

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA**

**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

**VALPARAÍSO-CHILE**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE NEUROMARKETING PARA EL  
DESARROLLO IMAGEN CIUDAD**

**MEMORIA DE TITULACIÓN PRESENTADA POR:**

**FELIPE IGNACIO LAGOS DELGADO**

**COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**PROFESOR GUÍA**

**GONZALO AMÉSTICA**

**JULIO 2018**

Agradecer a **Dios** por brindarme las fuerzas y constancia en esta nueva oportunidad de crecer como profesional.

A mi familia y pareja por brindarme el apoyo y corrección en momentos difíciles.

A mis queridos clientes que por estos 3 años me ayudaron a crecer y mantener siempre una mentalidad empresarial.

Aún te falta una cosa: Vende todo lo que tienes, y dalo a los pobres, y tendrás tesoro en el cielo; y ven, sígueme.

Lucas 18:22

## INDICE

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	6
2.	OBJETIVOS .....	10
2.1	Objetivo General.....	10
2.2	Objetivos Específicos .....	10
3.	MARCO TEÓRICO.....	11
3.1.	Marketing .....	11
3.2.	Marketing Territorial.....	12
3.3.	Concepto de Ciudad.....	13
3.4.	Marketing de Ciudades (CityMarketing) .....	14
3.5.	Imagen Ciudad.....	15
3.6.	Comportamiento del consumidor .....	16
3.7.	Neurociencia.....	18
3.8.	Neuromarketing .....	19
3.8.1.	Situación Actual en Chile.....	22
3.9.	Funcionamiento Cerebral.....	23
3.10.	Sinergia entre la Neurociencia y el Proceso de Venta.....	27
3.11.	Hemisferios Cerebrales.....	28
3.12.	¿Qué son los neurotransmisores? .....	29
3.13.	Neuroventas.....	32
3.14.	¿Qué propuestas y resultados ha tenido el Neuromarketing en los últimos años en Empresas prestigiosas del Mundo?.....	33
3.14.1.	Datos Estadísticos: .....	33
3.14.2.	Casos de uso práctico. ....	36
3.15.	Equipos y Servicios Neurocientíficos comercializados en Latinoamérica y el Mundo.....	39
3.16.	Panorama actual de la Industria del Comercio en Chile.....	46
3.17.	Ciudades y su tendencia a ser reconocidas y disponibles para la venta. ....	49
3.17.1.	Caso Estudio de CityMarketing: Ciudad de Temuco .....	53
3.18.	Introducción a la Metodología para la presente Investigación .....	58
4.	ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE QUILLOTA .....	59
4.1.	Principales Motores de Imagen .....	59
4.2.	Principales Instrumentos Funcionales .....	60
4.2.1.	Planificación de desarrollo comunal (PLADECO) .....	60
4.2.2.	Unidad de Gestión institucional Comunal (UGIM).....	60
4.2.3.	Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN).....	61
5.	METODOLOGÍA.....	62
5.1.	Método de Medición .....	62

5.2.	Metodología .....	62
5.2.1.	Seleccionar la metodología del Delphi. ....	62
5.2.2.	Selección de los expertos. ....	63
5.2.3.	Rondas. ....	63
5.3.	Formato de la Ronda. ....	64
5.4.	Instrumento de Apoyo .....	65
5.5.	Protocolos de Operación.....	67
6.	RESULTADOS .....	69
7.	FEEDBACK LOGRADOS .....	72
8.	METODOLOGÍA DE VENTA CIUDAD BASADO EN NEUROMARKETING .....	73
9.	SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	84
10.	SUSTENTABILIDAD DEL MODELO.....	86
11.	ANÁLISIS FODA DEL MODELO DE VENTA CIUDAD.....	87
12.	RECOMENDACIONES .....	88
13.	CONCLUSIÓN .....	89
14.	REFERENCIAS.....	90

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Toda acción se fundamenta con ideas de lo que desean los consumidores pero la gente no tiene la menor idea de lo que quiere” (Klaric, 2012).

Durante la década dorada del marketing tradicional para Kotler & Gary (2013), las ventas de innumerables empresas caminaban de la mano con una planificación estratégica basada en adivinanzas respecto a lo que deseaba el consumidor, en ocasiones con pruebas y error para poder penetrar de forma segura en la mente de quien era su stakeholder más relevante.

Con conflictos éticos, profesionales del área de Marketing de nuestro país y de todo el mundo gastaban millones de unidades monetarias en sus clientes no entregando resultados que querían. Es agobiante ver como numerables campañas publicitarias no funcionan simplemente en un mundo tan vertiginoso y desconfiado (Klaric, 2012).

La pregunta hasta hace algunos años era la siguiente: ¿Por qué mi cliente, mi inversionista, mis Stakeholders no concreta la compra si se está haciendo lo que él quiere que se haga? Pero no, existía una pregunta más básica aún, que pocos se hacían: ¿Por qué la gente dice una cosa y hace otra cosa?, ¿Qué es lo que está pasando en su mente en los momentos de verdad de una compra?.

Es hora de admitir los errores y entender que en el mundo de hoy, con vasta data de información, la verdadera prueba para un especialista en marketing es entender el por qué de lo que hace su cliente.

Es por ello que diversos científicos tanto latinoamericanos como de todo el mundo junto con equipos multidisciplinarios tales como: sociólogos, psicólogos y antropólogos en

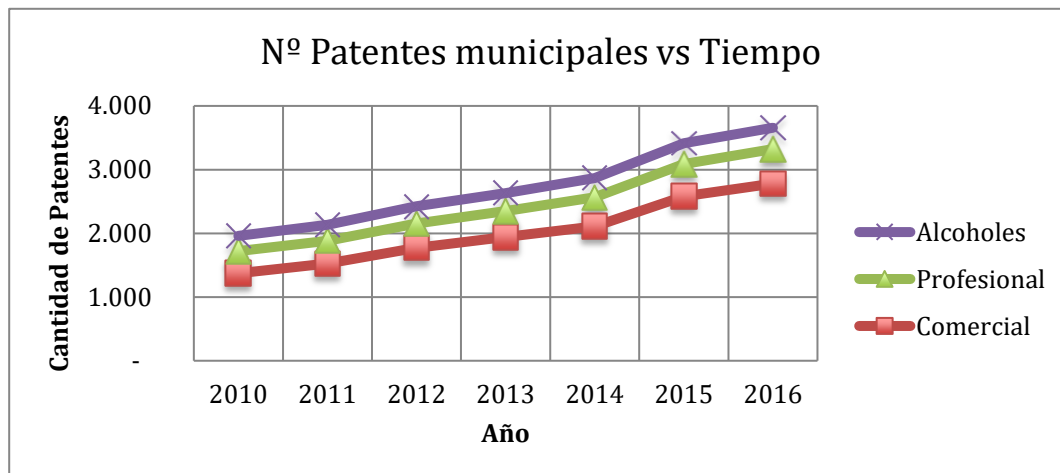
los últimos 10 años han estado trabajando con tecnología de punta para entender qué conexiones existen en el cerebro de la gente cuando es sometida a un estímulo referente a las 4P (Kotler & Gary, 2013) de una Organización. Ocupando encefalogramas, lectores oculares, pletismógrafos y algoritmos fue posible identificar perfectamente y justificadamente las sensaciones que todo consumidor experimentaba en un proceso de compra y luego se contrarrestó con un feedback posterior (Braidot, 2015).

Lo que se plantea en la presente investigación es ocupar fielmente y meticulosamente los descubrimientos logrados sobre cómo operar de forma efectiva y eficiente un proceso de venta. Integrando conceptos de neurociencia y marketing de una forma justificada. Con base científica del real impacto que tienen ciertas técnicas de ventas para cerrar negocios con inversionistas y consumidores. Sin ocupar amplio tiempo ni energías.

Es hora de continuar cambiando el paradigma de las ventas y analizarlas de una estructura más científica, rápida y justificada. Pero ¿Será esta solución viable para la venta de Ciudades?. ¿Cómo se podría implementar?.

Quillota, ciudad que en el año 2015 ocupó primer lugar dentro de la Quinta Región como la ciudad con el mayor Índice de Felicidad de la Quinta Región y desde el año 2014 ocupa primer lugar en el índice de calidad de vida de la Región de Valparaíso según Fundación Piensa Quillota, M. de. Felicidad y Bienestar (2016) experimenta un explosivo aumento en la calidad de vida de los habitantes y creciente tasa en el número de proyectos en la Ciudad. Esto hace presagiar que la Ciudad de Quillota aspira a ser un referente como ciudad para vivir e invertir. A continuación se presentan datos reales recopilados desde el Departamento de Patentes de la Municipalidad sobre el comportamiento de los proyectos a través del tiempo.

**Gráfico1:** Evolución del número de patentes otorgadas en el tiempo dentro de la Ciudad de Quillota. Fuente: Creación personal, datos obtenidos desde Departamento de Patentes Municipal, 2017.



Como se observa en el Gráfico 1. El número de patentes, es decir, el número de proyectos a ejecutarse ha ido creciendo año tras año obteniendo por ejemplo en el Sector Comercial 1.772 proyectos en el año 2012 y para el año 2013 se cerraron en total 1.941 proyectos, es decir, un 9% más.

Pero dentro de este panorama alentador y aspirante, se deben hacer exactamente las mismas preguntas iniciales: ¿Del discurso de ventas, qué penetra más en la mente del inversionista? ¿Qué es lo que experimentó cada uno de los inversionistas para elegir a Quillota como polo estratégico de su negocio?.

El marketing de productos no sólo es abarcado a un bien material fijo y sin vida, sino que también a sistemas sinérgicos, recursivos y viables como lo son las Ciudades. El marketing de ciudad ha ganado mayor relevancia en función del nivel de competitividad que están generando las ciudades tanto anclas como rurales de una región. (Muñiz, Martínez & Cervantes Blanco, 2010).



Este es el caso de la Ciudad de Quillota y su plan estratégico para potenciar aún más su concepto de ciudad y lugar atractivo para invertir y vivir. Pero la pregunta es la siguiente ¿Qué escenario conlleva implementar estrategias de neuroventas y neuromarketing en el plan estratégico de la ciudad?. ¿Es viable?, ¿Es sustentable?. Estas preguntas serán respondidas en el proyecto de Memoria.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer estructura de venta, aplicando herramientas de Neuromarketing, con el fin de apoyar la planificación y gestión de la Organización Municipal (PLADECO) de Quillota.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar estructura cerebral y sus subdivisiones mediante fuentes secundarias, las que posteriormente serán ocupadas en el modelo de neuroventas ciudad.
- Identificar potenciales estudios de Citymarketing en Chile a través de una revisión bibliográfica exhaustiva que permita replicarlos en la ciudad de Quillota.
- Presentar una mirada científica a nivel de City Marketing frente a un panel de experto perteneciente a la Municipalidad de Quillota. A fin de diagnosticar y obtener retroalimentación.
- Proponer estructura de ventas de carácter propio post retroalimentación de panel de expertos, el que será construido mediante modelos de neuroventas actuales para ser posteriormente incorporadas en el plan estratégico de la Ciudad de Quillota.

### 3. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como característica ser una fuente de definiciones y entendimiento de los conceptos bases a utilizar en la presente investigación. Otorgando contextualización desde lo más general hasta lo más detallado en lo que respecta al dominio del Marketing a nivel Organizacional.

Se definirán los conceptos de Marketing Territorial, Ciudad, CityMarketing e Imagen Ciudad, sus orígenes y aplicación exclusiva como herramientas fundamentales para generar valor agregado a una Ciudad y por ende mejorar el nivel de competitividad de esta. A su vez se destacarán sus diversas definiciones según autor y cómo esta puede cambiar en el transcurso del tiempo.

Por otra parte se definirán conceptos biológicos y antropológicos de forma sinérgica con herramientas de Marketing, como son Neuromarketing y Neuroventas. Siendo los conceptos claves de la presente investigación y posterior modelación.

#### **3.1. Marketing**

Ante de toda definición corresponde destacar el leve cambio que sostiene el concepto de marketing a lo largo de los años. Para The Association, (2008) en los inicios de los años 90, la definición de Marketing se basaba en lo siguiente: “Proceso de planificación y ejecución, el cual se encuentra inmerso de un determinado marco social y está orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos del individuo y de las organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de bienes o servicios generadores de utilidades”.

Sin embargo al pasar los años pasa a ser una definición sencilla, de pocas palabras donde lo más importante es el concepto de valor y ya no el concepto de utilidades como anteriormente se citó. “No supone simplemente un traslado de conceptos, métodos y técnicas del marketing empresarial, sino que requiere un análisis de las necesidades sociales, así como de las actividades llevadas a cabo por estas organizaciones y de sus características diferenciales” (Ossa & Pantoja, 2012).

### **3.2. Marketing Territorial**

Dentro de la literatura y en la praxis sobre el Marketing Urbano se parte del supuesto que el concepto de marketing es aplicable a territorios (ciudades y países), proporcionando a los Gobiernos locales ayudas decisionales.

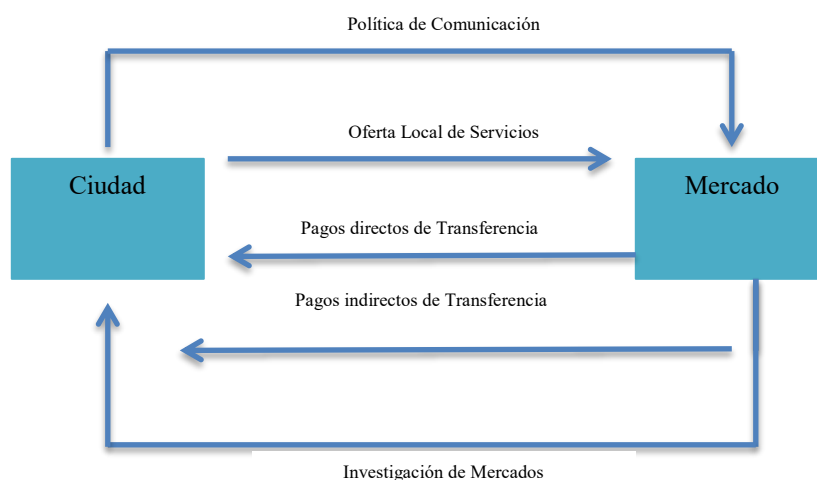
Es así que para Friedman (2003) el Marketing Territorial (place marketing) subyace un enfoque de gestión que parte del supuesto de que las regiones y ciudades solamente pueden evolucionarse exitosamente a largo plazo si son gestionadas con una estricta orientación al mercado, es decir: si las necesidades de su población, su economía y de su entorno regional son consideradas como punto de referencia para todas las actividades de la política de desarrollo. Marketing implica la planificación, la gestión y el control de las relaciones de una región/ciudad con sus socios de mercado. El marketing es visto como un instrumento estratégico del desarrollo urbano.

Otra definición de Marketing Territorial acude a un proceso en el que las actividades urbanas se relacionen lo más posible con las demandas de los clientes a fin de maximizar el funcionamiento social y económico eficiente del territorio en cuestión, a fin de cumplir con las metas funcionales. Estas ideas pueden aplicarse en distinto punto de vista y, por lo tanto,

la comercialización de la ciudad puede ser definida como parte de un "marketing geográfico" más amplio junto con el marketing regional o incluso nacional. Voogd, & Ashworth (n.d.).

A continuación en el Diagrama 1. se presenta en un enfoque sistémico cómo una Ciudad; la que es un sistema abierto, complejo y recursivo interacciona con el Mercado, preferentemente el M° de los Inversionistas.

**Diagrama 1:** *Sistema de Relaciones entre Mercado y Ciudad (Gutiérrez, n.d.).*



### 3.3. Concepto de Ciudad

Para la aplicación de un plan de venta de ciudades usando herramientas tanto neurocientíficas como teóricas para cumplir con este fin, es imperante definir el concepto de “ciudad”. Para Venegas (2003) el concepto ciudad se puede analizar primero desde un punto de vista socio-cultural, “una ciudad es el escenario donde interactuar el hombre con otros hombres, es decir, donde se llevan a cabo una multiplicidad de actos relacionados al habitar, tanto individual como comunitario”. Pero el concepto ciudad iba más allá de ello, es por eso que se vuelve analizar pero esta vez desde un punto de vista Político-Económico en donde, una ciudad es el lugar en donde se encuentran las distintas entidades de gobierno,

administración y económicas. Estas entidades pueden ser de cualquier nivel en la organización jerárquica como por ejemplo: municipales, regionales, etc. En donde no sólo se limita a albergar estas instituciones sino que además debe contener todos los servicios que puedan existir para ofrecer la mejor calidad de vida a sus habitantes (Venegas, 2003).

Finalmente como conclusión una definición integral que albergue ambos puntos de vista es la siguiente: Ciudad es un ente autónomo que contiene los servicios, entidades administrativas, ofrece seguridad, respaldo y orden a sus habitantes permitiendo el desarrollo de estos y la multiplicidad de actos en su diario vivir como trabajo, espiritualidad, esparcimiento, entretención y expresión.

#### **3.4. Marketing de Ciudades (CityMarketing)**

Una vez ya definido los conceptos de Marketing Territorial y Ciudad es necesario diferenciarlos con el concepto de Marketing de Ciudades. Marketing de Ciudades es un procedimiento de planificación que considera la satisfacción de necesidades de mercados objetivo. Podría ser exitoso cuando satisface 2 parámetros principales:

- a) la satisfacción en la compra de bienes y servicios de la comunidad.
- b) la satisfacción de las expectativas de los potenciales mercados objetivo (empresas y visitantes) siempre y cuando la propuesta de valor que les ofrece el lugar son lo que desean obtener (Kotler & Armstrong, 1999) .

Una definición más transversal la otorga Malowany (2006): El marketing de ciudades es el arte de desarrollar la adrenalina que genera continuamente una pasión y pertenencia a la ciudad de todos los habitantes y sus visitantes junto a las empresas que se sientan identificados con la visión de la ciudad que los acoge. Destacó visión como un plan de acción de largo plazo y no con las facilidades para su instalación o proyectos de corto plazo.

Existen dos tipos de clientes objetivos en el Contexto de Marketing de ciudades (CityMarketing), público interno y externo. Público interno: Habitantes, empresarios locales, empresas y grupos de presión local. Por otro lado, el público externo está conformado por turistas, inversores, mercados de exportación y potenciales residentes, entre otros. Según Kotler & Gary (1999) el marketing de ciudades persigue los siguientes objetivos:

- Aumentar el atractivo de la ciudad como un lugar de trabajo. [L]  
[SEP]
- Aumentar el atractivo de la ciudad como un lugar de residencia.
- Aumentar el atractivo de la ciudad como un área de recreación y ocio.
- Aumentar el atractivo de la ciudad como un lugar para la economía. [L]  
[SEP]
- Apoyar el turismo al aumentar la imagen ciudad.
- Bienestar social [L]  
[SEP] con alteraciones de las jerarquías ciudadanas.

