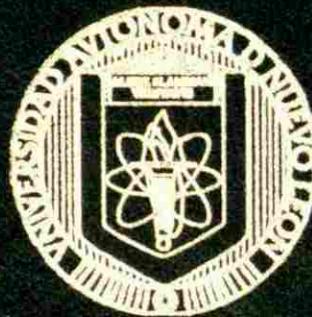


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**GUIA PARA LA CREACION DE UN PROGRAMA DE
MARKETING ORGANIZADO EN TORNO A LAS
NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

POR

ING. MINERVA CATALINA PUENTE VALDIVIA

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

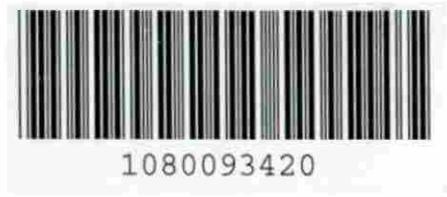
CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2000

288
TM
HF5415
P 13
84

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING
ORIENTADO A LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS
DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

309
310
311
312



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

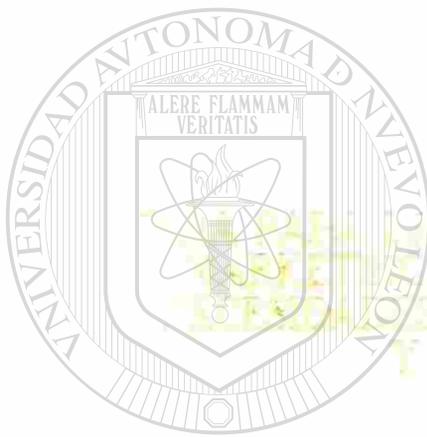


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
Y ENERGÍA

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

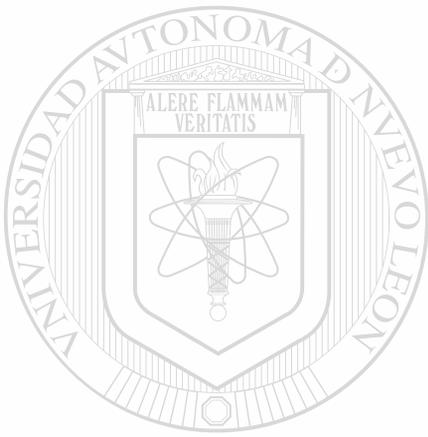
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2000



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

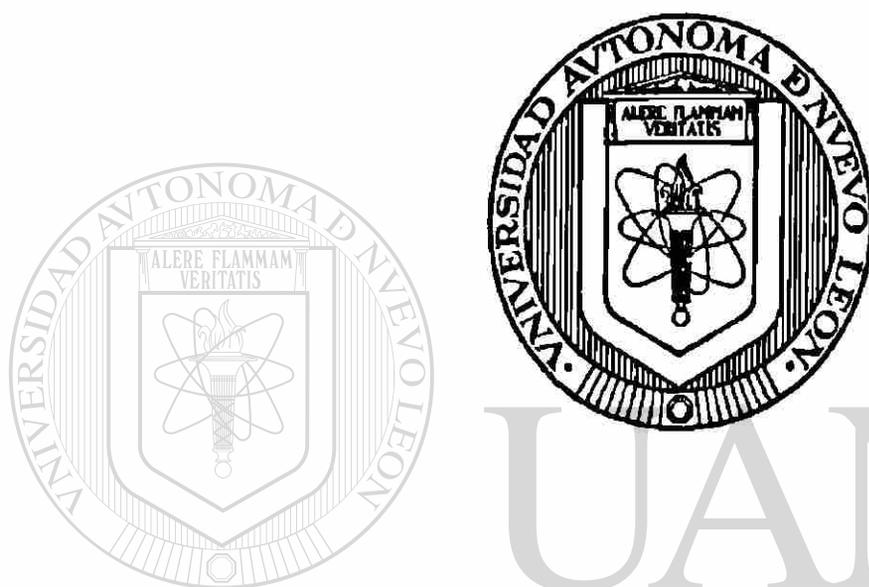


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING
ORGANIZADO EN TORNO A LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

POR

ING. MINERVA CATALINA PUENTE VALDIVIA

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

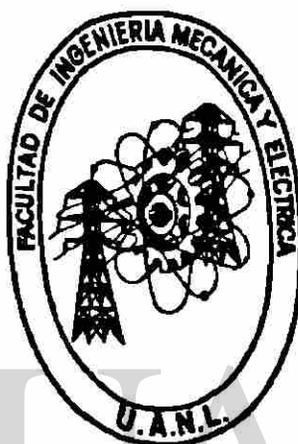
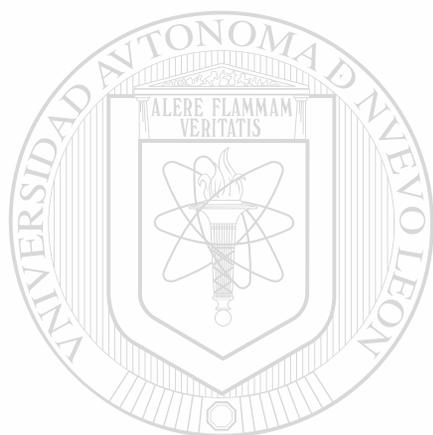
CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING
ORGANIZADO EN TORNO A LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

POR

ING. MINERVA CATALINA PUENTE VALDIVIA

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES**

CIUDAD UNIVERSITARIA

JUNIO DEL 2000

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "GUÍA PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING ORGANIZADO EN TORNO A LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS" realizada por el alumno Ing. **Minerva Catalina Puente Valdivia**, matrícula 407241 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



M.A. Matías Alfonso Botello Treviño

Asesor



M.C. Roberto Villarreal Garza

Coasesor



M.D.O. Jesús J. Melendez Olivas

Coasesor

Vº.Bº.


M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Posgrado

San Nicolas de los Garza, N.L. a Junio del 2000

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por ser tan bueno y permitirme gozar de salud, por contar con la familia que tengo, porque gracias a el conocí al hombre de mi vida...Javier...

A mi sobrina, Saramarcela que representa una fuerza interior muy fuerte para seguir adelante, la lucha por la superación y me tiene inundado el corazón de tanto amor y entusiasmo. Gracias por representar todo esto y mas en mi vida siendo tan pequeñita...TE AMO

A mi sobrino, Hugo Enrique que con su sola sonrisa y su presencia hace que se ilumine mi vida y todo se vea mas claro. Gracias por existir... TE AMO

A mis hermanos, Laura, Sandra y Joel, por ser siempre un apoyo incondicional en mi vida. Gracias ...LOS AMO

A mi cuñado, Hugo Enrique gracias por toda la ayuda que siempre me has brindado. Le doy gracias a Dios por los hijos tan maravillosos que el mismo te envió.

**A mis Padres Joel y Ofelia, esto es un pequeño abono de la deuda tan grande que jamas podré pagar, porque me faltaría vida para poder lograrlo. Gracias por todo lo que han hecho de mi y por estar siempre a mi lado.
...LOS AMO...**

Y a todos aquellos amigos y maestros que tuve el honor de conocer en el transcurso de este tiempo y que de alguna manera me ayudaron a lograr mis objetivos...GRACIAS!

PROLOGO

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo. Para tener éxito en los mercados, cada vez mas competitivos, deben realizar una excelente labor. Los consumidores y compradores de las empresas tienen ante si numerosos proveedores que buscan satisfacer cualquiera de sus necesidades. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y la satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores. Además, el marketing es la función de la empresa encargada de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable.

Las compañías de éxito actualmente generan una cultura en la que todos los integrantes de la organización "tienen plena conciencia de lo que significa el cliente y el mercado". Como señalo Ted Levitt de Harvard, "si no se piensa en los clientes no se piensa en absoluto".

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

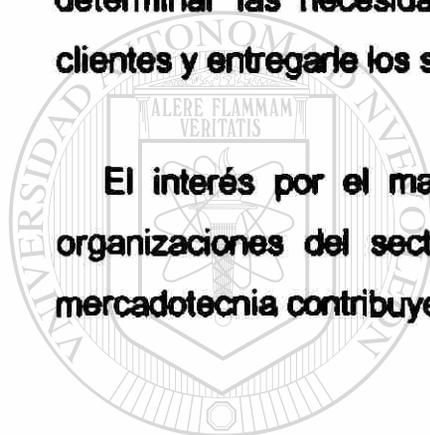
El marketing tiene su origen en el hecho de que los seres humanos son seres humanos con necesidades y deseos. Como son muchos los productos que pueden satisfacer una necesidad particular, la elección del producto se guía por los conceptos de valor, costo y satisfacción. Estos productos pueden obtenerse de diferentes formas: autoproducción, coerción, mendicidad e intercambio. La mayor parte de las sociedades modernas funcionan con el principio de intercambio. Este ultimo significa que la gente se especializa en producir productos específicos y en comercializarlos a cambio de otras cosas que necesita. Se involucra en transacciones y en la estructuración de relaciones. Un mercado es un grupo de gente que comparte una necesidad

similar. El marketing abarca todas las actividades que implica el trabajo con los mercados, es decir, intenta hacer realidad los intercambios potenciales.

La administración del marketing es el esfuerzo consciente por lograr los resultados de intercambio que se desean con mercados meta. La habilidad básica del mercadólogo radica en lograr influir en el nivel, oportunidad y composición de la demanda de un producto, servicio, organización, lugar, persona o idea.

El marketing sostiene que la labor principal de la empresa es la de determinar las necesidades, deseos y preferencias de un grupo meta de clientes y entregarle los satisfactores deseados.

El interés por el marketing se intensificara en la medida en que más organizaciones del sector empresarial, reconozcan la forma en la que la mercadotecnia contribuye a un mejor desempeño en el mercado.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ÍNDICE

	Página
SÍNTESIS	1
Capítulo	
1 INTRODUCCIÓN	2
1.1 Descripción del problema a resolver	3
1.2 Objetivo de la Tesis	3
1.3 Hipótesis	4
1.4 Limite del estudio	4
1.5 Justificación del trabajo	4
1.6 Metodología	5
1.7 Revisión bibliográfica	5
2 ANTECEDENTES DEL MARKETING	6
2.1 Comprender el papel crítico que juega el marketing en las organizaciones y la sociedad.	6
2.2 Conceptos esenciales del marketing	7
2.3 Necesidades, deseos y demandas	8
2.4 Productos	9
2.5 Valor, costo y satisfacción	9
2.6 Intercambio, transacción y relaciones	10
2.7 Mercados	13
2.8 Mercadotecnia y mercadólogos	14
2.9 Administración del marketing	15
2.10 Filosofías del marketing	16
3 EL MARKETING ORGANIZADO	18
3.1 Preparar a la organización para el marketing	18
3.1.1 Comunicación	19
3.1.2 Cambio y los individuos	20
3.1.3 Coordinación	22

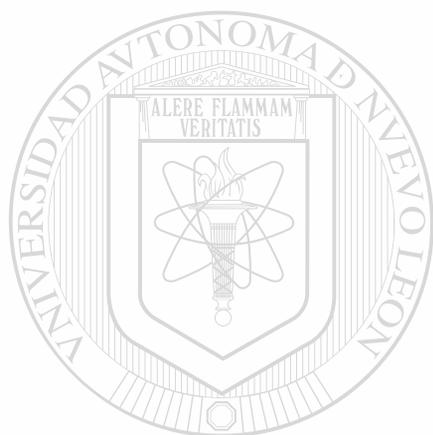
3.2	Elaboración de un plan de marketing	22
3.2.1	Donde esta ahora?	23
3.2.2	Donde desea estar?	24
3.2.3	Como llegar allí?	25
3.3	Declaración de propósitos de su firma	25
3.3.1	Para que enunciar un propósito?	25
3.3.2	Y Que se enunciar un propósito?	26
3.3.3	Como elaborar el enunciado de su misión	27
3.3.4	Encuentre la formulación que falta	28
3.4	Hacer acopio de hechos referentes al negocio	32
3.4.1	La base para su plan de marketing	32
3.4.2	Evaluación de los servicios	33
3.4.3	Distribución de los servicios: El lugar	34
3.4.4	Evaluar precios y honorarios	34
3.4.5	Informar al público sobre sus servicios	41
3.4.6	Conoce a tu cliente	53
3.4.7	Que ha vendido usted últimamente?	60
3.5	Hacer acopio de hechos referentes a las influencias externas	67
3.5.1	Considerar el ambiente que rodea el negocio	67
3.5.2	Analizar la competencia de diez maneras	68
3.5.3	Posicionamiento: El propósito del análisis competitivo	73
3.5.4	Prever el futuro en general	75
3.5.5	La índole de los supuestos	76
3.5.6	Prever el futuro por las tendencias de la industria	77
3.6	Descubrir problemas y oportunidades	81
3.6.1	Integración: El nombre del juego de marketing	81
3.6.2	Ver los problemas correctamente	81
3.6.3	Crear oportunidades	84
3.6.4	A través de los problemas ver las oportunidades	87
3.7	Fijar metas y objetivos	90
3.7.1	Por qué fijar metas?	90
3.7.2	Y que son las metas?	91
3.7.3	Aclarar las metas	92
3.7.4	Las metas personales y de la empresa	93
3.7.5	Metas de marketing	96
3.7.6	Fijar las metas de marketing de la compañía para el año siguiente	97
3.7.7	Fijar objetivos	97
3.7.8	Integrar metas y objetivos	100
3.8	Segmento de mercado y posicionamiento	102
3.8.1	Composición del marketing	102
3.8.2	Apuntar al mercado	102
3.8.3	Posicionar sus servicios	106
3.8.4	Adecuar los objetivos a los mercados de destino	109
3.9	Estrategias	116
3.9.1	Estrategias: Oportunidad para la acción	116
3.9.2	Estrategias de servicios	119

3.9.3	Estrategias de honorarios	120
3.9.4	Estrategias de distribución	121
3.9.5	Estrategias de promoción	122
3.10	Reglas de promoción	132
3.11	Redactar las estrategias	135
3.12	Poner a prueba las estrategias	136
3.13	El plan de acción	149
3.13.1	Entrar en acción	149
3.13.2	Presupuestar los costos de marketing	150
3.13.3	Combinar actividades y presupuestos en un plan de acción	152
3.13.4	Preparar un presupuesto trimestral	153
3.13.5	Antes de empezar la ejecución	153
3.14	Instrumentación del plan de marketing	157
3.14.1	Instrumentación del control	157
3.14.2	Fijar un cronograma	157
3.14.3	Atenerse al cronograma	158
3.14.4	Los resultados ¿Son diferentes de los esperados? Sea un diagnosticador de marketing (D.M.)	159
3.14.5	Diagnóstico sistemático de marketing	161

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 163

4.1	Responsabilidad de la administración	163
4.2	Segmento del mercado	163
4.3	Análisis de la compañía	164
4.4	La capacidad de desempeño de su competidor en el mercado objetivo	165
4.5	Clasificación de los mercados	165
4.6	Fijar un presupuesto	166
4.7	Identificar las oportunidades	167
4.8	Planificación del proceso	168
4.9	Estrategias de marketing	168
4.10	Seleccionar una estrategia de marketing para cada mercado objetivo	168
4.11	Proceso de ventas	169
4.12	Tácticas de ventas	169
4.13	Proceso del plan de ventas	170
4.14	Desarrollar un cronograma para cada mercado objetivo	170
4.15	Mida los resultados	171
4.16	Instrumentación	172

Bibliografía	173
Listado de tablas	174
Listado de figuras	176
Glosario	177
Resumen autobiográfico	181



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SÍNTESIS

El término marketing tiene una variedad de significados, cada uno con una notación diferente. Su significado mas común procede de los años cincuenta, cuando los fabricantes empezaron a promover enérgicamente sus productos en todos los medios de comunicación : carteleras, revistas, periódicos, radio y televisión. De modo que para muchas personas marketing significaba avisos, ventas directas, correo directo, creación de imagen y relaciones publicas.

El marketing ha sido definido de varias formas por diferentes autores, pero nosotros utilizaremos la siguiente "El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean através de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Esta guía para el marketing de pequeñas y medianas empresas es concisa pero exhaustiva para crear y conducir un programa que atraiga y conserve a los clientes, innovador, abundante en información, basado en las necesidades y deseos humanos para sobrevivir. Presenta pasos fundamentales para crear un marketing organizado, desde como analizar los mercados claves, medir fuerzas, debilidades, identificar las nuevas oportunidades, amenazas haciendo de esto un recurso importante para todos los propietarios de negocios, managers y empresarios con voluntad de crecer.

1 INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas no tienen los recursos para abarcar industrias o mercados enteros. No pueden permitirse el lujo de cometer muchos errores, ya que los errores cuestan dinero, y el dinero perdido afecta negativamente la liquidez, y la liquidez es el elemento vital de una pequeña empresa. Por lo tanto, el dueño de una pequeña empresa debe trabajar muy fuerte para evitar cometer errores, debe ser muy preciso en su pensamiento estratégico. Un pensamiento preciso conducirá a una menor cantidad de errores. Una merma en los errores ayudara a la liquidez. Una fuerte liquidez reduce la vulnerabilidad. La pequeña empresa es rápida, la naturaleza ha dotado a todas las especies en el planeta con defensas propias. Las grandes son lentas y las pequeñas son a menudo muy rápidas. En el mundo de los negocios, la defensa que poseen las pequeñas empresas es su velocidad, su capacidad de adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes y a las necesidades del cliente. Esto es necesario para sobrevivir. Para ser ágil el propietario de la empresa debe estar informado y centrado. Sin conocimientos y concentración, la rapidez podría ser perjudicial porque la dirección elegida podría estar errada. Un empresario es aquel que organiza y dirige una empresa y asume el riesgo. Hay tres palabras clave en la definición: organiza, dirige y riesgo. Ser un empresario no es bueno ni malo. Es una actividad mental. El empresario exitoso es aquel que sabe organizar, dirigir y reducir riesgos. Casi todas las corporaciones empezaron siendo pequeñas. Se volvieron grandes porque alguien tuvo la visión de lo que podría llegar a ser y estaba decidido a que así ocurriera. Hacer que esa visión fuera realidad requería ejecución.

Las grandes corporaciones tienen muchos recursos, mucho personal para realizar estudios de mercado y mediciones refinadas de los clientes. Al no disponer de esas herramientas, las pequeña empresa deben ser ingeniosas,

deben encontrar otras maneras menos costosas para obtener la misma clase de información sobre los clientes, es por eso que nos proponemos en esta tesis elaborar una guía de marketing practica y efectiva que responda a las necesidades y objetivos de estas empresas.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La ultima década significo una lección de humildad para las empresas en todo el mundo. Las compañías nacionales ya no pueden hacer caso omiso a la competencia del extranjero, a los mercados y a las fuentes de abastecimiento mas allá de sus fronteras.

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo. Para tener éxito en los mercados, cada vez mas competitivos, deben realizar una excelente labor. Los consumidores y compradores de las empresas tienen ante sí numerosos proveedores que buscan satisfacer cualquiera de sus necesidades. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y la función de la empresa encargada de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable.

1.2 OBJETIVO DE LA TESIS

Especificar que la administración del marketing es el esfuerzo consciente por lograr los resultados de intercambio que se desean con mercados meta. La

habilidad básica radica en lograr influir en el nivel, oportunidad y composición de la demanda de un producto, servicio, organización, lugar, persona o idea.

1.3 HIPÓTESIS

Demostrar que las organizaciones que utilizan un modelo de planeación de Harvard tienen una estructura organizacional menos plana que las que utilizan otro tipo de modelos formales de planeación.

1.4 LIMITES DEL ESTUDIO

La elaboración de esta guía es con el fin de que las pequeñas y medias empresas cuenten con una herramienta para desarrollar sus planes de marketing utilizando el modelo de Harvard.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Hoy en día, enfrentan la competencia mas intensa en varias décadas. Y es probable que se intensifique, las compañías están en mejor condición de enfrentar la competencia si son capaces de cambiar de una filosofía basada en el producto y la venta a la filosofía que se centra en el cliente y el marketing.

1.6 METODOLOGÍA

Comprender el proceso del marketing, primero hay que analizar el proceso de negocio la situación actual, analizar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas; Investigar y seleccionar mercados meta; Diseñar estrategias de mercadotecnia; Planificación de programas de marketing, organización, instrumentación y control de las actividades.

1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Tesis: Guía para la creación de un programa de marketing organizado en torno a las necesidades y objetivos de las pequeñas y medianas empresas.

- Establecimiento de las filosofías mas importantes que se utilizan en un programa de marketing, los cuales pueden ser localizados en esta tesis.
- Antecedentes, definiciones y conceptos genéricos del método Harvard.
- El desarrollo de las estrategias para la implementación de los programas de marketing están tratados en un concepto muy sencillo y practico.
- Se incluye modelo de intervención para la capacitación e implementación de un programa de marketing.
- Se contempla en un capitulo de esta tesis la secuencia para lograr la implementación de un programa de marketing.

2 ANTECEDENTES DEL MARKETING

2.1 COMPRENDER EL PAPEL CRÍTICO QUE JUEGA EL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD

Cada década exige que la administración empresarial piense en renovar su concepto relativa a sus objetivos, estrategias y tácticas. Los cambios vertiginosos provocan que principios preponderantes en otras épocas para manejar las empresas resulten obsoletos con facilidad. Hoy en día, luchan contra el incremento de la competencia a nivel mundial, el deterioro ecológico, la negligencia respecto a la infraestructura, el estancamiento económico, escasez de mano de obra calificada y muchos otros problemas de índole económica, política y social.

Es verdad que los anteriores son verdaderos problemas pero así mismo, oportunidades. El mercado globalizado significa que las empresas puedan confiar en un mercado potencial mucho mayor donde ofrecer sus bienes y servicios; La mala noticia es que enfrentaran a una cantidad muy considerable de competidores. El deterioro del medio ambiente presenta incontables oportunidades para las empresas que sean capaces de concebir métodos mas efectivos para depurar de contaminantes el entorno ambiental. La negligencia respecto a la infraestructura ofrece inmensas oportunidades para las industrias como la construcción, el transporte y las comunicaciones. El estancamiento económico y la recesión favorecerán aquellas empresas que sean capaces de "producir y comercializar sin necesidad de apoyos". La carencia en cuanto a mano de obra calificada planteara retos importantes a las empresas educativas y que se ocupan de la capacitación, para que diseñen programas efectivos que contribuyan a perfeccionar las destrezas humanas.

Los problemas que asedian a la sociedad son solo una fuente de oportunidades para la actividad empresarial. Hay que considerar a las oportunidades que ofrecen los avances científicos y tecnológicos cada vez mas sustanciales en la ingeniería genética, la robótica multisensorial, la inteligencia artificial, la micromecanica, el diseño molecular, los superconductores y docenas de otras áreas científicas.

Estos son algunos análisis a los que se enfrentan las empresas en la actualidad. Otros aspectos en los mercados empresarial y del consumidor se han generado muchos otros cambios de importancia critica. Con frecuencia los mercados de consumo se caracterizan por una población que envejece; por un numero mayor de mujeres que trabajan; por matrimonios a edad avanzada, una mayor inconsciencia de divorcios y familias mas pequeñas; el surgimiento de distintos grupos étnicos de consumidores y de necesidades, y la proliferación de estilos de vida muy diversos entre los consumidores. A su vez, se presentan cambios en los mercados de los negocios. Las empresas demandan productos de alta calidad a sus proveedores, entregas casi inmediatas, el mejor servicio y precios mas bajos. Las empresas comerciales se ven obligadas a acelerar sus procesos de desarrollo de productos debido a lo cada vez mas reducido de sus ciclos de vida útil. Es necesario que disciernan mejores métodos para distribuir y promover sus productos a menor costo.

2.2 CONCEPTOS ESENCIALES DEL MARKETING

El marketing ha sido definido de varias formas por diferentes autores. Nosotros nos utilizaremos la siguiente definición:

"El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Esta definición se basa en los conceptos esenciales siguientes: necesidades, deseos y demandas; productos; valor, costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; y mercadotecnia y especialistas en mercadotecnia, es decir, mercadólogos.

2.3 NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS

El punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos. La gente para sobrevivir, necesita alimento, aire, agua, vestido y albergue. Las personas, además, tienen un fuerte deseo de diversión, educación y otros servicios, así como marcadas preferencias por versiones especiales de bienes y servicios básicos.

Es conveniente hacer una distinción entre necesidades, deseos y demandas. La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Los deseos se toman en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Gran número de personas anhelan tener un Mercedes, pero solo unas cuantas tienen capacidad económica para comprarlo y están dispuestas a hacerlo.

Estas distinciones deslindan las críticas frecuentes que se le hacen al marketing en el sentido de que "los mercadólogos crean necesidades" o de que "los mercadólogos hacen que la gente compre cosas que no quiere". Los mercadólogos no crean necesidades; la existencia de estas antecede a la de aquellos. Los mercadólogos, junto con otras influencias en la sociedad, influyen

en los deseos. Ellos son los que sugieren al consumidor que un mercedes satisfará sus necesidades de posición social. Sin embargo, los mercadólogos no crean la necesidad de posición social o estatus social; ellos influyen en la demanda haciendo que los productos resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para el consumidor al que van dirigidos.

2.4 PRODUCTOS

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Utilizaremos el termino producto para abarcar a ambos. Definiremos producto como todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo. La importancia de los productos físicos no consiste tanto en su posesión sino en disfrutar los servicios que ofrecen. No compramos un automóvil para admirarlo, sino porque proporciona servicio de transporte. No adquirimos un horno de microondas para admirarlo, sino para cocinar en él. Por consiguiente, los productos físicos son en realidad, vehículos que proporcionan servicio.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 Los empresarios, muy a menudo, se enredan con muchas dificultades al® prestar mayor atención a sus productos físicos. Se consideran a si mismos como vendedores en lugar de alguien que ofrece una solución a una necesidad..

2.5 VALOR, COSTO Y SATISFACCIÓN

¿Como eligen los consumidores los productos que podrían satisfacer una determinada necesidad? Suponga que una persona necesita viajar cinco kilómetros cada día para ir a su trabajo. Puede considerar varios productos que satisfagan esta necesidad: unos patines, una bicicleta, una motocicleta, un

automóvil, un taxi o un autobús. Estas opciones constituyen su conjunto de productos a elegir. Suponga que a esta persona le gustaría satisfacer diferentes necesidades al desplazarse rumbo a su trabajo, a saber: velocidad, seguridad, comodidad y economía. A esto se le denomina conjunto de necesidades. Ahora bien, cada producto tiene diferente capacidad para satisfacer sus diversas necesidades. Así, una bicicleta es mas lenta, menos segura y requeriría mas esfuerzo que un automóvil, pero es mas económica. De alguna manera la persona debe decidir que producto le brindara mas satisfacción.

El concepto valor para el consumidor, dependerá de cuan cerca estuviera del producto ideal que satisfaga sus necesidades.

2.6 INTERCAMBIO, TRANSACCIONES Y RELACIONES

El hecho de que la gente tenga necesidades y deseos y sea capaz de conferir un valor a los productos no define de manera total el marketing. Este surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, porque es una de las cuatro maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea.

La primera forma es la autoproducción. La gente puede saciar su hambre cazando, pescando y recolectando frutos. No quiere interactuar con nadie más. En esta caso no hay mercado, tampoco existe mercadotecnia.

La segunda forma es la coacción. La gente hambrienta puede arrebatarse o robar alimentos a otros. No ofrece ningún beneficio a los demás, excepto el de que no se les perjudica.

La tercera es la mendicidad. La gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicarles que le den alimentos. No tiene nada tangible que ofrecer excepto gratitud.

La cuarta manera es el intercambio. La gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecerles a cambio algún recurso, como dinero, otro producto o algún servicio.

El marketing emana de esta última forma de adquirir productos. Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. Intercambio es el concepto determinante en el que se sustenta la mercadotecnia. Para que el intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

- 1.- Que existan, al menos dos partes.
- 2.- Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
- 3.- Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
- 4.- Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
- 5.- Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Si existen estas condiciones, hay posibilidades potenciales para el intercambio. El que éste tenga lugar depende en realidad de que ambas partes convengan en los términos del intercambio, lo que les permitiría quedar en mejores circunstancias, o al menos no peores que en las que se encontraban antes de negociar. Este es el sentido por el cual el intercambio se describe como un proceso de generación de valor; es decir, por lo regular, hace que ambas

partes queden en mejor situación de la que se encontraban antes de llevarlo a cabo.

El intercambio debe considerarse como un proceso, más que como un acontecimiento. Se dice que dos partes intervienen en un intercambio si entablan negociaciones y se encaminan a un acuerdo. Si se llega a un acuerdo se dice que tiene lugar una transacción. Las transacciones componen la unidad básica del intercambio. Una transacción consiste en el comercio de valores entre dos partes.

Una transacción comprende varias dimensiones: al menos dos objetos de valor, acuerdo sobre las condiciones, un tiempo convenido y un lugar convenido. Por lo común se genera un sistema legal para apoyar y dar cumplimiento a estas negociaciones. Las transacciones pueden, con facilidad, dar lugar a conflictos basados en la mala interpretación o la mala fe. Sin una "legislación de contratos", la gente realizaría las transacciones con cierta desconfianza y todos saldrían perdiendo.

Las empresas llevan registros de sus transacciones y las clasifican por concepto, precio, cliente, ubicación y otras variables. El análisis de ventas es el acto de analizar de donde provienen las ventas de la empresa por producto, cliente, territorio y demás.

