenta que a un cliente le va a poder hacer una broma y lo va a tomar bien, pero a otro si le dices un chiste y te va a quedar viendo mal, entonces dices no. Pasas con ellos hablando, puedes conversar de algo más personal.

Lo importante para prepararse es no ir a una reunión sin saber que voy a presentar, saber cuáles son las herramientas, que es lo que van a presentar, que vas a hablar, si estás de acuerdo con lo que vas a presentar porque tú eres el filtro con el cliente.

Además debes estar seguro, si tú no estás convencido, no vas a lograr convencer al cliente, no puedes titubear y tampoco ir tan agresivo, por lo general vas en equipo son un soporte y se complementan en la presentación.

### **Entrevistas a clientes**

#### **PRESIDENCIA**

Entrevistado: Soledad Donoso

Cargo: Directora de gestión comunicacional

1. ¿Cuál es su agencia de publicidad?

*Publihead*, ellos hicieron por ejemplo la puesta en escena del recibimiento al Papa y La Velada Libertaria, estos son los procesos más grandes con ellos.

2. ¿Con qué persona de la agencia de publicidad trabaja directamente?

El gerente general de la agencia, el día a día con un ejecutivo.

El gerente maneja el tema de conceptualización y producción, el ejecutivo maneja el tema administrativo. Me reúno con los dos, depende del tema.

3. ¿Cómo es la relación con la persona de la agencia con la que trabaja?

4. ¿Siente que le entiende al 100 por ciento todos sus requerimientos?

Totalmente

5. ¿Siente que entiende su forma de trabajar y los procesos que debe cumplir?  
Siempre

6. ¿Cree que la persona de la agencia es agradable? ¿Le gusta reunirse con él /ella?

Sí, es muy abierto a recibir ideas y nos soluciona muchas cosas. Por el tiempo que trabajamos tenemos confianza de hacerlo menos formal, a veces nos reunimos por skype es decir, no tenemos demasiadas formalidades.

7. ¿Confía en su ejecutivo? ¿Por qué?

Sí, 100 por ciento.

8. ¿Cómo cree usted que podría mejorar su relación con esa persona?

No hemos problemas, ni conflictos, hasta el momento tenemos una buena relación.

9. ¿Cuál es la cualidad que más aprecia en cuanto a la comunicación con la persona de la agencia?

Siempre sabe explicar las cosas a profundidad, no quedan cabos sueltos que ocasionen malos entendidos al momento de contratar o producir un producto, entonces es muy claro cuando explicamos lo que requerimos y él nos repite, para afirmar lo que le dijimos, es este producto con estas características.

## **AVIS**

Entrevistado: Andrés Cordero

Cargo: Gerente de Mercadeo

1. ¿Cuál es su agencia de publicidad?

Iconic

2. ¿Con qué persona de la agencia de publicidad trabaja directamente?

Un ejecutivo, y con el director de cuentas cuando son reuniones de estrategia.

3. ¿Cómo es la relación con la persona de la agencia con la que trabaja?

4. ¿Siente que le entiende al 100 por ciento todos sus requerimientos?

Si

5. ¿Siente que entiende su forma de trabajar y los procesos que debe cumplir?

Si, a veces, cuando no tenemos las cosas a tiempo explicamos los requerimientos y procesos dentro de la empresa que debemos cumplir. Nos ayudan o nos dan razones pero como mercadeo conocemos que ellos también tienen procesos, hay que ceder de ambos lados.

6. ¿Cree que la persona de la agencia es agradable? ¿Le gusta reunirse con él /ella?

Sí, cuando son necesario las reuniones no tengo problema.

7. ¿Confía en su ejecutivo? ¿Por qué?

Sí, pero siempre como departamento de mercadeo tenemos que supervisar porque nosotros hacemos la investigación, no es solo trabajo de la agencia.

8. ¿Cómo cree usted que podría mejorar su relación con esa persona?

No tengo problema, sin embargo creo que a veces subestiman el trabajo interno de mercadeo y se cree que es solo una parte conceptual y creativa, pero detrás de eso estamos nosotros que conocemos el producto, lo que se ha hecho y ellos deben saber escucharnos para tener un trabajo bien hecho.

9. ¿Cuál es la cualidad que más aprecia en cuanto a la comunicación con la persona de la agencia?

Que escuche nuestras ideas, nosotros tenemos clara una estrategia y la agencia debe alinearse a esta. Aprecio que sea abierto en términos de fondo no de forma y que escuche el *feedback*.

**UDLA**

Entrevistado: Carolina Salazar

Cargo: Coordinadora de marketing

1. ¿Cuál es su agencia de publicidad?

La Facultad

2. ¿Con qué persona de la agencia de publicidad trabaja directamente?

Una ejecutiva, Ana Julia Ayala.

3. ¿Cómo es la relación con la persona de la agencia con la que trabaja?

4. ¿Siente que le entiende al 100 por ciento todos sus requerimientos?

Si

4. ¿Siente que entiende su forma de trabajar y los procesos que debe cumplir?

Sí, ya trabajamos con ellos algunos años.

5. ¿Cree que la persona de la agencia es agradable? ¿Le gusta reunirse con él /ella?

Sí, nos llevamos bien.

6. ¿Confía en su ejecutivo? ¿Por qué?

Sí, te da el trabajo que se necesita.

7. ¿Cómo cree usted que podría mejorar su relación con esa persona?

Si, siempre hay algo que mejorar, es perfecto.

8. ¿Cuál es la cualidad que más aprecia en cuanto a la comunicación con la persona de la agencia?

Que es clara en cualquier medio.