### **3.5. Imagen Ciudad**

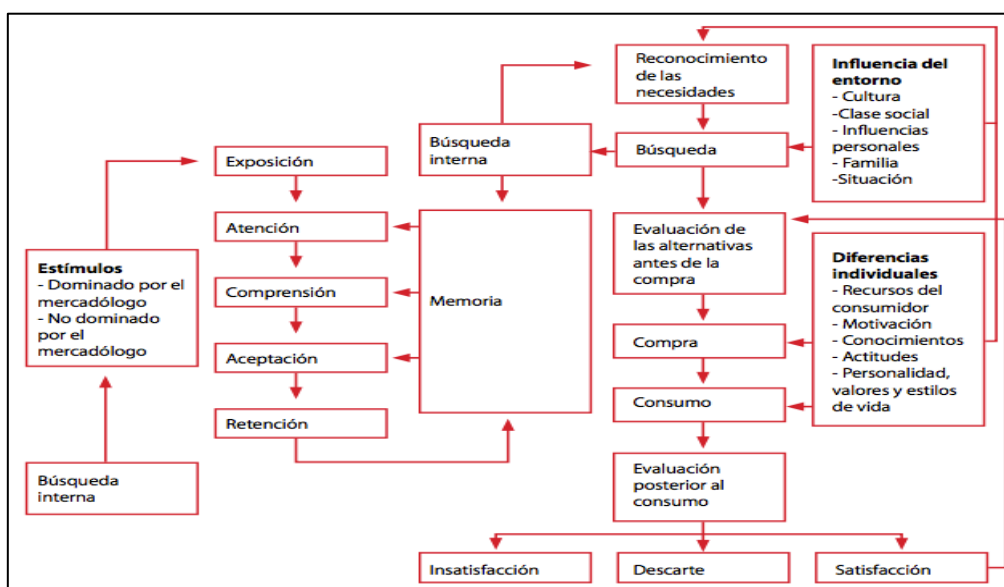
El concepto de imagen según Kotler & Gary (2013). es “el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente”. Ahora bien para contextualizar el contexto del Marketing de Ciudades es necesario aclarar el concepto de imagen ciudad, la que corresponden a cómo el público ya sea interno y externo observan la ciudad y qué impresión tienen de ella. De acuerdo a Andreasen & Kotler (2003) “imagen ciudad es la suma de las creencias, ideas, impresiones que las personas tienen de un lugar, las cuales representan una simplificación de un gran número de asociaciones conectadas con el lugar”.

Cabe mencionar que el concepto de imagen ciudad no corresponde a la idea de identidad ciudad. Pues esta hace alusión de todas las características que posee una Ciudad la que la hace única y recordada en el tiempo. En cambio imagen ciudad alude a cómo es vista por terceros y los mismos habitantes de dicha zona.

### 3.6. Comportamiento del consumidor

Schiffman & Kanuk (2005) establecen que las personas actúan y reaccionan por medio de sus percepciones y no por la realidad objetiva; para cada individuo la realidad es diferente ya que se basa en sus necesidades, deseos, valores y experiencias, las percepciones del consumidor resultan mucho más importantes que su conocimiento de la realidad objetiva, entonces no es lo que realmente es sino lo que los consumidores creen que es, lo que influye en sus acciones, sus hábitos de compra, sus pasatiempos, etc.

**Modelo 1:** *Modelo de Proceso de decisión de Compra.* Fuente: Lisis, Osoreo, Peña, Eduardo, Castillo & Marisol (2013).





El modelo 1 del proceso de decisión de compra que plantea los autores (Engel, Blackwell, M., 2013). Indica que el propósito es analizar la forma en que los consumidores revisan hechos e influencias para tomar decisiones lógicas y consistentes. Este modelo utiliza los elementos que configuran el proceso de comportamiento del consumidor de la siguiente forma: reconocimiento de la motivación y la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y resultados. Estos constituyen los pasos fundamentales que componen el proceso de decisión.

El modelo parte del reconocimiento de la necesidad, la que nace de la diferencia percibida entre el estado ideal en el que el consumidor desearía estar y el estado real en el que se encuentra, diferencia ésta que es influenciada por estímulos agrupados en tres categorías definidas: la información que se posee en la memoria sobre el elemento analizado, los factores ambientales y las características individuales del individuo. Una vez ocurre este proceso se dice que la necesidad ha sido activada.

El siguiente paso es la búsqueda de información. Primero se acude a la información que el individuo tiene en la memoria interna sobre el elemento analizado, para determinar qué se conoce sobre las diferentes alternativas y cómo se debe elegir entre ellas. Si esa información no es suficiente, se activa la búsqueda externa para recopilar nueva información.

La siguiente etapa denominada comprensión se encarga de la extracción del significado de la información a la que se le ha prestado atención y su posterior almacenamiento en la “memoria de corto plazo” para que pueda llevarse a cabo con ésta un procesamiento posterior. Luego se evalúan las alternativas, donde se compara la información obtenida con los criterios de evaluación para el juzgamiento del producto. Una vez generando una comparación a nivel de productos se entrega un resultado: la intención de compra de la marca

que recibió la mayor valoración. Si no se presenta la intervención de otras situaciones ajenas al comprador/consumidor, como por ejemplo falta de dinero, incertidumbre económica u otros que obliguen a posponer el acto de compra, ésta se llevará a cabo.

Finalmente se encuentra el uso del producto, donde su evaluación continua. Pueden presentarse tres estados: descarte, satisfacción o insatisfacción con el producto.

### **3.7. Neurociencia**

Este término científico se ha manejado desde la década de los 90' en un inicio sólo para determinar avances dentro de la Biología a nivel educativo, como el buen y mejor uso de zonas cerebrales dentro de un proceso de crecimiento y adaptación en el ser humano. Sin embargo con los avances en tecnologías y softwares se pudieron dar a conocer las implicancias que tiene activar diversas zonas del cerebro para encaminar de una u otra forma un proceso de compra/venta de todo tipo de productos.

“La Neurociencia es el conjunto de ciencias cuyo sujeto de investigación es el sistema nervioso con particular interés en cómo la actividad del cerebro se relaciona con la conducta y el aprendizaje” mencionaba Salas & Silva (2003) en su paper: ¿La Educación Necesita Realmente de La Neurociencia?.

Otra definición de neurociencia la define el destacado neurocientífico Kandel, Schwartz & Jessell (1996) como “la ciencia que se preocupa de la función, estructura y desarrollo del Sistema Nervioso, específicamente del cerebro humano”. Según Sylwester (1995) “la neurociencia ha pasado a ser el mayor campo de investigación durante los últimos 25 años, son foco de lectura indiscutibles en páginas Web de Neuroscience, Mind y Behavior, representa indiscutiblemente uno de los más vibrantes campos de investigación de la ciencia en la actualidad”.

La neurociencia es la base que todo modelo de neuromarketing y neuroventas conlleva. Pues desde los años 2005-2010 paulatinamente las investigaciones fueron integrando los conceptos de la rama de la ciencia e ingeniería al mundo biológico.

### **3.8. Neuromarketing**

“Creo que no nos quedamos ciegos, creo que estamos ciegos, ciegos que ven, ciegos que , viendo, no ven” (Saramago, 2012).

Para Smidts (2002), profesor holandés ganador del premio nobel en economía 2002, “el neuromarketing es una mejor comprensión del cliente, midiendo los procesos de compra en el cerebro (neuroimágenes y biometría) y su inclusión en el desarrollo de la teoría y los estímulos”. “Neuromarketing es un campo interdisciplinario emergente, situado entre los bordes de la neurociencia, la psicología y el marketing; Se centra en las respuestas cognitivas y emocionales de consumidores a diversos estímulos del marketing” (Karmarkar, 2011).

El neuromarketing, más allá de una corriente del marketing actual, es un enfoque totalmente revolucionario de interpretar el sentido de las ventas. Ya no sólo se centra en lo que quiere el cliente a través de un focus group o una investigación de mercado, sino que el neuromarketing nace para acompañar estas estrategias de marketing con un enfoque científico justificando el por qué de cada una de las decisiones a nivel gerencial y táctico.

Una definición más técnica es la que propuso Romero (2010) es: “El Neuromarketing es un área de estudio interdisciplinaria en la que se aplican técnicas y tecnologías propias de las neurociencias (como encefalogramas y resonancias magnéticas) para analizar las respuestas cerebrales del hombre frente a diversos estímulos de marketing.

**Modelo 2:** Modelo Persuasivo de Neuromarketing. Fuente: Modelo persuasivo de Neuromarketing (Álvarez del Blanco, 2011).



“Captar la atención mediante sensaciones y emociones produce un gran impacto y una influencia significativa en la memoria” Álvarez del Blanco (2011). Profesor del IE Business School, California. Plantea un modelo de proceso de decisión y experiencia cliente, en el que se integra la filosofía de Neuromarketing y particularmente la capacidad de crear memoria y constructo de producto. Con neuroimágenes para descifrar el paradigma de comportamiento en la toma de decisiones. En este contexto, grupos de individuos participan en experimentos de diagnóstico donde se exponen a ciertos estímulos a través de imágenes.

El investigador Braidot (2015) destaca por sus contemporáneas publicaciones y libros, en su libro “Neuromarketing en Acción” genera una definición clara de qué es un producto: “Un producto es un constructo mental que cobra vida como resultado de múltiples

estímulos que confluyen en una percepción unificada del objetivo en sí, su precio, su publicidad, sus canales a través de los cuales se vende y fundamentalmente, lo que el propio cliente construye en función de sus expectativas y memorias acumuladas”.

Otro gran exponente moderno del Neuromarketing y de las Neuroventas es el publicista y revolucionario Jurgen Klaric. Para Klaric (2012) “el Neuromarketing es una herramienta esencial en el entendimiento de la mente humana del consumidor, qué sensaciones produce un anuncio publicitario en sus neurotransmisores más relevantes y qué correlación tiene en el cierre de venta futuro”.

A pesar de que se sabía y se había probado que la gran intuición del publicista es la herramienta de su éxito, era imperante la existencia de un modelo más científico para descubrir de forma fundamentada cómo piensa la gente, saber por qué dice una cosa y hace otra. Seguramente hoy se usan medios sociales, y sólo algunos usan algo de neuromarketing, pero la forma como se mercadea es la misma que hace diez años.

El sector sigue usando focus group, estudios de top of mind, sigue invirtiendo en medios tradicionales más que en medios nuevos, sigue comunicando más que otra cosa las funciones y beneficios del producto, siguen pensando que el precio es la estrategia #1, a pesar de que no existe una marca líder en el mundo cuya estrategia haya sido el precio barato. ¡Ni el mismo Wal-Mart fundamenta su éxito en el precio más barato! Que lo diga y lo posicione es muy distinto. ¿Por qué no cambiar, si sabemos que hay que cambiar? (Klaric, 2012).

### **3.8.1. Situación Actual en Chile**

El neuromarketing nació en Alemania y Austria a partir del diseño de los primeros equipos de eyetracking y en Europa es una técnica usada por las grandes compañías. Latinoamérica incursiona por primera vez en uso de esta tecnología desde el año 2008 con la creación de la Empresa de Neuromarketing EyeonMedia.

Desde algunos años se han registrado diversas instancias dentro de nuestro país donde se ha dado a conocer las ventajas y avances tecnológicos que ha experimentado el marketing a nivel de lectura del consumidor.

Un ejemplo de ello es Juan Pablo Rodríguez, CEO de Eyeonmedia en su Presentación sobre Neuromarketing (Club Chile Digital, 2014) informa que pese a que su empresa se trasladó a Chile y funciona aquí como puerto para el resto de Latinoamérica, la operación chilena no logra despegar y superar a la de Colombia, Perú, Centroamérica y México. ¿La razón? Chile es un país muy conservador en cuanto a innovación, asegura. Por lo mismo, ninguna de las empresas que venden neuromarketing en el mundo, como Nielsen, GFK, Ipsos, Neill&Brown y TNS Gallup, está en Chile con este negocio.

Cuenta que ha testado indumentaria deportiva, perfumes, cosméticos, la publicidad y señalética del Metro de Santiago e incluso el famoso juego virtual Candy Crash.

Sólo Eyeonmedia tiene como clientes a Walmart, Coca-Cola, Sodimac, entre otras, que lo usan en su publicidad, además de Movistar, Entel y Cencosud que lo han usado alguna vez y empresas más pequeñas, a las que les interesa analizar principalmente la usabilidad de sus páginas webs.

### 3.9. Funcionamiento Cerebral

“No existe un gran vendedor en el mundo que no sea un “reptilote” y así como hace uso de él en cada momento, debe tener la habilidad de saber activarlo a sus clientes” (Klaric, 2015).

Antes de explicar de forma teórica cómo se genera un proceso de venta cabe destacar la funcionalidad de la teoría de los tres cerebros propuesta en 1952 por el médico y neurocientífico Paul D. McLean. En donde afirma que existe una distribución diferente a las tradicionalmente conocidas y que aquella distribución compete 3 cerebros no 1. (McLean, 1952).

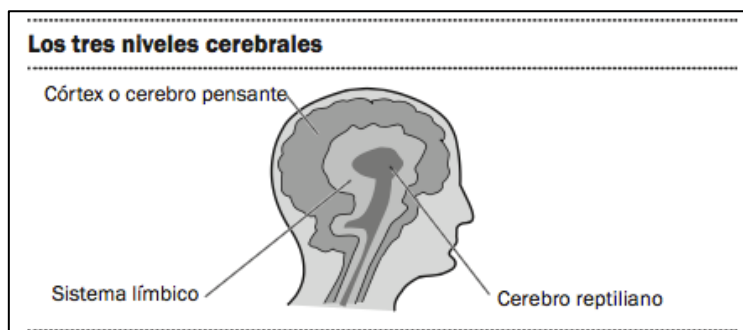
Su aporte a la teoría de la evolución en el año 1952 sostuvo en que el hombre no sólo provenía del mono, sino que también de los reptiles. Dentro de su enfoque McLean (1952) postula que dentro de nuestro proceso evolutivo hace millones de años, la especie era de la familia de los reptiles, luego de mamíferos primitivos y finalmente raza humana.

A pesar de que fue fuertemente cuestionada la propuesta de McLean al no poder demostrarse la existencia anatómica de los tres cerebros, este hecho ha permitido generar un sistema integral y articulado capaz de entender de forma muy general las causas y efectos de todo lo que pasa en la vida. En donde ya no sólo se modela estructuras que componen un solo cerebro, sino ahora se enfatizan las funciones que McLean adjudicó a cada uno. (Klaric, 2015).

Como se aprecia en la Imagen1. Estos niveles se conocen como sistema reptiliano, sistema límbico, y córtex o cerebro pensante. El cerebro reptiliano es la zona más antigua y se localiza en la parte baja y trasera del cráneo. En el centro de este sistema se encuentra el

hipotálamo, que regula las conductas instintivas y las emociones primarias, tales como el hambre, los deseos sexuales y la temperatura corporal (Braidot, 2015).

**Imagen1:** *Esquema cerebral postulado por McLean (1952). Fuente: Braidot, N. (2015).*



El cerebro reptil conocido como Complejo-R es el cerebro más primitivo de todos. No siente ni piensa, simplemente reacciona y actúa para superar cada situación; es donde se encuentran los instintos, por lo que en gran parte es muy resistente al cambio. Se centra en el aquí y el ahora, por lo que no hace reflexiones ni considera pasado o futuro.

Instintivo y primitivo, este cerebro es el que se encarga de la respiración, de las ansias de comer, de la capacidad de defensa o ataques, de la necesidad de reproducción y protección (Klaric, 2015).

Una vez que se conoce la existencia de este cerebro y cómo es su funcionamiento, el vendedor tiene la capacidad exclusiva de entender más allá de lo que el cliente dice o informa que está sintiendo, lo que comúnmente se llama Dreammarketing (Galvez, 2013). Pero no sólo es entender sino que predecir y explicar el por qué y el cómo compran los clientes.

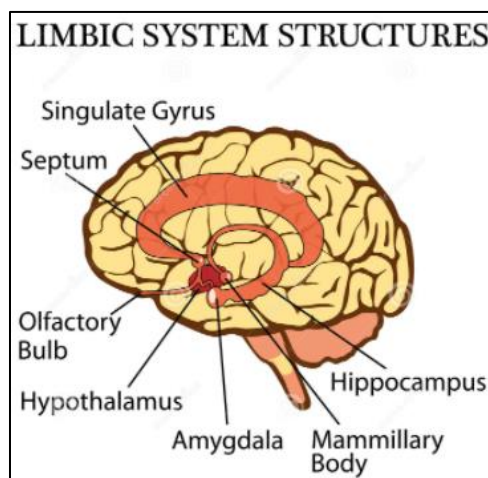
“Al sistema límbico se lo conoce como el sistema de las emociones. Entre las principales estructuras que lo integran se ubican el hipocampo (que cumple una función muy



importante en el aprendizaje y la memoria) y la amígdala, que dispara el miedo ante ciertos estímulos y desempeña un rol activo en nuestra vida emocional” (Braidot, 2015).

Se describe una neuroimagen anatómica, neurofisiológica, funcional y neuropsicológica, en la que las estructuras límbicas anteriores y las estructuras relacionadas incluyendo la corteza orbitofrontal<sup>1</sup> y la amígdala están implicadas en la emoción, la valoración de la recompensa y la toma de decisiones. En este "sistema límbico emocional", un principio computacional es que las redes de patrones aprenden de estímulos visuales, olfatorios y auditivos. En primates incluyendo humanos, este aprendizaje puede ser muy rápido y basado en reglas, con la corteza orbitofrontal ensombrece la amígdala en este aprendizaje importante para el comportamiento social y emocional (Oxford Centre for Computational Neuroscience, 2016).

**Imagen2:** *Sistema Cerebro Límbico. Fuente: Dreamstime (2017).*



---

<sup>1</sup> La corteza orbitofrontal (COF) es la región del lóbulo frontal del cerebro relacionada con el procesamiento cognitivo de la toma de decisiones.

En función de los años (menos de 4.000.000 de años) y debido a la alimentación, se creó el tercer cerebro, llamado córtex; el racional por excelencia. El hombre no es la única especie que lo posee, pero sí es quien tiene más desarrollado. Es el cerebro que vuelve reflexivos y conscientes a los hombres en lo que respecta a la existencia humana, permitiendo hallar nuevas formas de pensamientos y procesamiento de información que se aleja del plano emocional e instintivo (Klaric, 2015).

Otra definición general del Cerebro Racional es la que entrega Braidot (2015): “El córtex cerebral es la sede del pensamiento y de las funciones cognitivas más elevadas, como el razonamiento abstracto y el lenguaje. Contiene los centros que interpretan y comprenden lo que percibimos a través de los sentidos”.

Las neurociencias han permitido identificar a lo largo de los años que el responsable de las mentiras es el cerebro racional, pero termina afectando a los demás cerebros. Ya que una respuesta que un cliente entrega, se tiende a pensar que viene del subconsciente racional de la persona, sin embargo, siempre al final toda conclusión racional es predominada por un ente emocional y primitivo.

Es posible analizarlo en el siguiente ejemplo expresado por Klaric (2015): Un vendedor no está cumpliendo con las metas establecidas y expresa a su jefe: “Es por culpa del precio, muchos clientes me han comentado que no compraron porque estaba más caro que en otros lugares, si no bajamos no vamos a vender”: A eso se le llama racionalizar, sin embargo, la realidad es que cuando se afirma una cosa así, uno mismo está justificando que su estrategia de venta no funciona y se está escondiendo detrás de la vieja y obvia excusa del precio. Lo mismo hace el posible cliente que informa que compró a la competencia porque

tenía los precios más bajos, cuando en realidad lo que ocurrió fue que el vendedor tenía los mismos hobbies que él, y por eso le compró a su persona. Pero claro no lo va a reconocer.

El córtex o cerebro pensante interviene cuando se tiende a analizar la información en forma más analítica, evaluando alternativas de manera consciente, por ejemplo cuando se genera una lista comparada de precios y características de un producto que se está evaluando.

### **3.10. Sinergia entre la Neurociencia y el Proceso de Venta.**

“Cupido lanza miles de flechas, unas rozan y otras se clavan no justamente en el corazón sino en el cerebro para crear un deseo desmedido por algo, casi igual que el amor de pareja, es el amor por el marketing” (Villegas, 2014).

Como se ha expresado, los distintos cerebros intervienen de forma desfasada y también en paralelo en cada uno de los procesos de decisión que conlleva una venta de un producto. Se ha establecido que la forma en que los 3 cerebros funcionan y almacenan la información es diferente en hombres y mujeres, lo cual a su vez explica por qué no es posible venderles con la misma estrategia a ambos. (Cernuda, 2014).