El marketing consiste en acciones que se emprenden para provocar las respuestas que se desean por parte de un público meta, hacia algún objetivo.

El proceso de tratar de llegar a términos convenientes para ambas partes recibe el nombre de negociación. La negociación conduce, ya sea hacia términos aceptables para ambas partes, o a la decisión de no hacer la transacción

Los mercadólogos hábiles tratan de establecer relaciones a largo plazo, confiables y seguras con clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores. Esto se logra prometiendo y entregando a la otra parte, alta calidad, buen servicio y precios justos todo el tiempo. Se consigue fortaleciendo los lazos económicos, técnicos y sociales con las otras partes. Las relaciones del marketing reducen los costos y el tiempo en las transacciones; en el mejor de los casos, en lugar de negociar cada transacción por separado se establece una rutina de negociación sencilla.

Las relaciones del marketing es la estructuración de un bien único de la empresa, llamado red de marketing. Una red de marketing esta formada por la empresa y compañías con las cuales ha establecido relaciones comerciales sólidas y confiables. Cada vez más, el marketing esta tratando de sustituir la maximización de utilidades en cada transacción individual por la maximización de las relaciones provechosas con las otras partes. El principio de operación es establecer buenas relaciones y transacciones redituables.

2.7 MERCADOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. Un mercado esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Así, el tamaño del mercado depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestos a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

En su excepción original el término mercado se refería al lugar donde compradores y vendedores se congregaban para intercambiar sus mercancías, que podía ser la plaza de una ciudad. Los economistas usan el término mercado para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de un producto específico o una clase de producto; de ahí el mercado habitacional, el mercado de granos, y demás. Los mercadólogos, sin embargo, consideran que los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado. Los vendedores y los compradores o consumidores están conectados por cuatro flujos, que son la comunicación, los bienes y servicios, el dinero y la información

2.8 MERCADOTECNIA Y MERCADÓLOGOS

El concepto de mercados nos remite directamente al concepto de mercadotecnia. Ésta es una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos. La mercadotecnia por definición es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

El mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio; esto es, busca una respuesta de la otra parte, ya sea para vender o para comprar algo. En otras palabras, el mercadólogo puede ser un vendedor o un comprador.

2.9 ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING

La administración del marketing tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes. Utilizaremos la definición siguiente de la administración en mercadotecnia, aprobada en 1985 por la American Marketing Association:

“La administración del marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.”

Esta definición reconoce que la administración del marketing es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes y servicios e ideas; que se basa en la teoría del intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas.

En su acepción formal la labor del marketing en el mercado de clientes la llevan a cabo los gerentes de ventas, los representantes de ventas, los gerentes de publicidad y promoción, los investigadores de mercado, los gerentes de servicio a clientes, los gerentes de producto y de marca, los gerentes de industria y mercado y el vicepresidente de mercadotecnia. Cada puesto conlleva actividades y responsabilidades bien definidas.

A la administración del marketing le corresponde la función de influir en el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda, de tal forma que contribuya a que la organización logre sus objetivos.

2.10 FILOSOFÍAS DEL MARKETING

Las empresas de éxito actualmente generan una cultura en la que todos los integrantes de la organización "tienen plena conciencia de lo que significa el cliente y el mercado". Como señaló Ted Levitt de Harvard, "si no se piensa en los clientes no se piensa en absoluto". Existen cinco filosofías alternativas para guiar a las organizaciones en su labor de marketing.

1.- El concepto de producción afirma que los consumidores favorecerán con su preferencia productos cuyos precios sean accesibles y que estén disponibles; Por tanto, la actividad mas importante de la administración es mejorar la eficiencia en la producción y distribución, así como abatir precios.

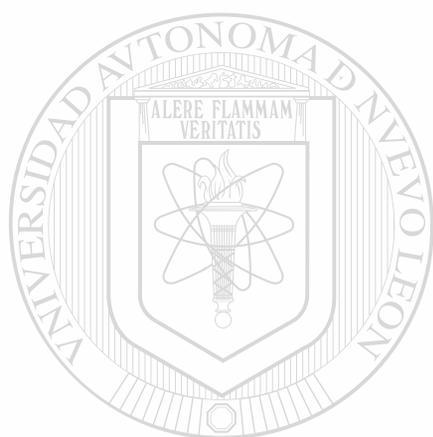
2.- El concepto de producto sostiene que los consumidores favorecen a los productos de calidad con precio razonable y que, en consecuencia, requieren poco esfuerzo de promoción.

3.- El concepto de venta de afirma que los consumidores que los consumidores no adquirirán suficientes productos de la empresa, a no ser que se les estimule a través de un esfuerzo sustancial de ventas y promoción.

4.- El concepto de mercadotecnia sostiene que la labor principal de la compañía es la de determinar las necesidades, deseos y preferencias de un grupo meta de clientes y entregarle los satisfactores deseados. Sus cuatro principios son: el mercado meta, las necesidades del consumidor, la mercadotecnia coordinada y la rentabilidad.

5.- El concepto de mercadotecnia social sostiene que la tarea mas importante de la empresa es la de generar la satisfacción del cliente y el bienestar del

consumidor y sectores sociales a largo plazo, como clave para satisfacer metas y responsabilidades organizacionales.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3 EL MARKETING ORGANIZADO

3.1 PREPARAR A LA ORGANIZACION PARA EL MARKETING

Su empresa de servicios o su servicio profesional pueden ser nuevos en lo que respecta al marketing. Si es así, preparar a su firma para iniciar el marketing es tan crucial como elaborar el plan de marketing. La diferencia entre un plan maestro que fracasa y un plan pedestre que tiene éxito puede radicar en sus empleados.

Puesto que la necesidad de un cambio se observa por lo general en el nivel superior de todas las empresas, hará falta toda su resolución y la de sus socios para encauzar a su firma por la senda de una buena comercialización. Luego, usted debe cuidar que se mantenga en esa senda. Para guiar a sus empleados, siga *las tres C* del marketing de servicios:

- **Comunicación**
- **Cambio (y el efecto que produce sobre los individuos)**
- **Coordinación**

Si lo suyo es una firma unipersonal, es evidente que sólo se tendrá a sí mismo para prepararla.

3.1.1 COMUNICACIÓN

Como los socios de una firma ven a menudo la necesidad de la comercialización, quizá suponga que los demás integrantes de la empresa lo ven igualmente. De hecho, eso rara vez es cierto. Algunos socios creen que el marketing puede desarrollarse en la cúpula sin comprometer a los empleados. Eso sería posible en industrias fabriles en la que los empleados rara vez tienen contacto directo con los clientes. Pero en las empresas de servicios con empleados inteligentes, bien entrenados, que a menudo tienen más contacto con los clientes que la gerencia, el "marketing en la cumbre" está contraindicado.

Incorpore a sus empleados en sus esfuerzos de planificación de marketing tan pronto se disponga a ello. Si esta es la primera vez que su firma elabora un plan, explique por qué es importante. A causa de las razones éticas a las que hemos aludido anteriormente, algunos profesionales considerarán que el marketing es negativo y habrá que explicarles qué beneficios aporta la elaboración de un plan, y las consecuencias que derivan de no hacerlo. Destaque cuán indispensable es que apoyen el desarrollo del plan. Explique que la perspectiva de ellos –que puede ser muy diferente del punto de vista de la gerencia- es inapreciable e irremplazable. Comuníqueles que el marketing simplemente no puede tener éxito sin su apoyo entusiasta.

Siga comprometiendo a los empleados durante toda la elaboración del plan. Ellos pueden proporcionar información para el esfuerzo de marketing de modo que pídala a medida que la necesite. Solicite opiniones sobre las relaciones con el cliente, por ejemplo. Comuníqueles su filosofía para adquirir, mantener y retener clientes. Al discutir el tema, sus empleados llegarán a entender la imagen que usted quiere proyectar a los clientes, el modo en que desea que se manejen las quejas y así sucesivamente. La interacción será útil como lo predice

un viejo adagio de planificación: quizá el plan sea inútil, pero el proceso es inestimable.

Una vez elaborado el plan y cuando empieza la instrumentación, el entusiasmo y el apoyo de sus empleados estarán directamente relacionados con la cantidad de información y con la realimentación que reciban. Ellos se preguntarán cuáles son los proyectos que deben iniciarse pronto y si la sociedad está logrando sus metas o no. Comunique las respuestas, tal vez en un boletín interno de la compañía, como lo hacen muchas firmas. O bien, celebre reuniones mensuales o trimestrales, así pondrá al tanto a los empleados sobre los avances del plan de marketing.

Es asimismo importante suministrarles a sus empleados un medio que le dé realimentación, tanto por una útil información como por la motivación que aquella proporcionará. Usted pedirá a sus empleados que contribuyan con sus observaciones y retransmitan los comentarios del cliente relacionados con el plan de marketing.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
3.1.2 CAMBIO Y LOS INDIVIDUOS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Además de tener en cuenta el efecto que produce el marketing sobre ellos como grupo, los empleados, socios y colegas de la firma deben saber qué significa el plan de marketing para ellos como individuos. En pequeñas empresas, puede bastar una reunión grupal. En sociedades más grandes, o en las que no se preveía que los empleados intervinieran en marketing, quizás haga falta analizar el tema con cada uno.

Primero analice la expectativas de la firma respecto del papel que desempeña cada empleado. Explique por qué es necesario un cambio. Por

ejemplo, un abogado que entrega trabajo legal de calidad deberá comprender por qué debe agregarse el marketing a sus actividades diarias. Prepárese para examinar de qué manera podría esa persona adquirir la capacidad de hacer una tarea de comercialización.

¿Qué resultados espera usted de esa persona? Explíquelo en función de un comportamiento y una actividad específicos. No diga: "Deseo que usted traiga más negocios" o: "Deseo que usted colabore con la firma en nuestros esfuerzos de comercialización". Defina lo que quiere decir, asegúrese de que el individuo comprenda lo que implica ser un "miembro que colabora". Diga, por ejemplo: "Espero que usted invite a almorzar, una vez por semana, a un cliente clave con el propósito de fortalecer las relaciones y producir referencias".

Esté preparado para encontrar resistencia. Los empleados técnicos son los que más resistencia ofrecen a la comercialización. Admita que eso es normal y considere una asistencia adicional o una comunicación que ayude a esos empleados a superar su incomodidad. Procure comprender por qué se resisten y ayúdeles a ver las nuevas realidades que hacen del marketing algo necesario y deseable.

Luego verifique si todos asignan el mismo significado a los términos de marketing como *desarrollo de un negocio, conservación de clientes, o reclutamiento de clientes*. Planee muy pronto la capacitación en marketing. Sus empleados, que serán vendedores, deben recibir un entrenamiento a la medida del servicio de venta. Si su sociedad no tiene recursos para capacitación, piense en invitar a un asesor para entrenar a los miembros de su firma. Envíe personal clave (usted inclusive) a un curso de capacitación para ventas. Cualquiera sea su decisión, la confianza y comodidad de sus empleados en el marketing dependen de que sepan lo que hacen y de poder identificarse con el rol. Ellos deben reconocer que marketing y servicio *no se excluyen mutuamente*.

3.1.3 COORDINACIÓN

Antes de instrumentar su plan de marketing, designe a alguien que coordine los esfuerzos de comercialización. Puede hacerlo usted, como proveedor del servicio, o el coordinador podría ser otra persona o una comisión.

El papel que desempeña el coordinador o el equipo de coordinación consiste en asegurar que, una vez elaborado el plan, el ímpetu persista a través de la ejecución. El coordinador motiva asimismo a los empleados y les asegura que la firma va hacia adelante gracias a la comercialización.

Algunas firmas ofrecen recompensas en dinero por los esfuerzos de marketing, como por ejemplo un porcentaje sobre las ventas y ganancias, o, como en algunas sociedades profesionales más grandes, un porcentaje sobre las ventas solamente. Otras se fían sólo en el reconocimiento. Incorpore incentivos en su sistema para alentar la comercialización, antes de ejecutar el plan de marketing.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Tómese el tiempo necesario para preparar a su compañía para el marketing.®

Lo llevará a un programa de marketing más productivo y exitoso.

3.2 ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un documento de trabajo que usted y otros usarán y revisarán en su empresa de servicios o en su servicio profesional de un modo continuo. No es un tratado abstracto que se elabora y luego se deja en un estante. Un plan de marketing está destinado a estimar el modo en que usted procede, dónde ha estado antes y qué debe ser diferente en el futuro. Al ser

redactado no fue moldeado en hormigón, sino que es un documento de trabajo flexible. La mayoría de los planes de marketing se revisan anualmente. Su empresa de servicios o su ejercicio profesional pueden cambiar más rápidamente, generando la necesidad de agregar planes de acción más específicos cada trimestre o semestre.

3.2.1 ¿DONDE ESTA AHORA?

Las respuestas a tres preguntas componen un plan de marketing. La primera pregunta es: ¿Dónde está usted ahora? La respuesta a ella crea la fase más intensiva del proceso de comercialización. Usted debe formarse un juicio interno y externo sobre su firma. Considere el fin u objeto de su negocio:

- ¿Hacia dónde está orientado?
- ¿Qué servicios presta?
- ¿Cuáles servicios son más viables o competitivos que otros?
- ¿Qué honorarios cobra?
- ¿Cuáles son sus recursos?

La última pregunta es crítica para una empresa de servicios o ejercicio profesional porque la materia prima disponible para hacer que la firma crezca y tenga éxito, es el personal de ésta o, en muchos casos, el proveedor del servicio. ¿Cuáles son los aspectos fuertes y débiles de su personal? ¿Qué técnicas o campos del conocimiento deben ser reforzados?

Además de internarse en su negocio, es indispensable analizar la plaza del mercado:

- ¿Quiénes componen su clientela?
- ¿Quién es la competencia?
- ¿En qué es diferente su negocio?
- ¿Qué problemas emergen?
- ¿Qué oportunidades prevé usted en adelante?
- ¿Qué tendencias se observan en su empresa de servicios o su profesión?

Todo esto le ayudará a comprender dónde está usted ahora y qué ocurre realmente en plaza con más claridad. Entonces estará preparado para formular la segunda pregunta.

3.2.2 ¿DONDE DESEA ESTAR?

¿Dónde desea estar como firma? ¿Qué imagen desea tener? ¿Qué ingresos? ¿Qué clase de servicios? Las respuestas a esas preguntas constituyen la base de sus metas y objetivos y el núcleo de su plan de marketing; ¡piense con claridad!

Los asesores de las empresas de servicios y de ejercicio profesional se sienten a menudo como el gato de Cheshire en *Alicia en el país de las maravillas*. Alicia se encuentra con un gato, que está sentado en un árbol; y el gato sonríe como lo hacen muchos asesores. Ante Alicia hay tres caminos. Ella le pregunta al gato, "¿Qué camino debo tomar?" El gato, sonríe, la mira y dice, "Bueno, ¿dónde te gustaría ir?" Alicia dice, "yo no sé". El gato responde, "Entonces cualquier camino te llevará allí".

Eso es sobre todo cierto en la comercialización de servicios. Cualquier técnica de marketing y cualquier estrategia de promoción analizadas en este libro lo llevarán a algún lado. Sólo usted puede decidir adónde desea ir.

3.2.3 ¿COMO LLEGA ALLÍ?

La pregunta final es: ¿cómo llega allí? La respuesta a esa pregunta incitó probablemente a muchos de ustedes a leer este libro. Las decisiones tomadas sobre sus metas y objetivos determinarán su respuesta.

Esa pregunta se dirige a sus segmentos de mercado –la clientela a la que usted se propone atender- y determina las estrategias más efectivas para sus servicios, honorario, distribución y promoción.

Para responder a la pregunta, debe anotar toda acción y todo paso que emprenderá, por orden, y coordinar una con el otro. Por último, tiene que desarrollar un sistema para monitorear el efecto de las estrategias que ha desarrollado, lo que le dará la realimentación necesaria para el éxito.

En el resto del libro se explican los pasos específicos que han de darse para elaborar y redactar su plan de acción.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.3 DECLARACIÓN DE PROPÓSITOS DE SU FIRMA

3.3.1 ¿PARA QUE ENUNCIAR UN PROPOSITO?

Toda empresa de servicio o de práctica profesional tiene un fin. Podría ser el motivo por el cual usted inició la empresa. Podría ser el motivo de ejercer ahora. O podría ser en lo que usted quiere transformar su empresa.

Enunciar el objeto de su existencia, el fin de su sociedad, al no poner en marcha el plan de marketing, le ayuda a concentrar su energía cuando prepara y lleva a cabo su plan. Lo orienta hacia la misión primaria de su negocio y le ayuda a tomar decisiones para cumplir esa finalidad. Cuanto más clara sea su visión, tanto más fácil le será ver las oportunidades de marketing y responder a ellas con éxito. Un propósito que es confuso o unidimensional (por ejemplo: "ganar dinero" o "ser creativo") es difícil mantener en el foco y comunicar a los demás.

3.3.2 Y ¿QUE ES ENUNCIAR UN PROPOSITO?

Enunciar un propósito es resumir en 25 palabras el objeto de existir de su organización. Le puede resultar fácil escribir esas 25 palabras si usted, como proveedor de servicios, ve resplandecer su misión como un faro. O bien, le puede resultar muy difícil si tres socios ven tres faros distintos, y aun si usted, como único propietario, nunca ha clarificado el propósito de su actividad.

En el caso de un servicio de limpieza, de un solo propietario, con un fin preciso, el enunciado podría expresarse como sigue: "Proporcionar calidad, servicios de limpieza doméstica personalizados, para realzar la calidad de vida de mis usuarios (proporcionando más tiempo libre, más relajación y menos estrés)".

Al haber varios socios y otros tantos propósitos, se requiere un espíritu flexible y clarificación. Las expectativas, preferencias y percepciones de cada persona deben analizarse con sinceridad y respeto. Por ejemplo, un socio en un estudio de abogacía, cuya misión es proveer a clientes de ingresos bajos un amplio espectro de servicios legales, deberá escuchar atentamente al socio cuya misión consiste en solicitar activamente trabajo a sociedades importantes, y al tercer socio cuya tarea es proporcionar asistencia en planeamiento inmobiliario a

individuos de ingresos altos. Cada socio debe escuchar con cuidado el fin principal que persigue el otro en el negocio.

Sin embargo, las admirables cualidades de escuchar y comprender pueden ser armas de doble filo. En primer lugar, un excesivo análisis de *cualquier cosa* no produce ganancias. Segundo, para que un negocio tenga éxito, debe prevalecer un juicio sagaz. Una actitud flexible entre los propósitos de cada socio debe conducir hacia la mejor opción para la empresa de servicios o el ejercicio profesional en su totalidad.

Cuando el que provee un servicio opera en forma independiente y sin tener una clara idea de qué servicios hay que prestar a quién, se enfrenta con un desafío mayor: autoexamen seguido de un enfoque correcto. Elegir los servicios que se prestarán y los clientes a quienes se atenderá, implica elegir los servicios y clientes que se eliminarán, y eso puede parecer alarmante. Sin embargo, todo aquel que compra un servicio responde mejor cuando en propósito es claro.

3.3.3 COMO ELABORAR EL ENUNCIADO DE SU MISIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su sociedad satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes (por ejemplo: mediante asesoramiento)
- A qué servicios se dedica su firma.

Su formulación tiene que ser más amplia que específica. Cien años atrás, los magnates del ferrocarril se equivocaron al limitarse al negocio del "ferrocarril" en vez de pensar de sí mismos que estaban en el negocio del "transporte". Si hubieran visto la imagen más amplia de trasladar mercadería por tierra, mar y aire, habrían percibido también una mayor oportunidad.

Además su formulación debe ser positiva y enérgica. Si su faro es brillante, usted querrá que el enunciado de su misión refleje su luz. Por ejemplo, "ayudar a las empresas medianas a alcanzar sus metas mediante la capacitación crítica y el asesoramiento sobre recursos humanos" es una imagen más potente que "asesorar a las empresas sobre asuntos de personal, capacitación y "management".

La formulación debe estar libre de palabras de una jerga especializada. Qué seguro se siente uno al revestir el enunciado en un lenguaje que sólo unos pocos comprenden. Pero qué oscuro y frustrante es para otros, inclusive para aquellos a quienes desea servir.

Usted puede optar por despersonalizar el enunciado y destacar "la firma" o "la sociedad" más que a un individuo. De cualquier modo, limitar la formulación a no más de 25 palabras le procurará concisión.

3.3.4 ENCUENTRE LA FORMULACION QUE FALTA

Para ilustrar el proceso de elaborar una formulación de propósitos considere este ejemplo de una empresa de servicios más bien sencilla:

Imagínese que usted es propietario de Case Inc., una firma consultora que se dedica a entrenar nuevos empleados para las empresas que no tienen

departamento de capacitación. Usted inició su sociedad hace tres años con una experiencia de veinte años en instrucción y administración. Su firma consultora emplea a dos personas que proporcionan asistencia técnica y apoyo en trabajos de oficina a sus proyectos.

Usted adapta sus servicios de asesoramiento a las necesidades de cada cliente y se enorgullece de su habilidad práctica, efectiva en cuanto a costos y orientada al entrenamiento. Usted pide por sus servicios honorarios uniformes, calculados mensualmente. Este también es un enfoque singular, diferente del de la competencia.

Su estudio está ubicado en el centro de la ciudad. Usted ensayó varias técnicas para promover su negocio, inclusive seminarios, folletos y llamadas directas de venta. Se considera a sí mismo como un promotor regular. Su personal es excelente en su capacidad técnica y correcto con los clientes. Entre sus clientes prevalecen las firmas medianas. En los tres primeros años de su negocio usted redondeó \$75.000 en honorarios de asesoramiento. Una de sus inquietudes en lo que respecta a su ingresos es la falta de ganancias debido a la cantidad de hombres-horas requeridos por cada tarea.

Hay muchos instructores que prestan el mismo servicio en su ciudad, pero pocos que funcionan de esa manera. Usted cree que es creativo y mejor capacitado para focalizar el cuadro en su conjunto y los resultados que necesitan sus clientes. Sospecha que en el futuro su concepto sobre prestación de servicios será más aceptable y que, además, los clientes crecerán y agregarán sus propios departamentos de capacitación (privándolo así de su tarea).

Con esa información ¿cómo formularía el propósito de su negocio? Para hacerlo, *no* empiece a luchar por encontrar las palabras apropiadas. Sólo eche una ojeada al ejemplo otra vez y apunte unas pocas ideas. Reflexione antes de evaluarlas. Ahora, tache aquellas que no parecen importantes en una segunda

lectura y marque las que sí lo parecen. Lea la lista revisada de ideas importantes y dé vuelta la hoja de papel. Ahora, escriba, *muy rápidamente*, tres o cuatro oraciones explicando el propósito de ese negocio.

Deténgase. Desvíe la mirada. Vuelva a leer las oraciones, en voz alta ¿Qué tal fue eso? Si usted es como la mayoría de los escritores, tendrá que corregir. Recuerde que es importante ser claro, positivo y enérgico. Escriba su formulación final en el espacio siguiente.

ENUNCIADO DE PROPOSITOS DE CASE INC.

¿Qué le parece? ¿Contrataría usted una firma cuya formulación de propósitos sea como ésta? Si no, compárela con la muestra que damos más adelante. ¿Quizá desearía reelaborar su versión. Sin embargo sugerimos que ahorre sus energías para su propia formulación. Use la planilla 1 para redactarla.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MUESTRA 1

ENUNCIADO DE PROPOSITOS DE CASE INC.

“Proporcionar servicios de consulta y asesoramiento a individuos y organizaciones en el área de management y comunicación”.

PLANILLA #1
ENUNCIADO DE PROPOSITOS

PARTE 1

Si usted es dueño de una empresa de servicios o de práctica profesional hace tiempo o si acaba de empezar:

1. ¿En qué negocio desea usted actuar?

2. ¿Qué necesidades desea usted atender?

3. ¿A qué clientes desea usted prestar servicio?

4. ¿Cómo encarará esa tarea (por ejemplo: para un taller de reparación de autos): mediante asesoramiento y servicios, o mediante demanda de ventas o publicidad?

I.-FORMULACION DE LOS PROPOSITOS DE LA COMPAÑIA

(En 25 palabras o menos, formule los propósitos de su compañía)

3.4 HACER ACOPIO DE HECHOS REFERENTES AL NEGOCIO

3.4.1 LA BASE PARA SU PLAN DE MARKETING

Cualquier plan de negocios empieza por el presente. Por ejemplo para planificar financieramente, hay que determinar primero de qué recursos efectivos y de financiación se dispone. Para planificar los esfuerzos acrecentados de trabajo, primero hay que apreciar el talento y experiencia del personal. Para planificar el marketing, hay que interiorizarse primero en el negocio de servicios o en la práctica profesional.

Una introspección de sus servicios o prácticas profesional le ayudará a evaluar seis aspectos de su firma:

- El servicio que ofrece (producto)
- Dónde brinda el servicio o el modos en que lo hace (lugar-plaza)
- Los honorarios que estipula (precio)
- El modo en que promueve su servicio a los clientes (promoción)
- Sus clientes y,
- La venta de sus servicios

Los primeros cuatro aspectos del negocio son las clásicas "Cuatro P de marketing" – producto, plaza, precio y promoción – entendidos para empresas de servicios; los dos últimos son el sustento de su sociedad: los clientes y las ventas que sus servicios generan. La evaluación de los servicios o de la práctica profesional en todas sus partes le proporcionará sólidos cimientos de hechos sobre los cuales usted, sus socios y su personal pueden edificar tanto el plan de marketing como el negocio futuro.

3.4.2 EVALUACION DE LOS SERVICIOS

Sí, sí. Usted sabe qué servicios brinda la firma. Por ejemplo, como contador, usted ofrece asesoramiento financiero, mantenimiento de archivos e informes mensuales. Como estilista de cabello, provee cortes de pelo, coloración y permanentes. Pero pocos prestadores de servicios se ven como los ven los clientes reales o probables. Usted debe traducir su servicio en términos de plaza.

La planificación de marketing le ayuda a interpretar su servicio desde la perspectiva de sus clientes, y puede ser un verdadero desafío para los prestadores de servicios. Quizás esté usted muy familiarizado con lo que hace y cómo lo hace. Quizá se enorgullezca mucho de su trabajo, su destreza y sus años de experiencia porque ve cómo puede influir en la vida de un cliente. Quizás esté familiarizado con lo que, en lenguajes de marketing, se llaman las *características* de su servicio. Pero puede estar menos familiarizado con lo que obtienen los clientes de su servicio, o sea, sus *beneficios*.

En general, es fácil describir las características, pero resulta confuso y difícil identificar los beneficios. Los beneficios (o *resultados* si esa palabra le resulta más descriptiva) podrían definirse imaginando que sus clientes dicen "¿Qué me da eso?" O "¿Qué gano con eso?" Por ejemplo, un instructor de técnicas de presentación podría identificarse proporcionando servicio de videotape durante los seminarios, como característica. Como consecuencia, los participantes del seminario reciben algo más que presentaciones de videotape. Ven sus hábitos corrientes de locución, reconocen sus errores y mejoran rápidamente, los que es un beneficio neto.

Las palabras que describen un beneficio deben ser sencillas, no técnicas ni potentes en el sentido emocional. Si esas palabras de comercialización no se le ocurren fácilmente, siéntese con un amigo inteligente pero no informado o con

miembros de su personal menos técnicos y pregunte: "Si yo dijera que ese es un rasgo del servicio que yo presto, y usted(es) recurriera(n) a ese servicio, ¿qué obtendría(n) de él?" .

3.4.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS: EL LUGAR

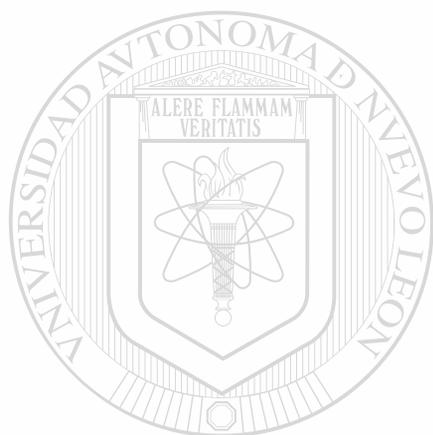
En marketing, *lugar* no sólo significa un espacio físico, sino también la manera en que la empresa de servicios o de práctica profesional los presta. Por ejemplo, para tasadores de bienes raíces, el lugar se refiere tanto a las oficinas (el espacio físico) como a la operación de ir a las residencias para hacer la evaluación (el modo en que se distribuye el servicio.)

3.4.4 EVALUAR PRECIOS Y HONORARIOS

Los precios y honorarios parecen a menudo un asunto sencillo. Por ejemplo, en un taller de reparación de autos, se piden precios fijos por la mano de obra, el trabajo de carrocería y pintura. Un abogado cobra honorarios fijos por cada hora facturable. Pero el arte de fijar precios es más complejo que eso. Comprende no sólo los honorarios que se cobran, sino cómo se pagan. El crédito que se ofrece a los clientes y la base para brindarlo son asuntos que deben considerarse, así como la frecuencia y el momento de cambiar los honorarios. Y, ¿qué ocurre con los servicios adicionales e imprevistos?