Ahora bien la pregunta importante para todo Gestor de Ventas es la siguiente: ¿Cuál de los 3 cerebros interviene de forma intensiva en un proceso de decisión de compra?. Claramente es el cerebro reptil quien hace activar finalmente el botón de compra. Ya que todo lo que se compra en la vida, absolutamente todo, es para una cosa: Sobrevivir.

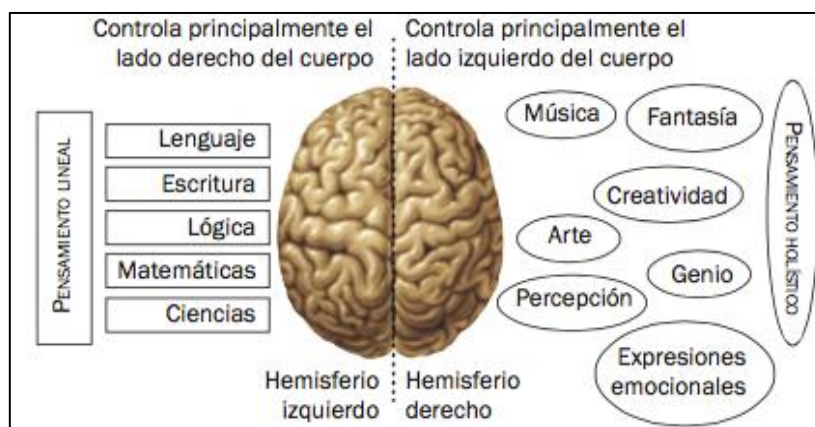
Importante destacar que esto no conlleva a que los demás cerebros no interactúen, pero el que tiene la última palabra será el reptil, mientras que los otros dos sólo servirán como caminos para llegar a él (Klaric, 2015). Por ejemplo, la compra de productos y servicios como seguros, alarmas y todos aquellos cuya demanda crece cuando existe una sensación de

inseguridad, tiene su base en el cerebro reptiliano, que es instintivo, preocupado de su zona de confort y supervivencia. Del mismo modo, las necesidades relacionadas con emociones, como el amor, el reconocimiento de los demás o la pertenencia a un grupo social determinado, tienen origen en el sistema límbico principalmente (Braidot, 2015).

### 3.11. Hemisferios Cerebrales

El cerebro humano está dividido en dos hemisferios que funcionan de modo diferente, pero complementario, y se conectan entre sí. Tal como lo muestra la Imagen3.

**Imagen3:** *Esquema general Cerebral. Braidot, N. (2015)*



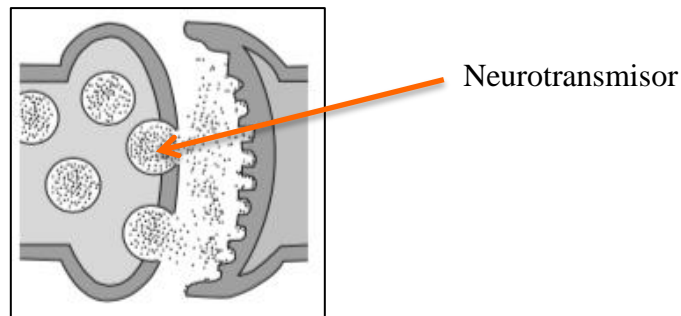
El hemisferio izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, procesa la información en forma analítica y secuencial. Se activa cuando se verbaliza una frase o se requiere de poder analítico para enfrentar una situación.

El hemisferio derecho, que controla el lado izquierdo del cuerpo, procesa la información en forma holística. Es el que se activa cuando se conecta con la creatividad, dotada por una alta imaginación, intuición y percepción tridimensional (Braidot, 2015). Ver Imagen3.

### 3.12. ¿Qué son los neurotransmisores?

Como se ha expuesto anteriormente los estados racionales, emocional e instintivo son pilares fundamentales en el entender cómo abarcar un proceso de venta tanto de productos inertes como vivos como es el caso de una ciudad. Sin embargo no se ha abarcado hasta el momento el cómo interactúan estos estados dentro del cerebro humano. Es allí donde surgen los Neurotransmisores, pequeños mensajeros que transmiten la información en el cerebro (García-Sevilla & Pazos, 1996). Ver imagen 4.

**Imagen 4:** *Esquema general Neurotransmisor. Braidot, N. (2015)*



Los neurotransmisores son sustancias químicas que transmiten información de una neurona a otra. Esta información se propaga a través de las sinapsis. Existen conocidos más de 100 neurotransmisores sin embargo para esta investigación se estudiarán los que afectan al vendedor y a la persona que está en frente como posible comprador, mientras se está generando el proceso de compra.

Según Klaric, (2015) dentro de los neurotransmisores relacionados con el proceso, se encuentra la Noradrenalina, que se produce en el tallo cerebral y se activa cuando nosotros estamos frente a estímulos novedosos, sorprendidos e inesperado. Como vendedor, se necesitan de estos estímulos para lograr atención del consumidor, pues sin ellos el cliente

pierde el interés de lo que se está ofreciendo. Pero siempre teniendo los límites claros de cómo activar aquel neurotransmisor, ser demasiado exagerado es sinónimo de no credibilidad.

Un segundo neurotransmisor es la Dopamina, responsable del deseo de placer (Pérez & Orellana, 2007). Es allí donde las neurociencias han concentrado sus esfuerzos, ya que este neurotransmisor es uno de los incentivos más fuertes del cerebro para querer repetir una conducta. Evolucionando a una actividad motora en general y posteriormente a los procesos de pensamiento y decisión, entre ellos los de compra.

Un tercer neurotransmisor que plantea Klaric (2015) es la Acetilcolina, responsable que el cerebro siempre esté en búsqueda constante de aprendizaje y nuevas experiencias que genere más adaptabilidad, que lo haga más eficaz. Está conectado fuertemente con el cerebro Reptil, porque es esa búsqueda de mayor adaptabilidad lo que genera mayor capacidad de sobrevivencia.

Como cuarto neurotransmisor es la Endorfina, neurotransmisor conocido por su alto poder de bienestar. Este es un caso particular ya que los circuitos que alivian el dolor son los mismos que están activados en momentos de gran dolor y pérdida. Es por ello que como vendedores Klaric (2015) plantea que lo más imperante es entender que a los clientes se les debe abordar primero por solucionar sus mayores problemas. Ya que el cerebro agradece que le den una solución a un dolor o a algo que le genera malestar. Esto es por encima de un producto novedoso, auténtico y con buen aspecto.

Lo que más fideliza a un cliente es quitarle un dolor, un error, una solución insatisfactoria, un despacho que no llega a tiempo o un producto que falló. Mientras que el

producto tanto inerte como vivo que se esté ofreciendo permita dar soluciones a dichas problemáticas, se convertirá en una ventaja competitiva fuerte dentro del sector.

Por último, la serotonina es un neurotransmisor relacionado con vivir las emociones, sentir las y expresarlas. En un proceso de venta, el cerebro del comprador quiere que el vendedor le transmita sus emociones y sea sensible hacia las suyas. Es importante identificar cómo se expresan las personas y llegar incluso a usar sus mismos gestos para conseguir la conectividad (Klaric, 2015). La empatía es lo más importante dentro de un proceso de venta, se debe procurar que el cliente se sienta identificado con las emociones del vendedor para lograr así un cierre de ventas fidelizado y conectado.

Este último neurotransmisor tiene estrecha relación con las llamadas neuronas espejo, grupos de células cerebrales descubiertas en 1996 por Giacomo Rizzolatti, es la respuesta rápida, inmediata, inconsciente, no razonada a ciertos estímulos. Se activan en respuesta a las expresiones no verbales de las otras personas y permiten experimentar las mismas sensaciones y emociones (Vestfrid, 2014).

A continuación se presenta a modo explicativo un cuadro resumen de las funcionalidades de cada neurotransmisor.

**Imagen 5:** Experiencias que siempre busca el cerebro (Klaric, 2015).

Búsqueda de lo novedoso, sorprendente e inesperado.	<b>NORADRENALINA</b> →	Muéstrame las cosas desde un ángulo que nunca había visto. Abre mi abanico de posibilidades.
Indulgencia, facilidad y recompensa.	<b>DOPAMINA</b> →	Hazme sentir inteligente. Dame la razón. Muéstrame valores agregados. Hazme sentir único.
Aprendizaje, adaptabilidad y asociación de elementos conocidos.	<b>ACETILCOLINA</b> →	Enseñame. Ayúdame a relacionar y contextualizar las cosas a mi mundo.
Quitar el dolor.	<b>ENDORFINA</b> →	Aligera mi carga. Dame soluciones. Permíteme normalizar. Hazme sentir comprendido.
Vivir emociones: sentir las y expresarlas.	<b>SEROTONINA</b> →	Trasmíteme tus emociones y sensibilízate hacia las mías.

### 3.13. Neuroventas

“Realmente todos necesitamos entender que debemos ser grandes vendedores para alcanzar lo que deseamos de otras personas” (Klaric, 2015).

El concepto de Neuroventas aparece fuertemente en el año 2013 de la mano de Braidot (2013) en su libro “Neuroventas” en donde define claramente las neuroventas o venta inteligente como: “Un aprovechamiento del conocimiento que se ha alcanzado sobre el cerebro humano y adaptarlo a las metodologías de ventas. Metodología de carácter relacional en base a ventas inteligente con el fin de descubrir qué está pensando la mente del comprador y buscar una respuesta del cómo asociarse más cercanamente a él”.

Neuroventas es una nueva forma de analizar al consumidor y acertar de forma rápida y concluyente a su toma de decisiones (definir momentos de verdad).

Aplicando herramientas de Neuromarketing con una sólida base teórica de la estructura cerebral como neurotransmisores, cortezas, hemisferios y estados de consciencia,



será capaz el vendedor penetrar como jamás lo ha hecho en la mente del stakeholder que más identifica a una firma: el cliente.

Otra definición de Neuroventas es la implantada por (Martínez, 2018): “Neuroventas es la habilidad que poseen los vendedores para manejar las emociones del cliente. Comenzando con dominar las propias emociones para posteriormente entender y rápidamente dominar la conducta del cliente”.

Es por ello que las Neuroventas durante los últimos 10 años ha sido un movimiento de ciertos innovadores en el área del Marketing que convencidos afirman que en los tiempo de hoy mirar el consumidor según encuestas o focus group es una mirada no completa ni integra de lo que el cliente desea, sino que todo especialista en bussines intelligent e investigación de mercado debe con urgencia, además de aplicar dichas herramientas, entender cómo funciona el cerebro humano y qué nuevas herramientas de marketing son aplicables para un correcto cierre de venta.

### **3.14. ¿Qué propuestas y resultados ha tenido el Neuromarketing en los últimos años en Empresas prestigiosas del Mundo?**

#### **3.14.1. Datos Estadísticos:**

Durante el año 2011 el investigador y mercadólogo Klaric (2012) realiza un estudio exhaustivo de marcas en el mundo que lamentablemente no se añadieron a la nueva filosofía de Neuromarketing y las clasifica de la siguiente manera:

- Marcas Ciegas: Marcas que no lograron conectar ni conocer a su consumidor.

- Marcas Zombies: Marcas que aún están en la industria haciendo lucha, pero con riesgo latente de salirse del mercado por no tener presente la nueva estrategia de marketing implantada en esta investigación.
- Marcas Muertas: Marcas que ya no están en el mercado.

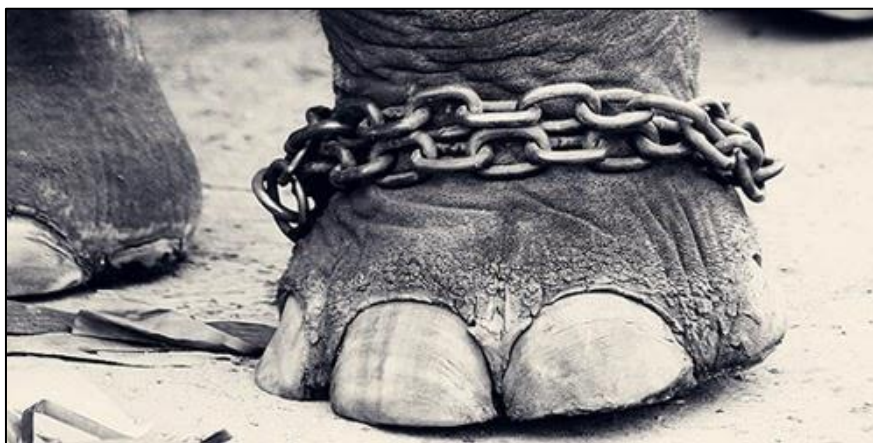
**Imagen 6:** Top 100 de Marcas ciegas, muertas y zombies (Klaric, 2012).

New Coke † Blockbuster  
 † Mercury † Volvo † Music  
 Warehouse † Saturn †  
 Gateway † Play by Starbucks  
 † Montgomery Ward † Sony  
 Betamax † Wendys † Washington  
 Mutual † Sony Walkman † Fruit of the Loom † Shaper Image †  
 Kmart † Bic Underwear † Kb Toys † JVC † Pan Am Airways  
 † US Airways † Panasonic † Hallmark † Ritz Camera † Hitachi  
 † Chevy † Levitz † Goldstar † Electrolux † Northwest Airlines †  
 Atari † Olympia † Bombay Co. † Comodore † Parker Pens †  
 Aloha Arilines † Crystal Pepsi † Arthur Anderson † Mervyns  
 † Radion † Planet Hoolywood † Woolworth † Herbal Essence †  
 Fashion Café † Linens & Things † KangaROOs † America On-Line  
 † Sheraton † Jordache † Oldsmobile † Sharper Image † Gloria  
 Vander Vent † Pears Soap †  
 Yellow Pages † UFO Jeans  
 † AOL † Baskin & Robbins  
 † Pepe Jeans † Moulinex  
 † Newsweek † Playmovil †  
 Readers Digest † Palm † Hot  
 Wheels † Playboy Magazine  
 † Polaroid † Pepsi A.M. †  
 Penthouse † Jamaica Arilines  
 † Maxwell House † Hummer †  
 Virgin Cola † Matchbox † Tower  
 Records † Expo Design Center  
 † Dinners Club † Faber-Castell  
 † Memorex † Circuit City †  
 Max Factor † Toys r Us † Good  
 Guys † MSN Encarta † Pontiac  
 † Huffy Bikes † Netscape †  
 DHL † Banana Republic †  
 Saab † Lotus † Software Jazz  
 † The Sharper Image † TDK †  
 Black Berry † TAB y Crush †

Un estudio realizado por Fsurvey Mincode (2009) informa que de cada 10 campañas publicitarias, sólo 4 cumplen las expectativas que buscan los clientes. De cada 10 promociones, solamente 5 cumplen las metas, y de cada 10 lanzamientos de producto que se realizan en los Estados Unidos, solamente 2 cumplen el plan estratégico establecido.

Es importante identificar que en los tiempos actuales donde el Marketing cada día va quedando obsoleto en base a antiguas recetas y metodologías de lectura del consumidor el no aplicar nuevas herramientas de la neurociencia puede implicar caídas fuertes tanto en emprendedores como en empresas de prestigio. Convirtiéndose en unos verdaderos elefantes pero encadenados a un paradigma antiguo.

**Imagen 7:** *Representación metafórica de Empresas que no se rinden al cambio. Fuente personal.*



Esta turbulencia dentro de los Departamentos de Marketing es respaldada por cifras como las que anuncia Fsurvey Mincode (2009): “Un estudio reciente realizado en los Estados Unidos demuestra que pertenecemos a uno de los sectores con más rotación: El promedio de permanencia en el puesto de Marketing es solamente de 18 meses”. Ser innovador dentro de la Unidad de Marketing de una firma es sumamente relevante en la actualidad, pues sin innovación no hay ventas futuras. Esto se pueden ver en datos reales como lo entregados por

ejemplo Harvard University (2012): “94% de los procesos de innovación en el mundo fracasan, sólo el 6% sobreviven. El motivo principal de los fallos es porque no se entiende lo que pasa en la mente del consumidor”.

### **3.14.2. Casos de uso práctico.**

#### **1) Supermercados Chilenos:**

Una de las problemáticas más actuales que experimentan hoy en día las cadenas de supermercados es cómo hacer que el consumidor se quede más tiempo dentro del área de productos, cómo generar estrategias no tan notorias para aumentar los minutos que una familia que va a comprar 5 productos, llegue a la caja con 25 y 10 de ellos de alto valor comercial. Es así que en este contexto empresas como Cencosud hace un tiempo ofrecen un carro de mayores superficies, eliminando ya en distintos locales el carro de pequeña envergadura que era destinada a los hombres que sólo buscaban lo justo y necesario. Hoy en día la apuesta es integrada con mayor superficie del carro, despertando el código reptil de cada consumidor que se hablará más adelante.

Una segunda apuesta por estas Empresas ha sido la intención de no solucionar el problema mecánico de las ruedas de la mayoría de los carros, es así que los agentes de marketing conocedores de las neurociencia afirman que si el carro tiende a ir a la dirección opuesta al consumidor, este finalmente visualizará productos fuera de su rango de atención. Para un mayor penetración de este efecto es que la mayoría de las empresas de alimentos con alta inversión en marketing instalan sus productos en la altura promedio de consumidor chileno: 1,65 cm (Elife, 2016). Para cautivar de forma directa la visión del consumidor.

## **2) Aplicando Neuromarketing al Packaging: Marca Wrigley**

Uno de los cerebros que más las empresas centran sus esfuerzos para impactar es el Cerebro límbico, como se analizó anteriormente, quien regula y capacita al hombre a ser susceptible a las emociones, constructos y activador de miedo. El fabricante de chicles Wrigley aplicó estas nociones en el envoltorio de su producto 5 Gum y logró apelar a los sentidos y la emoción.

Según explica la agencia BBDO, responsable de la campaña de 5 Gum, el concepto del packaging no se centró en los beneficios del producto, como cuidado de los dientes o frescor, sino en el factor estilo de vida de esta marca innovadora y con estilo. 5 Gum está diseñada para jóvenes adultos que quieren experimentar sensaciones y están dispuestos a pagar por ellas. Centrarse en el target y diseñar el envoltorio a medida de este target es un planteamiento límbico.

Aquella propuesta fue avalada por un estudio realizado por el especialista en packaging Pro Carton y la editorial especializada Gruppe Nymphenburg, en donde se descubren efectos emocionales y sensoriales que puede tener un envoltorio, descubren cómo distintos tipos de personas (desde el punto de vista límbico) prefieren distintos tipos de paquetes, cómo diferenciar los efectos de los distintos diseños y las posibles preferencias que puede tener cada público objetivo respecto a un tipo u otro de packaging.

### **3) Cómo fidelizar desde la imagen: Empresa Geico**

Usando el “Principio del Cachorro” o neotenia: Principio biológico de supervivencia. La empresa aseguradora de autos y motos en los Estados Unidos en donde Warren Buffet decidió cambiar a los agentes de seguro por una lagartija con ojos grandes. Geico es hoy la empresa #1 en ventas de seguros. (Tapia, n.d.).

El hecho de dibujar un logo, una imagen publicitaria que sea un animal, este debe ser un personaje con los ojos bien grandes y frente amplia, ya que en la medida en que tenga estas dos características, va a lograr conectar más con la gente. (Klaric, 2012).

Pero la pregunta es ¿Por qué?. La respuesta es que uno de los códigos reptiles que un ser humano posee en su cerebro inconsciente es la respuesta a la seguridad y sobrevivencia. Este principio biológico es que crías que nazcan con los ojos grandes y la frente grande, crean conexión emocional fuerte con su madre. (Klaric, 2012).

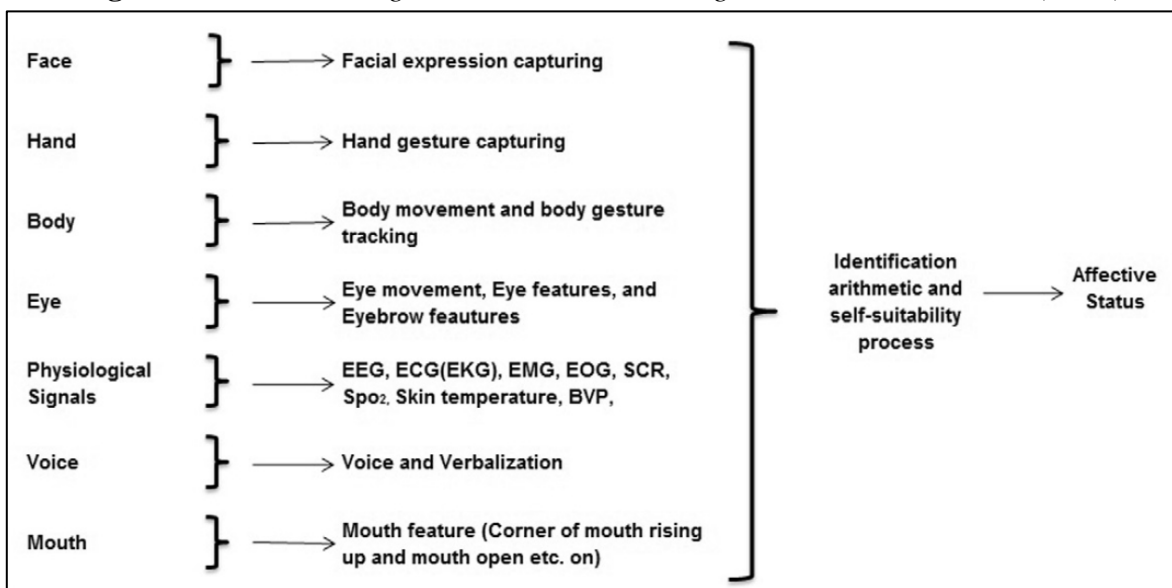
Cabe mencionar que cada uno de estos casos tuvo éxito en su ejecución gracias a años de estudios científicos. Con uso intensivo de equipos como encefalograma, eye trackers, respuesta galvánica, entre otras. Tecnologías que actualmente se mantienen vigentes en ser las herramientas con 99% de confiabilidad al interpretar lo que sucede dentro de la mente humana del consumidor.

### **3.15. Equipos y Servicios Neurocientíficos comercializados en Latinoamérica y el Mundo.**

Ya es sabido científicamente y por experiencia que métodos tradicionales de recolección de datos tienen limitaciones y son criticados por no revelar los resultados precisos. Algunos estudios establecen tasa de fallas de nuevos productos del 90% (Pradeep, A. K., & Patel, H. 2010). Esto indica que ciertas directrices no se están tomando en cuenta y por ello que Boz (2015) utilizó un cuestionario con electroencefalografía (EEG), respuesta galvánica de la piel (GSR), HR y Eye Tracking para revelar que los tradicionales métodos de recolección de datos son insuficientes para medir las respuestas emocionales. Se concluyó que los participantes pueden no reflejar la verdad sobre las razones de sus comportamientos debido a: Orientación de compra por motivos ocultos subconscientes, como los comportamientos de búsqueda de novedad, búsqueda de variedad y búsqueda de sensaciones. Por lo tanto, los consumidores no pueden ser conscientes de las principales razones de sus comportamientos.

En paralelo los métodos de recolección de datos neurológicos, como EEG, tomografía por emisión de positrones (PET), magnetoencefalografía (MEG) y resonancia magnética funcional (fMRI). Métodos de recolección de datos biológicos, como el seguimiento ocular (Eye Tracking), reconocimiento facial /sistema de codificación facial (FACS), GSR y frecuencia cardíaca (FC), han sido usado con mayor frecuencia en estudios de ciencias sociales. Los métodos de neuromarketing más ampliamente aplicados son galvánicos respuesta cutánea (16%), reconocimiento facial (11%), variabilidad de la frecuencia cardíaca (9%), electroencefalografía (EEG) (6%) y electromiografía (EMG) (4%) (Wu, Huang y Hwang, 2015).

**Imagen 8.** *Neuromarketing herramientas de investigación. Fuente: Wu et al. (2015).*



Además, el seguimiento ocular (ET) es entre los métodos más comúnmente utilizados en estudios de neuromarketing (DosSantos, Oliveira, Giraldi, & Tech, 2015). Mientras que los métodos de recolección de datos neurológicos como PET, MEG y EEG están más relacionados con la medición actividad neuronal eléctrica o bioquímica (Fugate, 2007), métodos fisiológicos como GSR, HR, FACS y seguimiento ocular corresponden a cambios físicos en los ojos, la cara, el corazón y la piel. Los métodos de recolección utilizados en el neuromarketing se muestran en la Fig. 8.

A continuación se detallan los equipos asociados a estudios de mercado mediante técnicas de Neuromarketing. Productos y servicios que actualmente la firma EyeOnMedia dispone para empresas en Chile y Latinoamérica, distribuidora oficial de Tobii Technology Company, empresa sueca creadora de las principales herramientas de neuromarketing en el mundo. Junto a ello se mencionan los precios de equipos actualizados al 04/06/2018.



### a) **Eye Tracking**

El Eye Tracking es una solución tecnológica que pretende extraer información del usuario analizando sus movimientos oculares tal como se mencionó en los párrafos anteriores. El Eye Tracker es la herramienta con la que se realiza dicha acción y consiste en un monitor especial que emite rayos infrarrojos a los ojos del que está mirando la imagen sujeta de análisis ([www.eyeonmedia.net](http://www.eyeonmedia.net)).

Como software el Eye tracking se caracteriza por hacer seguimiento en tiempo real de glóbulos oculares del emisario con frecuencia de 30Hz a 300 imágenes por segundo. Capaz de identificar radio de pupila (pupilometría) y el parpadeo del sujeto, entre otros factores. Existen diferentes tecnologías de medición, las que son:

#### **1. Eye Tracker móvil.**

Desarrollado por la Empresa Tobii Techonology el que tiene por nombre Tobii Pro Glasses 2, y su precio es de 17.900usd + costos de importación.

#### **2. Eye Tracker de escritorio.**

Desarrollado por la Empresa Tobii Techonology, el que tiene por nombre Tobii Pro X2-60, y su precio es de 14.9000usd + costos de importación.

#### **3. Monitores Tobii.**

Desarrollado por la Empresa Tobii Techonology, el que tiene por nombre Tobii Pro T60-XL, y su precio es de 28.900usd + costos de importación. Cabe mencionar que actualmente se ha evolucionado a una nueva tecnología en monitores como los Tobii Pro Spectrum que hasta la fecha no poseen precios formales de importación.

El primero, su característica principal es que es un lente que funciona a 50Hz (50 fotos por segundo de cada ojo) adaptado a salidas a terreno, identificando en tiempo real cuáles son las zonas de interés del inversionista en etapas de acuerdo. Por ejemplo con este aparato será posible simular escenarios y comprobar qué zonas le son más interesantes y concentra mayor carga cognitiva en un primer acercamiento a la Ciudad (en automóvil, caminando, etc) y como segundo lugar, será posible identificar cómo afecta el lenguaje no verbal del Director de Desarrollo Económico al momento de cerrar un contrato.

El segundo elemento es un Eye Tracker de escritorio, el que trabaja desde los 30Hz hasta los 120Hz (eyeonmedia, 2018). Estos equipos permiten evaluar diferentes estímulos como piezas gráficas, usabilidad en sitios webs, comerciales, packaging, etiquetas, aplicaciones, góndolas virtuales, diarios, catálogos, entre otras. Aquellos aparatos de sobre 60Hz son capaces de obtener Pupilometría (impacto emocional).

La línea de Monitores Tobii Pro de 60Hz y 300Hz es especialmente usada para trabajos de investigación de mercado a nivel de Universidades y Empresas. Posibilitando simular escenarios de usabilidad páginas web, catálogo de ciudades y productos, análisis de carga cognitiva frente a estímulos manejados por el investigador, entre otras características.

En especial los Equipos como Tobii Pro de escritorio vienen de fábrica montados dentro de un Software llamado Tobii Studio, que tiene un precio actual de 9.900usd + costos de importación si se adquiriera de forma separada, el que dentro de sus funciones está la obtención de importantes registros, alguno de ellos son:

1. **Gazeplot:** Como muestra la imagen 9. Indicador de patrón de miradas de los participantes en función de un parámetro temporal a medir sobre un cierto banner publicitario o momentos de negociación. Revela dónde convergieron las primeras

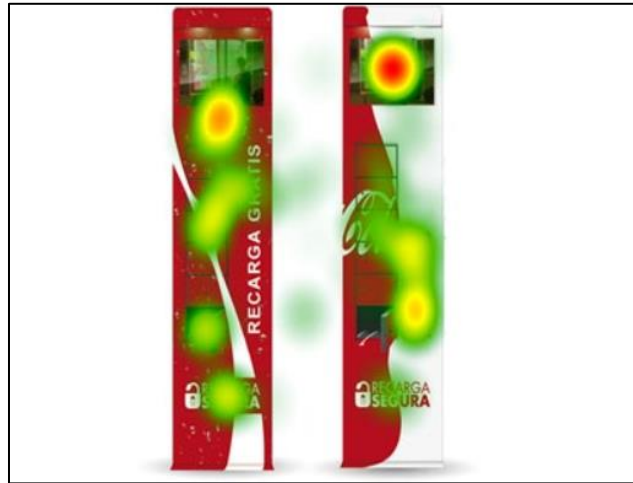
miradas y por cuánta unidad de tiempo se fijó la mirada en ese punto. El tiempo tomado se representa como el diámetro del círculo y las triangulaciones generadas se crean en base a la secuencia de miradas.

**Imagen 8.** Gazeplot en análisis de usabilidad web. Fuente: Boz, Arslan, Koc. 2017



2. **Heatmap (termografía):** Tal como indica la Imagen 9, la herramienta Heatmap identifica tras una serie de rondas de consumidores zonas donde se concentra la atención. El color rojo representa un 100% de las visitas. El color amarillo un 50% y el color verde un 25% de ellas. Zonas sin color implican zonas no vistas. Con esta termografía se analiza efectividad del banner de una ciudad expuesto en un sistema monolit por ejemplo.
3. **Gaze Opacity:** Herramienta en donde es posible representar zonas que no han sido observadas (en negro).

**Imagen 9.** Resultado a nivel de Heatmap de un Monolit. Fuente: Monolit, 2018.



**4. Estadísticas y versus de elementos (AOI):** Análisis y resultados del rendimiento final del banner o presentación de la Ciudad a inversionistas dentro del plazo fijado de estudio. Este apartado es relevante en términos de obtención de datos concretos y benchmarking con otras compañías y ciudades. Los resultados obtenidos son:

- Visibility Index: Indica si un elemento tiene una alta visibilidad. La visibilidad es una mezcla entre el tiempo que tomo a ver ese elemento y el % de participantes que la miraron.
- Cathiness: Indica cuáles son las áreas que atraen más interés visual. Mayor tiempo de visualización no necesariamente implicará interés, puede indicar segundos de confusión y no entendimiento por parte del consumidor. Pues las personas esperan encontrar algo en esa área y no lo encuentran, porque la área las confunde o porque no creen lo que están viendo. Pero en general se puede decir que algo que atrae mucho interés visual es procesado mejor por el cerebro (eyeonmedia, 2018).

- Engagement: El “Engagement index” es parecido al “Catchiness index”. Engagement también nos indica un interés en un elemento o un área. En cuanto el “catchiness index” informa si algo atrae la atención visual y del cerebro, el “engagement index” indica si ese elemento o esa área también tiene el poder de retener la atención (eyeonmedia, 2018).
- Readability / Lectura cognitiva: Herramienta la que gracias al registro de los Eyetrackers es posible discernir si el consumidor sólo miraron el texto o banner publicitario o lo leyeron y procesaron.
- Pupilometría e impacto emocional: Los ojos son la única parte del cerebro expuesto y están conectados con las partes más antiguas del cortex que también controlan nuestras emociones básicas. La excitación del sistema nervioso parasimpático tiene varios efectos al cuerpo, uno de esos efectos siendo la dilatación de la pupila.

Analizando el comportamiento visual, parpadeos y la dilatación de la pupila podemos calcular con 95% confianza el impacto emocional que una pieza grafica tiene.

La activación emocional se muestra en un valor entre 0 y 10. Una publicidad con un valor de 5 ya tiene un impacto emocional bueno (eyeonmedia, 2018).

- Facereader: Solución proporcionada por el Software Tobii Studio, el que hace automáticamente un modelo en 3D de 491 puntos en el rostro y clasifica micro expresiones en tiempo real. Registrando 3 emociones básicas: Miedo, Sorpresa y Felicidad. Además de una clasificación neutral del receptor.

Finalmente el Facereader ayuda a comprender profundamente el impacto emocional de los elementos comunicacionales usados en presentaciones y visitas de terreno. Y al mismo tiempo se podrá validar el impacto (si es positivo o negativo).

### **3.16. Panorama actual de la Industria del Comercio en Chile**

“En cualquier caso, el centro comercial del futuro aparece como el producto de la interacción entre un desarrollador, un municipio (y la ciudadanía que lo condiciona), y un usuario que con sus prácticas lo transforma” (Melero, 2016).

Antes de iniciar la construcción de la Metodología de Ventas es necesario analizar a quien estará dirigida esta propuesta. Pues como se detallará en el Capítulo 8, el ente relevante de todo proceso de inversión es el Desarrollador de Proyecto. El que puede ser catalogado de dos maneras:

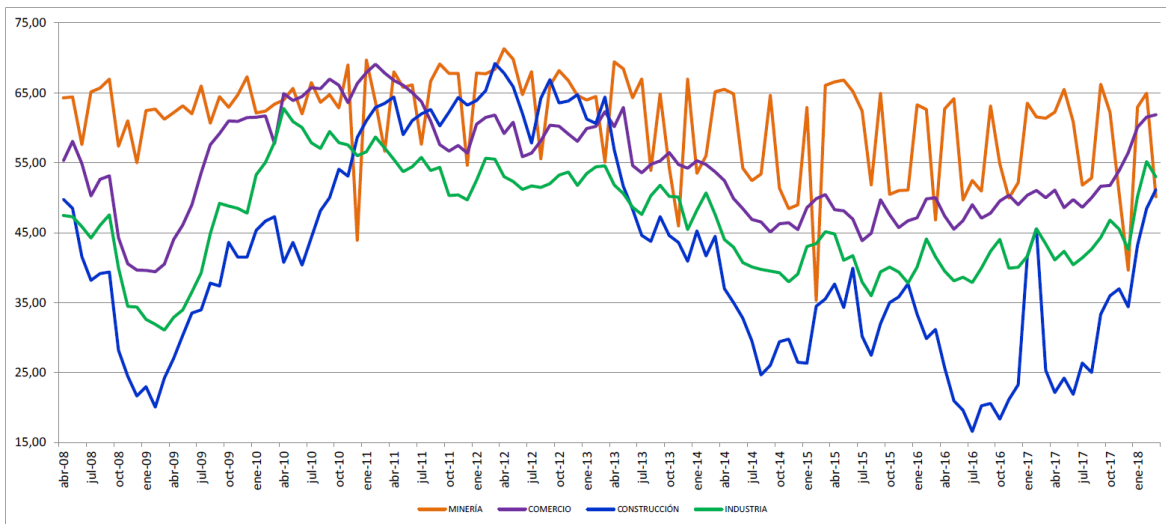
- 1) Desarrollador Institucional.
- 2) Desarrollador No Institucional.

En este apartado se hará referencia al entorno empresarial que gobierna a los Desarrolladores Institucionales y no Institucionales de nuestro país.

Según cifras de Icare (2018) el Indicador Mensual de Confianza Empresarial presentó un nivel de 54,34 puntos, disminuyendo 3,04 puntos respecto al mes anterior y aumentando 9,22 puntos respecto de igual mes del año pasado. Este indicador agregado se ubica por sobre del umbral neutral de 50 puntos para los siguientes tres a seis meses.

Lo que habla muy bien de nuestra economía, obteniendo cifras esperanzadoras dentro de los 4 grandes motores de la Economía (Comercio, Minero, Industrial y Construcción). En gráfico 1 es posible identificar aquella tendencia en alza desde 6 meses anteriores.

**Gráfico1.** *Indicador Mensual de Confiabilidad Empresarial. Fuente: Icare, 2018.*



Como objetivo de estudio, interesa en gran manera la Serie de Tiempo de la Variable Comercio.

Icare, 2018 entrega cifras categóricas de la actual salud que vive la industria del comercio, entre las que se pueden destacar:

- ✓ La demanda actual disminuyó llegando a 51,7 puntos (2,4 puntos bajo el mes anterior).
- ✓ Los precios esperados de los productos vendidos se espera que aumenten respecto de igual mes del año anterior (1,9 puntos).
- ✓ Los costos esperados sectoriales se presentan superiores a los del mes pasado en 2,4 puntos (58,5 puntos).

- ✓ La generación de empleo se presenta optimista con 57,6 puntos, superior al mes anterior.
- ✓ Las inversiones planeadas se presentan en el nivel superior al neutral igual a 64 (menor al mes pasado).
- ✓ Las ventas esperadas aumentan en 2,9 puntos respecto al mes anterior (80,5).

Lo que se concluye un panorama positivo y esperanzador para el presente año en términos de inversión en retail, inmobiliario y manejo de indicadores críticos de estos Desarrolladores como lo son: La demanda, el precio, los costos esperados, situación general del negocio, entre otras.

“Para prosperar a lo largo del tiempo, toda compañía no solo tiene que entregar resultados financieros, sino que también hacer una contribución positiva a la sociedad. Las compañías deben beneficiar a todos sus stakeholders incluyendo a sus accionistas, empleados, clientes y comunidad que operan” (BlackRock, 2018).

Tal como lo menciona una de las Agencias Financieras más importantes a nivel mundial. Actualmente nos encontramos en una nueva corriente, donde la misión a nivel de inversión dentro de Ciudades es potenciar el desarrollo interno social y económico.



### **3.17. Ciudades y su tendencia a ser reconocidas y disponibles para la venta.**

Dentro de la literatura se encuentran diversos estudios acerca de cómo diversas ciudades actualmente están ejecutando estrategias de venta de ciudades en un contexto donde el nivel de competitividad es una variable imperante para lograr fortalezas dentro de un Municipio. Como también encontrar nuevos nichos y nuevas formas de hacer marketing para lograr una oportunidad dentro del Sector.

Recordemos lo dicho por Friedman (2003), quien afirma las siguientes líneas de acción dentro de un plan estratégico ciudad:

- El marketing de localización: Aquí se desarrolla la pregunta de ¿Por qué una empresa se podría establecer en nuestra ciudad? Es decir, buscamos atributos que la vuelva económicamente desarrollada.
- El marketing al visitante: Quizás el punto más destacado del citymarketing, ya que potencia el atractivo turístico como forma de sustento económico.
- El marketing al residente: Busca la satisfacción e identificaciones de los habitantes con su propia la ciudad.
- El marketing municipal: Hace énfasis en la planeación municipal y la gestión de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de sus habitantes.
- El marketing a los cascos urbanos: promueve el casco urbano de la ciudad como centro cultural y de negocios.

Uno de los estudios más relevantes a nivel país es el impartido por Barómetro (2016). Investigación anual que informa con datos cualitativos y cuantitativos qué ciudades de las encuestadas se encuentran con mayores índices de posicionamiento de marca.

“Las ciudades se enfrentan hoy en día a una creciente necesidad de competir por recursos, inversiones, talento, turismo, aportes, etc. Y para aumentar su competitividad deben aprender a aplicar una filosofía empresarial como lo es: la gestión del posicionamiento de marca” (Barómetro, 2016).