Además, no existen reglas formales de fijación de precios para muchas empresas de servicios. De modo que cada prestador de servicio debe fijar sus propios honorarios –una tarea difícil si no se tiene experiencia -. Resulta característico que las personas que son nuevas en un negocio señalen precios

más bajos que otros, brindando el mismo precio. Si bien la subvaluación ayuda a erigir la base para una clientela, se ha comprobado que induce a los clientes a subestimar el servicio. Los proveedores se subvalúan los servicios son incapaces de ofrecer calidad y ganarse la vida al mismo tiempo. Su remuneración horaria es demasiado baja para invertir tiempo en alcanzar excelencia y seguir comiendo. Al fijar honorarios bajos,



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

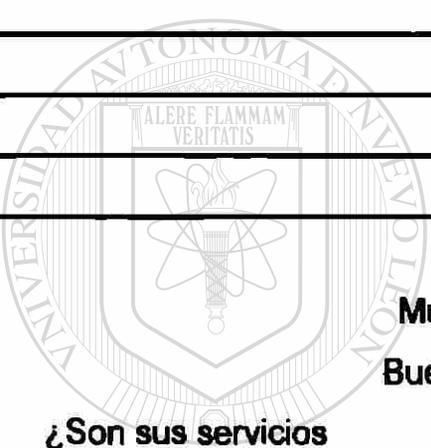
PLANILLA #2
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO

Nombre cada servicio

Cómo provee usted el servicio

Rasgos característicos del servicio
(¿Cuál es?)

Beneficios del servicio (¿Qué hay
en él para sus clientes? ¿Por qué
deberían comprarlo?)


Muy
Bueno Bueno Regular Malo Comentarios

1. ¿Son sus servicios
de buena calidad?

2. ¿Qué grado de
seguridad ofrecen
sus servicios?

3. ¿Cómo se cumplen
los servicios que
promete la empresa

4. Los nombres de sus
Servicios ¿comuni-
can realmente los
beneficios que reci-
ben los clientes?

5. Si su empresa ofrece más de un servicio, ¿son éstos compatibles entre sí?

(por ejemplo: sería incongruente que IBM vendiera helados).

_____ Sí _____ No

Comentarios: _____

6. ¿Tiene su empresa el equipamiento necesario para brindar el servicio? (Por ejemplo: máquinas de composición en una imprenta).

_____ Sí _____ No

Comentarios: _____

7. ¿Tiene su empresa el material necesario o lo puede conseguir fácilmente? (por ejemplo: telas para un fabricante de indumentaria).

_____ Sí _____ No

Comentarios: _____

8. En su opinión, ¿en qué etapa están los servicios que presta su firma, en el siguiente gráfico del ciclo vital?



I.-RESUMA LA CARACTERISTICA DE SUS SERVICIOS

PLANILLA #3
EL LUGAR DE SUS SERVICIOS

1. ¿En qué locales vende la empresa sus servicios a los clientes?

_____ Oficina en un edificio comercial

_____ Oficina, estudio o negocio en su casa

_____ La casa o el lugar de trabajo del usuario

_____ Otros (especifique): _____

2. ¿Cuántas bocas de salida emplea su empresa para vender sus servicios?

_____ Una _____ Más de una

3. ¿Cómo decidió usted la cantidad y ubicación de los lugares de trabajo?

Ubicación

Razones para escoger la ubicación

4. ¿Satisface los requerimientos su lugar de trabajo o hace falta introducir cambios físicos o mejoras?

_____ Esta bien como está

Hacen falta cambios físicos (especifique): _____

5. ¿Qué costaría hacer esos cambios?

Cambio

Costoso

Moderado

Económico

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

6. Si el acceso del público a sus servicios es importante, ¿pueden los clientes Acceder fácilmente a ellos?

Accesible al tránsito público Accesible a las casas de los usuarios
 Accesible al estacionamiento No interesa
 Accesible a las oficinas de los usuarios

7. Los locales actuales de su firma, ¿tienen un tamaño adecuado para el tipo de su negocio?

Sí No (especifique el tamaño necesario): _____

8. Si no, ¿es factible que usted haga algo al respecto?

Sí No Sin decidir

9. ¿Tendrá bastante espacio en ese lugar cuando crezca su negocio?

Sí No Sin decidir

10. ¿Tendrá que expandirse a otras bocas de salida cuando crezca su negocio?

Sí No Sin decidir

11. Si decide expandirse, ¿qué criterios usará al elegir la nueva ubicación?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

12. ¿Qué efecto producirán las mejoras o cambios físicos en el lugar que ocupa su negocio?

13. ¿Cuál será el efecto de no introducir mejoras?

14. ¿Hay cambios factibles que usted puede introducir para mejorar el acceso de los clientes a sus oficinas?

No Sí (describalos) _____

15. ¿Hay cambios que usted puede introducir para atender mejor a sus clientes?

- Vender su servicio de algún otro modo (por ejemplo: suministrar entrenamiento con grabaciones en cassettes)
- Considerar la organización de una red de corredores para vender sus servicios
- Considerar la publicación de libros y folletos para comunicarse y vender mejor sus servicios
- Considerar la instalación de su servicio en la calle (por ejemplo: un centro de diagnóstico móvil para médicos o un servicio móvil de reparación de cristales)

1.-RESUMEN SOBRE EL LUGAR

Resuma la descripción que desarrolló sobre el lugar y el modo en que su empresa ofrece sus servicios

ellos socavan no sólo a los demás sino también a sí mismos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es indispensable por lo tanto saber cuánto cobran otros en el mismo campo por servicios similares. Puede ser difícil obtener esa información si su competencia rehúsa ayudarlo. Si es así, podría usted considerar una de estas estrategias:

- Llame, preséntese como un posible cliente y pregunte por los honorarios.
- Pida a alguien que haga esas llamadas por usted.
- Use los servicios de un competidor.
- Pregunte a un experto local en su área sobre valuación.
- Pregunte sobre honorarios a una asociación profesional o comercial.

3.4.5 INFORMAR AL PÚBLICO SOBRE SUS SERVICIOS

Durante años, quizás haya procurado usted informar a los probables clientes sobre su empresa de servicios o su práctica profesional de diversas maneras. Quizás haya publicado avisos en publicaciones varias o en las Páginas Amarillas. Quizás haya editado folletos. Su empresa de servicios pudo haber sido descrita en un artículo de diario o por radio o televisión. Quizás usted haya publicado un artículo. Amigos y colegas pueden haberle remitido clientes.

Para apreciar la efectividad de lo que usted ha hecho con el objeto de promover su servicio y aprender nuevas técnicas, puede resultarle útil la planilla #5. Sin embargo, tenga en cuenta tres factores cuando la esté completando. Primero, admita que la promoción es uno de los aspectos más complejos de la comercialización.

Segundo, considere que el marketing de servicios profesionales es una disciplina nueva. Usted es un pionero que viaja por caminos inciertos y desiguales cuando la practica. No permita que los obstáculos lo frustren o abrumen. En cambio, disfrute de las lecciones que aprende.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tercero, sepa que la eficiencia, aun de la mejor y más profesional campaña de marketing, es a menudo difícil de medir. Por lo general, los proveedores de servicios se sienten decepcionados de sus esfuerzos de promoción, en parte porque se rinden demasiado pronto. Busque este modelo cuando revise los esfuerzos de su firma.

PLANILLA #4
POLITICA DE PRECIOS

1. ¿Qué honorarios cobra usted por sus servicios?

Servicio	Honorarios

2. Su negocio, ¿acepta sólo efectivo (o cheque) o concede crédito?

_____ Sólo efectivo _____ Crédito

3. ¿Qué plazos de crédito ofrece su empresa?

_____ Tiempo prolongado (por ej.: los pagos se extienden por plazos de un año o más)

_____ Período restringido (por ej.: 30 días, 90 días)

_____ Otros (especifique)

4. ¿Qué proporción de sus ventas es en efectivo y cuánto es a crédito?

_____ % ventas en efectivo anuales _____ % ventas a crédito anuales

5. ¿Qué tipo de bonificaciones ofrece su firma, si es que lo hace?

_____ Bonificación por pago en efectivo (a los clientes que pagan las facturas dentro de un período especificado)

_____ Bonificación por cantidad (a los clientes que compran cantidades)

6. Su empresa, ¿cobra estrictamente por el servicio o cobra un adicional por servicios especiales?

_____ Sólo cobra por el servicio

_____ Cobra por viáticos

_____ Cobra por atenciones especiales al cliente

_____ Recauda otros pagos (especifique): _____

7. ¿Cuándo fue la última vez que la empresa cambió sus honorarios?

8. ¿Aumentaron o disminuyeron los honorarios?
 Aumentaron los honorarios Disminuyeron los honorarios
9. Hasta donde usted sabe, ¿cómo consideran los clientes sus honorarios?
 Caros Moderados Baratos
10. Hasta donde usted sabe, ¿son sus honorarios competitivos?
 Sí No No lo se
11. Si su empresa no cobra comúnmente los servicios adicionales, ¿hay
 Algunos que la empresa provee y por los cuales se podría pedir un pago
 Suplementario? ¿Cuánto podría pedir?
-

- 12.- Si usted no otorga crédito, ¿cree usted que el pago a plazos proporcionaría
 Un incentivo a sus clientes para comprar sus servicios?

Sí No Tal vez

- 13.- ¿Cree usted que hay que cambiar los honorarios?

Servicios ¿Aumento? ¿Disminución? ¿Cantidad?

- 14.- ¿Cómo reaccionarían sus clientes a ese cambio de honorarios?
-
-

- 15.- ¿Es la reacción digna de ese cambio?

Sin lugar a dudas Posiblemente Si decidir

I.- RESUMEN SOBRE PRECIOS

Resuma la información sobre honorarios que ha elaborado

**PLANILLA #5
PROMOCION**

I.- INFORMACION GENERAL SOBRE LA PROMOCIÓN

1. ¿Qué esfuerzos ha invertido usted para persuadir al público a comprar sus servicios?

Vendió directamente a clientes

Buscó difusión en los medios masivos de comunicación (diarios, radio y televisión)

Hablo con organizaciones profesionales

Pidió recomendaciones a sus colegas y clientes anteriores

Se comunicó por correo con los clientes

Ofreció promociones de ventas (por ej.: muestras, premios, cupones, concursos)

Anunció en publicaciones

Otros (especifique) _____

2. ¿Con qué frecuencia se produjeron esas actividades de promoción?

Frecuentemente

Esporádicamente

Nunca

3. Si usted ofrece más de un servicio, ¿ha hecho la promoción de cada uno?

No

Sí

Explique: _____

II.- ESFUERZOS DE VENTA DIRECTA

Si usted es la única que vende en su empresa de servicios o de práctica profesional:

1. ¿Cuántas llamadas de venta directa puede hacer por semana?
 5 ó menos de 11 a 15
 de 6 a 10 más de 15
2. ¿Hace usted visitas personales o llamadas telefónicas?
 Personales Telefónicas
3. ¿Cuántas horas por semana invierte usted en vender? _____
4. ¿Dónde consigue usted las listas para la venta?
 Avisos Sugerencias de colegas
 Páginas Amarillas Listas de socios
 Otras (especifique): _____
5. ¿Qué promedio de ventas tiene usted por mes?
(unidades y en moneda) _____
6. ¿Ha hecho ventas directas anteriormente en su carrera? _____
Explique: _____

7. ¿Ha recibido capacitación en ventas anteriormente? _____

8. ¿En qué aspectos de sus presentaciones de ventas necesita más ayuda?
 Conseguir listas
 Formular preguntas que revelen las necesidades de sus clientes
 Manejar las objeciones del cliente
 Concluir las ventas
 Proseguir después de la llamada (por ej.: preparar la propuesta)
 Vender por teléfono
 Estar motivado para vender
 Otros (especifique): _____

III.- SI USTED DIRIGE UN EQUIPO DE VENEDORES

1. ¿Cuántas personas componen su personal de ventas? _____

2. ¿Cuáles son sus responsabilidades de venta?

3. ¿Cómo se les paga a los vendedores de su empresa?

_____ Sueldo _____ Sueldo más comisión _____ Comisión

4. ¿Es su personal de ventas suficientemente numeroso para vender a sus clientes y prestarles el servicio?

_____ Sí _____ No (¿Cuántos vendedores más se necesitan?) _____

5. ¿Han recibido sus vendedores entrenamiento en ventas?

_____ Sí _____ No _____ Algún entrenamiento

6. ¿Les ha brindado su empresa entrenamiento para realizar sus tareas?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

7. Identifique los aspectos fuertes y los débiles de su fuerza de ventas.

IV.- ESFUERZOS DE DIFUSION

1. ¿Ha buscado su empresa activamente publicidad no pagada?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

2. En caso afirmativo, ¿en qué medios ha buscado difusión su firma?

3.- ¿Quién estableció el contacto que generó la difusión?

_____ Alguien en la firma _____ Un reportero

4.- ¿Hubo notas como resultado de sus esfuerzos de difusión?

_____ Sí _____ No

5.- ¿Qué clase de notas se escribieron sobre su empresa?

V.- ANTECEDENTES SOBRE PRESENTACIONES EN PUBLICO

1. ¿Habló usted alguna vez a un grupo acerca del servicio que presta?

_____ Sí _____ No

2. En caso negativo, ¿se sentirían capaces, usted u otros de su empresa, de Hacerlo?

3. En ese caso, ¿a qué clase de grupo le hablarían usted o sus colegas?

_____ Organización vecinal

_____ Asociación profesional

_____ Grupo de interés especial

_____ Grupo social

_____ Grupo político

4. ¿Proporcionaron usted o sus socios al auditorio, elementos de ayuda suplementarios (como folletos o muestras) cuando hablaron?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

5. ¿Qué efecto produjo su discurso?

_____ Considerable interés del auditorio

_____ Una o más pistas (clientes probables)

_____ Nuevos clientes compraron el servicio

_____ Ninguna reacción

VI.- REFERENCIAS

1. ¿Ha recibido su empresa referencias sobre probables clientes de sus colegas , antiguos clientes o amigos personales?

_____ Sí _____ No

2. ¿Ha pedido usted referencias a esas personas?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

3. ¿Qué porcentaje del total de sus clientes constituyen las referencias?

4. ¿Suele comunicarse usted con clientes satisfechos después de terminar una tarea?

VII.- PARTICIPACION EN ORGANIZACIONES

1. ¿De qué grupos u organizaciones profesionales son miembros usted u otras personas de su empresa?

¿Por qué ingresaron usted y sus socios en esas organizaciones?

_____ Apoyo

_____ Pistas de negocios

_____ Otras razones (especifique): _____

2. ¿Cómo han usado usted y sus asociados su calidad de miembros en esas organizaciones para promover el negocio?

_____ Actuaron como portavoces públicos para la organización

_____ Actuaron en comisiones como funcionarios ejecutivos

_____ Informaron a otros miembros para la explotación del negocio

_____ Pidieron referencias a otros miembros

_____ No usaron su calidad de miembros para la explotación del negocio

3. ¿De qué otra manera podrían sus socios o usted alentar a otras personas para que les remitan clientes probables?

VIII.- PROMOCIONES DE VENTAS

1. ¿Usó usted las promociones de ventas como incentivos para alentar a los clientes a comprar su servicio?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

2. ¿Qué promociones de venta ha usado su empresa?

_____ Ferias de muestras _____ Honorarios más bajos

_____ Primera consulta sin cargo _____ Seminarios

_____ Incluyó más personal sin pagos adicionales

_____ Incluyó libros o grabaciones sin pago adicional

_____ Invitó a los clientes a excursiones o veladas especiales de baile o concierto, etc.

_____ Obsequios publicitarios (por ej.: regalar camisetas por colocar pedidos.

3. ¿Con qué frecuencia usó usted esas promociones de ventas?

IX.- ESFUERZOS DE CORREO DIRECTO

1. ¿Usó usted el correo directo (por ej.: folletos o volantes de promoción enviados directamente a domicilio o a las oficinas) para llegar a sus clientes?

_____ Sí _____ No

Explique: _____

2. En caso afirmativo, ¿qué materiales envió a sus clientes?

3.- ¿Dónde consiguió la lista de clientes potenciales?

4. ¿Quién diseñó el material de la correspondencia (folletos o volantes)?

5. ¿Quién se ocupó del envío de la correspondencia?

6. ¿Con qué frecuencia usó su empresa los envíos por correo?

X.- PUBLICIDAD

1. Si su empresa pagó por la publicidad, ¿qué medios usó?

Periódicos distribuidos en toda la ciudad

Semanarios distribuidos en toda la ciudad

Periódicos distribuidos entre un público limitado (por ej.: boletín universitario)

Semanario distribuido entre un público limitado (por ej.: guía de espectáculos)

Publicación comercial, profesional o de alguna organización

Revista de divulgación

Radio

Televisión

Páginas Amarillas

2. ¿Qué promovía usted generalmente en esos avisos?

Un acontecimiento especial (por ej.: ventas, gran oportunidad)

Un servicio individual

Información general sobre su firma

Otros (especifique): _____

3. En general, ¿cuánto costaron los avisos en los diferentes medios?

Aviso	Medio	Costo	Tamaño
_____	_____	\$ _____	_____
_____	_____	\$ _____	_____
_____	_____	\$ _____	_____

4. ¿Quién diseñó o presentó sus avisos?

5.- A su juicio, ¿tenían un aspecto profesional los avisos?

6.- ¿Repetió usted los avisos o los publicó una sola vez?

Repetí los avisos _____ Los publiqué una vez _____

7.- ¿Por qué eligió usted ese programa de publicidad?

8.- ¿Fueron efectivos los avisos?

XI.- TELEMARKETING (comercialización por teléfono)

1. ¿Usó usted el teléfono para comercializar activamente o para solicitar clientes?

_____ Sí _____ No

2. Si no lo hizo, ¿por qué?

3. Si lo hizo, ¿cuál es su razón principal para usar el teléfono como Herramienta de ventas?

_____ Clasificar a los clientes potenciales

_____ Fijar entrevistas

_____ Vender por teléfono

_____ Hacer el seguimiento de las llamadas

_____ Clientes existentes y anteriores de los servicios

_____ Otras (especifique): _____

4. ¿Cuánto tiempo usa usted el teléfono para comercializar?

_____ 10 a 20 % del tiempo

_____ 20 a 35 % del tiempo

_____ 35 a 50 % del tiempo

_____ Más de 50 % del tiempo

5. ¿Qué obstáculos se le presentan al usar el teléfono para vender?

_____ Conseguir la persona apropiada

_____ Presentar su empresa a los nuevos clientes probables

_____ Enfrentarse con una resistencia (por ej.: "Estamos satisfechos con el servicio que tenemos")

_____ Vender a alguien a quien no puede ver

_____ Fijar una cita

_____ Otras (especifique): _____

6. ¿Qué distracciones (por ej.: físicas, mentales o ambientales) se producen cuando usted usa el teléfono?

7.- ¿Qué aspectos del telemarketing (introducción, presentación y cierre) o técnicas (sondear, escuchar y cerrar) necesitan ser reforzadas?

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

XII.- RESUMEN DE LA PROMOCION

Resuma la información expuesta sobre la promoción de su negocio. (Use más páginas si hace falta). Recuerde incluir tanto una información general como específica sobre cada técnica de promoción.

- Ventas directas
- Difusión
- Hablar en público
- Referencias
- Participación en organizaciones

- Promoción de ventas
 - Correo directo
 - Publicidad
 - "Telemarketing"
-
-

3.4.6 CONOCE A TU CLIENTE

A) Importancia de cada cliente

Por regla general, las empresas de servicios son proporcionalmente más pequeñas que otras, las fabriles por ejemplo. Además, las compañías de servicios y de práctica profesional son partes de industrias fragmentadas. En arquitectura, por ejemplo, se forman pequeños grupos de arquitectos que trabajan a menudo aislados unos de otros. Cada firma puede atender sólo un pequeño número de clientes, de modo que cada cliente es más importante para la firma que lo que sería para una gran industria.

Puesto que cada cliente es tan importante, los estudios de práctica profesional o empresas de servicios deben saber con toda precisión a quiénes atienden. Ese conocimiento es fundamental, no sólo para sobrevivir, sino para prosperar en una compañía de servicios.

Para conocer bien a los clientes se requiere tener varios tipos de información. Alguna es fácilmente disponible, otra debe ser reunida. Aunque finalmente se generalizará la información sobre los clientes, durante el proceso de su identificación se elaborará un concepto más personal y profundo de sus necesidades.

Primero, analice a sus clientes para determinar qué características comparten. Vale uno de los centenares de antiguos adagios sobre ventas: identifique cinco características comunes de sus antiguos clientes y podrá ver al próximo caminando por la calle. Conocerá también las orientaciones que le ayudarán a identificar a sus usuarios habituales y futuros.

Segundo, averigüe con qué frecuencia usan sus clientes los servicios. ¿Cuánto compran? ¿Cuándo? Este es un asunto particularmente vital que deben comprender los proveedores de servicios. Se presentan a menudo oportunidades para aumentar el patrocinio del cliente y que usted desconoce ahora. Por ejemplo, un estudio jurídico se enteró de que después de construir una pequeña empresa en sociedad anónima, los directores de la sociedad no celebraban las reuniones anuales, requeridas por la ley. El estudio jurídico se dio cuenta de que podía proveer un servicio valioso y aumentar las horas facturables, programando sencillamente esas reuniones de los miembros del directorio en su estudio.

B) Si usted no conoce a sus clientes

Si le resulta difícil o imposible completar las plantillas anteriores, usted no está solo. Por más importantes que sean los clientes, pocos proveedores de servicios saben bastante acerca de ellos. Para saber más, verifique la información disponible, lo que los comercializadores llaman *fuentes primarias*:

- Usted ya posee cierta información sobre sus clientes. Si está seguro de que es correcta, use la que ya tiene. Sólo recuerde que gran parte de su plan de marketing se basará en ella y que las hipótesis erróneas de ahora podrían llevarlo por un camino equivocado de marketing más adelante.

- Saque información de sus ficheros de clientes. Quizás tenga usted una información considerable registrada en sus ficheros de clientes. Las direcciones,

por ejemplo, le pueden dar una idea de las características importantes de los usuarios. No espere que esa información esté organizada de un modo que facilite la comercialización. Además, los ficheros pueden no estar completos, de modo que si su firma tiene grandes volúmenes de venta y muchos clientes, remítase a las listas correspondientes; es probable que olvide a alguien si no lo hace.

- Haga un estudio de los usuarios. Después que sus socios y usted han comunicado lo que ya saben o lo que encontraron en los ficheros, puede faltar alguna información. En ese caso, pida esa información a sus clientes, mediante una consulta. Elija una consulta telefónica (que es rápida, pero costosa), un cuestionario por correo (que puede ser más extenso pero obtener pocas respuestas) o una entrevista personal. Los clientes pueden responder a una consulta (no más de 1½ páginas) cuando vienen a su oficina. O usted puede contratar a un investigador para entrevistarlos, o interrogarlos usted mismo.

En una consulta personal, pregunte cosas de las que no está seguro. Pregúnteles qué les gusta y qué no les gusta de su servicio (los usuarios contestan esa pregunta con más facilidad a un investigador que a usted). Formule las preguntas en forma objetiva y haga las menos delicadas primero y luego las más delicadas (por ej.: sobre los ingresos). Brinde a los usuarios la oportunidad de ser anónimos. Si usted lleva a cabo la consulta en sus oficinas, pida a los clientes que llenen el formulario mientras le preparan la cuenta y coloque una caja que indique "Consultas a clientes" sobre el mostrador de ventas o el escritorio del recepcionista.

Envíe sobres estampillados y con su dirección si manda cuestionarios. La clase de preguntas puede variar según el modo en que usted maneja el cuestionario (teléfono, correo o en persona). Véase Tabla #1.

Para averiguar algo más acerca de sus clientes, revise la información que otros compilan y publican, y que se llama información secundaria. Los gobiernos, los bancos, los principales diarios de la ciudad y las organizaciones internacionales de ventas y comercialización, todos publican información que le puede ser útil.

Por ejemplo, una tapicería residencial y comercial y un servicio de limpieza de alfombras, usando los datos actualizados de un censo, descubrió que un número creciente de familias mayores, de ingresos más altos, se mudaban a su zona de mercado. Los dueños pudieron adaptar su plan de marketing a ese grupo.

Antes de serle útil, sin embargo, la información de fuentes secundarias debe satisfacer los siguientes tests:

- Debe ser local. La información debe ser relevante para la zona geográfica y la población que usted atiende. Esa información constituye un problema particular para servicios con una pequeña base de usuarios.

- Debe ser exacta. Hay un problema adicional en cuanto a los datos obtenidos de un área pequeña y es que cuanto menor sea la muestra examinada, tanto menor es el grado de exactitud. La única opción razonable es suponer que es exacta si ha pasado la prueba de ser publicada.

- Debe ser oportuna. Como en nuestra sociedad los cambios se aceleran, puede ser difícil hallar datos actualizados. Resulta también cada vez más difícil seguir la pista de poblaciones y tendencias cambiantes.

PLANILLA #6
CARACTERISTICAS DEL CLIENTE

Cliente (empresa o individuo)	Duración (¿cuánto tiempo ha mantenido relaciones de negocio con usted, el cliente?)	Promedio de venta (\$) ha	¿Cuándo compró sus servicios el cliente? (estación, mes)	¿Cómo se enteró el cliente de sus servicios? (por referencias, por avisos)
-------------------------------	---	---------------------------	--	--

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

I.- CLIENTES INDIVIDUALES

1. ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes?

_____ 25 y menos

_____ 26-30

_____ 31-35

_____ 36-40

_____ 41-45

_____ 51-60

_____ Arriba de 60

2. ¿Qué porcentaje de sus clientes son hombres/mujeres?

_____ % Mujeres

_____ % Hombres

3. Dónde residen sus clientes? (Use el código postal o el nombre de las calles para determinar esa información, si es necesario.)

4. ¿Cuál es el ingreso promedio anual de la casa de sus clientes?

_____ \$20.000 y menos

_____ \$20.000-24.999

_____ \$25.000-29.999

_____ \$30.000-39.000

_____ \$40.000-49.999

_____ \$50.000 y más

5. ¿Qué razón principal tienen sus clientes para usar su servicio?

II.-EMPRESAS CLIENTES

1. Estime la magnitud de las empresas clientes (basándose en el número de empleados y en el activo) y los años de existencia.

Cliente	Magnitud	Años
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2. ¿Dónde están ubicados sus clientes geográficamente?

3. ¿Puede usted estimar sus ventas brutas anuales?

_____ \$29.000 y menos	_____ \$100.000-150.000
_____ \$30.000-39.999	_____ \$150.000-500.000
_____ \$40.000-49.999	_____ \$500.000-1 millón
_____ \$50.000-59.999	_____ \$1-2 millones
_____ \$60.000-69.999	_____ \$2-3 millones
_____ \$70.000-79.999	_____ \$3-4 millones
_____ \$80.000-89.999	_____ \$4-5 millones
_____ \$90.000-99.999	_____ \$5 millones y más

III.- RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE

Resuma las cinco características más comunes de sus clientes habituales:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Las fuentes secundarias van refinando sus métodos para compilar información, por consiguiente los datos que usted necesita bien pueden estar disponibles en el lugar. Además, el mayor empleo de las computadoras alentó una actualización más frecuente de datos, razón por la cual es más fácil disponer de una información reciente.

C) Si su empresa no tiene todavía usuarios

Si su empresa de servicios o su práctica profesional son nuevas, una de las decisiones más importantes será elegir a los clientes a quienes desea prestar servicios.

Use las técnicas de estudio descritas anteriormente, pero hable con expertos que conocen tanto el servicio que usted presta como a la clientela a la que usted quiere atender. Hable también con personas o empresas similares a las que usted quiere prestar servicio. Organice una comisión voluntaria de consejeros que le ayude a afinar sus ideas.

D) Comunicación y servicio al usuario

Píenselo un momento. ¿Cómo maneja su compañía los detalles pequeños pero significativos del negocio de todos los días? ¿Con qué rapidez y cordialidad se contesta el teléfono? ¿Cómo se mecanografían las cartas? ¿Con qué prontitud se contestan las llamadas? Lo que es más importante, ¿Cuál es la imagen de su empresa? ¿Cómo se presentan su negocio o su práctica profesional?

3.4.7 QUE HA VENDIDO USTED ULTIMAMENTE?

Las ventas son el alma de su negocio. Si usted considera atentamente y en profundidad qué servicios y qué cantidad de éstos se han vendido, comprenderá qué necesitan y compran sus clientes. Si compara las cifras de ventas de este año con las de años anteriores entenderá con qué rapidez crece su empresa de servicios o su práctica profesional. Asimismo puede ser alentador estimar el número o el porcentaje de clientes nuevos.

Además de conocer las cifras de ventas, saber quién compró, qué servicio se compró y cuál fue la magnitud de la venta (grande, mediana, pequeña) resulta casi siempre muy valioso. Del mismo modo, saber dónde se hicieron las ventas, es decir, analizar las ventas según las zonas geográficas, impulsó a muchas empresas a tomar decisiones acertadas.

TABLA #1
TIPOS DE PREGUNTAS EN LOS CUESTIONARIOS A CLIENTES

Tipo	Descripción	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Preguntas abiertas	Las interrogadas son libres de responder a las preguntas abiertas con sus propias palabras y no se ven limitadas a escoger entre un conjunto de alternativas	¿A qué áreas de servicios recurre usted normalmente? ¿Cuál valor en particular del servicio que provee la firma XYZ?	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona respuestas ricas • En general hay pocas malentendidos al explicar las preguntas • Puede obtener una información de fondo 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser difícil resumir las respuestas • Es difícil registrar e interpretar las respuestas con precisión
Preguntas de elección múltiple	La pregunta de elección múltiple es una pregunta con alternativas fijas. Es decir, se les pide a los interrogados que elijan la alternativa que correspondiente más de cerca a su posición sobre un tema	¿Cuántos años tiene usted? ___ 20 ó menos ___ 20-29 ___ 30-39 ___ 40-49 ___ 50 ó más	<ul style="list-style-type: none"> • Si su estructura apropiadamente, enumera todas las alternativas relevantes posibles • Ordenadas y estandarizadas • Edgen menos al entrevistador • Menor costo • Fácil de tabular y analizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupone que usted conoce todas las alternativas relevantes de las respuestas • Puede no proporcionar las alternativas claramente • Las opciones pueden tener diferentes significados para los distintos interrogados • El orden de las opciones puede tergiversar las respuestas
Preguntas de opción dual	La pregunta de opción dual también es una pregunta de alternativa fija pero en la que se ofrecen sólo dos posibilidades. Pueden ser "sí/no" o "verdadero/falso"	¿Es usted la persona la persona que toma las decisiones en su empresa para contratar para contratar servicios? ___ Sí ___ No	<ul style="list-style-type: none"> • Dan una respuesta específica que se puede tabular y analizar rápidamente • Relativamente fáciles de responder • Ordenadas y estandarizadas • Edgen menos del entrevistador • Una buena introducción para preguntas más detalladas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obligan al interrogado a hacer una elección, aun cuando éste pudiera estar inseguro • No proporcionan una información detallada • Dificultan mostrar la respuesta en forma apropiada
Escala graduada	La graduación puede usarse para captar la intensidad de las respuestas	¿Cómo podría usted graduar la calidad de nuestro servicio? ___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo	<ul style="list-style-type: none"> • Estima la intensidad de los sentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los intervalos de la escala pueden no ser claros en la mente del interrogado • Los intervalos de la escala pueden no reflejar los niveles del comportamiento del interrogado • El interrogado puede interpretar los términos de un modo diferente (por ejemplo, ¿qué significa "regular")

PLANILLA #7
COMUNICACIONES Y SERVICIO

I.- COMUNICACIONES AL USUARIO Y AL CLIENTE

1. Examine el folleto de su empresa, el membrete y las tarjetas de presentación. ¿Qué imagen comunican esos elementos de relaciones públicas a sus clientes?

Las cartas que se envían desde sus oficinas, ¿están mecanografiadas con esmero o contienen errores tipográficos?

¿Cómo contesta usted (y su personal, si corresponde) a las llamadas telefónicas?

¿Contestan con prontitud? _____

¿Con qué voz lo hacen (agradable, abrupta)? _____

¿Hablan rápido o lentamente como para que lo entiendan con facilidad? _____

¿Hablan entre dientes o con claridad? _____

2. ¿Contesta siempre el teléfono en horas de oficina (por ejemplo, por una recepcionista, empleado de oficina, servicio de respuesta o contestador automático)?

En general, ¿Cuánto tiempo demora en devolver las llamadas de negocios?

3. Si se presenta un problema entre su empresa y el cliente, ¿Cómo se maneja? (por ejemplo, ¿Se comunica usted con el cliente tan pronto como sea posible? ¿Se encuentra personalmente con él o le llama por teléfono?)

¿Hay algún aspecto de su negocio que parezca especialmente problemático? (Por ejemplo, ¿Hay frecuentes malentendidos en cuanto a los precios? Mire a su alrededor. Si los clientes entran en su oficina, ¿Qué impresión le

transmiten los locales (formales o atestados de cosas, organizados o desorganizados, controlados o fuera de control, apenas sobreviviendo financieramente)?

¿Cuánto tiempo deben esperar los clientes cuando entran en su oficina?

II.- SERVICIO AL USUARIO

1. ¿Envía usted propuestas u otra información cuando así lo ha aprendido o cuando se la solicitaron los clientes?

2. ¿Entrega usted a domicilio el servicio que compran sus clientes?

Resuma las cinco características más comunes de sus usuarios habituales

1.

2.

3.

4.

5.

III.- RESUMEN DE LA INFORMACION SOBRE LOS CLIENTES

Resuma en forma narrativa lo que averiguó sobre sus clientes, su comunicación con ellos y los servicios que usted les presta.

PLANILLA #8
ANALISIS DE VENTAS

I.- ANALISIS GENERAL DE VENTAS

- 1.- ¿Cuál es el valor de ventas en moneda en los últimos 12 meses?
\$ _____
- 2.- ¿Qué porcentaje de aumento o disminución implicó eso respecto de los 12 meses anteriores?

- 3.- ¿A cuántos clientes atendió su firma?

- 4.- ¿Cuál fue el promedio de ventas? (Divida el valor total de ventas en dólares por el número de clientes).

- 5.- ¿Cuánto le costó a su firma hacer esas ventas?
- | | | |
|--|--|-----------------|
| Costo en sueldos | | \$ _____ |
| Gastos generales (alquiler, servicios) | | \$ _____ |
| Gastos varios | | \$ _____ |
| Total | | \$ _____ |
-
- 6.- Reste costos de ventas para determinar su ganancia neta anual.
\$ _____
- 7.- ¿Hay alguna orientación predecible para sus ventas? Por ejemplo, ¿Las ventas de su servicio son de temporada, regulares o irregulares?

-
- 8.- ¿Qué valor en dólares considera usted que corresponde a una venta grande, mediana o pequeña?
- Venta grande _____
- Venta mediana _____
- Venta pequeña _____

II.- ANALISIS DE VENTAS RESPECTO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántos clientes nuevos compraron su servicio en los últimos 12 meses?

2. ¿Qué porcentaje de clientes nuevos hubo respecto de los 12 meses anteriores?

_____ %

3. ¿Compras de qué magnitud hizo cada cliente en los últimos 12 meses?

Venta grande

Venta mediana

Venta pequeña

4. ¿Con qué frecuencia usan sus servicios esos clientes, en particular los de la categoría "venta grande"?

5. ¿Puede usted identificar algunas clases comunes de esos clientes? (Por ejemplo, las mujeres de 35-40 años ¿Tienden a menudo a recurrir a sus servicios? Los profesionales como arquitectos e ingenieros ¿Son consecuentes en las compras medianas de sus servicios?)

III.- ANALISIS DE VENTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA GEOGRAFICO

1. ¿Desde dónde se hicieron la mayor parte de las ventas durante los últimos 12 meses (desde qué oficina o boca de salida)?

2. ¿De qué magnitud fueron las ventas en cada lugar?

Ventas grandes _____

Ventas medianas _____

Ventas pequeñas _____

IV.- ANALISIS DE VENTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL SERVICIO

1. ¿Qué ganancia de ventas produjo cada servicio para su firma en el último período de 12 meses?

Servicio

Ventas (en \$)

Servicio	Ventas (en \$)
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Ordene esos servicios desde "venta máxima" (#1) hasta "venta mínima"

V.- RESUMEN DEL ANALISIS DE VENTAS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Resuma aquí la información que expuso en el informe de ventas. Recuerde incluir los cuatro aspectos de su análisis.

- Información general de ventas
- Ventas por cliente
- Ventas por zona geográfica
- Ventas por servicio

3.5 HACER ACOPIO DE HECHOS REFERENTES A LAS INFLUENCIAS EXTERNAS

3.5.1 CONSIDERAR EL AMBIENTE QUE RODEA AL NEGOCIO

Invertir energía en analizar la propia empresa de servicios o práctica profesional puede resultar muy satisfactorio. Cuando se descubre algo equivocado en la firma de uno, se puede reparar fácilmente. Sin embargo, entender a fondo un negocio de servicios es sólo entender una minúscula pieza del rompecabezas. Usted debe comprender también los factores externos a los cuales su empresa es vulnerable.

Pese a la importancia de esas piezas más grandes del rompecabezas que es un negocio, la mayoría de los proveedores de servicios rara vez la consideran. “¿Cómo puedo yo predecir qué tasa de interés habrá este año o más tarde?” puede preguntar razonablemente el dueño de un taller de reparación de autos. “¡Ni los economistas se ponen de acuerdo! ¿Y quién sabe si mi proveedor de repuestos no se declarará en huelga?”. De un modo similar, el socio gerente de un estudio jurídico podría resistirse a considerar la competencia de la firma porque la clientela fue estable durante años y el abogado confía en que lo seguirá siendo.

Es molesto considerar los factores externos como la competencia, las orientaciones de la industria, la inflación y las tasas de interés, y las innovaciones técnicas, sencillamente porque están fuera de su control. Muchos de nosotros emprendimos un negocio para “hacerlo a mi manera”, sin darnos cuenta de que muchas influencias estarían fuera de nuestro control durante la mayor parte del tiempo.

Sin embargo, si usted conoce las influencias externas, percibe todas las posibilidades que pueda afrontar. Usted necesita comprender a la competencia para "posicionar" su negocio de un modo efectivo. Debe considerar las tasas de interés, las tendencias de la industria y las tasas de crecimiento para hacer planes para el futuro.

3.5.2 ANALIZAR LA COMPETENCIA DE DIEZ MANERAS

Los proveedores de servicios pueden creer o no que sea necesario conocer la competencia. Es fácil ignorar a los competidores porque éstos, como muchas empresas de servicios, tienden a ser más pequeños y a ser menos identificables y analizables. Sin embargo, cuando a un competidor se le entiende claramente, la índole más flexible de una empresa de servicios permite introducir cambios sutiles que pueden mejorar positivamente la posición competitiva de una compañía.

Para analizar a sus competidores, primero debe usted identificarlos. Hacen falta para ello información fáctica y juicio subjetivo. La información fáctica comprende los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son las firmas que compiten?
- ¿Qué servicios venden?
- ¿Cómo proveen sus servicios, y si ello es significativo, dónde los prestan?
- ¿Cómo promueven sus servicios a los clientes potenciales?
- ¿Quiénes son sus clientes?

La información subjetiva sobre su competencia incluye la visión que usted y sus socios tienen de la posición competitiva de sus rivales, y de las ventajas y desventajas que ellos tienen en la plaza.

Mucha información al respecto está disponible. A continuación indicamos 10 maneras de encontrarla:

- Confeccione una primera lista de competidores de las Páginas Amarillas en las ciudades en que su compañía comercializa sus servicios.
- Pida folletos a los competidores. Si algunos son tan grandes como para ser empresas públicas, solicíteles los informes anuales. Estudie lo que dicen de sí mismos.
- Las bibliotecas o archivos tienen a menudo recortes de *artículos* sobre las compañías locales. Pida en la sección comercial recortes sobre sus competidores.
- Mientras está en la biblioteca, pida guías de su profesión. Podrían tener información que le será útil.
- Pida al bibliotecario información y estudios sobre asociaciones comerciales.
- Usted puede aprender mucho sobre sus competidores en reuniones de su asociación profesional.
- Pregunte a colegas prácticos, bien informados, a los que podría considerar como brokers de información. Sus brokers (corredores) deberían conocer su servicio, su industria y a otros muchos empresarios.
- Contrate a alguien para que llame o visite a sus competidores por usted. Déle a la persona encargada de ese cometido, que debe ser un individuo con presencia y aplomo, una lista de datos que usted desea conocer. Puede hacerle decir que prepara un proyecto de estudiante, busca un empleo o encara un cambio de carrera.
- Use los servicios de sus competidores. Por ejemplo, un peinador estilista podría hacerse cortar el pelo en la peluquería de un competidor.
- Publique un aviso clasificado presentándose como comprador de servicios y esperando propuestas de los competidores.

Sus métodos de investigación dependerán de su ética personal y profesional. Cualquiera que elija, deberá ser capaz de completar dos tipos de análisis, uno objetivo, el otro, subjetivo. Reunir información objetiva requiere más esfuerzo, y el análisis subjetivo requiere más reflexión. Por ejemplo, se necesita mucha evaluación crítica para identificar las ventajas y desventajas de un pequeño estudio de ingeniería, comparado con una gran firma. Las ventajas podrían ser las siguientes:

- Contacto más personalizado con los clientes.
- Contacto más frecuente del cliente con los socios clave.
- Capacidad para adecuar los servicios y fechas al cliente.
- Trabajo de equipo unido y firme entre los empleados.

Las desventajas podrían ser:

- Una menor especialización entre los ingenieros.
- Más exigencia de los socios clave que estén demasiado desparramados entre los clientes y los requerimientos administrativos.
- Una posible falta de recursos (por ejemplo, gente, dinero o equipamiento)® para aportar al cliente.
- Un mayor costo.

PLANILLA # 10

SU COMPAÑÍA Y LA COMPETENCIA

1. Ahora que usted ha estudiado la competencia, determine cuáles son las principales diferencias entre su empresa de servicios y la de su competencia. (Por ejemplo, ¿Entrega usted el servicio de una manera diferente? ¿Es su compañía más pequeña o más grande que las de sus competidores?)

- _____
- _____
- _____

2. ¿Se encuadran en categorías similares varias de esas diferencias?

_____ Diferencia de servicios _____ Diferencia de clientes

_____ Otras (especifique): _____

_____ No hay similitud en las diferencias

3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de su compañía?

Diferencias de servicios

Enumere las diferencias individuales (en # 1)	¿En qué forma esa diferencia le da ventaja sobre la competencia?	¿Por qué esa diferencia es una desventaja para su compañía?
---	--	---

Diferencias de clientes

Enumere las diferencias individuales (en # 1)	¿En qué forma esa diferencia le da ventaja sobre la competencia?	¿Por qué esa diferencia es una desventaja para su compañía?
---	--	---

3.5.3 POSICIONAMIENTO: EL PROPOSITO DEL ANALISIS COMPETITIVO

Conocer bien a su competencia tiene un propósito singular: hacer que su empresa de servicios o práctica profesional sean más competitivas. En las entrevistas de ventas con sus probables clientes, usted podrá describir mejor cómo puede prestar el servicio. Su negocio tendrá aún más éxito si usted adopta una actitud enérgica, determina de antemano cuáles son sus diferencias y las describe de un modo consecuente a sus clientes.

Identificar en qué se diferencia su empresa de la competencia es lo que los comercializadores llaman posicionar. El posicionamiento supone que sus clientes probables no distinguen entre su firma y las otras la mayor parte del tiempo, y no lo harán ni lo pueden hacer. De modo que usted debe decirles en qué difiere su servicio. Usted puede hacerlo mediante una declaración de posicionamiento.

Por ejemplo, su empresa provee servicios individuales de entrenamiento en locución y presentación, usted podría describir sus servicios mediante el posicionamiento, como sigue:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Enseñar a las personas a usar su voz y el lenguaje de su cuerpo para hablar de un modo más efectivo y persuasivo; preparar y realizar presentaciones claras y eficientes; sobreponerse a la ansiedad; y crear una presencia potente y positiva.

PLANILLA #11
FORMULAR SU POSICIÓN

1. Identifique el tipo de servicio que provee su empresa.

2. Especifique en qué difiere su empresa de sus competidores en cuanto al servicio que presta, la estructura de los honorarios, la manera en que provee los servicios, la técnica de promoción que utiliza y los clientes.

3. Ahora, escriba sobre esas diferencias con una redacción concisa, sin utilizar términos específicos de la jerga.

I.- RESUMEN DE SU POSICION

Resuma los aspectos de la competencia con la que se enfrenta y cómo reacciona su posición a ella.

PLANILLA #12

INFLUENCIAS EXTERNAS IMPORTANTES PARA SU SERVICIO

Influencia externa

¿Es importante para su servicio?

Sí

No

Motivo

Situación de la economía local:

Situación de la economía nacional: _____

Tasa de inflación: _____

Relaciones laborales en la industria de: _____

Bienestar económico del cliente o industria principal: _____

Prestigio de: _____ (competidor principal) _____

Prestigio de la innovación principal: _____

3.5.4 PREVER EL FUTURO EN GENERAL

Parte de la previsión como proveedor de servicios consiste en formular una pregunta sencilla pero compulsiva: ¿Qué está ocurriendo que pueda afectar a mi empresa de servicios el año próximo? De la información que reúna en respuesta a esa pregunta, podrá sacar conclusiones que le ayuden a anticipar el futuro a corto plazo. Habrá que interrogarse sobre las siguientes influencias externas:

- la situación de la economía local o nacional,
- la amenaza de una huelga en una industria afín,
- la tasa de inflación,
- el prestigio de los competidores principales,
- el bienestar económico de una industria importante o de su cliente en esa industria, y
- una innovación técnica importante que puede ser previsible o imprevisible.

No todos los factores son relevantes para cada negocio. ¿Cuáles son importantes para su firma? Una vez que haya determinado cuáles son los factores más importantes, usted querrá averiguar más sobre ellos.

Los proveedores de servicios pueden disponer de información para un futuro a corto plazo recurriendo a fuentes tanto formales como informales. Puede reunirlos ahora para su plan de marketing, pero para que tenga el mayor valor para su empresa de servicios o su práctica profesional, debería buscarla constantemente.

Las publicaciones son las fuentes oficiales de esa información. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Wall Street Journal, Business Week, Inc, o cualesquiera publicaciones comerciales, revistas de negocios locales semanales y mensuales y diarios locales que sean equivalentes a éstas en su ciudad. Emisiones sobre economía por radio, que a menudo resumen esa información, pueden ahorrar tiempo y proveer el panorama necesario para contestar a la pregunta.

Use también fuentes informales. Los individuos que estudian las tendencias que se observan en los negocios pueden resultar inestimables. Si le parece injusto recurrir a los servicios de otros sin compensación, pague por la información o haga algún trueque que los beneficie. Dinero, servicios o informaciones que les faciliten sus tareas, son todas formas valaderas de compensación.

3.5.5 LA INDOLE DE LOS SUPUESTOS

Habiendo formulado las preguntas y llegado a conclusiones sobre los factores que afectan a su negocio, vuelva a escribir sus conclusiones o supuestos de un modo que capte sus elementos esenciales. Para los proveedores de servicios

que prefieren vérselas con hechos o cifras, los supuestos, por su propia índole, pueden resultar particularmente difíciles por las siguientes razones:

- Los supuestos no se pueden demostrar. Por lo general, se basan en pruebas inciertas.
- Los supuestos (o hipótesis) miran hacia adelante. Anticipan el futuro, en general para el año siguiente.
- Los supuestos se basan en la información. Generalmente son conclusiones a las que se llega reuniendo información.
- Los supuestos son anchos y estrechos. Algunos se refieren a factores extensos, como la economía. Otros, a factores restringidos como lo son las expectativas sobre su compañía.
- Los supuestos son controlables e incontrolables. Se formulan sobre factores controlables como lo son las aptitudes de su empresa. Otros se basan en factores incontrolables como la economía local o el nuevo producto de un competidor.

Por ejemplo, a partir de sus fuentes formales e informales usted podría deducir que la economía tenderá hacia la recesión durante el año siguiente. Como consecuencia, su conclusión podría ser: "El dinero escaso hará que sea más difícil conseguir un préstamo para nuestra expansión en un nuevo mercado".

3.5.6 PREVER EL FUTURO POR LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Es también importante prever el futuro de una industria específica de la que su empresa de servicios o práctica profesional forma parte. Para determinar las

tendencias que son significativas para usted, investigue los elementos de marketing de su industria, que comprenden los siguientes:

- Cambios generales en la industria
- Cambios de servicios en su campo
- Cambios en la evaluación
- Cambios en el modo de distribuir o entregar su servicio a los clientes
- Posibles cambios en la promoción
- Cambios en los propios clientes

Damos a continuación un ejemplo de cada uno de esos cambios:

- **Cambio general en la industria:** Una firma consultora podría observar que los presupuestos gubernamentales reducidos pueden originar despidos o suspensiones de personal y un mayor uso de asesores.
- **Cambio de servicio:** Una firma de capacitación podría suponer que la mayor aceptación de cintas de video y de audio en lugar de trabajo en el aula, puede reducir la necesidad de instructores.
- **Cambios de precios:** Un estudio contable puede descubrir que las expectativas de los clientes en cuanto a proyectos preparados u honorarios fijos obligan a la firma a ser más eficiente y orientada al cliente.
- **Cambio de distribución del servicio:** Un salón de peinado podría rehusarse a ofrecer servicio de manicura, pues su dueño considera que las manicuras exigen un plan de comisiones muy alto. El dueño quizá prefiera establecer un "joint venture" o mutuas referencias con un salón de manicura.
- **Cambio de promoción:** Una clínica médica tal vez descubra que debe proporcionar más comunicación y contacto personal a sus pacientes para conservar su lealtad y recibir referencias de ellos.
- **Cambio de clientes:** Un estudio jurídico puede observar un desplazamiento de clientes desde grandes sociedades anónimas a pequeñas empresas más variadas.

La mejor fuente formal de información sobre tendencias industriales son las publicaciones de las asociaciones profesionales o comerciales. Si no recibe revistas ni boletines de su asociación, su biblioteca pública o universitaria puede proporcionárselas.

La principal fuente extraoficial de información es su participación en las propias organizaciones y las discusiones con los profesionales entendidos en su campo.

La clase de información que usted extrae de sus fuentes dependerá de su negocio. Por ejemplo, un arquitecto de parques y jardines podría investigar temas tan diversos como los que surjan de distintos conceptos de diseño, nuevos métodos de manejar las relaciones con el cliente dentro de la profesión, o cambios en el aprovechamiento del suelo a medida que se construyan edificios de viviendas múltiples en lugar de casas individuales.

PLANILLA #13

SUPUESTOS PARA EL FUTURO

1.- Factores que podrían afectar a su empresario de servicios el año siguiente

2.- ¿Cómo podría cada factor afectar a su empresa? La escasez de dinero hará que sea más difícil conseguir un préstamo y expandir el negocio.

RESUMEN DE SUPUESTOS

Resuma los supuestos para las operaciones del año próximo

PLANILLA #14

TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA Y SUS CONSECUENCIAS

1. ¿Qué cambios venideros en su *industria* pueden afectar a su empresa de servicios?

2.- ¿Qué futuros cambios en los *servicios* de su sector pueden afectar a su firma?

3.- ¿Se prevén cambios futuros en *honorarios* que puedan afectar a su negocio?

4.- ¿Qué cambios previstos de *distribución* futura pueden afectar a su empresa?

5.- ¿Qué cambios previstos de *promoción* futura pueden afectar a su empresa?

6.- ¿Qué cambios previstos pueden causar los *clientes* y afectar a su empresa de servicios?

I.- Resumen de las tendencias de la industria que usted identificó

3.6 DESCUBRIR PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

3.6.1 INTEGRACIÓN: EL NOMBRE DEL JUEGO DE MARKETING

Ahora que usted ha reunido la información en un análisis interno de su firma y en un análisis de las influencias económicas, integre los dos conjuntos de información. Use dos categorías –clarificación de los problemas de marketing e identificación de las oportunidades de marketing- para reducir el laberinto de datos internos y externos a sus elementos esenciales.

3.6.2 VER LOS PROBLEMAS CORRECTAMENTE

Cada dueño de una empresa sabe qué son problemas. Al integrar su información, es útil saber cómo hay que considerar los problemas desde una perspectiva de comercialización.

Primero, defina los problemas en una forma global como cosas que necesitan ser corregidas. A continuación exponemos algunas técnicas para identificar problemas.

- ¿Hay alguna desviación con respecto a los resultados previstos?
- ¿Menos clientes de lo esperado? ¿Un conocimiento disminuido acerca de su firma y de sus servicios?
- ¿Hay algo que impida el funcionamiento regular del esfuerzo de marketing de su empresa? ¿Falta de personal? ¿Literatura de promoción inadecuada (como el folleto que nunca fue completado)?

- ¿Se presentan obstáculos en el camino hacia una meta de marketing? ¿Son sus vendedores incapaces de ponerse en contacto con los artífices de las decisiones? ¿Están insatisfechos sus clientes con sus servicios? ¿No son claros los beneficios que proporcionan sus servicios?

Segundo, considere los problemas que se relacionan solamente con el marketing. Se trata de problemas en las siguientes áreas:

- El servicio que ofrece su empresa o su práctica privada
- El personal que provee el servicio
- Cómo se distribuye su servicio o el lugar desde el cual se distribuye
- Los honorarios que cobra por sus servicios
- Cómo promueve su servicio a los clientes probables
- Los propios clientes
- Las ventas que se hacen a esos clientes

Su usted es un típico proveedor de servicios, le puede resultar más fácil pensar en los problemas de "management" y financieros. Quizás se irrite porque el trabajo no se ejecuta a tiempo o de acuerdo con sus normas, debido a que el personal parece desperdiciar el tiempo o comete errores. Quizá esté frustrado si los gastos son demasiado grandes o preocupado si los ingresos son demasiado bajos. Pero no deje que otros problemas de negocios interfieran en la preparación de su plan de marketing sólo porque parecen más urgentes o son más controlables que el desconocido reino del marketing.

Tercero, pregúntese si lo que parece un problema, lo es *realmente* o sólo es un síntoma del problema. Los problemas, inclusive los de marketing, son a menudo más complejos de lo que parecen. Por ejemplo, considere el problema siguiente: las ventas de productos al menudeo no son suficientes en un salón de peinados. A menudo, las marcas seleccionadas de shampoo o spray para el cabello están quietas. ¿Consiste el problema en que los peinadores no están

motivados para vender otra cosa que no sean sus servicios? ¿O las bajas ventas son un síntoma de que los peñadores no están entrenados para vender productos? ¿O las bajas ventas son un síntoma de que los productos no corresponden al mercado de destino?

Consideremos otro ejemplo. En un estudio jurídico, la cantidad de horas facturables es menor que anteriormente. ¿Es esto un síntoma de las necesidades de una clientela cambiante? ¿Se han perdido los abogados clave yéndose a otras firmas? ¿Hacen demasiado trabajo administrativo los abogados que tienen los mejores contactos? ¿Es de baja prioridad en la firma el desarrollo de la práctica profesional?

Es indispensable considerar cada problema dinámicamente, mirar cómo cambia cada uno con respecto al otro. Al evaluar los problemas que usted identifica, analice los puntos siguientes:

- Si esto es sólo un síntoma, ¿Cuál es el problema real?
- La solución del problema, ¿Llevará a un cambio favorable en su posición habitual en el mercado? Por ejemplo, ¿Produciría los resultados deseados el desarrollo de claras expectativas del personal respecto del marketing?
- ¿Es éste un problema de la industria o de la empresa? Por ejemplo, el hecho de que los ingenieros sean reacios a hacer visitas o llamadas de venta, ¿Es algo con que tropiezan todas las firmas o es un problema de su compañía en particular?

Mire más allá de lo evidente; sea analítico. Separe objetivamente los prejuicios de la información. Hable con sus consejeros, como por ejemplo su contador, con quien tiene una relación oficial. Pida información a sus fuentes extraoficiales como su mentor, quien será su confidente.

Por último, comprenda que algunos problemas quedarán fuera de su control. Una economía declinante en la que muchos pierden sus trabajos creará dificultades para profesionales como los dentistas. Las familias postergarán los controles, las limpiezas, las obturaciones.

Por otra parte, una tasa de inflación fuera de control y las altas tasas de interés podrían afectar en particular a profesionales tales como los arquitectos.

Sabiendo qué factores incontrolables podrían afectar a su empresa y de qué manera, usted podría tomar mejores decisiones. Por ejemplo, prever una recesión potencial podría hacerle modificar sus planes de promoción y llegar más tarde a sus metas de marketing. Prever cambios en el personal podría influir para que reclute más gente o modifique sus planes respecto del ingreso a una nueva área de mercado.

3.6.3 CREAR OPORTUNIDADES

Así como todos los proveedores de servicios saben qué son los problemas, la mayoría puede decir también qué es una oportunidad: una circunstancia aprovechable que puede volcarse en más ventas, generar mayores ganancias o dar a la firma un sesgo competitivo mediante la comercialización. Si bien muchos proveedores de servicios pueden citar episodios en que *reaccionaron* a una ocasión y aprovecharon la oportunidad para la firma, son menos los que pueden *crear* esas oportunidades.

¿Sería usted capaz, por ejemplo, de crear una oportunidad como lo hizo el propietario de un terreno de estacionamiento en una importante ciudad del oeste? Cuando había mucho desempleo en su ciudad y pocos podían pagarse un

estacionamiento por hora, él creó más trabajo lavando los parabrisas de coches en su parcela.

Su éxito ilustra lo que hace falta: una visión de empresario y la capacidad de combinar lo que ocurre en el mercado con la correspondiente reacción de la compañía.

Por ejemplo, su servicio podría crear una oportunidad suministrando una solución de sistemas al complejo problema de un cambio tecnológico como lo hizo una firma consultora de computadoras. Esta firma trabaja con sus clientes seleccionando hardware y software, identificando sus necesidades, preparando especificaciones para los vendedores, recibiendo ofertas, aconsejando a los clientes en la selección, supervisando la instalación del sistema, adaptando el software a medida que es necesario y capacitando al personal para usarlo.

La cambiante tecnología podría presentar oportunidades en otras formas. Por ejemplo, a la gente no se le prepara más para enfrentar la vida, de modo que abundan las oportunidades para instructores en campos tales como la fabricación (acero y automotores) y otras industrias de alta tecnología y trabajo intensivo. Asimismo, se necesitan recursos de especialistas en muchas profesiones para guiar a las empresas a través del matorral de creciente competencia para encontrar los medios de aplicar nuevas tecnologías. Por ejemplo, un equipo moderno muy refinado, que separa rápidamente los músculos lesionados, podría crear una oportunidad tecnológica para una práctica de fisioterapia.