Según Barómetro (2016) el posicionamiento imagen de una ciudad determina decisiones relevantes para su desarrollo como lo son:

- ¿Dónde invierto o hago negocios?
- ¿Dónde estudio?
- ¿Dónde vivo?
- ¿Dónde trabajo?
- ¿Dónde voy de vacaciones?

Posicionar una marca es sinónimo de desarrollar una fuerte identidad en público interno como externos (Kotler, 1994), los cuales son fuentes de preferencia y recomendación.

**Imagen 10: Modelo Imagen Ciudad. Fuente: Barómetro (2016).**



Según cifras de Barómetro (2016) en un universo de 1.400 personas encuestadas en todo Chile, con un error muestral del 2,6%. Se realizó una medición a 12 principales ciudades del país, a personas entre 15-80 años y niveles socioeconómicos C1, C2,C3 y D. Entregando algunos de los siguientes resultados: Resultados completos en Anexo 1.

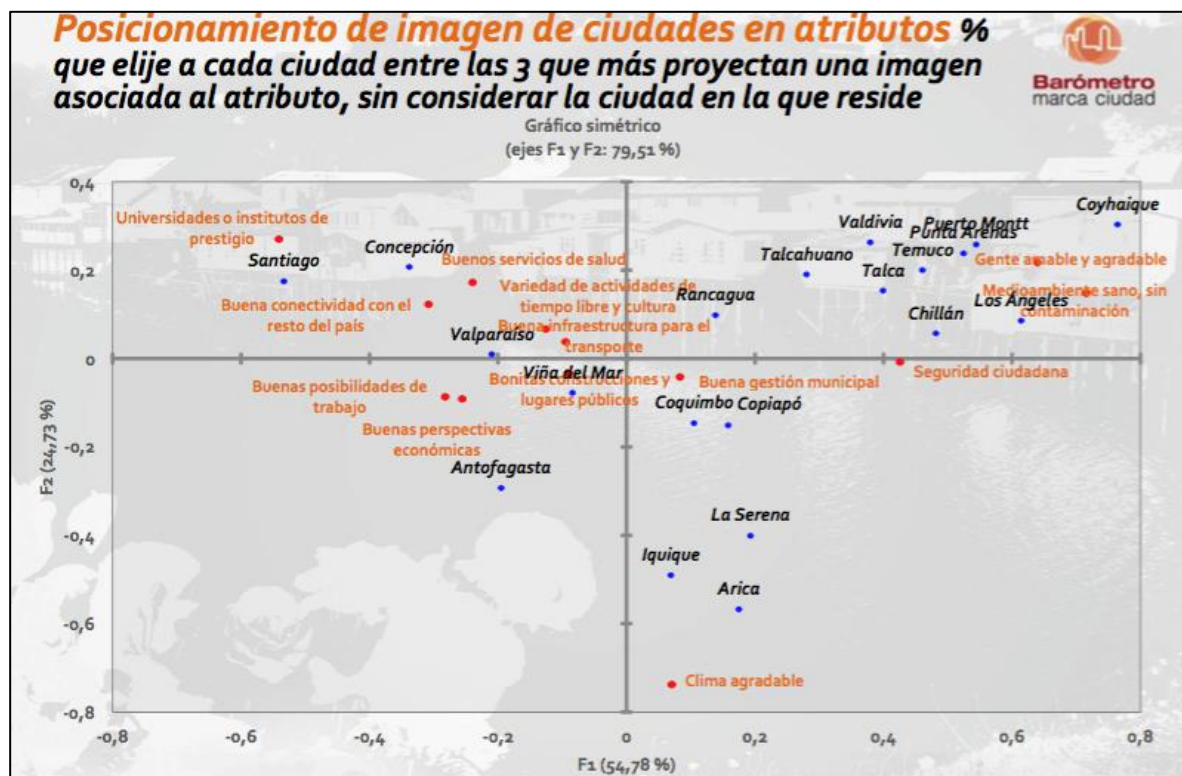
**Imagen 11: Resultados Estadísticos. Fuente: Barómetro (2016).**



Imagen 12: Resultados Estadísticos. Fuente: Barómetro (2016).



Imagen 13: Resultados Estadísticos. Fuente: Barómetro (2016).



### **3.17.1. Caso Estudio de CityMarketing: Ciudad de Temuco**

Temuco, capital de la Región de La Araucanía. Cuenta con una población de 268.720 habitantes (Censo, 2012), de la cual el 94,8% pertenece a población urbana y el 5,2% restante a población rural (Ossa & Pantoja, 2012).

Las principales actividades económicas de Temuco y de la Región de La Araucanía en general son las silvoagropecuarias, las cuales abarcan aproximadamente el 50% de la fuerza laboral de la región; y actividades ganaderas, siendo la segunda productora de ganado bovino después de la Región de Los Lagos. Paralelo a ello la industria forestal y el turismo han presentado un considerable crecimiento en el último tiempo (Ossa & Pantoja 2012).

Es por ello que Ossa & Pantoja (2012) realizaron un estudio de estrategia de imagen para la ciudad de Temuco en donde se analizó desde un punto de vista de Posicionamiento dentro de la Región y a nivel País. En base a un estudio por la consultoría Barometro (2012) obteniendo los siguientes resultados:

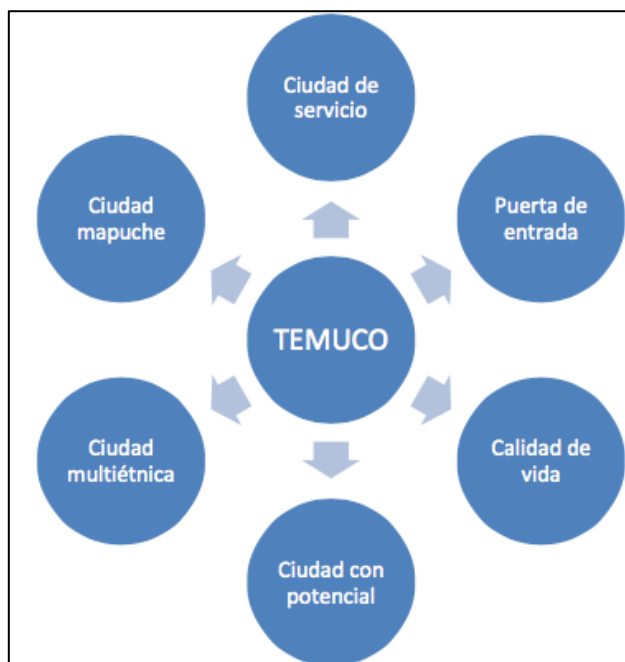
Temuco, ciudad de alto potencial pero que no ha sido explotado o no es conocido en el resto del país. En el ámbito educacional, las universidades han presentado un gran aumento, llegando al ser la cuarta región con mayor demanda, convirtiendo el tema universitario en un gran potencial para el desarrollo económico de la región. Además, se recalca que Temuco no es una ciudad para trabajar o vivir, siendo fundamental determinar aquellos motivos que influyen a los estudiantes abandonar la ciudad y buscar empleo en otras ciudades.

Por otro lado, en estudio del GEM (2012), se destacó que la Región de La Araucanía muestra bajos índices de emprendimiento, donde es la región con el grupo más pequeño de emprendedores nacientes a nivel nacional. Sin embargo, los nuevos empresarios y

emprendedores establecidos en La Araucanía superan al promedio nacional. Por lo tanto, en la región existen un gran grupo de emprendedores ya establecidos, pero no existen incentivos para los nuevos emprendedores (Ossa & Pantoja, 2012).

En base a una metodología de entrevistas a personajes relevantes en la sección estrategia de imagen de la Municipalidad de Temuco, como también encuestas a diversos actores, entre ellos a estudiantes y locatarios se logró generar resultados interesantes los que se pueden comparar con la ciudad de Quillota posteriormente.

**Imagen 14:** Características Ciudad de Temuco. Fuente: Ossa & Pantoja (2012).



Ossa & Pantoja (2012) comprobaron que de acuerdo a las entrevistas realizadas a distintos actores importantes de la Región de La Araucanía, se identificaron seis principales características de la imagen de la ciudad de Temuco, cada una de las cuales presentaron tanto aspectos positivos como negativos que se detallan en la Imagen 14.

A su vez se obtuvieron resultados a modo de resumen de cuál es la imagen que tanto público interno como externo tienen de la ciudad de Temuco. Ver Imagen 15.

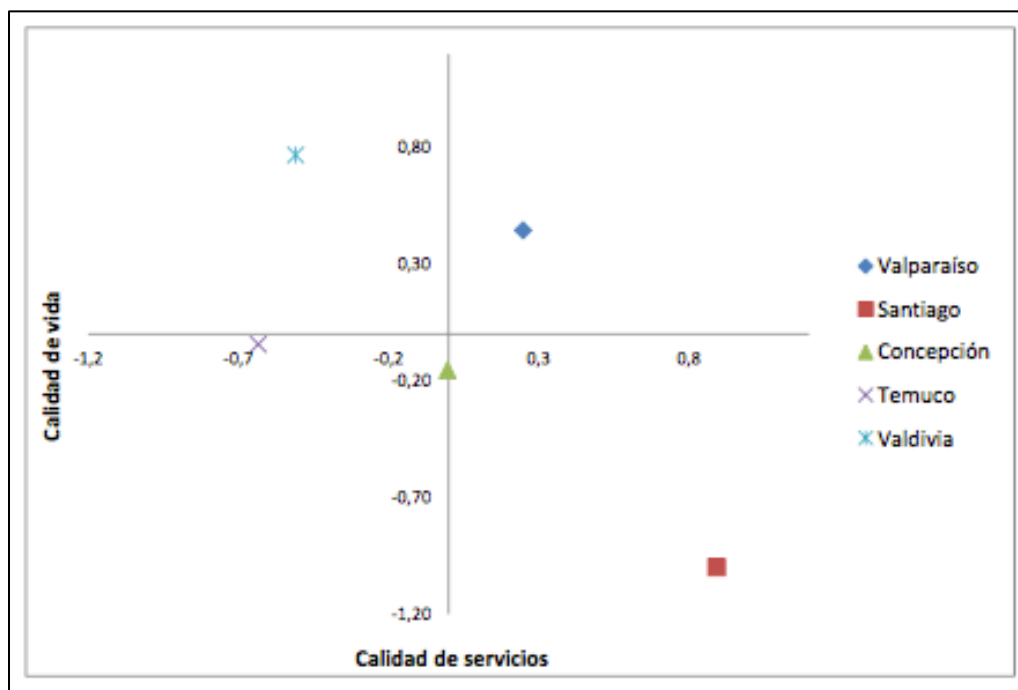
**Imagen 15:** Cuadro resumen de Características de la ciudad de Temuco. Fuente: Ossa & Pantoja (2012).

Características	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Ciudad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buena calidad de servicios</li> <li>Gran cantidad de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralismo por parte de Santiago</li> </ul>
Puerta de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de distribución</li> <li>Servicios básicos para el turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco atractivo turístico</li> </ul>
Calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distancias cortas</li> <li>Vida familiar</li> <li>Ciudad limpia y ordenada</li> <li>Áreas verdes cuidadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contaminación</li> <li>Falta de desarrollo vial</li> </ul>
Ciudad con potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades para nuevos negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de inversión</li> </ul>
Ciudad multiétnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor cultural</li> </ul>	
Ciudad mapuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor cultural</li> <li>Valor turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resentimiento</li> <li>Mal manejo comunicacional</li> </ul>

Es así que con los resultados obtenidos fue posible definir de forma justificada cuál es el real posicionamiento de la Ciudad, lo que se modeló en un análisis factorial, con el programa SPSS, donde se obtuvieron los siguientes componentes. El componente 1 incluye las siguientes variables: variedad de actividades de tiempo libre y cultura, buena conectividad con el resto del país, buenos servicios de salud, posibilidad de trabajo, bonitas construcciones

y lugares públicos, universidad o institutos de prestigio, buenas perspectivas económicas. Por otro lado, el componente 2 incluye las variables: clima agradable, gente amable y agradable, medio ambiente sano y sin contaminación, seguridad ciudadana (Ossa & Pantoja 2012).

**Imagen 16:** *Gráfico de Posicionamiento Ciudad. Fuente: Ossa & Pantoja (2012).*



Como análisis gráfico Ossa & Pantoja (2012) describen a la Ciudad de Temuco como la Ciudad que posee los peores índices en Calidad de Vida y Servicios a la comunidad. Realizando un breve análisis de los resultados obtenidos de la asociaciones y el posicionamiento, se puede observar que si bien se mencionó la gran cantidad de áreas verdes, la vida familiar y tranquilidad que brinda la ciudad, se mencionaron casi en igual cantidad aspectos negativos tales como el humo y smog, lo cual se ve reflejado en el mapa de posicionamiento anterior, donde se puede percibir que Temuco tiene una calidad de vida media. Respecto de la mala calidad de los servicios, en las asociaciones se hizo referencia a



pocas actividades de entretenimiento con las que cuenta la ciudad, indicando que era aburrida.

Por último Considerando que el aspecto cultural, principalmente aquel relacionado al pueblo mapuche, posee un gran valor cultural y un gran potencial desde el punto de vista étnico. Se propone:

- Incentivar el turismo étnico en Temuco y en la región, siendo la cultura mapuche de gran valor histórico y cultural a nivel nacional como internacional. Se debe contar con los espacios y atractivos necesarios para los turistas, sin alterar el orden de la vida mapuche. Esto ayudara incentiva el turismo en la ciudad, aumentando considerablemente su reconocimiento en el ámbito nacional. <sup>[11]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Realizar campañas comunicacionales que contrarresten lo expuesto en los medios comunicacionales de carácter nacional que deteriora la imagen mapuche, haciendo alusión a su valor cultural y su importancia en la sociedad chilena actual, en particular en los habitantes de Temuco. De esta forma incentivar el turismo y la inversión en la región.
- Fomentar a los establecimientos educacionales pre-básicos, básicos, de <sup>[11]</sup><sub>[SEP]</sub>enseñanza media y superior a enseñar sobre el valor de la cultura mapuche, su lengua y sus tradiciones, para acabar con aquellos prejuicios que no hacen más que dañar la armonía al interior de la ciudad y la imagen que proyecta externamente. <sup>[11]</sup><sub>[SEP]</sub>
- Acercar la cultura mapuche a la ciudad de Temuco modificando las señaléticas de la vía pública, escribiendo todo en español y en mapudungun como segunda lengua. Esto sería más inclusivo con la población mapuche existente en la ciudad, educativo de la cultura originaria a los habitantes de la ciudad y de gran atractivo turístico. <sup>[11]</sup><sub>[SEP]</sub>

### **3.18. Introducción a la Metodología para la presente Investigación**

De acuerdo a la revisión exhaustiva y detallado recientemente expresada se procederá en el próximo capítulo (METODOLOGÍA) definir y describir un modelo propuesto de carácter personal que consta de un acercamiento profundo de los conceptos relacionados a Neurociencia como lo son: Estudios de neurotransmisores y tipos de cerebro.

Cabe mencionar que posteriormente se hará referencia del concepto de “vendedor de ciudad”, el que para casos prácticos puede ser otorgado directamente al Alcalde o un Representante Municipal que gestione la planeación estratégica de imagen de la Ciudad de Quillota en particular.

Un siguiente punto a subrayar es que la presente investigación tiene la intención de aportar al proceso de publicidad y venta de la Ciudad de Quillota desde una mirada Científica. Como herramienta fundamental a ocupar es la Filosofía de Neuroventas propuesta por Jurgen Klaric (2015) apoyada en los conceptos teóricos vistos por CityMarketing citados en los apartados 3.4 y 3.5.

## **4. ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE QUILLOTA**

Antes de generar una metodología de ventas de ciudades se debe tener presente algunas de las principales características que posee la ciudad investigada. Aspectos como población, principales actividades económicas, turismo, calidad de vida, son fundamentales y pilares para solventar la esencia de venta que se analizará posteriormente.

### **4.1. Principales Motores de Imagen**

La Comuna de Quillota posee una superficie de 302  $km^2$  perteneciente a la V Región de Valparaíso, Provincia de Quillota y Circunscripta al Distrito 10 Cordillera. Para el año 2002 el número de habitantes era de 75.916 y su proyección para el año 2015 se estimó de 93.633, lo que representa el 5,12% de la población de toda la Región de Valparaíso. (BCN. 2015).

Las principales actividades económicas más relevantes de la provincia de Quillota son la agropecuarias, comercio automotriz y educación principalmente, alcanzando estas tres un 62,02% del total de la fuerza de trabajo (BCN. 2015). Dentro de la actividad agropecuaria cabe mencionar que Quillota-La Cruz-Panquehe y San Felipe son las zonas productoras más importantes en la exportación de la Palta Hass y derivados (PaltaHass, 2017). Siendo comunas sumamente relevante en el motor económico chileno y por ende poseedores del mayor volumen de fuerza de trabajo en esta industria.

Dentro de los atractivos turísticos de la Ciudad de Quillota se encuentran actividades tales como visitas a Museos Arqueológicos e Históricas, escuela de Rodeo, Cabalgatas, escuela de Equitación, Trekking, Hiking, Ciclotur, bellos parques con piscinas, juegos, canchas de tenis y una interminable variedad de actividades culturales asociadas al ballet, escuela Bellas Artes, etc. (Turismo, O. 2017).

## 4.2. Principales Instrumentos Funcionales

### 4.2.1. Planificación de desarrollo comunal (PLADECO)

**Imagen 17.** *Quillota (2017). Plan de Desarrollo Comunal.*

Foco	Áreas estratégicas
Social	Social Comunitario, Educación, Salud, Cultura y Comunicaciones, Deporte.
Territorial- Económico	Obras, Planificación, Sig, Medio ambiente, Tránsito, Desarrollo Rural, Áreas Verdes, Turismo y Otec.
Gestión y Administración	Administración, Presupuesto, Finanzas, Control, RRHH, Secretaría Municipal.

El Plan de Desarrollo Comunal es el principal instrumento de planificación y gestión con el que cuenta la organización municipal. Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la Comuna, y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico social y cultural de sus habitantes (PLADECO, 2010).

La comuna de Quillota tiene como objetivo, consolidarse como un polo de desarrollo en la Quinta Región Interior, es por ello que cada 5 años se genera un nuevo Plan Estratégico de la Comuna el que alberga las aristas expresadas en la Imagen 15.

### 4.2.2. Unidad de Gestión institucional Comunal (UGIM)

Unidad encargada de conducir los diferentes actores de la comuna para el cumplimiento del PLADECO. A su vez es un generador de Modelo de trabajo, que opera en red y permite el máximo aprovechamiento de las potencialidades de sus integrantes, facilitando así los procesos de desarrollo comunales (Quillota, n.d.).

### **4.2.3. Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN)**

La Secretaría Comunal de planificación de Quillota desempeña funciones de asesoría del Alcalde y del Consejo Municipal, en materias de estudio de proyectos, evaluaciones propias de las competencias de ambos órganos municipales (Quillota, n.d.).

Dentro de sus principales funciones están:

- Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del consejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de Plan comunal de Desarrollo (PLADECO) y de presupuesto municipal.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Método de Medición**

Para la presente investigación se utilizará el método Delphi altamente usado en estudios econométricos dentro de diversos sectores.

El método Delphi es una conocida herramienta de información de sistemas que ha logrado identificar claramente tendencias y proyecciones a futuro a través de la confección de un adecuado panel de expertos con feedbacks dinámicos en tiempo real (Okoli, C., & Pawlowski, S. D, 2004).

### **5.2. Metodología**

El método Delphi está compuesto por diversas etapas que se realizan a medida que se tiene noción tanto del objetivo que se quiere obtener, en quienes serán los expertos y qué tipo de aristas se abarcarán dentro del estudio. A continuación se enumera los pasos a seguir en la presente investigación en base a Okoli & Pawlowski, S. D, (2004).

#### **5.2.1. Seleccionar la metodología del Delphi.**

- El método Delphi no requiere que los expertos se conozcan físicamente, lo que hace posible que los expertos sean de distintas localidades y sectores incluso.
- La conformación del panel de expertos consistirá en un número entre 5 a 10 personas.

Esta herramienta es de características flexible en su diseño y maleable a medida que se inician las entrevistas.

### **5.2.2. Selección de los expertos.**

El método Delphi es un estudio que no depende de una muestra estadística que intente ser representativa de alguna población. Es un mecanismo de decisión que requiere expertos calificados los que tienen una comprensión profunda de los problemas. Por lo tanto, uno de los requisitos más críticos es la selección de ellos.

Para la creación de expertos se deben subdividir en categorías, es decir, generar grupos entre ellos que dominen temas independientes entre sí pero congruentes con el objetivo final. Es por ello que para esta investigación se los expertos seleccionados e invitados son:

- ❖ Alcalde de la Municipalidad de Quillota.
- ❖ Administrador Municipal.
- ❖ Encargado Operativo de Cultura y Comunicaciones.
- ❖ Asesor Urbano/Inmobiliario Gramterra.
- ❖ Coordinadora UGIM.
- ❖ Director DIDECO.
- ❖ Directora SECPLAN.

### **5.2.3. Rondas.**

Una vez definido claramente el rol de cada grupo de experto y fijada la fecha de la reunión se desea comenzar con la primera ronda. Cabe mencionar que para esta oportunidad se logró obtener la concentración de todos los expertos para un mismo instante. El tiempo de presentación del Modelo Propuesto no debe exceder más allá de los 20 minutos.

En términos teóricos el método Delphi consiste en una serie de iteraciones de reuniones y feedbacks de los grupos de interés, sin embargo, para el caso de la presente investigación se ejecutó sólo 1 ronda de interacción investigador-expertos y cada uno de los feedback obtenidos será para beneficio de la construcción del modelo de venta para ciudades.

### 5.3. Formato de la Ronda.

Consistió en una jornada única de exposición, en donde se logró exponer claramente cada uno de los aspectos relevantes de la presente investigación como también la estructura de venta propuesto para la Gestión Municipal de la comuna a nivel de Marketing Estratégico.

Cabe mencionar que al presentarse todo el panel de experto un mismo día, para evitar existencia de sesgo se sometió a realizar el llenado de la ficha inmediatamente posterior a la presentación, antes de que el Señor Alcalde diera a conocer sus impresiones en voz alta.


En esta oportunidad se implementó a su vez una pequeña ficha en donde se le pidió a cada uno de los expertos llenar diversos aspectos relevantes para la investigación. Los que se presentan a continuación.

**Tabla N°1.** *Presentación de Instrumento. Elaboración Propia basada en Okoli & Pawlowski, S. D, (2004).*

Encuesta Anónima
<b>Fecha:</b>
<b>Nombre Entrevistado:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Unidad Funcional:</b>
<b>¿Participa en procesos de mejoramiento de imagen de la Ciudad?: Si/no</b>



**Imagen18. Cuadro informativo. Elaboración Propia (2017).**

<p><b>Introducción: ¿De qué tratan las Neuroventas?</b></p>	
<p>¿Qué le gusta escuchar a la mente?                  ¿Cómo cambiar las percepciones creadas?                  ¿Cómo desarticular el precio del juego?</p> <p>¿Cómo involucrar a la mayoría de los sentidos en la venta?</p> <p>EL <b>85%</b> de la toma de decisiones de compra es inconsciente o subconsciente y sólo el <b>15%</b> restante es consciente.</p>	
<p>"Todo lo que compramos en la vida sirve para reducir de alguna forma nuestros <b>niveles de miedo</b>. Cuánto más temor tienes, más consumistas te vuelves". <b>ATACAR CARENCIAS!</b></p>	

Con ello también se dio información resumen de diversos tópicos que se tocarían dentro de la presentación como lo son: Tipos de Cerebros y su participación en la toma de decisiones, las categorías de códigos reptiles (miedos a satisfacer) que posee toda persona a lo que como vendedores se deben conocer y entregar soluciones.

#### 5.4. Instrumento de Apoyo

Para esta oportunidad se desea implementar una encuesta semi estructurada de carácter ordinal en donde el entrevistador dará a conocer las estructuras de ventas y junto con ello captar a través de una escala de Likert, los niveles de conformidad del entrevistado. Finalmente comparar respuestas y observaciones de cada uno de los participantes del grupo de experto.

La escala de Likert, introducida originalmente por Rensis Likert en 1932, es la escala psicométrica más utilizada en la investigación de encuestas. Pide a los encuestados que indiquen sus niveles de acuerdo con una declaración ordinal. Para una escala de Likert de 5 puntos, por ejemplo, cada punto de escala podría ser etiquetado en base a su nivel de acuerdo:

1 = fuertemente en desacuerdo (SD), 2 = en desacuerdo (D), 3 = neutro (NN), de acuerdo (A), y 5 = muy de acuerdo (SA). Dependiendo de lo que se está midiendo, las etiquetas de la escala pueden ser redactadas de manera diferente (Li, Q. 2013).

Con esto se proyecta que la escala logrará especificar niveles de aceptación que poseen los entrevistados con respecto a la presentación de la estructura de ventas preliminar que se cree que debe ser implementada en un eventual escenario de aceptación. Ver Tabla N°2.

**Tabla N°2.** *Escala Likert. Creación personal (2017).*

Tipo de Escala	
<b>Muy Desacuerdo:</b>	1
<b>Desacuerdo:</b>	2
<b>Neutral:</b>	3
<b>En Acuerdo:</b>	4
<b>Muy en Acuerdo:</b>	5

A su vez se les pidió que asignaran con una marca cuál sería la puesta en marcha de esta estructura de Ventas. Lo que se presenta a continuación. Ver Tabla n°4.

**Tabla N°4.** *Puesta en Marcha. Creación personal (2017).*

[6-8] meses	[12-18] meses	[2-3] años	>= 5 años

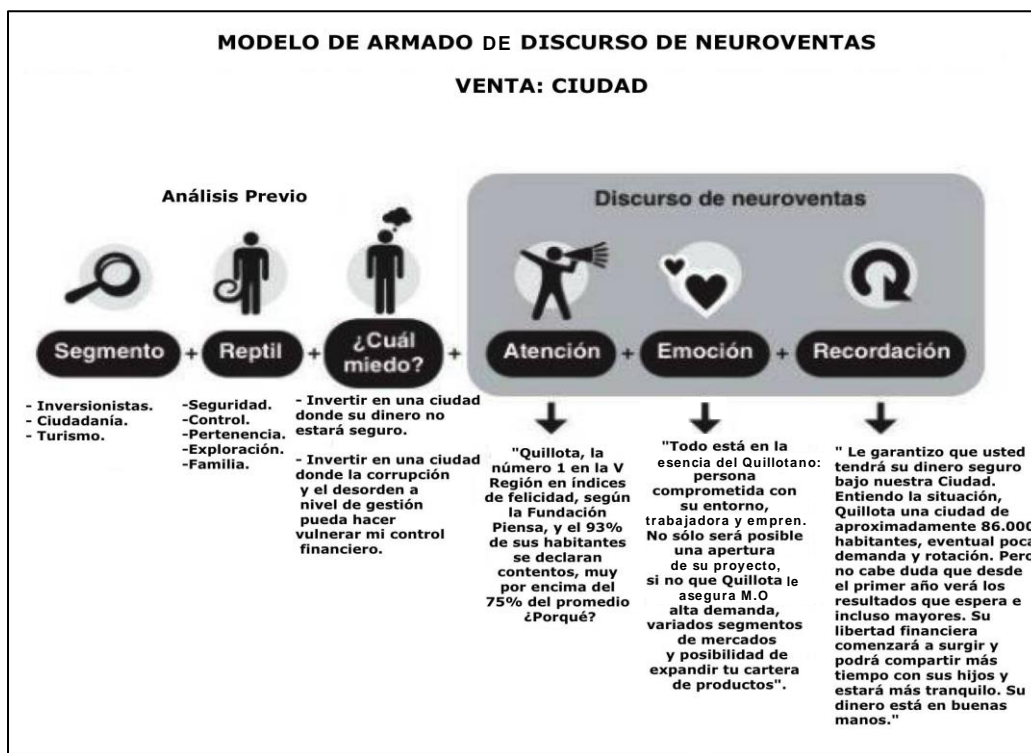
## 5.5. Protocolos de Operación

Se agendó una cita con Don Cesar Arancibia, Jefe de gabinete de la Municipalidad. Quien programó una fecha de audiencia con el Alcalde y Panel de Expertos.

Llegado el día se procedió a exponer la Problemática, los Objetivos Generales y Marco Teórico de la investigación. Para luego presentar la estructura de Ventas propuesta de forma clara, resumida y práctica. Posterior a ello cada uno de los expertos procedió a llenar el instrumento de recopilación formal de resumen y entregar sus comentarios y sugerencias que serán presentadas en el próximo punto.

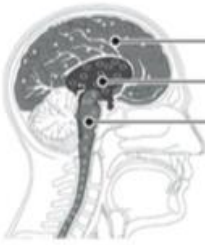

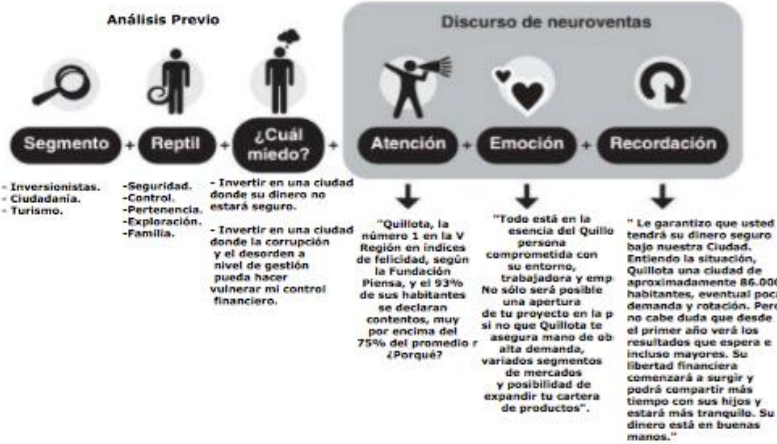
A continuación se presenta el Modelo de Discurso en base a Neuromarketing que se presentó y se defendió aquel día.

**Modelo1:** *Discurso de Neuroventas para la Ciudad de Quillota preliminar. Fuente: Creación personal, 2017.*



A continuación se presenta el formato del instrumento de medición:

**Tabla N°3. Presentación Resumen. Creación personal (2017).**

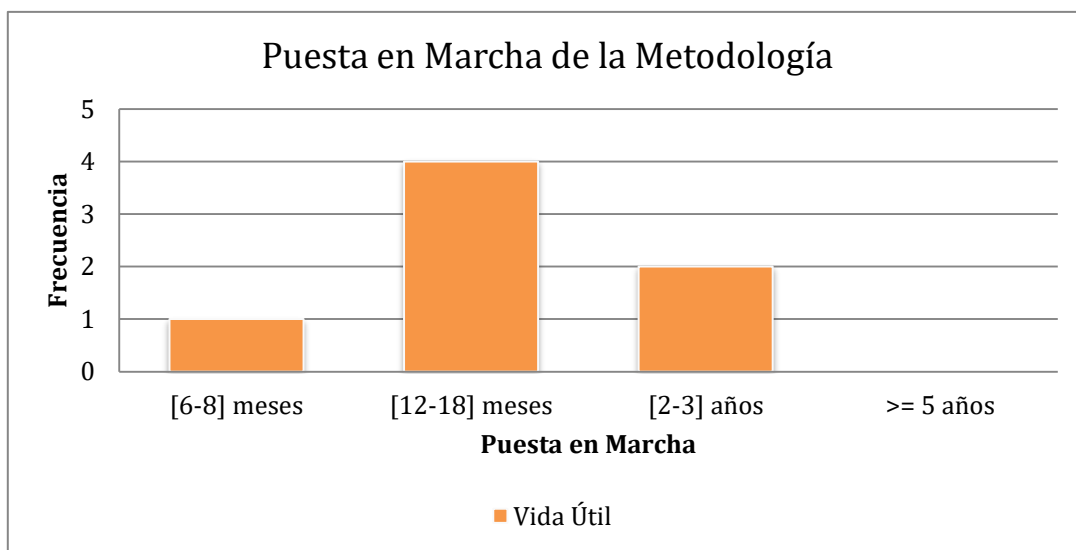
Encuesta Anónima	Tipo de Escala					
Fecha:	Muy Desacuerdo:	1				
Nombre Entrevistado:	Desacuerdo:	2				
Cargo: Directora de Secplan	Neutral:	3				
Unidad Funcional:	En Acuerdo:	4				
¿Participa en procesos de mejoramiento de imagen de la Ciudad?: Si/no	Muy en Acuerdo:	5				
<b>Introducción: ¿De qué tratan las Neuroventas?</b>						
<p>¿Qué le gusta escuchar a la mente?            ¿Cómo cambiar las percepciones creadas?            ¿Cómo desarticular el precio del juego?</p> <p>¿Cómo involucrar a la mayoría de los sentidos en la venta?</p> <p>EL <b>85%</b> de la toma de decisiones de compra es inconsciente o subconsciente y sólo el <b>15%</b> restante es consciente.</p> <p>"Todo lo que compramos en la vida sirve para reducir de alguna forma nuestros <b>niveles de miedo</b>. Cuánto más temor tienes, más consumistas te vuelves". <b>ATACAR CARENCIAS!</b></p>  						
METODOLOGÍA DE VENTAS/PUESTA EN MARCHA:			[6-8] meses	[12-18] meses	[2-3] años	>= 5 años
<b>MODELO DE ARMADO DE DISCURSO DE NEUROVENTAS</b>						
<b>VENTA: CIUDAD</b>						
 <p><b>Análisis Previo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Segmento: Inversionistas, Ciudadanía, Turismo.</li> <li>Reptil: Seguridad, Control, Pertenencia, Familia.</li> <li>¿Cuál miedo?: Invertir en una ciudad donde la corrupción y el desorden a nivel de gestión pueda hacer vulnerar mi control financiero.</li> </ul> <p><b>Discurso de neuroventas</b></p> <p><b>Atención:</b> "Quillota, la número 1 en la V Región en índices de felicidad, según la Fundación Piensa, y el 93% de sus habitantes se declaran contentos, muy por encima del 75% del promedio ¿Porqué?"</p> <p><b>Emoción:</b> "Todo está en la esencia del Quillota persona comprometida con su entorno, trabajadora y emp. No sólo será posible una apertura de tu proyecto en la p si no que Quillota te asegura mano de obra alta demanda, variados segmentos de mercados y posibilidad de expandir tu cartera de productos".</p> <p><b>Recordación:</b> "Le garantizo que usted tendrá su dinero seguro bajo nuestra Ciudad. Entiendo la situación, Quillota una ciudad de aproximadamente 86.000 habitantes, eventual poca demanda y rotación. Pero no cabe duda que desde el primer año verá los resultados que espera e incluso mayores. Su libertad financiera comenzará a surgir y podrá compartir más tiempo con sus hijos y estará más tranquila. Su dinero está en buenas manos."</p>						
Aspectos a Mejorar:						
¿Qué nota tiene el Modelo ? (Ver escala psicométrica superior) :						

## 6. RESULTADOS

“El ser humano se mueve por la emoción, no por la razón”. Humberto Maturana.

A continuación se presentan resultados estadísticos y teóricos que se logró obtener posterior a la presentación y recopilación de feedbacks tanto escritos como orales (los que fueron grabados para su posterior análisis). Cabe mencionar que todos los detalles de preferencias de cada uno de los Expertos se detallan en la sección **Anexos**.

**Gráfico2:** *Frecuencia Absoluta referente a proyectar la Puesta en Marcha del Modelo propuesto de Ventas. Fuente: Creación personal, datos obtenidos desde Audiencia, 2017.*



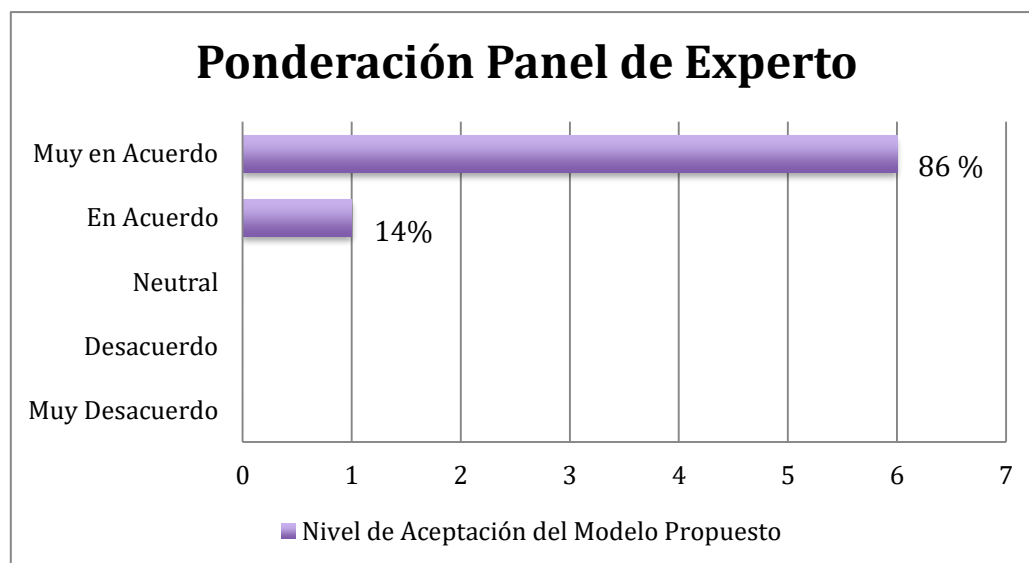
Se obtuvo como resultado que la opción más determinante para el panel de experto es una eventual puesta en marcha de 1 a 1,5 años, obteniendo un 57% de las preferencias. Pues esto coincide con la planificación municipal que posee actualmente la comuna en donde el Alcalde Don Luis Mella expresó que para él es clave la apertura desde el próximo año de un Departamento en cargado de Marketing y Venta de la Ciudad, como también de abrir un centro de Innovación y Capacitación en las inmediaciones del Centro Turístico El Edén, ubicado en el sector poniente de la Ciudad de Quillota. Este Centro tendrá la particular de ser

un núcleo del emprendimiento, innovación, cultura y capacitaciones a nivel universitario, escolar y laboral.

Cabe mencionar que para un experto (14% de las preferencias) la necesidad de aplicar Neuroventas inmediatamente es real, más aún, se están realizando los mayores esfuerzos en generar la venta de una Planta Distribuidora de renombre en la Ciudad; Avomex.

**Gráfico3:** *Frecuencia Absoluta de Ponderación (nota) dada para el Modelo Propuesto.*

*Fuente: Creación personal, datos obtenidos desde Audiencia, 2017.*



Con respecto a la opción “¿Qué nota le pondría a este modelo?” se obtuvo un resultado positivo en su mayoría de registros. Un 86% de las preferencias estuvo Muy de Acuerdo, otorgando una ponderación de 5. Referente a la opción En Acuerdo (nota 4), está obtuvo un 14% de las preferencias.

Estos resultados positivos confirman la existencia de necesidad a nivel de marketing y gestión dentro de entidades particulares de la Municipalidad como lo son el PLADECO y la UGIM. Sumado a esto, se esperaba una aceptación e interés por una propuesta basado en

neuroventas debido a la cultura organizacional instalada por más de 12 años desde el Alcalde como motor de cambio, en donde los principios de Felicidad e Inversión han sido los pilares fundamentales para Quillota. Esto es respaldado por las elevadas tasas de inversión que ha tenido la comuna a lo largo de los años. Ver Gráfico1.