Descubrir su "market niche" significa servir a sus clientes de un modo que nadie más puede hacer. Un estudio jurídico que ofrece sólo servicios de mediación para divorcios es un ejemplo de ello. Otro es un pequeño estudio contable que presta servicios de tiempo parcial a pequeñas empresas que no pueden permitirse tener un personal a tiempo completo. Otro más es una

agencia de viajes que ofrece seminarios en planificación de viajes, indumentaria y accesorios para profesionales que trabajan.

Su firma puede encontrar una técnica más efectiva de vender o distribuir sus servicios. Una empresa de capacitación podría invertir en programas de entrenamiento en video, por ejemplo, para aumentar tanto el número de personas a las que pueda atender, como las ventas.

Sus clientes pueden cambiar. ¿Hay, por ejemplo, algún modo de servir a un cliente en su totalidad, aun cuando usted está calificado ahora para proveer sólo una parte de un servicio? Un contador que es experto en análisis financiero histórico podría contratar los servicios de un planificador financiero diplomado que conozca las oportunidades de inversión.

¿Puede usted aprovechar su ubicación? Las empresas que usan sus servicios, ¿Están amontonadas en una zona geográfica? O si usted, como muchos servicios, está menos "focalizado" en una zona específica, ¿Puede sacar ventaja de una posición geográfica? Por ejemplo, ¿Creen los clientes de área que los estudios jurídicos realmente buenos están ubicados en grandes edificios en el centro más que en los suburbios?

¿Puede usted crear oportunidades adicionales usando su fuerza financiera como lo hizo una firma de estudio de mercado que expandió su único enfoque a una segunda y luego a una tercera ciudad?

3.6.4 A TRAVES DE LOS PROBLEMAS VER LAS OPORTUNIDADES

Usted no gana dinero enfocando los problemas, sino resolviéndolos. Entre los mayores desafíos que enfrenta un proveedor de servicios está el de dejar pasar los problemas diarios y ver las posibilidades que hay más allá. Indicamos aquí algunas maneras de ver oportunidades donde ahora se ven sólo problemas.

Formule preguntas que le ayuden a ver lo posible antes que lo imposible:

No diga: Lo hemos ensayado antes.

Pregunte: ¿Qué ha cambiado desde que lo ensayamos?

No diga: Cuesta demasiado.

Pregunte: ¿Podemos sacar ganancia de eso? ¿Cuanto ahorrara a la compañía?

No diga: No funcionará.

Pregunte: ¿Qué parte funcionará?

No diga: Es un cambio demasiado radical.

Pregunte: ¿Qué progreso se puede lograr con el cambio?

No diga: No tengo tiempo.

Pregunte: ¿Qué puede delegarse?

No diga: Antes nunca lo hicimos de esta manera.

Pregunte: ¿Qué cambio hace falta para hacerlo de otra manera?

Los pensamientos pueden crear una realidad. Su idea de que un problema es insoluble erigirá barreras aparentemente infranqueables. Su idea de que debe ser posible lo conducirá a soluciones.

Comprenda que muchas oportunidades surgen de los problemas. Piense en un problema como la cruz de una moneda. Cuando la echa a cara o a cruz, verá que las oportunidades surgen del problema en el lado de la cara.

Trate el problema de un modo neutral. Llámelo situación antes que darle el nombre más emocionalmente cargado de problema. Luego evalúe el tipo de situación

- ¿Es una situación ambiental como la de la ubicación de su oficina?
- ¿Una situación grupal como la de la secretaria que comparte con otros profesionales y que no despacha sus materiales de marketing?
- ¿Es una situación individual como cuando tres socios quieren vender y otro no?

Después de evaluar conscientemente sus problemas, reléguelos imparcialmente al subconsciente. Por momentos, cuando su cuerpo esté ocupado –mientras conduce, hace jogging o se ducha- su mente trabajará para resolver sus problemas.

I.- DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

1. ¿Qué situaciones identificaría usted como oportunidades?

2. Piense en particular en clientes a quienes pudiera estar vendiendo. ¿Qué "oportunidades de mercado", como se las denomina, podría usted identificar?

3.7 FIJAR METAS Y OBJETIVOS

3.7.1 ¿POR QUÉ FIJAR METAS?

Sólo después de reconocer los problemas e identificar las oportunidades de marketing, y sólo entonces, muchas personas son capaces de decidir qué desean lograr. Fijar las metas de marketing consiste simplemente entender el camino hacia el futuro. Casi inevitablemente (dado el carácter de los que inician empresas de servicios o de práctica profesional) los proveedores de servicios quieren ordenar ese camino para construir, a partir de muchas posibilidades, su visión del porvenir de la empresa. De hecho es imprescindible hacerlo para lograr la supervivencia y el crecimiento de la firma.

La psicología ha demostrado ampliamente el poder que ejercen las metas sobre los individuos. Una vez fijadas, las metas introducen claridad en las ideas y orientan a las personas. Una vez alcanzadas, proporcionan una medida del

éxito e inspiran confianza en el futuro. Sin metas, la gente pierde interés en la vida.

Los negocios, como toda creación humana, *deben* tener un foco de atención. Esto es sobre todo cierto en lo que atañe a las empresas de servicios, que operan más según la preferencia de sus propietarios que otros negocios. Como una empresa de servicios es, en algunos casos, literal y figurativamente la persona que la formó, las metas de marketing adquieren un significado especial. Cuando el proveedor de servicios y el empresario son una misma persona, la meta de la firma debe ser congruente con las metas de vida y profesionales de dicha persona.

Usted debe estar preparado para vivir con sus metas cuando las alcanza. El dueño de una firma de diseño gráfico decidió contratar a un especialista en marketing para acrecentar el negocio. Sin embargo, cuando esa persona dio impulso a la firma, el propietario se dio cuenta de que tenía demasiado trabajo y muy poco personal para ejecutarlo. No estaba preparado para hacer los cambios necesarios para convivir con las conquistas de sus metas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

3.7.2 Y ¿QUE SON LAS METAS?

Para definir las sencillamente diremos que las metas son los resultados que su empresa de servicios o de práctica profesional desea lograr a largo plazo. Al plantearlas, recuerde lo siguiente:

- Las metas son declaraciones amplias y globales.
- Las metas son realistas (de modo que se pueden alcanzar) y entrañan un desafío (de modo que haya que esforzarse por lograrlas).

- Las metas pueden fijarse para la vida personal y profesional, para su firma en general o para cada elemento del *marketing-mix*.
- Es posible que las metas se superpongan, por lo tanto habrá que integrarlas.

3.7.3 ACLARAR LAS METAS

Como ya se mencionara, el proveedor de servicios vive un doble rol como individuo y como dueño de una empresa. La claridad de las metas personales y profesionales es un cimiento imprescindible para fijar las de marketing. Por ejemplo, las metas de vida y profesionales de un proveedor de servicios podrían ser las siguientes:

- *Una meta general de vida:* equilibrar todas las partes de la vida, carrera, familia y amigos.
- *Una meta profesional general:* hacer que mis colegas me respeten como experto en mi campo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Las metas personales pueden ejercer una fuerte influencia en las metas de la empresa y de marketing. ®

- *Una meta general de la empresa:* Tener una ganancia neta anual de \$xxx para 19xx. (El beneficio neto se vería afectado por el deseo del proveedor de servicios de invertir tiempo en otros aspectos de la vida que le proporcionen equilibrio).
- *Una meta general de marketing:* establecer y asegurarse la zona oeste como mercado principal. (En lugar de elegir, tal vez un mercado nacional o de importancia nacional como consecuencia de compromisos previos).

3.7.4 LAS METAS PERSONALES Y DE LA EMPRESA

Una vez que comprenda la importancia de conocer sus propias metas, es imprescindible que las aclare y enuncie específicamente. Que le sirvan para ello las siguientes recomendaciones:

- Sea *sincero* consigo mismo. Son, fundamentalmente, sus propios deseos y no los ajenos, los que determinarán sus logros. Los alcanzará con más comodidad, si éstos se basan en supuestos sinceros.
- Sea *apasionado* con esas metas. *Pasión* es una palabra que se utiliza raramente en negocios. Y en la clara y fría lógica del desarrollo de un plan comercial, la pasión puede ser inapropiada. Pero si no interviene un profundo interés, faltará el impulso para alcanzar las metas.
- Sea *realista* respecto de lo que sea auténticamente posible. Eso es importante para integrar diversas metas. Por ejemplo, acrecentar considerablemente las horas facturables, sin aumentar el personal para apoyar a los que trabajan con los clientes, puede no ser posible. La madurez desempeña un papel de la mayor importancia cuando se integran las metas de los negocios con las opciones personales. Para algunos proveedores de servicios, la total dedicación a un negocio puede proporcionar reconocimiento profesional y recompensa financiera que casi eliminan la necesidad de compromiso personal. Otros pueden sentir que el precio de semejante dedicación –a la familia, las aficiones y aun intereses humanos- será excesivamente alto. Si ese es su caso, debe ajustar las miras.
- *Mantenga su perspectiva*. Las metas no están fijadas de un modo irrevocable. Se las puede cambiar, modificar o suprimir. Son una herramienta que se debe usar a voluntad en los negocios.
- *Imagínese sus metas*. A modo de ensayo para alcanzar las metas figúrese qué aspecto tendrá éxito y cómo lo sentirá. A medida que se fija cada meta, pregúntese: "¿Puedo hacer algo por verla a tiempo?". Casi cualquier

proveedor de servicios que conozca la disciplina del triunfo, puede con seguridad crear la imagen que genera el logro.

Para fijar las metas de su empresa mire cinco años adelante. ¿Qué ve usted? ¿Dónde quiere estar? Anótelo.

Piense en los escalones que conducen a su meta. ¿Cuáles son las metas intermedias que debe franquear para llegar a la de los cinco años? Por ejemplo, si desea ser uno de los tres estudios contables principales en el Año Cinco, ¿qué debe hacer los Años Cuatro, Tres, Dos y el próximo, el Año Uno, para que eso ocurra?

Para lograr la metas del quinto año, la de ser líder en contabilidad, construirá los cimientos como sigue. El año siguiente se concentraría en fortalecer su pericia y minimizar los aspectos débiles. En particular, empezaría por capacitar al personal de la firma que quiere tener.

El Año Dos, alentaría a sus socios a afiliarse en organizaciones sociales y profesionales donde intervendrían activamente y trabajarían en las comisiones. El Año Tres, establecerían contactos vecinales (con individuos o con grupos) y se harían ver en los medios de comunicación. Usted y sus socios escribirían artículos y arreglarían entrevistas con los periodistas. Su lista de clientes se volvería significativa. El Año Cuatro, usted se expandiría a otras comunidades en su zona. Los miembros de su firma seguirían pronunciando discursos, escribiendo artículos o libros y actuando con grupos profesionales. El Año Cinco, usted habrá alcanzado la meta.

Tenga en cuenta que la fijación e integración de sus propias metas requerirá tiempo y reflexión. No será fácil, ni debiera serlo.

PLANILLA #16
METAS PERSONALES Y PROFESIONALES

1. ¿Qué es importante para usted personalmente, profesionalmente y en su negocio?

2. ¿Cuánto tiempo requiere cada aspecto de su vida?

3. ¿Cuáles son las metas de su negocio o profesión en su vida?

4. ¿Cómo le gustaría pasar los tres a cinco años próximos en su negocio o profesión?

5. Si usted que morirá dentro de seis meses, ¿Cómo invertiría su tiempo hasta entonces?

PLANILLA #17

METAS DE LA COMPAÑÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

• Metas de cinco años:

• Metas de cuatro años:

• Metas de tres años:

• Metas de dos años:

• Metas para el , Año Uno:

3.7.5 METAS DE MARKETING

De las metas generales de la compañía derivan las metas de financiación, dirección y comercialización de su empresa de servicios o práctica profesional. Una vez fijadas las metas generales, a los proveedores de servicios se les presenta el desafío de enunciar metas de marketing más específicas. Podrían ser todas las que afectan:

- los servicios que ofrecerá o innovará una firma,
- los honorarios que se cobran,
- el lugar desde el cual se distribuyen los servicios o el modo en que se prestan,
- la manera en que una práctica profesional intenta promover sus servicios a las personas que pudieran comprarlos,
- los clientes a los que la firma prestará sus servicios y
- la cantidad de ventas que generará la firma.

Por ejemplo, si la meta general de la compañía es hacer \$ 250.000 de ventas este año, las metas específicas de marketing podrían ser como sigue:

- Vender un 20% más del servicio X o Y.
- Aumentar los honorarios del tiempo comerciable en un 10%.
- Mejorar el acceso del cliente a los servicios por teléfono o mediante redes de referencias.
- Organizar y sistematizar la comunicación con clientes habituales, potenciales y con referencias.
- Aumentar las ventas totales un 25%.
- Prestar más atención a los clientes aumentando las oportunidades de ventas cruzadas.

3.7.6 FIJAR LAS METAS DE MARKETING DE LA COMPAÑÍA PARA EL AÑO SIGUIENTE

Examine otra vez las metas de su compañía para el año venidero. Escoja entre las metas generales cualquier aspecto que afecte al marketing. Ahora fije las metas específicas de marketing usando la Planilla #18 como guía.

3.7.7 FIJAR OBJETIVOS

A) ¿Por qué las metas nunca bastan?

Aunque las metas son una guía para crear el futuro, carecen de cierta inmediatez que ayudaría a alcanzarlas. Las metas lo orientan hacia el porvenir, pero no le aseguran la llegada. Quizás eso se deba a que el trabajo de poner las metas en la mira es lo más importante y difícil.

En los negocios es indispensable comunicar algo más que metas. Se debe especificar *cuándo, cuánto y qué* se hará para alcanzar la meta, es decir fijar los objetivos.

B) El rol de los objetivos

Desde un punto de vista ideal, los objetivos generan un apremio que hace falta para inspirar la necesidad de alcanzar una meta.

En la práctica, los objetivos presentan también la mejor solución a los problemas identificados en la empresa. Los objetivos inspiran y proporcionan soluciones si tienen las tres características siguientes. Deben ser:

- 1) **Específicos y medibles,**
- 2) **Alcanzados dentro de un plazo limitado,**
- 3) **Identificados con un resultado real.**

La determinación del resultado que se debe lograr crea a veces confusión. Algunos proveedores de servicios procuran especificar demasiado *cómo* se alcanzarán los objetivos, cuando en realidad deberían interesarse en *qué* se va a lograr.

C) ¿Cómo es un objetivo típico?

Hacer que su servicio esté disponible para más usuarios. Satisfacer las necesidades de más clientes. Extender o cambiar la distribución del servicio. Formar la aceptación del cliente en un nuevo mercado o para un nuevo servicio. Aumentar las ventas totales en dólares por cliente. Esos son objetivos típicos del marketing.

Los objetivos centran además la atención en los seis elementos siguientes, con respecto a los cuales se fijaron las metas:

- 1) Servicios
- 2) Honorarios
- 3) Lugar o forma en que el servicio se distribuye
- 4) Promoción
- 5) Clientes que deben ser atendidos
- 6) Ventas

Si bien exponer las metas de marketing es un ejercicio de visión, redactar sus objetivos es un ejercicio de disciplina. A partir de un bosquejo de metas, se obtiene un retrato preciso y detallado. Damos a continuación algunos ejemplos

de objetivos de comercialización que son específicos y dependientes del tiempo y que tienen un resultado final medible.

1) Objetivos del servicio

Introducir / cuántos / nuevos servicios para / fecha determinada /. Mejorar / nombre del servicio / mediante / cambio específico / antes / determinada fecha /.

2) Objetivos de honorarios

Aumentar honorarios / importe / el / determinada fecha / de modo que estén dentro del / porcentaje / de servicios similares.

3) Objetivos de lugar

Penetrar en la zona de / ciudad o región definida / más profundamente, concentrando / cantidad / contratos para / fecha /.

Mudar las oficinas a un local más adecuado de / cantidad / metros cuadrados en / zona general / para / fecha /.

4) Objetivos de promoción

Aumentar la información acerca de los servicios para / cuántos / colegas antes de / fecha /. Producir un nuevo folleto que esboce los servicios en forma más concisa para / fecha /.

5) Objetivos de clientes

Proporcionar servicios de / tipo / a / clientes específicos / para / fecha /. Hacer que los profesionales produzcan / cuántas / horas facturables de servicios a clientes nuevos para / fechas /.

6) Objetivos de ventas

Vender / cantidad definida / para / fecha específica /. Aumentar el promedio de pedidos en / valor dólares / para / fecha /.

3.7.8 INTEGRAR METAS Y OBJETIVOS

Para avanzar hacia el futuro, usted debe fijar objetivos que se combinen con las metas que desea alcanzar. Por ejemplo, la meta de promoción para hacer conocer la imagen de su forma en el mercado debe integrarse con los objetivos de promoción que especifican la publicación de un folleto efectivo para fin de año y la venta de un 10% más de servicios dentro de seis meses. Su tarea consiste ahora en integrar la meta de marketing que usted desea alcanzar el año próximo con el *cuánto*, *qué* y *cuándo* requeridos para lograrlo.

PLANILLA #18

METAS DE MARKETING PARA EL AÑO SIGUIENTE

- Para servicios:

- Para honorarios:

- Para el lugar (el lugar desde el cual distribuye sus servicios o el modo de hacerlo):

- Para la manera en que se promueve la compañía:

- Para los clientes:

- Para las ventas que generará la compañía:

RESUMEN DE LAS METAS GENERALES Y DE MARKETING

Resuma las metas generales de marketing de su compañía

PLANILLA #19
OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

1. **Meta del servicio:** _____
Objetivo del servicio: _____

Objetivo del servicio: _____

2. **Meta de honorarios:** _____
Objetivo de honorarios: _____

Objetivo de honorarios: _____

3. **Meta de lugar o medio:** _____
Objetivo de lugar o medio: _____

Objetivo de lugar o medio: _____

4. **Meta de promoción:** _____
Objetivo de promoción: _____

Objetivo de promoción: _____

5. **Meta de clientes:** _____
Objetivo de clientes: _____
6. **Meta de ventas:** _____
Objetivo de ventas: _____

3.8 SEGMENTO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO

3.8.1 COMPOSICION DEL MARKETING

Llegó el momento ahora de hacer una cuidadosa selección que oriente su empresa de servicios o práctica profesional hacia las metas y objetivos de marketing. Haga su selección en tres partes:

- Especifique *quiénes* serán los clientes de su compañía. En terminología de marketing se les denomina *segmentos de mercado* o de destino.
- Determine *cuál* será la sugestión de su marketing para ellos. Como se mencionara anteriormente, se le llama *posicionamiento*.
- Aclare *cómo* alineará su firma los objetivos, dados el segmento de mercado y la posición en el mercado. Los comercializadores también tienen un nombre para eso, y es *trabajo arduo*.

Por razones de claridad, la selección de los *quiénes*, *cuál* y *cómo* se presenta secuencialmente aunque en realidad, esa selección ocurre casi en forma [®] simultánea desarrollándose cada parte desde la otra. Las tres partes se explican en detalle a continuación.

3.8.2 APUNTAR AL MERCADO

Los segmentos de mercado o de destino se pueden explicar mejor visualmente. Imagínese a todos los clientes que podrían usar el tipo de servicio que ofrece su firma, y considere ese gran grupo como el 100% de un pastel. Por ejemplo, como arquitecto, usted podrá prestar servicio a dueños de casas

individuales, productores de pequeños edificios comerciales, constructores de rascacielos, construcciones estatales, representando cada tipo de cliente una tajada del pastel. Es probable, sin embargo, que usted atienda a uno o dos tipos de clientes. No tendrá probablemente la capacidad ni el deseo de servir a cualquier cliente potencial. Al apuntar a un mercado usted elige sólo una porción del pastel, digamos 3% del mismo. Si su firma es más grande, también lo será su porcentaje. Aumenta a medida que una pequeña firma se transforma en una más grande.

Puesto que sus mercados de destino están formados por usuarios de servicios específicos, usted necesita identificarlos con la mayor precisión posible. Empiece por identificar cinco características que sus clientes tengan en común. Las empresas que prestan servicios a individuos podrían considerar los siguientes factores:

- **Demografía** (ejemplo: edad, sexo, raza, tamaño de la familia, edad de la familia, número de adultos, así como dónde se domicilian).
- **Datos socioeconómicos** (ejemplo: clase social, ocupación, nivel de instrucción e ingreso anual aproximado).
- **Estilos de vida** (ejemplo: actividades, intereses, creencias y opiniones).
- **Con qué frecuencia** recurren a su clase de servicios (mucho, moderadamente, poco, nunca).

Las compañías que atienden a otras empresas podrían considerar los siguientes factores:

- **Datos demográficos y financieros** (por ejemplo: tipo de industria, número de empleados, volumen anual de ventas y ubicación geográfica).
- **Cómo usan sus servicios** (ejemplo: magnitud de pedidos, volúmenes de compra estacionales).

Un par de ejemplos puede ayudar. Un salón de peinados en un vecindario urbano de clase media alta atiende a mujeres profesionales, entre otros grupos destinatarios. Esas mujeres tienen las siguientes características:

- Cumplen tareas responsables fuera de la casa.
- Tienen entre 25 y 50 años.
- El 80% son casadas; el 20%, solteras.
- La mayoría tiene hijos cuya edad llega hasta la adolescencia.
- La mayoría son miembros de familia cuyos ingresos combinados son superiores a \$45.000 anuales.

Otra compañía es una distribuidora que provee música adaptada al gusto del cliente para empresas que tienen las siguientes características:

- Trabajan directamente con el público.
- Tienen generalmente mucha circulación.
- Creen que la atmósfera de trabajo influye en la productividad.
- Reciben beneficios (y pueden tener en cuenta gastos adicionales).
- Pueden ser empresas pequeñas o grandes.

Las descripciones más acertadas de un mercado destinatario destacan la demografía, los factores mencionados anteriormente. Los aspectos demográficos se descubren fácilmente, no así las características menos tangibles (como estilos de vida, creencias y opiniones). La demografía describe a los clientes potenciales en su segmento de mercado, no sólo la necesidad que tienen de sus servicios.

Las empresas de servicios o la práctica profesional pueden tener más de un mercado destinatario. Por ejemplo, el salón de peinados mencionado ha identificado a tres: las mujeres profesionales descritas anteriormente, las mujeres tradicionales y los hombres profesionales más jóvenes. La cantidad de segmentos de mercado a los que su firma presta servicio dependerá de la

magnitud de su compañía así como de otros factores. Por ejemplo, un gran estudio jurídico puede proveer más servicios legales a sus clientes que uno más pequeño.

En general, a usted le gustaría determinar suficientes mercados como para que su firma no esté atada a una sola industria. Por lo demás, a medida que avanza la industria, prospera también su negocio. Un impresor que tenía varios clientes aprendió esa dura lección cuando la industria de las computadoras sufrió inconvenientes a mediados de los años ochenta.

Para ayudarlo a expandirse a nuevos mercados, identifíquelos con la mayor aproximación posible. Pero caracterizar un segmento de mercado es difícil si no le preste servicios antes. Investigue no sólo la demografía del grupo al que desea prestar servicios, sino indague también si aquél necesita los servicios que ofrece su firma o está interesado en ellos.

Describa a los miembros de su segmento de mercado en la planilla #20. Para muchos proveedores de servicios es difícil aceptar el concepto de apuntar a un mercado. A menudo, temen perder el negocio; otros clientes potenciales podrían comunicarse con ellos, según dicen. O, podrían elegir el mercado equivocado, uno que en última instancia no apoyaría a la firma. O miran a la vuelta y ven que la competencia sigue atrapando a cualquier cliente que pasa por la puerta. Además de las razones de negocios que pudiera haber para resistirse a poner límites al mercado, puede haber motivos personales. El proveedor de servicios puede temer las restricciones y el aburrimiento.

Sin embargo, toda empresa –aun las corporaciones de gran tamaño– apuntan a un segmento de mercado. Las compañías enormes apuntan a una línea de productos. Las empresas más pequeñas apuntan a su tajada del pastel. Una tienda que ofrece la mejor indumentaria femenina apunta a un blanco. Un fabricante de instrumentos científicos refinados, tiene un segmento en su mira.

Tanto un negocio de delicatessen que sirve bocadillos rápidos y saludables a los empleados de oficina como un restaurante elegante conocido por su atmósfera romántica, apuntan a un blanco.

Las empresas de servicios deben circunscribir sus mercados. Sus dueños reconocen que es mejor servir a aquellos clientes a quienes pueden atender que intentar servir al azar a todos y, dada la complejidad de las especialidades desde la medicina hasta la reparación de coches, atenderlos mal.

El mercado tiene también una imagen más clara cuando un negocio apunta a un blanco. Y el mercado confía en los proveedores de servicios que están dispuestos a decir, "Hacemos esto muy bien. Si usted necesita algo más, le ayudaremos a encontrar la mejor persona que le asista en eso. Y la próxima vez que usted necesite que hagamos esto, ahí estaremos para ayudarlo". El mercado comprende cuán complejas son las disciplinas profesionales y busca especialistas que conozcan su trabajo a fondo.

3.8.3 POSICIONAR SUS SERVICIOS

Los dos conceptos –segmentos de mercado y posicionamiento– son principios simbióticos de marketing. Así como los segmentos de mercado son los clientes a los prestará servicios su firma, el posicionamiento es la manera armónica y focalizada en que usted les presentará su empresa de servicios o práctica profesional.

PLANILLA #20

IDENTIFICACION DEL SEGMENTO DE MERCADO

1. ¿A qué grupos decidirá usted apuntar como segmento de mercado? Identifique a cada uno con un breve título.

I.- SI SUS CLIENTES SON INDIVIDUOS

2. ¿Cuáles son las características demográficas de cada grupo?

Segmento de mercado	Edad	Sexo	Raza	Familia	Adultos en la familia	Dónde viven

3. ¿Cuáles son las características socioeconómicas de cada grupo?

Segmento de mercado	Nivel de instrucción	Ingresos aproximados	Ocupación	Clase social

4. ¿Puede usted identificar sus estilos de vida?

Segmento de mercado	Actividades, intereses, creencias y opiniones

5. ¿Puede usted determinar con qué frecuencia usan su servicio?

Segmento de mercado	Mucho	Regular	Poco	Nunca

II.- SI SUS CLIENTES SON OTRAS EMPRESAS

6. ¿Cuáles son las características de cada grupo?

Segmento de mercado	Número de empleados	Volumen de ventas \$	Ubicación	Tipo de industria

7. ¿Puede determinar sus normas de compras y cuánto compran?

Segmento de mercado	Mucho	Regular	Poco	Compras estacionales	Volumen de pedidos
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

III.- CARACTERISTICAS DE CADA SEGMENTO DE MERCADO

Segmento de mercado (mujeres)	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()
----------------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

(Muestra)

35 a 45 años

Profesionales	_____	_____	_____
\$ 30.000 + ingreso	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Pretender tener una posición en el mercado es hallar la manera de explicar los servicios que su empresa puede proveer al grupo destinatario al que desea servir. Entre las declaraciones de posición en los negocios americanos figura la siguiente: "Somos Avis. Somos el Número 2. Nos esmeramos más". ¿Por qué? Porque separa una compañía de alquiler de coches de otras en el mismo negocio; porque hace promesas a su mercado de consumidores; porque es digna de crédito; porque es sencilla, específica, concisa y fácil de recordar.

Los servicios de alquiler de autos (y virtualmente todo otro tipo de servicios) operan casi todos de un modo similar. Para el público parecen ser por lo menos en un 80% semejantes durante todo el tiempo. Por ejemplo, un estudio jurídico puede posicionarse y decir: "Este es el modo en que diferimos en un 20% de nuestros competidores: nos especializamos solamente en bienes inmobiliarios". Un estudio jurídico no querría proclamar abiertamente que es mejor que otros. Pero si enuncia con claridad lo que hace para determinados mercados de

destino, distingue a su firma de las otras. Como se analizó en el capítulo 6, al posicionar a su empresa, es indispensable saber quiénes son los competidores. Por ejemplo, dada la cantidad de agencias de viajes, sería acertado que la suya se especializara en cruceros. De un modo similar, un terapeuta en una zona urbana en que ejercen muchos profesionales, podría concentrarse en asesoramiento en relaciones humanas o en etapas vitales. Una firma de diseño gráfico podría especializarse en carteles.

Cada firma ha identificado un mercado de destino, luego ha establecido una especialidad y una posición para dicho mercado, por lo menos en teoría. En la práctica, es más probable que el proveedor de servicios deje que sus intereses lo conduzcan a una posición en el mercado olvidando por completo el segmento de mercado. Cuando así sucede, el proveedor de servicios aprende a posicionarse con dificultad, pues el mercado le enseña si la posición arbitraria es factible. El estudio de mercado reduce el riesgo de pretender una posición en el mercado, que nadie quiere.

Si una empresa atiende a diferentes mercados con varios servicios, harán falta para cada uno distintas posiciones en el mercado. Consideremos el ejemplo de una firma que ofrece asesoramiento tanto en asistencia médica en telecomunicaciones. Al ofrecer asesoramiento a los proveedores de asistencia médica, podrá reclamar esta posición: somos expertos en este campo. Al ofrecer asesoramiento a las compañías de teléfono, podrían declarar: estamos en la avanzada de su industria.

3.8.4 ADECUAR LOS OBJETIVOS A LOS MERCADOS DE DESTINO

Cuando usted sepa a quiénes va a atender y cómo explicará los servicios que presta su empresa o práctica profesional, queda por abordar un desafío final en

la fase de posicionamiento del plan de marketing. Los objetivos –esas cosas cuantitativas, medibles que su firma desea alcanzar- deben combinarse ahora con los segmentos de mercado a los que prestará servicio.