Cabe mencionar que a su vez se obtuvo un resultado implícito posterior a analizar detalladamente lo que se conversó aquel día de forma oral, en donde participaron el Alcalde Don Luis Mella, comitiva de expertos y expositor. Como también las respuestas escritas en la sección: “Aspectos por Mejorar”.

A continuación se presenta de forma textual los aspectos a mejorar del modelo que se recopilaron posterior a escuchar detalladamente la grabación completa que se hizo aquel día y a su vez se estipulan los desafíos que como Municipalidad tienen en estos momentos mirando hacia futuro.

<p><b>Aspectos a Mejoras:</b></p>	<p>"No confundir Metas con Objetivos". El objetivo final del desarrollo es la Felicidad, no es el PIB, el Crecimiento Económico, no es Vender más. Todo esto es importante pero es parte de una dimensión mayor que es ser coherente con el Proyecto Ciudad.</p>
<p><b>Desafíos:</b></p>	<p>Llegar a un equilibrio ente la mirada Económica y la Mirada Social. La inversión, la realización de proyectos son parte esencial del Programa Maestro de la Ciudad, pero siempre se debe tener claro con son un medio para la Felicidad de la Ciudad.</p> <p>La necesidad a mediano plazo es generar mayor inversión en Quillota, para que exista mayor trabajo. Que el inversionista sea rentable pero con una mirada social/económica. Donde gracias a sus riquezas pueda beneficiar a sus trabajadores, sus vecinos, al ambiente y sacar de la pobreza a un porcentaje no menor de la ciudadanía.</p>

## 7. FEEDBACK LOGRADOS

Posterior al análisis de resultados se logra identificar los objetivos estratégicos fundamentales de la Municipalidad, los que son: Felicidad, Inversión e Inclusión sector privado-ciudadano. Objetivos los que tendrán respectivos indicadores de desempeño, métricas, inductores y dashboard dentro del marco de Planificación y Control de Gestión.

Es así y destacando el sentido de comunidad y establecimiento de lazos sociales con la comunidad el modelo de discurso de neuroventas se ve transformado y moldeado de forma conjunta con la Filosofía Alcaldicia. En donde los Aspectos de Objetivos Estratégicos y Visión Económica/Social han sido incluidos en el modelo, integrando de forma sinérgica las columnas vertebrales que un nuevo Departamento de Marketing proyectará tener dentro de su Gestión.

En paralelo a esto se decide complementar el modelo con la agregación de un bypass. Es decir, generar dos grandes metodologías (camino) a seguir en función de la Visión y Recursos de la Municipalidad. Es por ello que para aquellos Municipios con recursos destinados a Imagen Ciudad se crea una nueva etapa que se detalla a continuación:

- i. Inversión en servicios de Neuromarketing para generar test simuladores de escenarios Inversionista / Director de Desarrollo Económico de la Ciudad. En esta instancia se abrirá la posibilidad de hacer uso de equipos Eye Trackers dinámicos para simular acuerdos en terrenos y paños disponibles en la ciudad. Como también posibilidad de analizar efectividad de plataformas webs e información radial con equipos Eye Trackers de escritorio.



## **8. METODOLOGÍA DE VENTA CIUDAD BASADO EN NEUROMARKETING**

“CityMarketing se define como la interacción que existe en la gestión dentro de una Ciudad, como lo son la educación, el empleo, vivienda, turismo, habitantes y empresarios” (Hospers, 2011). Con esta definición se da inicio a la creación final del Modelo (metodología) de venta ciudad soportado en neuromarketing.

El objetivo principal de esta Metodología es plasmar teóricamente y de forma práctica introducir un enfoque neurocientífico al diseño de estrategias de planificación y de negocio dentro de un sistema dinámico complejo como lo es una Ciudad. Mientras las neurociencias ha ido creciendo en la última década, no ha penetrado de forma importante dentro de la formulación de estrategias dentro de Organizaciones, esto debido al poco profesional preparado y del miedo que ha dado la crítica acerca de los problemas éticos involucrados en el uso de neuroimágenes (Morin, 2011).

Cómo se ha observado y analizado en esta investigación, las metodologías tradicionales de neuromarketing son incapaces de replicar 100% lo que el cerebro hace, cómo opera y qué percibe. Sin embargo, las pruebas neurológicas alcanzan un riguroso grado de eficiencia y eficacia en sus resultados.

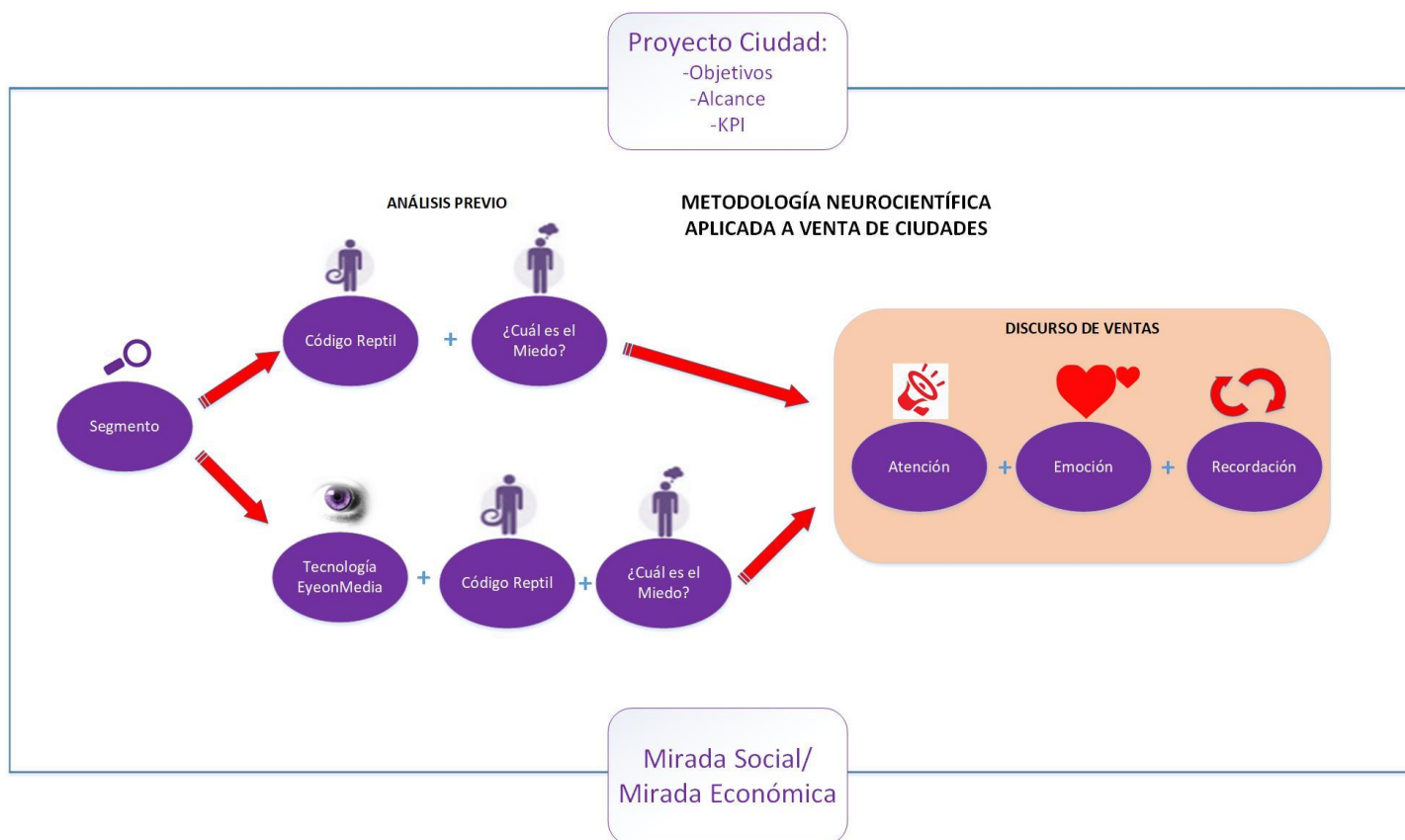
En esta investigación se define la estrategia como la alineación o dirección de los recursos disponibles para una organización en términos de cambios en su entorno y también se define una estrategia como la teoría de una empresa sobre cómo competir con éxito (Peng, 2010, 10). Es por ello que la generación de un PLADECO dentro de un plazo de 5 años es sumamente relevante para la Provincia en general, pues, en él como vimos se concentra todo el esfuerzo y metodologías para potenciar la ciudad y ubicarla en lugares de posicionamiento dentro de la región y el país.

En la mayoría de las veces, los humanos toman decisiones, conscientes o inconscientemente, ellos eligen entre numerosas opciones presentadas a tiempo y con vasta información. Conociendo estos aspectos es donde la emoción y la razón se unen para una decisión final, logrando combinar técnicas de marketing tradicional como análisis clusters, posicionamiento, uso canales de comunicación, segmentación de mercado, etc. con la colaboración de oportunidades provenientes de la neurociencia como código reptil, identificación de unidades cerebrales claves en la venta, manejo de discurso, neurotransmisores a activar, etc. Dando un valor agregado y mayor confiabilidad a la hora de cerrar acuerdos y negociaciones con nuestro stakeholder (inversionistas, habitantes, turismo, potenciales residentes, entre otros).

En coherencia con esto último es que desde una óptica investigativa se crea la Metodología Final de Discurso de Venta para una Ciudad. Apoyado por supuesto por herramientas inherentes al trabajo realizado por la UGIM y el SECPLAN como lo son: Monitoreo de proyectos de inversión, medio ambiente, desarrollo rural, gestión del tránsito, cultura y comunicaciones, entre otras aristas que estas Unidades del Municipio gestionan.

Se recomienda finalmente para la Municipalidad de Quillota el siguiente Modelo de Discurso de Ventas de Ciudades, basado en Neurociencia.

**Modelo2:** *Discurso de Neuroventas para la Ciudad de Quillota. Fuente: Creación personal, recopilado desde reunión con expertos. 2017.*



Modelo de carácter teórico práctico con 3 diferentes aristas coherentes con el objetivo final que es hacer de la Ciudad de Quillota una ciudad de inversión y atracción para su respectivo tipo de cliente al que se enfoque.

Para llevar a cabo una certera Metodología de Venta es primordial iniciar con la definición del mercado meta al que se dirigirá. El que está muy bien estipulado independiente de la ciudad que se trate.

a) **Segmentación de Mercado:**

1. Inversionistas internos: Ente que posee experiencia y conocimiento en terreno de los atractivos y defectos que la ciudad le podrá brindar. Pues naturalmente son personas nacidas en Quillota, con su grupo humano aferrado principalmente por las oportunidades de negocio que se observan a través del tiempo dentro de la Provincia. Generar herramientas de neuroventas cobra relevancia a la hora de interactuar con este tipo de cliente, pues, se debe tener información actualizada y oficial de los nuevos avances y proyecciones de la ciudad, para así generar sensación de cercanía y a la vez de expectativa.

1.1. **Inversionista Pyme:** Actor complejo, el que posee una amplia gama de perfil, en lo que respecta a edad, sector de empleo, tiempo en ejecución, etc. Este inversionista se caracteriza por conocer la ciudad, entender que existe una oportunidad de crear nuevos nichos de mercado y nuevos puestos de trabajo, sin embargo, como pieza clave faltante está muchas veces en el conocimiento a nivel de mercado y técnicas de ventas. Arista importante a la hora de tomar decisiones de expansión o cambio de giro. Es allí donde herramientas como uso de código reptil son esenciales a la hora de exponer las soluciones a los miedos de invertir, cambiar de giro, expansión de personal, etc.

1.2. **Inversionista Gran Industria:** Empresario. Persona con experiencia, capaz de responder oportunamente impases del mercado, capacidad de venta, en casos, líder dentro de un sector. Son numerosas las cualidades que engloban al empresario chileno. Lo importante de ellos es que generalmente todo empresario nacido en una ciudad ejecuta sus primeros proyectos dentro de ella y por consiguiente logra generar inversiones millonarias dentro de la zona. Hitos que genera inyección de empleabilidad, recursos, logística y desarrollo ciudad.

2. Inversionistas externos: Actor fundamental dentro del proceso de Neuroventas, es quien se interesa por la ciudad y con ayuda de un Director de Desarrollo Económico (Vendedor) concreta ideas y fundamenta los cimientos de un futuro proyecto habitacional, industrial, comercial, de salud, entre otros.

2.1. **Inversionista Pyme:** Persona externa a la ciudad que en general se destacan por elegir a Quillota como una oportunidad de expandir su negocio, el que ha surgido en ciudades aledañas como La Calera, La Ligua, Los Andes, Limache, entre otras. Sus cualidades radica en ser un emprendedor con experiencia en los negocios y experto en ventas, persona aventurera en asumir riesgos de una expansión a una ciudad nueva. Existen numerosos ejemplos de este tipo de inversionista: Locales de comida gourmet, tiendas al por mayor, ferreterías, asesorías legales, cafés, etc.

2.2 **Inversionista Gran Industria:** Empresario con amplia solvencia en el mercado, destacada experiencia y capacidad de inversión. Lo que lo distingue es su amplia cartera de proyectos ejecutados y en ejecución en todo el país. Un ejemplo de ello son los representantes de marcas como Tottus, Sodimac, Líder, Jumbo, CineHoyts, etc. Grandes cadenas que cuando deciden invertir lo hacen

primero por un posicionamiento de marca dentro de la Provincia y en segundo lugar gracias al trabajo de gestores inmobiliarios de la municipalidad y un Plan Regulador Comunal habilitador de inversiones tanto industriales como comerciales.

- b) **Uso de Tecnologías:** Un bypass de alta inversión corresponde a hacer uso de equipación de alta calidad como EyeonMedia distribuye en Chile. Instrumentos de medición como lo son Eyetrackers, y softwares de análisis es lo que se aconseja adquirir. El costo de esta inversión fue capitalizada en el apartado 3.15 de la presente investigación. Sin embargo, de acuerdo a la naturaleza que engloba cerrar negocios de inversiones en Ciudades, se recomienda el uso de Eyetrackers móviles (Tobii Pro Glasses 2 y el software Tobii Pro Studio).
  
- c) **Código Reptil:** Una vez identificado el tipo de segmento y los tipos de recursos usados para ese tipo de cliente, se procede a identificar usando herramientas de neurociencias los códigos reptiles que en particular define a este tipo de cliente. Ver Imagen19.

**Imagen 19:** *Códigos Reptiles del Ser Humano. Fuente: Véndele a la Mente no a la Gente, 2017.*



d) **Uso de los Miedos:** Posterior a identificar cuáles son los códigos reptiles que rodean al cliente se debe preguntar: ¿Cuál es el miedo que desea llenar con mi producto?.. Contestar esta pregunta es de vital importancia, pues, representa la misión del producto a entregar. Es allí donde nacen las ideas de valor simbólico y valor agregado que para esta investigación la Ciudad de Quillota otorgará a un inversionista externo. Ejemplo de miedos que tiene un inversionista:

- Invertir en una Ciudad donde mi dinero no está seguro.
- Invertir en una Ciudad donde la Corrupción y el desorden a nivel de Gestión pueda hacer vulnerar mi control financiero.

Una vez que se inicia el momento de verdad con el inversionista existe lo que es denominada: Trinidad de toma de Decisión. Klaric, J. (2015).

**Imagen 20:** *Trinidad de toma de Decisión. Fuente: Véndele a la Mente no a la Gente, 2017*

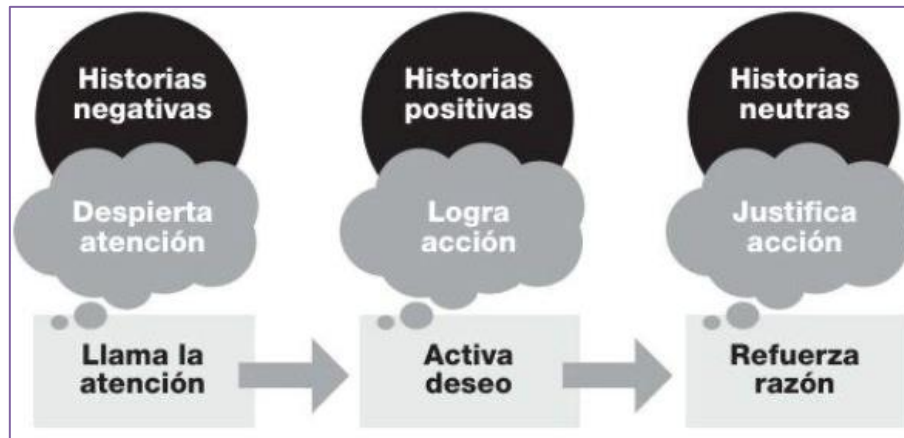


- e) **Atención:** Para activar los 3 cerebros presentados anteriormente en las proporciones e intensidades correctas, se debe activar de manera estratégica 3 respuestas cerebrales. La atención es la primera de ellas y sin ella el momento de verdad no empezará. Sin embargo, se debe tener presente que existen 3 formas efectivas de llamar la atención de un cliente. Todas estas justificadas con el poder de las historias.

El cerebro ama las historias, por miles de años el ser humano ha aprendido a través de los relatos, primero por la tradición oral y luego a través de la escritura. Las narraciones producen un efecto directo en la mente humana y ayudan a generar mayor conexión con los conceptos. Estas historias pueden empezar de forma positiva, negativa o neutral. Cada técnica de inicio de la historia es efectiva sin embargo, se debe tener siempre presente qué cliente se tiene en frente y cómo una historia negativa puede causar reacción en él. A continuación se presenta en forma de resumen cómo abordar la atención del consumidor a nivel cerebral.



**Imagen 21:** *Proceso de Atención. Fuente: Véndele a la Mente no a la Gente, 2017*



f) **Emoción:** Lo siguiente a conseguir es generar asociaciones emocionales positivas que conecte con el vendedor y con la ciudad. Con uso de palabras claves como lo son: Productividad, Porcentaje de Inversión en la Ciudad, Nivel de fuerza laboral, etc. Una conexión con el cerebro límbico del cliente es fundamental pues si el cliente no se siente cómodo, el Gestor de Desarrollo de la Ciudad simplemente no podrá penetrar de forma clara el discurso de venta. Todo parte en cómo dejar una abertura en su corteza para así con el uso del cerebro reptil cerrar el negocio.

g) **Recordación:** Una vez que se tiene la atención, la felicidad y el gozo de invertir en una Ciudad, el vendedor debe preguntarse: ¿Qué falta para que la persona esté dispuesta a intercambiar su dinero por ese bien?.

Para esto se debe enviar un mensaje directo y profundo a su sistema de adaptación, de tal manera que se active la asociación de instintos con la propia historia de vida de la persona, lo que se logra cuando se deja claro cómo le servirá el bien para su supervivencia.

Se debe tocar el o los códigos reptiles subconscientes, para una vez ya activados se cierra el discurso de venta expresando el valor simbólico de la Ciudad y cómo sus códigos que pueden ser: control, seguridad, poder, entre otros; serán satisfechos.

- h) **Mirada Social/Mirada Económica:** Este canal de alimentación del modelo propuesto fue generado post reunión con panel de experto y nace de los resultados a nivel teórico recopilados.

Se cree firmemente que la estructura de venta propuesta debe ser sustentada en bases organizacionales en particular de la Municipalidad de Quillota. Estas son: Responsabilidad Social y Labor Económica.