PLANILLA #21

EVALUAR EL SEGMENTO DE MERCADO BUSCADO

Ahora que ha identificado sus Segmentos de mercado, fórmúlese estas preguntas para evaluar su selección.

	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()
1. ¿Tiene la población de su Segmento de mercado la magnitud adecuada para consumir ese servicio?			
2. ¿Pueden los ingresos de ese Segmento de mercado mantener ese servicio?			
3. ¿Desea sus servicios ese Segmento de mercado? ¿Cómo lo sabe?			
D) Sus competidores, ¿Ya prestan esos servicios?			
E) ¿Tiene usted los recursos necesarios para atender ese Segmento de mercado?			

MUESTRA #2

SEGMENTOS DE MERCADO DE CASE INC.

Primer segmento de mercado: Tamaño mediano (50-100 empleados) — firmas de alta tecnología. En este grupo, muchas firmas dependen auténticamente de sus empleados. Necesitan personas muy capacitadas para sostener investigación y desarrollo.

Entre ellas, pocas tienen departamentos de recursos humanos. La mayoría tiene una sola persona para contratar, despedir y coordinar el entrenamiento cuando tienen tiempo.

Es importante posicionar el servicio que se presentará a esas firmas y a los administradores de personal como recurso que ayude a mantener felices a los empleados y a proveer un entrenamiento calificado para que los empleados permanezcan en la compañía.

Segundo segmento de mercado: Empresa de servicios entre pequeña y mediana (por ejemplo: firmas consultoras y hoteles). Estas empresas tampoco tienen departamentos de recursos humanos ni de capacitación. Dependen de sus empleados para presentar la mejor imagen a los clientes, pero están muy preocupados en cuanto al costo, en tiempo y dinero, de conseguir programas de entrenamiento e instructores.

Es importante posicionar nuestro servicio como un modo efectivo en cuanto al costo de capacitar empleados. Coordinaremos programas de entrenamiento con un honorario uniforme, menor que el sueldo de un empleado.

Previamente, usted especificó los cambios de marketing que desea ver. Tal vez haya determinado que en su taller de reparación de autos las ventas de productos tales como baterías o neumáticos aumentaría en un 12% más al año siguiente. Para lograr ese objetivo, su mercado de usted provee. Los individuos de su segmento de mercado deben comprar esos neumáticos.

Para alcanzar sus objetivos usted, debe asignarlos a los segmentos de mercado. Quizá sea sencillo hacerlo, pero es probable que implique un desafío al conjunto de metas y objetivos que usted se fijó anteriormente. Si, por ejemplo, queda claro que un incremento del 12% en ventas de accesorios es demasiado agresivo, el objetivo debe reducirse. Si se reduce el objetivo en un área, ¿no podría afectar la meta global de un aumento de 25% en ventas para este año? Y si se reduce la meta de ventas de este año, ¿no se vendrán abajo las metas proyectadas para cinco años?

Sí. Pero también no. Con frecuencia, en esa etapa, los proveedores de servicios se enfrentan con la pregunta, ¿quién compraría esto? O tal vez, ¿dónde encontraré tiempo para vender tanto más a un mercado que aún no empecé a cultivar? Aunque asimilar los objetivos a los mercados de destino puede ser desagradable porque los sueños a menudo se esfuman o más probablemente un conjunto de metas y objetivos que tienen una mayor probabilidad de ser alcanzados. Modificando, limando, puliendo, reduciendo y cediendo se llega a una mejor realidad; una auténticamente posible.

PLANILLA #22**POSICIONAMIENTO RESPECTO DEL SEGMENTO DE MERCADO**

Determine la posición que su servicio ocupa y podría ocupar con respecto a cada Segmento de mercado.

	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()	Segmento de mercado ()
1. ¿Qué posición ocupa su servicio en su opinión?			
2. ¿Qué posición desea ocupar su compañía a largo plazo?			
3. ¿Qué empresas deben ser superadas para que pueda ocupar esa posición?			
4. ¿Tiene su empresa suficientes recursos para ocupar y mantener esa posición?			
5. ¿Tienen la tenacidad para atenerse a una posición estratégica consecuente?			
F) El enfoque creativo de su empresa (folletos, carteles y logo), ¿Combinan con su posición estratégica?			

I.- RESUMEN DE SEGMENTOS DE MERCADO

Resuma aquí los Segmentos de mercado que ha identificado y los resultados de su prueba del Segmento de mercado y posicionamiento.

PLANILLA #23 OBJETIVOS Y SEGMENTOS DE MERCADO

1. Asigne los objetivos que expuso en la Planilla #19 a los Segmentos de mercado que acaba de identificar.

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

Objetivo: _____

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

Objetivo: _____

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

Objetivo: _____

2. ¿Hay objetivos que usted haya fijado antes y que ahora deben ser modificados para alcanzar sus Segmentos de mercado?

3. ¿Cómo cambiaría esos objetivos?

Objetivo original: _____

Cambio (s): _____

Objetivo original: _____

Cambio (s): _____

Objetivo original: _____

Cambio (s): _____

4. Ahora aplique cada objetivo cambiado a un Segmento de mercado.

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

Objetivo: _____

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

Objetivo: _____

Segmento de mercado: _____

Objetivo: _____

I.- RESUMEN DE OBJETIVOS Y SEGMENTOS DE MERCADO

Resuma sus conclusiones sobre la adecuación de sus objetivos a los Segmentos de mercado.

3.9 ESTRATEGIAS

3.9.1 ESTRATEGIAS: OPORTUNIDAD PARA LA ACCION

Hasta aquí al preparar el plan de marketing para su empresa de servicios o su práctica profesional, usted ha considerado las metas junto con los objetivos, mercados de destino y la posición en el mercado. Al hacerlo ha alineado a su firma para alcanzar esas metas.

Llegar a este paso en el proceso de planeamiento ha sido probablemente útil. Ahora puede especificar *quién* hará *qué cosa cuándo* y obrar según su plan de marketing.

Puede ser de ayuda pensar en el proceso que ha recorrido como si fuera un embudo.



Figura 3.1 Proceso de planeamiento de mercado

Las estrategias que resultan del embudo son importantes para su plan de marketing en varios sentidos:

- Las estrategias explican cómo lograr los objetivos.
- Las estrategias se establecen para cada componente del *marketing mix*: servicios, honorarios, el modo en que se distribuyen los servicios y cómo se promueven dichos servicios a los clientes.
- Las estrategias consideran qué hará su empresa, *dónde*, *cuándo* y *con qué* herramientas.
- Las estrategias evalúan los costos internos de su firma e identifican el tiempo, el personal y los recursos financieros.

Cuando usted desarrolla estrategias, recuerde primero responder siempre a las necesidades y los deseos del cliente. Use todo lo que sepa, crea o aun

sospeche acerca de los segmentos de mercado para fijar estrategias sensibles de servicios, honorarios y métodos. Luego, adopte las estrategias de promoción. Ya que la promoción comunica el mensaje de su compañía a sus mercados de destino, usted debe aclarar cualquier aspecto de marketing antes de decidirse a promover esos servicios, honorarios o métodos.

Desarrolle las estrategias alrededor de las necesidades de su segmento de mercado de la siguiente manera:

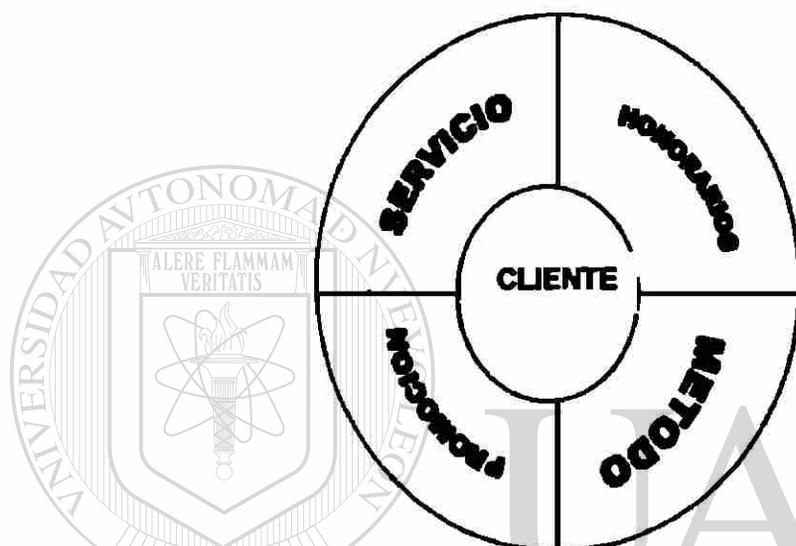


Figura 3.2 Círculo del desarrollo de las estrategias

Finalmente, establezca un criterio de prioridades para las diferentes estrategias, si ve que fragmentan sus esfuerzos y los de sus socios, para servir a los clientes. Por ejemplo, usted podría estar dispuesto a ofrecer varios nuevos servicios pero se da cuenta de que la necesidad de aprender nuevas técnicas debilitará la capacidad de su personal de ser expertos en cada una de ellas. Por lo tanto, elija un servicio, desarróllelo a fondo, ofrézcalo y analice con cuidado cuánto tiempo hace falta para que sea aceptado y en qué medida. Luego, pase a otra idea de servicio.

3.9.2 ESTRATEGIAS DE SERVICIOS

Sólo tres clases de estrategias podrían desarrollar sus servicios. Cada una de ellas puede parecer simple, pero los nuevos servicios pueden afectar profundamente a su firma, de modo que fije las estrategias con cautela.

Las estrategias de servicios podrían ser las siguientes:

- Agregar un servicio
- Modificar uno existente
- Eliminar uno o más servicios

La primera estrategia requiere un máximo de recursos internos, crea los mayores riesgos y toma el tiempo más largo. (Los banqueros dicen con precisión que agregar un nuevo servicio cuesta el doble y precisa el doble de tiempo.) La última estrategia impresiona más a la gente — tanto al personal como a los clientes —. Sin embargo, los proveedores de servicios a menudo deciden entre estas dos, cuando de hecho, mejorar un servicio existente de modo que responda mejor a los clientes, podría producir el mayor efecto, con el mínimo riesgo. Para fijar esas estrategias, pregúntese: ¿Cuál de ellas estrategias, satisface mejor las necesidades, aspiraciones o deseos de mis clientes?

Una experimentada asesora en la industria de servicios públicos se planteó a sí misma esa pregunta. Descubrió que sus clientes deseaban poder medir la eficiencia de los servicios que prestaban a los usuarios. Desarrolló una estrategia para trabajar con un colega y elaborar una auditoría de los usuarios para esos servicios. Como optó por trabajar en esa auditoría mientras seguía atendiendo a sus clientes mediante un entrenamiento un asesoramiento continuos, el desarrollo necesitó dos años. En ese tiempo se completó la auditoría, se ensayó con un servicios y se lo anunció; pasaron tres años, pero sus clientes fueron atendidos de la mejor manera posible.

3.9.3 ESTRATEGIAS DE HONORARIOS

Generalmente se desarrollan cuatro clases de estrategias para los programas de precios:

- **"Desnatar" el mercado.** Fijar un precio alto. Eso funciona sólo si su servicio es innovador, hay demanda de él y no tiene competencia. Un ejemplo de ello es una firma de ingeniería que se especializa en reacondicionar los elementos de los proyectos de construcción de modo que los costos queden reducidos y los proyectos se completen según el cronograma.
- **Valuación competitiva.** Si el servicio es uno de varios comparables en un mercado creciente, fije el precio de plaza. Sirva como ejemplo una firma asesora sobre imagen, que organiza seminarios individuales y grupales sobre vestimenta y presentación.
- **Penetración de mercado.** Se fija un precio más bajo para crear un mercado masivo destinado a un servicio que es muy sensible al precio (como diseñadores de peinados o asesores financieros).
- **Valuación prioritaria.** Valuar intencionalmente a un bajo nivel para desalentar la competencia potencial. Por ejemplo, el brazo asesor de un gran estudio contable licitó a \$10.000 un proyecto de \$100.000 para mantener su predominio en el mercado del hospital regional.

Cualquier estrategia de valuación debe verse dentro del contexto de la supervivencia global de la firma. Los honorarios *deben* estar ligados con las metas y los objetivos generales. ¿Procura usted maximizar las ganancias, recuperar costos o qué? Asegúrese de que sus estrategias de valuación contribuyan a las metas a largo plazo.

3.9.4 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Por lo general, las estrategias que determinan el lugar desde el cual usted atenderá a sus clientes son concretas, mientras que el modo en que les prestará servicio será más abstracto e innovador. Podría considerar las siguientes:

- *Cambiar* su oficina o punto de salida habitual.
- *Expandir* el número de lugares desee los cuales provee sus servicios.
- *Cambiar el medio* por el cual los clientes llegan a usted o viceversa.
- Usar *mediadores* tales como representantes de marketing o corredores, o motivarlos.

En general, las primeras dos estrategias requieren grandes inversiones de capital. Las últimas dos requieren menos dinero, pero demandan más creatividad, tiempo y energía, y todas aprovechan las oportunidades que abundan en esta era de cambios de marketing para dar nuevas formas a las prestaciones de servicios. A veces, una estrategia mejorará tanto el lugar desde el cual se distribuye el servicio como el medio usado para hacerlo. Por ejemplo, un grupo de oftalmólogos rediseñó completamente su clínica. En los sectores de cirugía se agregó una pared de vidrio para que los familiares pudieran observar cuando se operan los ojos. La habitación introdujo un nuevo medio para servir mejor al paciente.

La tecnología puede perfeccionar su prestación de servicios a los clientes. El propietario de un taller de reparación de autos sabe eso cuando invierte en equipos de diagnóstico que permiten a sus mecánicos trabajar con coches más refinados, computarizados, con inyección de combustible. Otras estrategias más sencillas — como una firma de capacitación que decidió ofrecer seminarios sólo

en corporaciones importantes — pueden influir también profundamente en la empresa.

3.9.5 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

La promoción, un área enorme de marketing, es también muy compleja para los proveedores de servicios. Hay muchas maneras en que su firma puede exhibirse acerca de sus servicios al dirigirse a su mercado de destino. Aunque la promoción de las empresas de servicios es reciente, se dispone al efecto de muchas herramientas. En las áreas con menos historia de marketing (ejemplo: medicina, leyes y contabilidad), se puede usar un surtido más limitado de medios. Otras disciplinas (asesoramiento o capacitación) tienen pocas restricciones fuera del buen gusto. Para otras, que requieren operaciones con frentes de negocios (como los salones de peinado), las técnicas de promoción estándar pueden funcionar bien.

Los proveedores de servicios buscarán el juego adecuado de herramientas profesionales. En muchas empresas, el estilo personal del proveedor de servicios lo diferenciará según las herramientas que use. A algunos les gustan aquellas que los ponen (para hablar a gusto) frente a otras personas. Otros prefieren actividades que no implican un contacto personal. Las distintas aptitudes (por ej.: hablar frente a grupos o escribir) también marcan diferencias. Dentro de las pautas de promoción que mencionamos más adelante, esas preferencias deben ser alentadas.

Desde 1980, hemos investigado y trabajado con empresas de servicios y de práctica profesional para determinar que herramientas de promoción son más efectivas. A continuación indicamos las más efectivas para cualquier empresa de servicios o práctica profesional. Denominamos su uso "marketing por contacto

personal" porque está claro que se promueve y se vende un servicio mejor hablando a otros éste mediante contacto directo e indirecto. Las 10 herramientas son:

- Referencias
- Relaciones con el cliente
- Venta
- Hablar en público
- Participación en organizaciones
- Correo directo (hoja informativa u oferta de un descuento sobre los servicios)
- Marketing por teléfono (telemarketing)
- Difusión (libre o medios masivos; no confundir con publicidad paga)
- Rubros de promoción especial
- Publicidad

a) Referencias

Las referencias se generan afortunadamente por dos grupos de personas: clientes satisfechos que han usado el servicio y profesionales colegas. Para obtener una continua corriente de referencias, verá que estas "cuatro R" son las [®] que mejor funcionan.

- *Remitir (solicitar) referencias.* Las referencias no son necesariamente la consecuencia de un trabajo excelente (aunque la mayoría de los proveedores de servicios desean fervientemente que sea así). Las palabras deben decirse en voz alta: "Esto es lo que hacemos y éstos son quienes atendemos. Si usted conoce a alguien que tenga un problema como ése ¿Sería usted tan amable de hablarles de nosotros?" (Casi todos dicen sí).
- *Repetir la solicitud.* Envíe material a los que lo necesitan para ayudarles a dar referencias. Podría tratarse de un folleto, un perfil profesional o de la compañía, una lista de servicios, antiguos clientes, cartas testimoniales.

Incluya una nota agradeciéndoles por recomendar probables clientes. Vuelva a llamarles una semana más tarde para verificar si no hay más preguntas. Póngalos en la lista de correo de su empresa y comuníquese con ellos de tanto en tanto. (No, no van a creer que usted es una molestia, porque usted es una persona gentil, que no les pedirá referencias cada vez que les llame y, por la información que les da, les agrega datos al acopio de conocimientos, devolviéndoles así algo de ellos).

- *Recompensar las referencias.* Es "behaviorismo" básico: la conducta que usted recompensa se intensifica. A menudo usted no sabe qué ocurre cuando remite a un cliente probable a un colega. Pero cuando ese colega le agradece, usted lo hará otra vez. ¡Y otra vez! Sea una excepción en su esfera: agradezca a los que lo apoyan con una llamada telefónica o una nota; con un almuerzo o una cena; con una bonita planta o un ramo de flores primaverales. Aumente la magnitud de la recompensa con la cantidad de referencias. Usted no puede, por supuesto ofrecer dinero –honorarios de descubridor- a algunos profesionales como médicos o abogados. Tampoco debe entregar dinero, si la recompensa pareciera de todos modos carente de ética, como entre diseñadores de interiores y representantes de fábricas. También debe tener cuidado de no revelar información confidencial de un cliente o un paciente a cambio de un "gracias".
- *Usar la reciprocidad.* La forma más importante de aumentar los referentes es enviarlos a otros que lo apoyan a usted. Demostrará que está complacido en devolver lo que otros le han dado, y lo que es más importante, prestará servicios de calidad a los clientes.

b) Relaciones con el cliente

Las lecturas, investigaciones que hemos realizado con nuestros clientes nos han convencido de que éstos a menudo no pueden decir cuán competentes son las personas que le asisten. Más aún, a menos que los profesionales realicen un trabajo deficiente, los clientes ni siquiera se interesan al respecto. Lo que hace la

diferencia es la forma en que son tratados. Por lo tanto, *vincule* al cliente con su empresa de servicios o su práctica profesional emocionalmente. En campos competitivos, esa vinculación es aún más importante.

Las relaciones con el cliente no implican hipocresía o falsedad. Tienen más éxito si se le adhiere esta simple fórmula: *cortesía consecuente + sentido común + dignidad profesional = relaciones efectivas con el cliente.*

Las relaciones con el cliente son ante todo una tarea del personal de apoyo. El manager de la peluquería o la recepcionista de un consultorio médico que saluda a los clientes por teléfono puede hasta ser más importante que la persona que realmente presta el servicio. Esa presencia telefónica individual y la amabilidad con los que vienen al consultorio produce la primera impresión, aquella que ejerce el mayor impacto.

Algunos aspectos del rol que desempeñan las relaciones del proveedor de servicios con el cliente son evidentes; otros son sutiles. Respetar a los clientes siendo puntuales y saludarlos como si se alojaran en su casa son aspectos obvios de buenas relaciones con ellos.

Más sutil es aconsejar a la persona prestando atención a las emociones que expresa, así como el problema que usted ayudará a resolver. También es sutil el enfoque que trata a los clientes como iguales.

Respete la pericia del cliente, trabaje a la par de él como un igual y, juntos resuelvan el problema. Informe con frecuencia sobre un trabajo que requiere mucho tiempo para ser completado (por ejemplo, un diseño de arquitectura, un caso legal, la revisión de un motor, un diagnóstico médico), aunque no haya nada nuevo para decir. Por último, muestre un interés personal por el cliente, más allá de la relación profesional (por ejemplo, envíe flores a la inauguración de un negocio del cliente, pregunte por sus recientes vacaciones, comente su

excelente aspecto, compre sus productos o servicios). Puede desarrollar el vínculo definitivo. Si son bastantes buenos para ser sus clientes, lo son también para interesarse por ellos y comprarles a ellos.

c) Vender un servicio

Para vender un servicio como profesional, escuche antes de hablar y controle la entrevista de venta formulando preguntas. A diferencia de los que venden un producto particular, usted puede adaptar su servicio a las necesidades de un cliente probable, y manejar su firma de un modo auténticamente creativo.

El enfoque de ventas que funciona bien para servicios es el modelo asesor o venta por relaciones, que comprende tres pasos:

- Descubrir el resultado deseado
- Adecuar a él su servicio
- Ganar el compromiso del cliente

El contacto de venta, debe invertirse la mitad del tiempo con el cliente probable en analizar sus expectativas referente al resultado del servicio que se le ha de prestar. Esto se logra si usted procede de conformidad con el cliente, se pone de su parte, le hace preguntas (preguntas abiertas del tipo quién, qué, cuándo, dónde y cómo) y emplea habilidades activas de oyente.

Una vez determinadas la necesidad, el problema y las expectativas, es posible adaptar su servicio a la demanda del cliente. Eso le da al usuario la sensación de que usted comprende sus necesidades y responde directamente a ellas.

Si se hace en forma sincera y coloquial, comprometer al usuario para que adopte su servicio resulta tan simple como preguntar: ¿Le parece bien — si no necesitas algo más — que pongamos en marcha el proyecto?

d) Presentación (enseñanza) en público

Uno de los medios más efectivos para llegar a nuevos clientes probables es hacer una presentación de algún tipo en público. Pero hay un problemita. Primero, usted debe hablar principalmente a su mercado de destino o a fuentes de referencia primarias (como cuando los abogados se refieren a abogados). Segundo, debe hacerlo muy bien.

Para el corto plazo, prepárese con esmero, ejercítese y grabe una sección de práctica. Para desarrollar habilidades para el largo plazo, tome lecciones de oratoria en sus ratos libres. Tercero, a menos que usted sea un instructor, encuentre un modo sutil de ayudar a los miembros de su auditorio a comprender que usted ofrece servicios individuales y está a su disposición. Por ejemplo, ofrezca una consulta de media hora sin cargo, o un descuento sobre servicio de lubricación.

No espere ser interrogado. Proponga un tema interesante. En las Páginas Amarillas busque clubes, organizaciones y asociaciones profesionales. Identifique aquellas cuyos miembros podrían ser futuros clientes y llame a los directores de programa de dichas organizaciones. Envía su folleto, sus credenciales como orador y un párrafo que describa su charla. Sea cortésmente persistente.

Si su industria realiza ferias de muestras, considere la posibilidad de tener un *stand* en la mejor feria en el área de su mercado. Su *stand* debe tener la máxima calidad, un excelente ubicación y ser excepcional en cierto modo. Inste a los empleados que atienden el *stand* a que se comporten como vendedores y no

custodios. Concluya la exposición con pistas de información calificada para que su personal pueda hacer el seguimiento al cabo de unos diez días.

e) Participación en organizaciones

El ingreso a sólo dos organizaciones de personas que podrían ser clientes probables, puede proporcionar tanto referencias como nuevos negocios. Pregunte a sus colegas qué organizaciones pueden convenirle. Visítelas antes de decidir asociarse.

Cuando invierta de esa manera, piense en dedicar tiempo antes de que la inversión dé sus frutos. Mientras tanto, gane prestigio en el grupo. Pregunte al presidente sobre proyectos apasionantes y ofrézcase para colaborar con aquellos que se destacan en el grupo. Considere el trabajo voluntario como una gran oportunidad profesional y produzca resultados para el grupo. Ofrezca informar en nombre de su comisión a toda la entidad. Por último, después de haber dejado su huella. Almuerce individualmente con el presidente y otros funcionarios influyentes; dígales lo que hace y pídale referencias en forma sutil. Como orientadores del grupo, harán correr la voz entre los demás.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Sugerimos que no se asocie a más de dos grupos porque muchos proveedores de servicios consideran que son incapaces de colaborar con más de dos grupos al mismo tiempo.

f) Correo directo

El envío de piezas postales a su clientela puede ser uno de los métodos más eficaces de comercializar sus servicios o su prácticas profesional, si se usa ese medio costoso en forma adecuada. El primer paso es dirigirse por correo a las personas apropiadas. Su mejor lista de correos incluye a aquellos que conocen

su compañía: clientes habituales, colegas profesionales, probables clientes, aun amigos. Esa lista debería ser actualizada por lo menos una vez al año.

Usted puede optar por alquilar o comprar listas de clientes probables que no saben nada de su firma, pero prepárese a recibir menos respuestas. Por ejemplo, si el envío a su lista de clientes conocidos genera un 5% de respuestas de los que reciben la correspondencia (reacción habitual), usted debe esperar que el envío postal a los que no lo conocen generará menos de un 2% de respuestas.

Casi tan importante como la lista de destinatarios es los que usted ofrece. Si usted manda una hoja informativa — una excelente estrategia para profesionales porque revela la profundidad y amplitud de su conocimiento en el área — lo que usted ofrece es realmente información. No se espera por lo general una respuesta directa, aunque después de cuatro excelentes notas, suele llegar. Un esfuerzo de marketing más enérgico consiste en ofrecer por correo un servicio gratuito (por ej.: revisar un testamento existente) o un descuento sobre el precio corriente de un servicio (por ej.: un 10% del precio de un programa de adelgazamiento en enero). Ese ofrecimiento debe ser expresado en una carta hábilmente redactada y en la que se explican los resultados que obtendrán los usuarios. Incluya testimonios y sea muy explícito en lo que se refiere a la forma de contestar.

Combine su envío postal con otra técnica de promoción, como lo es el marketing telefónico, que realiza después de despachar el correo. Si el recurso del correo es nuevo para usted, puede contratar los servicios de una firma que se especializa en esa disciplina naciente.

g) Marketing telefónico o "telemarketing"

El marketing telefónico es una campaña disciplinada, planificada, de usar el teléfono para vender o iniciar la ventas de un servicio. Las llamadas las hacen telefonistas hábiles, bien preparadas. Una campaña de telemarketing, bien llevada a cabo, puede cosechar considerables réditos para la empresa que recurre a ella y sirve así mismo al cliente. Llamar a los usuarios de una casa de peinados para concertar la hora para un corte o verificar si una fotocopiadora necesita servicio son dos excelentes estrategias. El telemarketing puede usarse en algunas empresas de servicios más que en otras. Como con el correo directo, su mejor auditorio puede estar formando por sus usuarios habituales así como por otros potenciales. Pero el marketing telefónico se usó también con éxito para fijar una entrevista inicial con un cliente probable.

h) Difusión

A diferencia de la publicidad que es promoción paga, la difusión es gratuita. Aunque ambas se producen en los medios masivos de comunicación, la difusión se considera en general más digna de crédito. Un artículo que describe un especialista de su firma o un periodista sobre el trabajo que realiza su empresa, pueden colocar los cimientos de credibilidad y reconocimiento. Eventualmente, también producirá negocios, aunque eso es menos frecuente.

Paras generar difusión acerca de su firma, escoja primero las publicaciones que atienden a su segmento de mercado. Quizás esté tentado de ver su fotografía en el periódico de su ciudad, pero averigüe primero si esa es la publicación que leen los artífices de decisión en su mercado de destino. Si no, identifique las publicaciones comerciales o industriales que leen. Luego, piense

en algún argumento que sea diferente y hasta algo discutible. Comuníquese con un periodista cuyos artículos respeta y propóngale la idea, explicándole por qué interesará a los lectores de la publicación. Antes de la entrevista anote unos 10 puntos que quiera mencionar durante la difusión. Hable desde la perspectiva de los lectores y explique por qué el relato les resultará importante. No vacile en aclarar que conoce el tema por su trabajo con clientes en ese campo. No diga nada que no desee que esté impreso y no dé respuestas a preguntas hipotéticas. Tenga a mano una fotografía brillante en blanco y negro; los artículos con fotografías tienen un *readership* 20 veces mayor que los carentes de fotos. Cuando el artículo esté publicado, envíe copias a su lista de correo. Les recordará a los clientes, colegas, usuarios probables y amigos los servicios de su firma y reforzará su credibilidad como líder en su campo.

i) Elementos de promoción especiales

No pase por alto un excelente recuerdo tangible de sus intangibles servicios; un elemento de promoción. Probablemente esté usted familiarizado con objetos especiales como bolígrafos con el nombre de su compañía impreso o una cartera para un corredor de inmobiliarias. Hoy, hay elementos de promoción más refinados que pueden servir a ingenieros y contadores. Puede seleccionar un pequeño objeto como un portaplumas atrayente que se puede dar a cualquiera. O podría elegir un objeto más costoso como un pisapapeles de cristal, para dárselo a clientes especiales. Sea que elija un objeto costoso o económico, presentándolo con orgullo realzará su valor.

j) Publicidad

La decisión de hacer publicidad depende de varios factores:

- **Cómo lo encontrará sus clientes;**
- **Dónde están ubicados;**
- **Qué diarios, revistas o radios utilizan y**
- **El costo de los avisos.**

Si usted no sabe qué medios usan sus clientes, pregúnteles mediante un simple sondeo de mercado antes de anunciar. Selecciones con cuidado las salidas de los medios que va usar. Pida el perfil de lector de una publicación y compárelo con la demografía de su segmento de mercado antes de sacar un aviso. Planifique la publicidad en forma reiterada. Los estudios de publicidad indican que por lo menos se necesitan seis repeticiones de un mensaje para que algunos miembros de su segmento de mercado se enteren de sus servicios.

Aunque los anuncios de información moderados que se requieren en las profesiones legales y médicas deben ser diseñados con esmero para seducir a su auditorio. Producir los avisos y colocarlos en los medios adecuados requiere por lo general los servicios de profesionales en ese campo.

3.10 REGLAS DE PROMOCIÓN

La precedente abundancia de opciones puede producir más confusión que claridad. Parecería que hay demasiadas herramientas en la caja de herramientas. Damos aquí algunas reglas para ayudar a simplificar el complejo mundo de la promoción.

a) La promoción debe ser planificada

Los dueños de la empresa de servicios y los directores de las firmas profesionales están por lo general tan ocupados en prestar el servicio o en dirigir a los que lo hacen que rara vez piensan en la promoción — hasta que el lobo, en lugar de un nuevo cliente, está en la puerta —. Es una excelente estrategia marcar en un calendario qué actividades de promoción usted emprende y en qué meses; ayuda a la firma a seguir haciendo inversiones de promoción que rinden proporcionando nuevos clientes.

b) La promoción puede ser creativa

Los esfuerzos de promoción son a menudo más efectivos si se exponen a un leve riesgo creativo: uno que no infringe las reglas informales de la profesión pero crea interés y, tal vez, proporciona cierta diversión al mismo tiempo.

Debemos hacer una advertencia: la creatividad se esfuma a medida que aumenta el estrés. No espere a no tener clientes para crear una nueva idea de promoción. Resulta demasiado tarde, demasiado costoso y difícil. En cambio, haga planes de promoción para el año con su personal, aprovechando los efectos positivos de la interacción grupal. Retroceda por un día a las ideas efervescentes. Deje la lista de ideas en la cartelera de la cafetería durante una semana para que todos agreguen las suyas.

Por ejemplo, emule al propietario sagaz y afortunado de un taller mecánico que llevaba a cenar a sus empleados cada tantos meses, para sacudir ideas nacían entre la sopa y los postres.

c) En los servicios, una promoción acertada es laboriosa

Usted llama a la doctora Ramírez porque alguien a quien ella envía su nota informativa le dijo que es una gran dentista. Usted está impresionada por pericia de Susana en peinados en una presentación, y le pide un turno para cambiar de peinado. Usted lleva su coche al taller de Roberto porque él es un mecánico honesto y experimentado y un gran tipo que usted conoció en un almuerzo en un club.

La doctora Ramírez, Susana y Roberto han aprendido tal vez la lección más ardua de promover un servicio: requiere tanto trabajo como ejecutar la tarea misma. Cuanto más pequeña es la compañía, tanto más cierta es la regla: es el servicio individual el que usted elige, no sólo el de la firma. Ocurre así aun en las empresas grandes. De este modo todo proveedor de servicios debe integrar la promoción en la descripción de su tarea, antes que depender del hacedor de la lluvia como se le llama en los estudios jurídicos al socio productor de negocios.

d) La promoción debe ser variada y continua

Los expertos en marketing están generalmente de acuerdo en que es imposible medir el éxito de cada esfuerzo promocional. Pero también concuerdan en que diferentes estímulos inducen a distintos clientes a usar cualquier servicio. Por lo tanto, no se detenga cuando una promoción parece tener éxito; continúe con otra, luego otra más hasta que se alcance a una variedad de clientes. Saque un martillo, y un destornillador y un serrucho de la caja de herramientas; una herramienta sola no basta.

Puesto que ninguna herramienta de promoción sirve para todas las necesidades, el interrogante que se plantea es cuál combinación funciona mejor. Tres pautas le ayudarán a diseñar los componentes que producen el mayor efecto.

- **Combine lo conocido y lo nuevo.** El auditorio de sus esfuerzos promocionales ¿Sabe de su firma? ¿O es la primera que oye hablar de su empresa? Una promoción acertada combina auditorios nuevos y conocidos. (Las empresas no pueden tener éxito basándose sólo en la clientela conocida).
- **Use la promoción personal y las demás.** ¿Es personal la promoción como la presentación de Susana? O la de la doctora Ramírez ¿Es otra clase de promoción? La promoción personal puede ser cuatro a cinco veces más eficiente. Sin embargo, en razón de la laboriosa índole del trabajo y de la promoción de los servicios, debe mantenerse un delicado equilibrio entre esas actividades que "consiguen el trabajo" y las que le permiten "hacer el trabajo".
- **Use promoción única y reiterada.** ¿Es la promoción un esfuerzo unitario para conocer probables clientes, como el encuentro con Roberto en el almuerzo? ¿O es reiterada como la nota informativa recordando sus conocimientos y su pericia? Otra vez, ambas deben integrarse en su plan de promoción.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

3.11 REDACTAR LAS ESTRATEGIAS

Después de considerar las estrategias posibles en las áreas de servicios, honorarios, lugar y promoción, es hora de determinar las estrategias que usted necesita para cumplir con sus metas y objetivos: qué hará específicamente y cuándo, dónde, cómo y con qué herramientas. Para empezar, responda las preguntas de la Planilla #24. Luego use la Planilla #25 y escriba sus estrategias para alcanzar los objetivos que se fijó para cada Segmento de mercado. (Se proporcionan tres formularios; si necesita más puede fotocopiar esas planillas). Use la estrategia de la Muestra #3 como guía para redactar sus estrategias.

Debe pensar también en el efecto que producirá cada estrategia sobre el trabajo interno de su compañía.

3.12 PONER A PRUEBA LAS ESTRATEGIAS

Escribir una estrategia es una cosa; producir los resultados que usted desea es otra cosa. Ponga a prueba sus estrategias en la Planilla #26.

PLANILLA #24

ESTRATEGIAS POSIBLES

I.- SERVICIO

1. ¿Podría usted retener los servicios que vende habitualmente su compañía?

Sí _____ No _____

2. ¿Por qué tomaría esa decisión?

3. ¿Podría usted agregar algo a la línea de servicio de su compañía?

Sí _____ No _____

4. ¿Por qué?

5. Si usted pudiera agregar un servicio, someta la idea de servicio a estas pruebas rigurosas:

Factores de evaluación	Cantidades			Razones para evaluación
	Pequeña	Moderada	Grande	
Recursos financieros requeridos				
Potencial de mercado				
Servicios competitivos				

Investigación y desarrollo requeridos				
Tiempo y costos de producción				
Ventas y complejidad de distribución				
Problemas legales				

6. ¿Ha examinado con cuidado la manera de superar esas causas comunes por las que fracasan los servicios nuevos?

- Momento poco propicio
- Escasa información sobre consumidores
- Necesidades de nuevos clientes
- El nuevo servicio es incompatible con la línea restante de la empresa
- Servicio poco práctico
- Servicio que compite con las ventas de los clientes
- Un mal análisis del mercado
- Disparidad entre la demanda de un nuevo servicio y su suministro

7. ¿Podría usted encarar la modificación de sus servicio?

Sí _____ No _____

8. Si es así, ¿Lo haría?

9. ¿Qué podría cambiar en el servicio?

La calidad del servicio _____

El servicio _____

Otros (especifique): _____

10. ¿Qué sería más atractivo para los clientes o qué les beneficiaría más después de la modificación?

11. ¿Decidiría usted dejar de prestar un servicio habitual?

Sí _____ No _____

12. ¿Por qué tomaría esa decisión?

13. ¿Cuándo podría eliminar el servicio? (Describa en detalle)

14. ¿Cuáles podrían ser sus planes en el ínterin mientras el servicio se está suprimiendo?

Mantener el nivel de promoción _____

Mantener el precio _____

Reducir la promoción _____

Bajar el precio _____

Eliminar la promoción _____

Aumentar el precio _____

II.-HONORARIOS

1. ¿Podría mantener los honorarios corrientes por los servicios que ofrece su compañía?

Sí _____ No _____

2. ¿Por qué tomaría esa decisión?

3. Si decidiera cambiar el servicio, ¿Qué cambio podría hacer?

Aumentar los honorarios _____ Disminuir los honorarios _____

Otros (especifique): _____

4. ¿Qué se lograría con ese cambio?

5. ¿Sería eso un cambio de precio permanente o temporario (como en el caso de ventas de temporada o liquidaciones por inventario)?

6. Si el cambio de precios es temporario, ¿Cuándo podría empezar y cuánto tiempo podría durar?

7. ¿Podría su empresa continuar con su política de créditos o debería adaptarla?

8. ¿Por qué tomaría esa decisión?

9.- ¿Por qué podría ajustar sus políticas de crédito, si esa es su decisión?

10.- ¿Cuándo haría el cambio y cómo podría introducirlo?

11.- ¿Son convenientes los descuentos para su negocio?

Sí _____ No _____

12.- ¿Qué tipo de descuento?

Efectivo _____ Cantidad _____ Promoción _____

13.- ¿Cómo podría instrumentar el descuento apropiado y cuándo?

III.- LUGAR

1. ¿Diría usted que los locales que ocupa ahora satisfacen sus necesidades y la de sus clientes?

Sí _____ No _____

2. Si es eso, ¿Cambiaría usted el lugar de su negocio?

Sí _____ No _____

3. ¿Qué clase de cambio podría hacer?

¿Mudarse a otra ubicación? (especifique): _____

¿Hacer cambios físicos en la ubicación actual? (especifique): _____

4. ¿Cuándo podría tener lugar ese cambio?

5.- ¿Por qué optaría por ese cambio?

6.- ¿Podría usted cambiar el modo en que su compañía atiende a los clientes?

Sí _____ No _____

Explique: _____

7.- ¿Qué cambios podría efectuar?

8.- Los cambios que usted podría hacer, ¿Cómo le permitirían atender mejor a sus clientes?

9.- Si usted decidiera hacer ese cambio ¿Consideró los estudios previos que debe hacer?

- Compare el costo de los cambios con los beneficios.
- Considere si pueden surgir problemas legales.
- Comprométase sólo con arreglos que le den a su empresa la máxima flexibilidad posible.
- Comprométase por un tiempo que cumpla con las metas de su empresa y con las de otras partes.

IV.- PROMOCIONES

1. ¿Qué herramienta de promoción prefiere usted para su negocio?

- Ventas directas
- Difusión
- Referencias
- Relaciones con el cliente
- Participación en organizaciones
- Correo directo
- Promoción de ventas
- Publicidad
- Hablar en público
- Telemarketing

2. ¿Por qué prefiere esas herramientas?

3. ¿Son esas herramientas que usted usó en su negocio?

Sí _____ No _____

Explique: _____

4. ¿Cómo empezaría a usar las herramientas de promoción que identificó en la pregunta 1?

5. ¿Cómo reaccionarían sus segmentos de mercado a ese tipo de promociones? En particular, ¿Estarían más dispuestos a comprar sus servicios si usted usara esas promociones?

6. Si es así, ¿Cuándo usaría esas promociones?

7. ¿Cuánto costaría el uso de esas promociones en función de tiempo, de personal y de dinero?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
PLANILLA #25
ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑIA
 DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

I.- SEGMENTO DE MERCADO (O DE DESTINO)

Objetivos relacionados con ese Segmento de mercado:

1. _____

2. _____

3. _____

Estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos:

Marketing mix

• Usuario _____

• Lugar (distribución) _____

• Precio _____

• Promoción

Ventas directas: _____

Difusión: _____

Referencias: _____

Relaciones con el cliente: _____

Participación en organizaciones: _____

Correo directo: _____

Promoción de venta: _____

Publicidad: _____

Hablar en público: _____

Telemarketing: _____

Consideraciones internas

- Tiempo que requerirán las estrategias: _____

- Costo de las estrategias: _____

- Personal requerido por las estrategias: _____

II.- SEGMENTO DE MERCADO #2

Objetivos relacionados con ese Segmento de mercado:

1. _____
2. _____
3. _____

Estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos:

Marketing mix

- Usuario _____

- Lugar (distribución) _____

- Precio _____

- Promoción

Ventas directas: _____

Difusión: _____

Referencias: _____

Relaciones con el cliente: _____

Participación en organizaciones: _____

Correo directo: _____

Promoción de venta: _____

Publicidad: _____

Hablar en público: _____

Telemarketing: _____

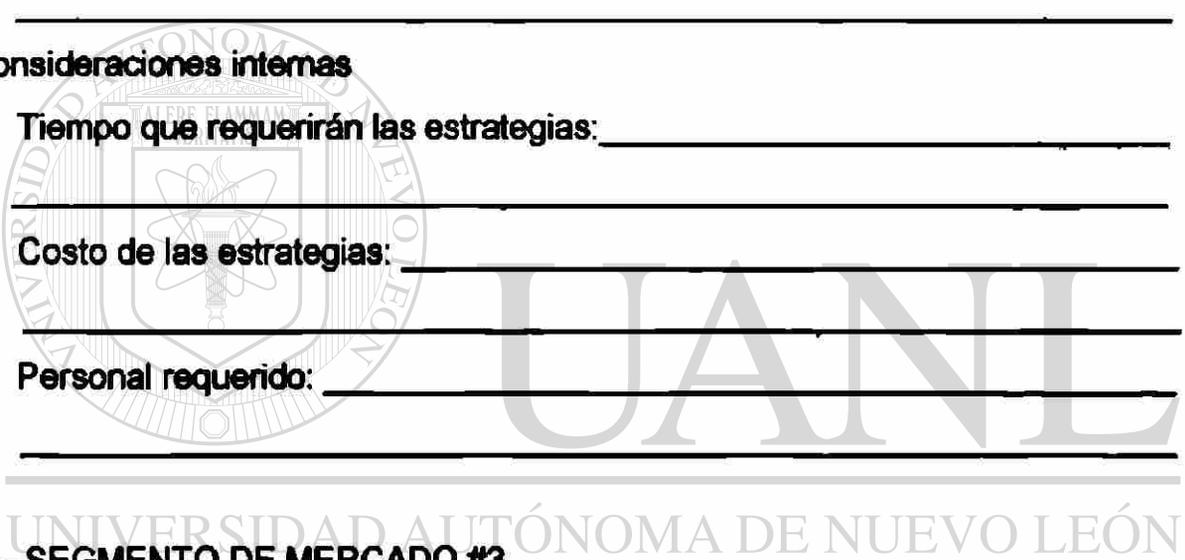
Consideraciones internas

• Tiempo que requerirán las estrategias: _____

• Costo de las estrategias: _____

• Personal requerido: _____

III.- SEGMENTO DE MERCADO #3



Objetivos relacionados con este Segmento de mercado:

1. _____

2. _____

3. _____

Estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos:

Marketing mix

• Usuario _____

• Lugar (distribución) _____

• Precio _____

• Promoción _____

Ventas directas: _____
 Difusión: _____
 Referencias: _____
 Relaciones con el cliente: _____
 Participación en organizaciones: _____
 Correo directo: _____
 Promoción de venta: _____
 Publicidad: _____
 Hablar en público: _____
 Telemarketing: _____

Consideraciones internas

- Tiempo que requerirán las estrategias: _____
- Costo de las estrategias: _____
- Personal requerido por las estrategias: _____

MUESTRA #3 ESTRATEGIAS DE CASE INC.

SEGMENTO DE MERCADO BUSCADO: Empresas mediana

Objetivos relacionados con ese Segmento de mercado:

- 1) Adquirir dos nuevos clientes para fin de año.
- 2) Aumentar el ingreso en 10% para septiembre.
- 3) Solicitar 5 referencias de los clientes existentes dentro de los tres meses.

Estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos:

Marketing mix

- Cliente: Establezca contactos con usuarios existentes e identifique nuevos negocios potenciales en el mercado.
- Lugar (distribución): Determine los medios para facilitar a sus clientes el acceso a nuestros servicios: instale más talleres en el lugar y valore el sistema telefónico.

- Honorarios: Convierta los honorarios por hora en honorarios por valor, proyecte honorarios o anticipos de acuerdo con las instalaciones del cliente.
- Promoción:
 - Ventas directas: Aumente los esfuerzos de venta. Capacite al personal en ventas.
 - Difusión: Desarrolle una campaña activa de difusión en revistas selectas.
 - Referencias: Solicite referencias de los clientes existentes. Establezca contacto con otras fuentes de referencias.
 - Relaciones con el cliente: Fije un programa satisfactorio para el cliente. Después de cada proyecto evalúe su trabajo con el cliente.
 - Participación en organizaciones: Ingrese en organizaciones profesionales y de negocios selectivas para conocer nuevos clientes.
 - Correo directo: Valore los folletos. (Ningún otro enfoque).
 - Promociones de ventas: Ninguna.
 - Publicidad: Publicidad limitada a las Páginas Amarillas y a la guía de la cámara de comercio.
 - Hablar en público: Solicite activamente a los grupos relacionados con nuestro mercado que se comprometen a hablar.
 - Telemarketing: Entrene al personal en las técnicas telefónicas no para solicitar, sino para manejar encuestas.

Consideraciones Internas

- Tiempo que requerirán las estrategias: Cantidad considerable de tiempo de los socios principales porque las estrategias están orientadas personalmente.
- Costo de las estrategias: Entrenamiento – inversión
- Costo de las estrategias: Folleto – inversión
- Personal requerido por las estrategias: Mínimo salvo para el entrenamiento. Los socios clave invertirán la mayor parte del tiempo en hacer el seguimiento de los clientes y en planear estrategias.

PLANILLA #26
PRUEBAS DE ESTRATEGIA

1.- Enumere sus estrategias de servicio	¿Lanza usted un servicio revolucionario al mercado?	¿Equilibra la estrategia el riesgo mínimo con el máximo de potencial de ganancia?
Estrategia de servicio		
Estrategia de servicio		
Estrategia de servicio		
2.- Enumere sus estrategias de honorarios	Su estrategia ¿Lo lleva muy lejos de los servicios y Mercados comunes?	
Estrategia de valuación		
Estrategia de valuación		
Estrategia de valuación		
3.- Enumere sus estrategias de lugar	¿Alcanza esa estrategia a su cliente con más eficacia?	¿Debe su compañía producir un servicio nuevo?
Estrategia de lugar		
Estrategia de lugar		
Estrategia de lugar		

4.- Enumere sus estrategias de promoción	¿Es apropiada la estrategia, dadas las facilidades existentes y probables?	¿Está usted conforme con esa estrategia de promoción?
Estrategia de promoción		
Estrategia de promoción		

5.- Formule las siguientes preguntas sobre cada estrategia.

- ¿Es realista la estrategia?

- ¿Qué consecuencias tiene asignar dinero a esa sola estrategia?

- ¿Hay mucho capital y trabajo de gestión vinculados con esa estrategia?

- ¿Se adapta la estrategia a una buena posición en el mercado, no ocupada por otros?

- ¿Se mantendrá esa buena posición tanto tiempo como para devolver el capital invertido y producir ganancias?

- ¿Es la estrategia legal, moral y ética?

- ¿Están interrelacionadas las estrategias?

- ¿Aprovecha la estrategia los lados fuertes de su compañía y evita sus debilidades?

3.13 EL PLAN DE ACCION

3.13.1 ENTRAR EN ACCION

Cuando las estrategias de su firma están determinadas, usted está listo para organizar sus esfuerzos y volcarlos en plan de acción. La organización es la función de un plan de acción. Un plan de acción es una herramienta para fijar prioridades. Es un cronograma para las actividades específicas necesarias para llevar a cabo cada una de las estrategias. Su importancia no puede ser sobrestimada. Ese plan resume todo lo que usted hará para comercializar su negocio, en qué orden y cuándo.

Crear un plan de acción completo –lo cual recomiendo– requiere los siguientes cinco pasos críticos:

- a) Articular las estrategias.
- b) Determinar el presupuesto.
- c) Combinar las estrategias con el presupuesto para obtener un presupuesto anual de marketing.
- d) Fijar un presupuesto trimestral detallado e inmediato.
- e) Estimar la coordinación del plan.

Su primer desafío consiste en reflexionar sobre cada estrategia en detalle. A tal efecto debe comprender la diferencia entre *estrategia* y *actividad*. Las actividades son las partes finitas de las estrategias. Por ejemplo, "producir un folleto" es una estrategia, pero no una actividad. Producir un folleto requiere actividades tales como escribir, diseñar, producir e imprimir. También pueden requerirse los pasos administrativos tales como aprobar el texto y diseño.

Para describir cada actividad, debe analizar cada estrategia en detalle. Pregunte que pasos (o actividades) se requieren para cumplir con cada estrategia. Enumere en orden esas actividades. ¿Cuál viene primera en orden lógico y cuál, última? Muchos opinan que ese proceso se facilita si se ordenan esas actividades en un organigrama, como el de la Planilla #27. Sencillamente anote cada actividad por orden, usando tantos recuadros en el organigrama como sean necesarios. Cuando haya hecho toda la nómina, ponga la fecha en que usted quiere que se complete la estrategia en el último recuadro. Retrocediendo desde esa fecha, fije fechas para cada actividad. Luego, después de completar el presupuesto, quizá desee anotar el costo de cada actividad en el organigrama.

3.13.2 PRESUPUESTAR LOS COSTOS DE MARKETING

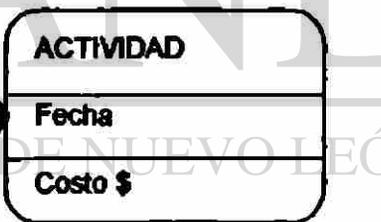
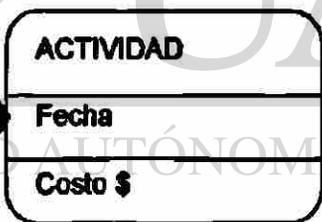
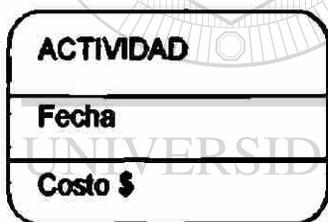
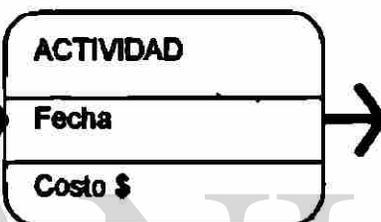
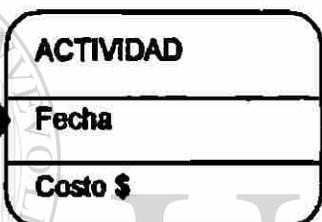
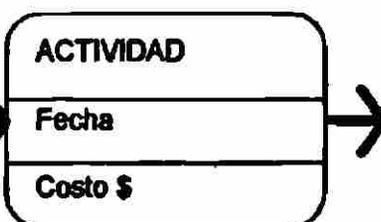
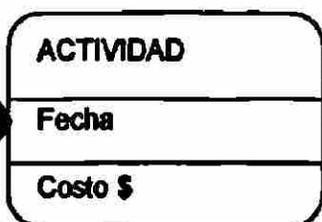
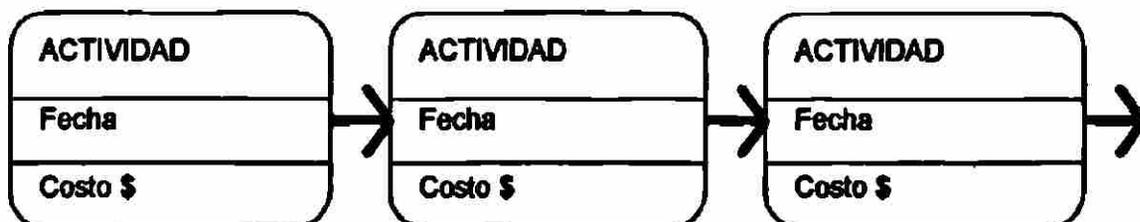
Desarrollar un plan de acción que se va a instrumentar requiere tener en cuenta no sólo las actividades sino sus costos. Los costos ejercen a menudo su efecto en el cronograma. Para cada actividad que ha descrito, necesita saber en que costos incurre. Damos a continuación algunas categorías de ítem que figuran en los presupuestos de marketing.

- Personal: sueldos, beneficios del personal, honorarios de asesores.
- Viajes y transporte: viáticos del personal y de los asesores.
- Franqueo y despacho.
- Alquiler, comunicaciones y servicios públicos: alquiler de instalaciones, de equipos, teléfonos y servicios públicos.
- Impresión y duplicación.
- Suministros y materiales: suministros de oficina, material impreso.
- Otros servicios: procesamiento de datos, subcontratos, gastos de conferencias.

PLANILLA #27 ORGANIGRAMA

Estrategia _____

Fecha propuesta para empezar _____ Fecha tope para terminar _____



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PLANILLA #28
ACTIVIDADES Y PRESUPUESTOS

Estrategia: Desarrollar un nuevo folleto					
Acción a emprenderse	Fechas	Descripción	Requerimiento costo/tiempo	Cantidad	Categoría Presupuesto
Muestra					—
1. Contratar un escritor	Abril 10,	Plegable de	3 horas	sin	
	1999-	3 hojas, impreso		desembolso	
		en ambos lados,			
		negro, papel			
		durazno			
2. El escritor redacta	Abril 10 -				Asesor
el folleto	Abril 30,				
	199-		10 h × \$ 30/h	\$ 300	
3. Reunión con escritor	Mayo 5, 199-				Asesor
			2 h × \$ 30/h	\$ 60	

3.13.3 COMBINAR ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO EN UN PLAN DE ACCION

Una vez definidas las actividades junto con los costos de éstas, usted estará preparado para ingresar ambas cosas en un plan de acción para su firma.

Se dará cuenta ahora de que está sumergido en papeles. No se desespere. Los montones de organigramas y actividades y planillas de presupuestos pronto se reducirán a unos pocos.

3.13.4 PREPARAR UN PRESUPUESTO TRIMESTRAL

Con un presupuesto confeccionado con los detalles de las actividades confeccionando con los detalles de las actividades que usted proyecta, debería tener suficiente información para elaborar un presupuesto entero de marketing. Usted puede elegir un presupuesto anual, pero un presupuesto trimestral detallado la proporciona la mejor dirección cuando usted trabaja para ejecutar su plan.

Para prepare su presupuesto, combine las proyecciones de costo de actividades semejantes. Por ejemplo, totalice sus costos de publicidad e identifique cuándo ocurren en el año presupuestario. La Planilla #30 le ayudará a presupuestar sus costos de marketing.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.13.5 ANTES DE EMPEZAR LA EJECUCIÓN

Antes de ejecutar su plan de marketing, tómese unos minutos para estimar si es variable. Asegúrese de que ese nuevo bebé, tanto tiempo alojado en el vientre materno, pueda sobrevivir en el mundo., Su plan de marketing funcionará si se adecua a su firma y a su ambiente. Esa coordinación — considerar una vez identificados los costos y las actividades — es indispensable. Le permite probar la adecuación interna. ¿En qué medida será aceptado el plan por las distintas

personas en la firma? ¿Funcionará con sus recursos financieros? Además, lo desafía a tomar en cuenta los factores externos, como las condiciones del mercado y la competencia. Use la Planilla #31 como cuestionario de control.

MUESTRA #4

PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING PARA CASE INC.

Lista de acciones en el orden en que se ejecutan	Costo de cada acción	Fecha de Inicio	Fecha de Control	Fecha de terminación
1. Confeccione lista de clientes clave para referencias	2-3 h	1/8	10/8	15/8
2. Confeccione lista de fuentes de referencia potenciales	4-6 h	1/8	15/8	20/8
3. Identifique nuevos clientes objeto	3-4 h	1/8	5/8	10/8
4. Investigue un entrenamiento potencial en ventas	4-8 h	1/8	15/8	30/8
5. Capacite al personal	\$2.000-3.000	1/9	15/9	30/9
6. Comuníquese con fuentes de referencias y clientes	2-3 h/semana	1/9	Mensual	Constante
7. Entreviste firmas consultoras en relaciones Públicas: decídase por una	4 horas	15/9	30/9	15/10
8. Determine costos y opciones para publicidad	\$100-150/mes	1/10	1/11	30/11
9. Confeccione lista de charlas potenciales	8 horas	15/8	31/8	10/9
10. Empiece a tomar contacto con grupos	8 horas	10/9	5/10	1/11
11. Investigue organizaciones para asociarse	\$500-1000+8 h	1/9	1/10	1/11
12. Comuníquese con profesionales respecto del folleto	\$5.000-8.000	1/9	1/10	1/11
13.				

PLANILLA #29
PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

Lista de acciones en el orden en que se ejecutan	Costo de cada acción	Fecha de inicio	Fecha de control	Costo de terminación
1.				
2.				
3.				