La Responsabilidad Social por más de 12 años ha sido uno de los pilares fundamentales de la Gestión Municipal del Alcalde Luis Mella. En donde la retribución de beneficios del empresariado hacia la comunidad es un sello que Quillota defiende. En donde no sólo es importante que la empresa privada sea rentable sino que también es importante que parte de los beneficios económicos sean usados para mejorar la calidad de vida de los empleados, de los vecinos y sacar de la pobreza a habitantes de la Ciudad.

Con respecto a la Labor Económica esta se relaciona con generar de Quillota una ciudad apta para invertir, donde los proyectos ejecutados dentro de la provincia posean resultados positivos y sea un motor de crecimiento. Visión que ha sido respaldada por la tasa creciente de proyectos inscritos dentro de la Ciudad de Quillota en los últimos años. (Ver gráfico 1).

- i) **Proyecto Ciudad:** Como último punto se encuentra en cómo generar el seguimiento y control de este modelo en el tiempo. Se recomienda utilizar métricas e indicadores de desempeño óptimos que reflejen el estado real del marketing ciudad en Quillota. Todo ello coherente con el objetivo principal que se busca: La felicidad de la comuna y armonización de procesos.

## 9. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de revisar e informar el avance y performance de este, a fin de cumplir con las métricas de desempeño definidos en el plan estratégico de la ciudad (PLADECO). El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual de la Metodología en términos de presupuesto, el cronograma y el alcance.

El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño. (PMBOK, 2013).

Recordar que el objetivo principal de esta investigación es entregar una Metodología de Ventas dedicada a minimizar tiempos de negociación y aumentar cierres exitosos de ventas aplicando herramientas neurosensoriales capaces de generar estímulos subconscientes en los clientes. Es por ello que al ser una metodología no aplica generar extensas planillas de seguimiento como lo podría ser un BSC (Balance Score Card), EBI (Estadísticas Básicas de Inversión), Indicadores de avance y logros de objetivo, etc.

Lo que corresponde inherentemente responder es: ¿Cómo cuantifico los resultados?.

Para la propuesta de control y seguimiento de la Metodología se considera fundamental dar una estructura similar al BSC pero con un lenguaje más simplificado y acomodado a la naturaleza del proyecto.

Para esto se decide dejar en claro cuál es el responsable (vendedor) de los proyectos dentro de la Ciudad y a la vez se deja estipulado las Unidades de apoyo (SECPLAN, UGIM, Cámara de Comercio) como también el Sponsor (Municipalidad de Quillota). Posteriormente se informan los objetivos en un mediano plazo y sus métricas. Finalmente se dan a conocer los parámetros de control y los tiempos de medición.

Cabe mencionar que los tiempos controlados serán por trimestre y tendrán una escala de medición:

- Color Azul: Estado Sobresaliente.
- Color Verde: Estado excelente.
- Color Amarillo: Estado igual o semejante a historial sin Metodología.
- Color Rojo: Estado Alerta. Bajo rendimiento de la Metodología.

A continuación se presenta algunas de las métricas que el Municipio puede establecer para el seguimiento y control de esta Metodología:

Responsable	Equipo Económico	Objetivo	Métrica	Parámetros	Estado			
					t1	t2	t3	t4
Director de Desarrollo Económico	SECPLAN	Aumentar Posicionamiento de la Ciudad en un 30% plazo de 1 año.	Interés % a lo largo del tiempo. Fuente: Google Trends	$75 < x \leq 100$	Yellow	Green	Blue	Blue
	Municipalidad de Quillota	Aumentar Volumen de Inversión dentro de la Ciudad en un 100%.	Número de patentes comerciales. Fuente: Departamento de Patentes Municipal	$x \geq 875$	Yellow	Yellow	Green	Blue
	Cámara de Comercio de Quillota	Mejorar Efectividad de Reuniones	Reuniones Concretadas / Reuniones Agendadas	$0,8 \leq x < 1$	Yellow	Red	Green	Green
	Unidad de Gestión Municipal	Mejorar Eficiencia de Reuniones	Tiempo estimado de negociación	Tóptimo = 1 semana	Red	Red	Yellow	Green

Como métrica relevante a medir de forma separada por su unidad temporal es el índice de Calidad de Vida de Quillota dentro de la Región de Valparaíso. Estudio que se realiza año a año y en donde la Provincia de Quillota ha liderado desde el año 2014-2017. Se espera que para el primer año de puesta en marcha de esta metodología se experimente un crecimiento de un 15% a nivel de puntaje obtenido (hasta el año 2017 posee 507 puntos) *Quillota, M. de. Felicidad y Bienestar (2016)*.

## 10. SUSTENTABILIDAD DEL MODELO

Todo Modelo propuesto en una investigación debe ser analizado por completo, es decir, presentar las aristas de éste pero también analizar el cómo puede trabajar independientemente, sin intervenciones humanas y sin verse afectado por los vaivenes de la economía, el país que nos encontremos, la cultura, el idioma, la edad, entre otras barreras.

Cabe mencionar que uno de los objetivos de esta investigación no es mayormente mantener el modelo en sí, sino que, los beneficios que este proporciona. Ya sea en mejoras a nivel de productividad como también mejoras en la construcción de una cultura organizacional fuerte.

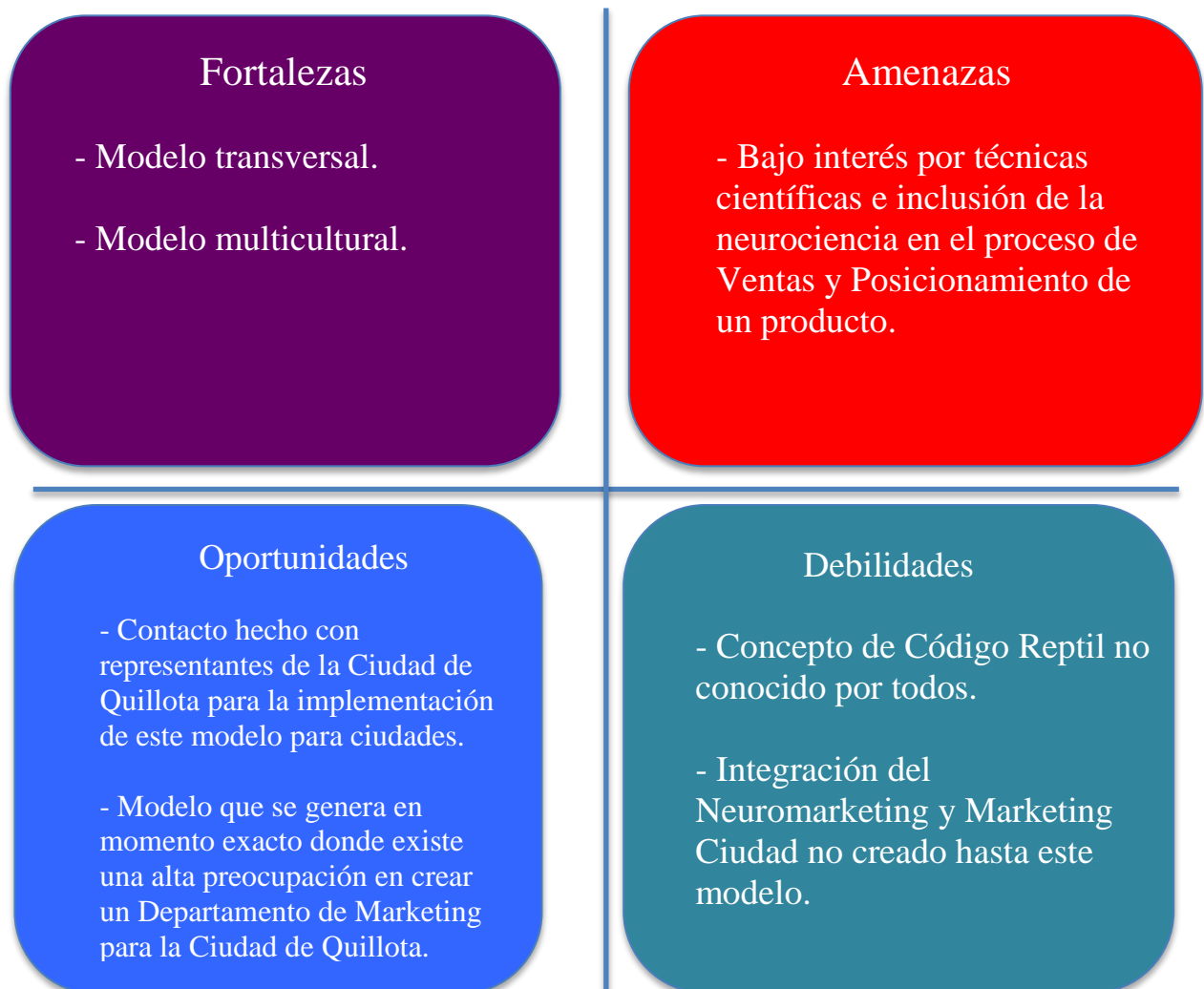
Es por ello que el Modelo de Ventas en base a Neuromarketing se construyó pensando en ello y a continuación se presentan las dimensiones asociadas a una perduración en el tiempo.

- a) **Carácter Transversal:** Este modelo tiene la capacidad de ser empleado en distintas comunas y ciudades actualmente, ya que se asume que cada Municipalidad posee Objetivos y Perspectivas a ser alcanzadas en un mediano plazo. Con respecto al

núcleo de este, claramente puede ser usado la estrategia de venta tanto en comercialización de ciudades, productos y servicios.

- b) **Internacionalmente Flexible:** Modelo que se adapta a nuevas costumbres y otras culturas. Sintiendo cómodo al cruzar zonas horarias y convivir con distintas personas.
- c) **Altamente Legible:** Modelo que proporciona al lector un fácil entendimiento de los conceptos, generando una conexión directa con su sistema de recordación.

### 11. ANÁLISIS FODA DEL MODELO DE VENTA CIUDAD



## 12. RECOMENDACIONES

Toda Municipalidad que desee aumentar su desempeño a nivel de inversión, turismo y empoderamiento en la ciudadanía debe aplicar la Metodología de Ventas en base a Neuromarketing creada en esta investigación. Pues se cree que todo Director de Desarrollo Económico que ocupe un rol de liderazgo en estos tiempos en donde no sólo se debe tener una propuesta de valor interesante para el inversionista sino que se debe entender que todo empieza en cómo hacemos contacto con el cliente desde un inicio, debe aplicar los siguientes rituales, enriqueciendo los momentos de verdad con el grupo de interés, construyendo así una base sólida y de mayor confianza a la hora de firmar acuerdos, creando valor al cliente y a su propia ciudad.

### Rituales a practicar:

1. Comunicación Efectiva y Sincera.
2. Escuchar Activamente y no dejar ganar al propio ego.
3. Responder y no reaccionar ante los problemas.
4. Activar zonas cerebrales, las tres.
5. Lograr identificar de forma intuitiva el o los códigos reptiles del inversionista.
6. Empezar cerrando el negocio, todo parte con saber ocupar las herramientas claves del neuromarketing.
7. Cerrar los negocios alineados con el objetivo estratégico de la Ciudad (creación de felicidad).

Poder ejercitar los rituales presentados es de vital importancia para que la metodología de venta en ciudades sea efectiva y se logré resultados positivos a futuro.



### 13. CONCLUSIÓN

Tras el desarrollo y construcción de la Metodología de Ventas se da por cumplido el Objetivo General propuesto en un inicio, en donde aplicando herramientas de Neuromarketing se crea una Metodología que llegará a formar parte de los instrumentos de Planificación Comunal y tendrá un uso intensivo en los momentos de negociación con inversionistas en la zona, el que puede pertenecer a cualquier sector: Salud, Construcción, Comercio, Retail, etc.

Con respecto al cumplimiento de objetivos específicos, estos se llevaron a cabo de forma completa. Es así que investigar la estructura cerebral y los distintos tipos de cerebros vistos en el capítulo 3.11. Se pudo tener una base sólida para el modelamiento posterior. Junto con ello se destaca la preocupación de ciudades como Temuco y Estudio Barómetro que se citaron como grandes ejemplos de preocupación por el posicionamiento e imagen ciudad, sin embargo, implementación de conceptos neurocientíficos y equipamiento correspondiente no se han considerado hasta el momento.

Se destaca la participación del panel de expertos que fue un pilar fundamental para la construcción íntegra de la Metodología de Venta Ciudad, llevando conceptos complejos de carácter teórico a terreno y de forma práctica. Incluyendo recomendaciones del Sr. Alcalde que fueron los ajustes necesarios que necesitaba el Modelo para integrarse a la Visión del Municipio.

Con todo ello la construcción de una nueva Metodología de Venta de Ciudades toma fuerza y da un paso inicial a la nueva era en Estrategia Comunal y Provincial para convertir a Quillota como un ejemplo de progreso, status y liderazgo dentro de la Quinta Región Interior.

## 14. REFERENCIAS

- Andreasen, A., & Kotler, P. (2003). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations. Strategic Marketing for Non-Profit Organizations.*
- Barómetro. (2016). *Posicionamiento de Ciud. Barómetro. (2016). Posicionamiento de Ciud.*
- BlackRock. (2018). *Decisión de compra y venta de Acciones.*
- Borri, D., Khakee, A., & Lacirignola, C. (1997). *Evaluating theory-practice and urban-rural interplay in planning.*
- Boz, H., Arslan, A., & Koc, E. (2017). *Neuromarketing aspect of tourism pricing psychology. Tourism Management Perspectives, 23, 119-128.*
- Boz, H. (2015). *Turistik ürün satın alma karar sürecinde itkiselliğin rolü: Psikonörobijokimyasal analiz.*
- Braidot, N. (2013). *Neuroventas.*
- Braidot, N. (2015). *Neuromarketing en Acción.*
- Burgos-Campero, Asela A. (2016) *Analytical Approach to Neuromarketing as a Business Strategy.*
- Cernuda, G. (2014). *Ellas Deciden, 63.*
- Cortés, C., Navarrete, E., & Troncoso, M. J. (2009). *Construyendo experiencias desde la temprana infancia: Una perspectiva educacional considerando la neurociencia. Universidad de Chile.*
- DosSantos, R. O. J., Oliveira, J. H. C., Giraldo, J. M. E., & Tech, A. R. B. (2015).
- Dreamstime. (2017). *Brains Limbic System.*
- Dril, N., Galkin, A., & Bibik, N. (2016). *Applying City Marketing as a Tool to Support Sustainable Development in Small Cities: Case Study in Ukraine. Transportation Research Procedia, 16(March), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.11.006>*
- Engel, Blackwell, M. (2013). *Comportamiento del Consumidor.pdf. Descripción General Del Comportamiento Del Consumidor., 6.*
- EyeonMedia. (2018). *Tecnología de Neuromarketing.*

- Fugate, D. L. (2007). *Neuromarketing: A Layman's look at neuroscience and its potential application to marketing practice*. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 385–394.
- García-Sevilla, J. A., & Pazos, A. (1996). *Neurotransmisores*.
- Gutiérrez, J. (n.d.). *Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung*.
- Hakan Boz, Aytuğ Arslan, Erdoğan Koc, *Neuromarketing aspect of tourism pricing psychology*, *Tourism Management Perspectives*, Volume 23, 2017,
- Hass, P. (2017). *Historia de la palta*.
- Hospers, G.J. (2011). *Er gaat niets boven citymarketing., hoe zet je een plaats op de kaart? Zaltbommel: Haystack*.
- H.Voogd, & G.Ashworth. (n.d.). *Imago Gestión-imagen-ciudad*. Retrieved from <http://imagourbis.unq.edu.ar/>
- Icare (2018). *Indicador Mensual de Confianza Empresarial*.
- Kandel, E. R., Schwartz, J. H., & Jessell, T. M. (1996). *Neurociencia y conducta*. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=YawMPAAACAAJ&pgis=1>
- Karmarkar, U. (2011). *Note on Neuromarketing by Uma Karmarkar* \_\_ SSRN.
- Klaric, J. (2012). *Estamos ciegos*. *CEUR Workshop Proceedings (Vol. 1542)*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Klaric, J. (2015). *Véndele a la mente no a la gente*.
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- León Romero, C. A. (2010). *El neuromarketing : la llave de la caja de pandora*. Retrieved from <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/2003>
- Lisis, A. N. A., Osoreo, M., Peña, Q., Eduardo, C., Castillo, V., & Marisol, E. (2013). *Estrategia de posicionamiento de una marca exitosa en Chile: Caso Apple.*, 6(43), 271–275.
- Martinez, Jorge (2018). *Neuroventas Chile*.
- McLean, P. D. (1952). *The History of Neuroscience*.
- Melero Manuel, *Prensa real State* (2016).

- Morin, C. (2011). *Neuromarketing: the new science of consumer behavior*. [Symposium: consumer culture in global perspective]. *Society*. Vol. 48 n. 2., pp. 131-135. doi: 10.1007/s12115-010-9408-1
- Muñiz Martínez, N., & Cervantes Blanco, M. (2010). *Marketing de ciudades y "Place Branding."* *Pecunia: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales*, (1), 123–149. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3315254&info=resumen&idioma=ENG>
- Ossa, C., & Pantoja, P. (2012). *Análisis y propuesta de imagen ciudad de temuco - chile*. Universidad de Chile.
- Oxford Centre for Computational Neuroscience. (2016). *Limbic Structures, Emotion, and Memory - Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*.
- Pereira, J. (2014). *Análisis de la influencia del Neuromarketing en el proceso de decisión de compra del consumidor*, 1–28. Retrieved from [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13111/1/Analisis de la influencia del neuromarketing en el proceso de decisión de compra del consumidor.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13111/1/Analisis%20de%20la%20influencia%20del%20neuromarketing%20en%20el%20proceso%20de%20decisi%C3%B3n%20de%20compra%20del%20consumidor.pdf)
- Pérez F, J. M., & Orellana V, G. (2007). *Avances en la clínica de las adicciones: el rol del aprendizaje y la dopamina*. *Revista Médica de Chile*. <https://doi.org/10.4067/S0034-98872007000300015>
- PMBOK (2013). *Guide5th*
- Pradeep, A. K., & Patel, H. (2010). *The buying brain: Secrets for selling to the subconscious mind*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Quillota, M. de. *Felicidad y Bienestar* (2016).
- Quillota, M. de. (2017). *Plan de Desarrollo Comunal*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.
- Quillota, M. de. (n.d.). *Capitulo V. Eticaepolitica.Net*. Retrieved from <http://eticaepolitica.net/corsodimorale/Especial05.pdf>
- Rodríguez, Juan Pablo (2012): *Entrevista CNN CHILE*.
- Salas Silva, R. (2003). *¿La Educacion Necesita Realmente De La Neurociencia? Estudios Pedagógicos* (Valdivia). <https://doi.org/10.4067/S0718-07052003000100011>
- Smidts, A. (2002). *Neurocapital Humano*. Retrieved from <http://www.e-neurocapitalhumano.org/shop/detallenot.asp?notid=599>

- Sylwester, R. (1995). An Educator's Guide to the Human Brain. Retrieved from <http://pratclif.com/brain/neurons.htm>*
- Tapia, S. (n.d.). Geico, la empresa de seguros y su marketing - Mixtrategy.*
- The Association, A. M. (2008). Definition of Marketing.*
- Vargas-Hernández, J.G. (2012). Apuntes de clase de Gestión Estratégica. Centro Universitario de CienciasEconómicoAdministrativas, Universidad de Guadalajara.*
- Venegas, E. (2003). Concepto de Ciudad. Cuadernos de Arquitectura, nº60, 12–16. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>*
- Vestfrid, M. (2014). ¿Que son las neuronas espejo y que aportan a la educacion? Retrieved-from <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=224595>*
- Yu-Wu, Abderrahim Michrafy, Aleksander Mendyk, Satoru Watano, Pharmaceutical Particle Technology, Powder Technology, Volume 285, 2015.*
- Peng, M. (2010). Estrategia Global. 2da. Ed. México: CenageLearning*