PLANILLA #30

PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE MARKETING

TRIMESTRE	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto
GASTOS DE MARKETING				
Técnicas de promoción				
Correo directo	_____	_____	_____	_____
Almuerzos con referentes	_____	_____	_____	_____
Telemarketing	_____	_____	_____	_____
Materiales para discursos	_____	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____	_____
COSTOS ADMINISTRATIVOS				
Propietario	_____	_____	_____	_____
Personal Profesional	_____	_____	_____	_____
Personal de apoyo	_____	_____	_____	_____
Teléfono	_____	_____	_____	_____
Viáticos	_____	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____	_____
GASTOS DE VENTA				
Sueldos y beneficios	_____	_____	_____	_____

Entrenamiento

Teléfono

Viáticos

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Sueldos y beneficios

Tiempo de computadora

Teléfono

Viáticos

MISCELÁNEA**PLANILLA #31****CUESTIONARIO SOBRE EL PLAN DE MARKETING**

	Sí	No	Comentario
1. ¿Comprendieron todos el plan de la firma?			
2. ¿Están coordinadas las estrategias del plan con todos los aspectos del negocio (por ej.: producción, etc.)?			
3. ¿Es consecuente el plan con las fuerzas internas, los objetivos y los principios?			
4. ¿Es la estructura de su organización coherente con el plan?			
5. ¿Es aceptable el plan para los principales integrantes de la compañía?			
6. ¿Identifica el plan las características principales únicas de la empresa?			
7. ¿Se les dio prioridad a las actividades de marketing del plan?			
8. ¿Tiene usted, o puede conseguir su compañía, suficiente capital para instrumentar el plan?			
9. Ese plan, ¿Lo opondrá a un competidor poderoso?			
10. ¿Hizo usted una apreciación sincera y exacta de la competencia?			
11. ¿Ha subestimado usted la competencia?			
12. ¿Es apropiada la oportunidad de la instrumentación del plan, dadas las condiciones del mercado?			

3.14 INSTRUMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

3.14.1 INSTRUMENTACIÓN DEL CONTROL

Su plan de acción materializa su programa de marketing anticipado desde hace tiempo. Pero es usted quien debe asegurarse de que el plan entre en acción. Establezca un sistema de control que le haga saber si el marketing que ha planeado para su negocio se cumple según el programa previsto.

Un sistema de control pondrá a prueba a los empleados que realizan cada tarea de comercialización. Usted les exigirá buenas cualidades personales como dedicación, lealtad y fe. Pero los controles se disponen para asegurar el avance de su plan; ellos controlan el trabajo, no a las personas que lo realizan. Bien aplicados, los controles pueden ser de inspiración para los que cumplen el trabajo, pues proporcionan claridad, dirección y sentimientos de logro. Y probarán la capacidad que usted tiene para conducir a sus empleados hacia la consecución de cada meta. Si tiene una empresa unipersonal, su sistema de control pondrá a prueba su autodisciplina y determinación.

3.14.2 FIJAR UN CRONOGRAMA

Proyecte su sistema de control usando los plazos del plan de marketing. En el plan de acción usted precisó las fechas en las que revisará y completará las tareas asignadas. Empleando cualquier técnica que le sirvas, anote las fechas límites en su calendario donde esté seguro de verlas. O márkelas en un verdadero gráfico de proyecto, fechando cada tarea de cada actividad de cada

estrategia. El gráfico recordará a todos los miembros del equipo las próximas fechas tope.

Cualquier sea el sistema, cuide que sea simple. Cuadros fantasiosos e informes complejos del personal no aportan nada para crear un nuevo negocio y, de hecho, quitan energía a la real tarea de comercialización.

Los controles funcionan mejor cuando se emplea alguna cantidad, un plazo o número, como meta para el plan de acción. Con una meta cuantitativa, se aclaran las expectativas de todos. Sin eso, ninguno sabe a ciencia cierta si ha tenido éxito. No cabe duda de que algunos plazos y números cambiarán al avanzar la ejecución, pero fijados desde un principio impulsarán su proyecto hacia adelante. Y a medida que se logra cada meta cuantitativa, crecen el entusiasmo y la confianza.

3.14.3 ATENERSE AL CRONOGRAMA

Dos cosas parecen tener el máximos efecto sobre el logro de las estrategias según un cronograma. La primera es prever un tiempo realista para cada estrategia independiente. Sin invertir demasiado tiempo o energía en cada proyecto, planifique plazos más moderados de los que usted crea necesarios. Después de una planificación larga y cuidadosa, un retraso puede resultar frustrante para un empresario enérgico, optimista y orientado a los resultados. Reconozca, empero, que los plazos impracticables pueden ser desmoralizadores.

La segunda cosa que contribuirá a atenerse al cronograma es prever un plazo para cada estrategia que combine con las otras. Verifique que las

estrategias que deba llevar a cabo el mismo personal sean complementarias (por ejemplo, investigación y promoción y no investigación y venta). Asegúrese de que los plazos sigan la lógica de comercialización: no se puede, por ejemplo, desarrollar un folleto cuando el mercado objeto no está aún decidido.

3.14.4 LOS RESULTADOS ¿SON DIFERENTES DE LOS ESPERADOS? SEA UN DIAGNOSTICADOR DE MARKETING (D.M.)

Cuando el sistema de control está funcionando, sabrá si los resultados obtenidos son los previstos. Por ejemplo, si usted se ha propuesto aumentar el contacto con los clientes existentes en 10% y ahora descubre que su personal está empantanado y sólo logra un cuarto de los contactos proyectados. O usted previó atraer clientes nuevos para fin del trimestre, y sólo adquirió uno pudiendo perder uno de los existentes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

No tenga la tentación de renunciar, al sentir que eso no funciona, si no obtiene resultados rápidos. Será mejor para el futuro de su empresa si, ante esa frustración, aprende otra técnica de marketing: la de Diagnosticador de Marketing (D.M.). Entonces, ante discrepancias en los resultados, sabrá detenerse, meditar sobre el problema y diagnosticar sus causas.

El diagnóstico de marketing es menos preciso que el diagnóstico médico. Del mismo modo que éste, quizás el D.M. no responda a todas las interrogantes; algunos resultados están simplemente fuera de su control. No obstante, el proceso para diagnosticar la causa de los resultados diferentes es claro. Comienza con el paso inmediato a las instrumentación y, cuando es necesario, retrocede hasta cuestionar las decisiones fundamentales. Si usted fuera uno de

los artífices de decisión, tendría un doble desafío, el de llevar la insignia de D. M., y no sólo la de proveedor de servicios durante el diagnóstico.

1. El proceso de diagnóstico

Para diagnosticar un problema de instrumentación, libérese de la recargada palabra problema. Enfóquelo como un rompecabezas. Analice a fondo el rompecabezas en reuniones cerradas con los que realmente hacen el trabajo. Pregunte cuáles son las partes del plan de marketing que funcionan y cuáles, no. Admita que en períodos de confusión, las personas contestan con diversos grados de sinceridad. Apoye los juicios orales del rompecabezas reuniendo las piezas: resultados, información y memoranda.

Puesto que usted cumple las funciones tanto de D. M: como de proveedor de servicios cuyo dinero está en juego, procure mantenerse calmo durante el diagnóstico. El estrés reduce la capacidad de obrar de un modo efectivo. Déle una oportunidad a su yo creativo de trabajar con el rompecabezas relegándolo al subconsciente y trate de relajarse. Deje que el subconsciente medite sobre cuál es el asunto fundamental y no sobre quién tiene la culpa. Considere qué debería hacerse en forma diferente antes de replantear en problema.

Por último, fórmúlese las siguientes preguntas:

- ¿La culpa la tiene el modo en que usted instrumentó la estrategia? Por ejemplo, ¿Confió usted mucho en referencias de sus clientes anteriores? Tal vez debiera usted buscar referencias de otras fuentes, más activamente.
- ¿Cometió un error en el propio plan? Por ejemplo, ¿Apuntó a demasiados grupos que, en retrospectiva, habrían constituido una estrategia de marketing equivocada? En lugar de eso, ¿Podría enfocar grupos clave y atenderlos bien?

- Si el plan es sano, ¿ son válidos los objetivos originales fijados por la dirección? Por ejemplo, debía haber fijado el objetivo de acrecentar su participación en el mercado en 20% en un nuevo sector? Tal vez, debiera aumentar su participación dentro de un segmento de mercado en 30% y proponerse introducir sus servicios a un mercado nuevo para fin de año.

2. Mejorando otra vez

Una vez que ha identificado la causa del problema, atáqueala. Para ello, habrá que cambiar simplemente la estrategia o alterar los preceptos fundamentales en los que se basaron sus decisiones. En cualquier caso, un cambio requerirá la cooperación de todo el personal implicado. NO deje que se produzcan demoras. Encare la necesidad de cambio francamente. Luego, ¡conduzca! Corteje, mime aliente y replantee el nuevo objetivo hasta que lo acusen de ser un disco rayado. Asistir al personal durante ese cambio es uno de esos desafíos de management que lo hará crecer inevitablemente.

3.14.5 DIAGNOSTICO SISTEMATICO DE MARKETING

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Aunque resolver un solo problema de marketing requiere mucho tiempo, energía y esfuerzo, ignore la tentación de olvidar el problema una vez que está corregido. En cambio, recuerde que cada estrategia está vinculada con otras. Revise otras estrategias y haga los ajustes necesarios para seguir el camino de un plan de marketing que tenga éxito en su empresa de servicios o su práctica profesional.

PLANILLA #32
DIAGNÓSTICO DE MARKETING

1. ¿Cuáles son los síntomas?

2. ¿Por qué cree usted que hay un problema?

3. ¿Qué investigación ha hecho para tomar esa decisión?

4. ¿Qué resultados espera usted en cambio? (Replantee los objetivos).

5. ¿Qué estrategia está usted instrumentando ahora para obtener esos resultados?

6. ¿Cómo evalúa esa instrumentación a la fecha?

7. ¿Fijó usted originalmente el objetivo correcto?

8. ¿Qué posibilidad hay? ¿Qué otra cosa podría hacer?

9. ¿Qué acción correctiva debería adoptarse ahora?

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de que se vieron todas las etapas para la elaboración de un plan de marketing, se llegó a la siguiente conclusión:

4.1 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración de la empresa es la responsable de desarrollar un plan de marketing que pueda ayudar a incrementar ingresos y ganancias. Este proceso empieza con la selección de mercados objetivos. En este paso se recomienda lo siguiente:

- 1.- Concentrar sus esfuerzos y recursos en los clientes o grupos de clientes que ofrecen el mejor potencial para ventas.
- 2.- Elaborar una comprensión de esos clientes a fin de posicionarse mejor y proporcionarles una fuerte motivación para hacer negocios con usted.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.2 SEGMENTACION DEL MERCADO

Para alcanzar los objetivos se recomienda empezar por entender el concepto general de marketing objetivo, proceso que consiste en tomar un universo de clientes potenciales y segmentarlos en grupos manejables. El propósito de la segmentación de un mercado es determinar que grupos de clientes ofrecen mejor potencial de ingresos y beneficios y ayudar a preservar los recursos limitados concentrándose en esos clientes.

4.3 ANALISIS DE LA COMPAÑÍA

Para el análisis es importante hacer una descripción general de lo que usted provee a sus clientes, por ejemplo, una línea completa de repuestos para coches importados y nacionales; componentes y sistemas de audio y video de alta calidad; etc. Descripción de servicios es lo que usted provee a sus clientes, por ejemplo, servicios de reparto; política de devolución sin objeciones; asistencia en diseño y planificación; consultas iniciales sin cargos, etc. Los segmentos de clientela atendidos ahora, por ejemplo, clientes residenciales; cuentas comerciales; cuentas gubernamentales, etc. Una nomina de todos los emplazamientos de la compañía: almacenes, depósitos, centros de distribución, oficinas, todos los sitios en que su compañía reside. Una descripción de la zona geográfica atendida por su empresa. Una lista de todos los canales de venta, es el modo en que se hace llegar sus productos o servicios a su cliente, por ejemplo distribuidores, representantes, agentes, ventas directas, etc. Los recursos disponibles para el marketing, por ejemplo, los recursos de personal y financieros. Haga una nomina con todo el personal comprometido en marketing y cuanto tiempo puede dedicarle por día o por semana. No deje de incluirse a si mismo. DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Fuerzas de la compañía: En que campo tiene experiencia?...

Debilidades de la compañía: En que campo carece de experiencia?...

Ahora puede evaluar hasta que grado esta equipada su compañía para satisfacer las necesidades de su mercado.

4.4 LA CAPACIDAD DE DESEMPEÑO DE SU COMPETIDOR EN EL MERCADO OBJETIVO

Un competidor es cualquier empresa que ofrece los mismos productos y servicios u otros similares a los mismos grupos de clientes a los que apunta usted. Usted tiene que analizar a esas compañías. Una vez que sepa mas acerca de ellas, podrá desarrollar estrategias para combatirias. Esas estrategias le permitirán aumentar su participación en el mercado y sus ganancias.

Para analizar a sus competidores es necesario conocer la descripción de los siguientes elementos:

- Emplazamientos
- Productos ofrecidos
- Servicios ofrecidos
- Mercados atendidos
- Puntos de venta
- Fuerzas
- Debilidades

4.5 CLASIFICACION DE LOS MERCADOS

Este punto empieza en el momento en el que usted se aboca al trabajo de información y que consiste en:

- **Determinar si tiene los recursos necesarios para atender en forma efectiva el mercado**
- **Determinar como desea posicionarse o diferenciarse en el mercado**
- **Clasificar cada uno de los mercados para poder decidir a cual dedicarse**
- **Determinar el grado de eficacia en el mercado ya que este es un factor de su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente**

4.6 FIJAR UN PRESUPUESTO

Es importante que usted conteste con sinceridad a la siguiente pregunta:

Tiene los recursos necesarios para dedicarse al mercado objetivo con éxito?...

Este es un problema difícil de tratar. Gasta usted de acuerdo con sus posibilidades?, Gasta en función de un porcentaje de ventas?, Gasta para equilibrar a la competencia?. Fijar un presupuesto basándose en los criterios citados involucra una serie de problemas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La mejor forma de fijar un presupuesto de promoción es vincular los presupuestos con las metas de promoción y la capacidad de recursos. Es importante identificar los recursos necesarios para los mercados objetivos y luego tiene que comparar los recursos que tiene con los requeridos:

- 1.- Los gastos y costos relacionados con los mercados objetivos.
- 2.- El efecto que tienen en su liquidez

Para examinar sus requerimientos de recursos deberá disponer de la siguiente información:

- **Estado de pérdidas y ganancias**

- Balance
- Estado de liquidez
- Análisis del equilibrio financiero

Usted incurre en gastos y costos relacionados con los mercados objetivos en varios campos por ejemplo: publicidad, promoción, cantidad de clientes por atender, requisitos de procesamiento de pedidos, cuentas por cobrar, etc.

Los ingresos provenientes de un incremento de ventas brindan por lo general un respaldo financiero en esos campos. Pero, tienen que gastar dinero a fin de vender el producto lo cual implica dinero en efectivo, pero este se va antes de que entren los ingresos. Usted necesita tener reservas en efectivo para resistir ese lapso.

4.7 IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES

Es recomendable que para identificar las oportunidades que tiene su empresa estén contestadas las siguientes preguntas:

- 1.- Puede ganar una ventaja competitiva diferenciándose por los productos ofrecidos?
- 2.- Puede ganar una ventaja competitiva diferenciándose por los servicios ofrecidos?
- 3.- Puede ganar ventaja competitiva diferenciándose en función de los puntos de venta brindados al cliente?
- 4.- Puede ganar una ventaja competitiva diferenciándose en función al precio?

4.8 PLANIFICACION DEL PROCESO

Se recomienda que en este paso se planifique cómo se hará para ganar clientes y vencer a la competencia en los segmentos de mercado elegidos. Para cada mercado objetivo deberá desarrollarse un plan con los siguientes puntos:

- Explicación de las estrategias de marketing
- Selección de una estrategia de marketing para cada mercado objetivo
- Explicación del proceso de ventas
- Explicación de las tácticas de venta
- Desarrollo de sus planes de ventas

4.9 ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia del marketing es un enfoque de un segmento de mercado. Es un reflejo directo de su posición en el mercado con respecto a la competencia. La estrategia de marketing ayuda a otorgar prioridad a sus metas y las tácticas para alcanzar esas metas.

4.10 SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA CADA MERCADO OBJETIVO

En cada mercado objetivo para el cual se desarrolla un plan de ventas, hay que determinar su participación con respecto a la competencia. Identifique quien es el numero uno, dos y tres en el mercado. Identifique también quienes son los otros participantes. Determine donde esta usted. De acuerdo con la posición que

ocupa con respecto a la competencia, seleccione la estrategia apropiada de marketing.

4.11 PROCESO DE VENTAS

Es importante esta punto porque es el curso que sigue la transformación de los clientes presuntos en potenciales, reales y en permanentes. Cada paso en ese proceso refleja el estado de animo del cliente con respecto a usted y a sus productos y servicios. Un cliente puede ocupar una de las cuatro posiciones siguientes:

- **Concienciación (toma de conciencia)**
- **Comprensión**
- **Convicción**
- **Pedidos y renovación de pedidos**

4.12 TACTICAS DE VENTAS

Son herramientas que se pueden usar para recorrer a los clientes en el proceso de ventas. Esas herramientas se recomiendan para que le ayude a cambiar el estado de animo de un cliente a otro estado mas deseable. También le ayudan a saber si esta alcanzando su meta. Las tácticas se dividen en las siguientes categorías:

- **Difusión**
- **Publicidad**
- **Venta personal**
- **Promoción de ventas**
- **Mecanismos de realimentación**

4.13 PROCESO DEL PLAN DE VENTAS

El proceso del plan de ventas es la combinación de la estrategia de marketing, el proceso de venta y las tácticas de venta. Esa combinación es la que genera clientes. La estrategia de marketing le ayuda a identificar en que sitio del proceso de ventas están los clientes. Las tácticas impulsan a los clientes a recorrer el proceso de ventas. La combinación afortunada de los elementos citados crea clientes.

4.14 DESARROLLAR UN CRONOGRAMA PARA CADA MERCADO OBJETIVO

Tiene que planificar un cronograma para poner en acción las tácticas de venta. El cronograma indica cuando instrumentara usted cada táctica, cuando construya su cronograma, considere desde luego sus recursos. No programe las tácticas y actividades de tal modo que excedan sus capacidades. Asegúrese de que haya un responsable por cada táctica que usted instrumente. Sus expectativas referentes a la instrumentación de la táctica deben ser bien explicadas y entendidas con claridad por el personal correspondiente. No proyecte demasiados programas al mismo tiempo esto puede producir confusión y malos resultados que refleja una falta de orientación por su parte. Instaure sistemas que sustenten sus esfuerzos de marketing, estos son procedimientos que emplea una empresa para rastrear resultados, manejar datos y asistir y atender al consumidor.

4.15 MIDA LOS RESULTADOS

A) SATISFACCION DEL CLIENTE

Use la realimentación, sus clientes siempre serán la mejor fuente de información en cuanto al que hacer de usted. Capacite a todos sus empleados para un dialogo efectivo con el cliente. Todo contacto entre un empleado y un cliente es marketing. Todo contacto deja una impresión en el cliente.

Las quejas de los clientes son una oportunidad para ganar su confianza. Todo depende de la manera en que se maneje la situación. Prevea un entrenamiento especial en ese campo.

Desarrolle un sistema para controlar la interfaz de sus empleados con los clientes. El sistema puede constar de una simple auditoria. Puede ser una observación efectuada por la gerencia. Puede consistir en formularios que deben completar los empleados. Puede ser una respuesta escrita por el consumidor.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

B) RESULTADOS FINANCIEROS

Existen varios indicadores para medir los resultados financieros de sus planes. Primero el estado de perdidas y ganancias le mostrara sus ingresos. Haga el seguimiento de los ingresos con el corredor de tiempo y compruebe si aumentan. Un segundo indicador es la cantidad de clientes, si crece, sus planes producen resultados positivos. Un tercer método consiste en rastrear la efectividad de una táctica específica.

No concluya que ya no vale la pena perseguir un mercado objetivo si no se logra una mejora financiera en un plazo corto. Concédase seis meses por lo menos para ver si la evaluación de un mercado objetivo es correcta. Son muchas las variables que influyen en el éxito o en el fracaso. Procure tener la mayor cantidad de variables como sea posible antes de abandonar un mercado objetivo.

4.16 INSTRUMENTACIÓN

Un buen marketing es importante para el éxito. También es importante una buena ejecución de las estrategias. Este programa tiene como propósito ayudarle a desarrollar un buen marketing viable y cuidadoso. Sin embargo, sería una negligencia no discutir las consecuencias de la ejecución de ese plan. Si no se ejecutan bien, aun las mejores estrategias pueden fracasar.

Asegúrese de poder llevar a cabo las tácticas que planea. Equipe a su personal de modo que pueda cumplir. Infunda comprensión en toda la organización. Cuide de que los directivos se comprometan con la creación y la instrumentación.

BIBLIOGRAFÍA

Philip Kotler

Dirección de mercadotecnia

Editorial: PHH

Edición: Octava, 1994

Philip Kotler

Las estrategias del marketing en las organizaciones

Editorial: Prentice Hall

Edición: Cuarta, 1992

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker

Fundamentos de marketing

Editorial: McGraw-Hill

Edición: Décima, 1998

Miguel Martín Davila, Jaime Manera Bassa, Enrique Pérez del Campo.

Marketing Fundamental

Editorial: McGraw-Hill

Edición: Primera, 1998

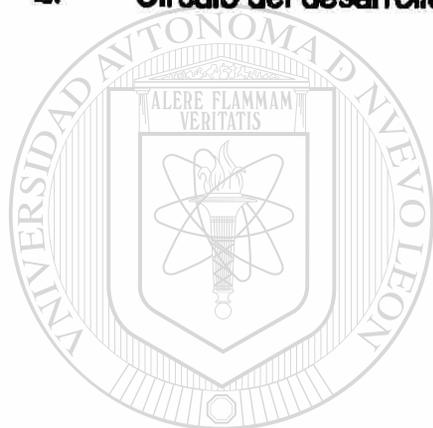
LISTADO DE TABLAS

Tabla	Pagina
1. Enunciado de propósitos	31
2. Características del servicio	36
3. El lugar de sus servicios	38
4. Política de precios	42
5. Promoción	44
6. Características del cliente	57
7. Tipos de preguntas en los cuestionarios a clientes	61
8. Comunicación y servicio	62
9. Análisis de ventas	64
10. La Competencia	71
11. Su compañía y la competencia	72
12. Formular su posición	74
13. Influencias externas importantes para su servicio	74
14. Supuestos para el futuro	79
15. Tendencias en la industria y sus consecuencias	80
16. Problemas y oportunidades	89
17. Metas personales y profesionales	95
18. Metas de la compañía	95
19. Metas de marketing para el año siguiente	100
20. Objetivos de la compañía	101
21. Identificación del segmento de mercado	107
22. Evaluar el segmento de mercado buscado	110
23. Segmentos de mercado de Case Inc.	111

Tabla	Página
24. Posicionamiento respecto del segmento de mercado	113
25. Objetivos y segmentos de mercado	114
26. Estrategias posibles	136
27. Estrategias de la compañía	141
28. Estrategias de Case Inc.	145
29. Pruebas de estrategias	147
30. Organigrama	151
31. Actividades y presupuestos	152
32. Plan de acción de marketing para Case Inc.	154
33. Plan de acción de marketing	155
34. Presupuesto trimestral de marketing	155
35. Cuestionario sobre el plan de marketing	156
36. Diagnostico de marketing	162

LISTADO DE FIGURAS

Figura	Pagina
1. Proceso de planteamiento de mercado	117
2. Circulo del desarrollo de las estrategias	118



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GLOSARIO

Adaptación del producto: La alteración o cambio de un producto o servicio para satisfacer más estrechamente las necesidades del cliente.

Alianzas: Un arreglo cooperativo entre dos o más firmas o individuos

Análisis de equilibrio financiero: El análisis de un producto o servicio que se hace para determinar el nivel de ventas requerido a fin de cubrir los costos fijos que demanda la provisión de ese producto o servicio.

Análisis de órdenes de compra perdidas: proceso mediante el cual se revisa por qué no se obtuvo un pedido del cliente.

Asociación Industrial: Una organización que analiza y registra datos, tendencias y resultados concernientes a una industria específica.

Ataque singular: Un enfoque centrado en una situación competitiva. El centro recae en un solo punto o posición del competidor.

Auditoría del cliente: En el contexto de marketing y venta, método para determinar la percepción que tiene el cliente del desempeño de una compañía. Cara a cara, por teléfono o correo, una compañía preguntará al cliente sobre diversos aspectos del desempeño de la misma.

Boca de expendio (punto de venta): El sitio en que una compañía trata con un cliente y vende los productos o servicios.

Canal de distribución: Una vía poblada por partes que ejecutan las tareas de comercialización y ventas necesarias para conectar al fabricante de un producto con el usuario final.

Canal de ventas: Un individuo, agencia o compañía que funciona como entidad vendedora.

Características de compra: Una cualidad de los clientes que ayuda a definir su comportamiento de compra.

Catálogos: Una herramienta de marketing que sirve para presentar productos y servicios a los clientes.

Cliente: Comprador real o potencial de un producto o servicio.

Cientes en perspectiva (potenciales): Consumidores identificados, sean individuos o compañías, que muestran un buen potencial para comprar los productos o servicios de una compañía.

Componentes del producto ("produc mix"): La serie de productos que ofrece una compañía para satisfacer las necesidades de los clientes.

Comunicado de prensa: Un anuncio hecho por la firma y entregado a los medios para su distribución.

Correo directo: Tácticas de ventas para informar a los clientes acerca de los productos, servicios o una compañía mediante la información remitida por correo.

Debilidad de la empresa: Deficiencia de una empresa que podría colocarla en una desventaja competitiva.

Debilidad del competidor: Deficiencia de un competidor que podría colocarlo potencialmente en una situación desventajosa.

Diferenciación: Consiste en establecer una distinción en la mente del cliente acerca de los productos, servicios o una compañía.

Diferenciación de precio: Táctica mediante la cual la compañía usa el precio para crear una posición única para sí misma en la mente del cliente.

Diferenciación de servicios: Técnica mediante la cual la compañía usa las características de sus servicios para crear una posición única para sí misma en la mente de los clientes.

Diferenciación del producto: Táctica mediante la cual la compañía usa las características de su producto para crear una posición única para sí misma en la mente del cliente.

Estrategia de flanqueo: Una estrategia global de marketing y posicionamiento empleada por lo general por compañías de segundo orden en un mercado.

Estrategia de guerrilla: Una estrategia global de marketing y posicionamiento que emplean por lo general pequeñas empresas en un mercado.

Estrategia de marketing: El enfoque global que adopta una firma al asegurarse una posición en un mercado.

Exposición comercial: Una reunión a modo de un congreso donde concurren firmas de una industria particular o de industrias afines para exponer productos y suministrar información a los clientes.

Innovación de marketing: La capacidad para crear algo nuevo, sea un producto, un servicio o un enfoque de marketing.

Investigación de mercado (estudio de...): Datos correspondientes a los clientes dentro de un segmento de mercado.

Marketing: Proceso de planeamiento y definición de estrategias y tácticas para la distribución de bienes y servicios a los usuarios, que crea valor para el usuario y es rentable para la firma.

Marketing objetivo: Proceso de segmentar un mercado, evaluar los segmentos e identificar los segmentos que una compañía desea cubrir.

Plan de marketing: Documento escrito que define la estrategia de marketing de una empresa e incluye las tácticas, el plan de instrumentación, el presupuesto y los estados financieros de apoyo.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Minerva Catalina Puente Valdivia, nacida el 22 de Enero de 1968, En la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México. Siendo sus padres el Sr. Joel Puente Mena y la Sra. Ofelia Valdivia de Puente, sus hermanos Laura, Sandra y Joel.

Sus estudios de primaria y secundaria fueron en la escuela "J. J. Fernández de Lizardi" en Monterrey, N.L.; Posteriormente, estudio en la Preparatoria No. 2 de la U.A.N.L.

Curso sus estudios universitarios en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, logrando obtener el título de la Licenciatura de Ingeniero en Control y Computación, perteneciente a la Generación Agosto de 1985 - Enero de 1990.

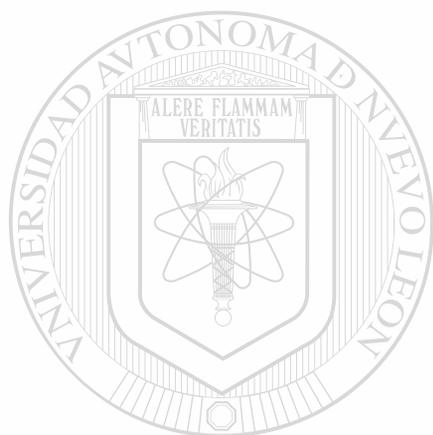
Durante el período Enero - Junio de 1990 curso su servicio social en la Coordinación General de Informática del Gobierno del Estado.

En Abril de 1994 ingresa como maestro por contrato a la Preparatoria No. 2, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, desempeñándose como catedrático impartiendo las clases de Computación Módulos I, III, V, y VII.

El 21 de Enero de 1995 contrae matrimonio con el Ing. Javier Barrios Luna

En Agosto de 1999 obtuvo su grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

Actualmente estudia en la Escuela de Graduados de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, donde está desarrollando la tesis "Guía para la creación de un programa de marketing organizado en torno a las necesidades y objetivos de las pequeñas y medianas empresas", y así lograr el título de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

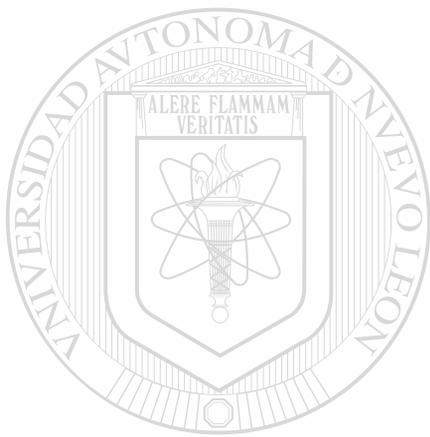


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



