

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 peinadores 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 QUE 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.

### 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.

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 COMPAÑIA**

- 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 COMPAÑIA 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 COMPAÑIA**

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 ayudarle 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 ayudarle". 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 suficiente 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.

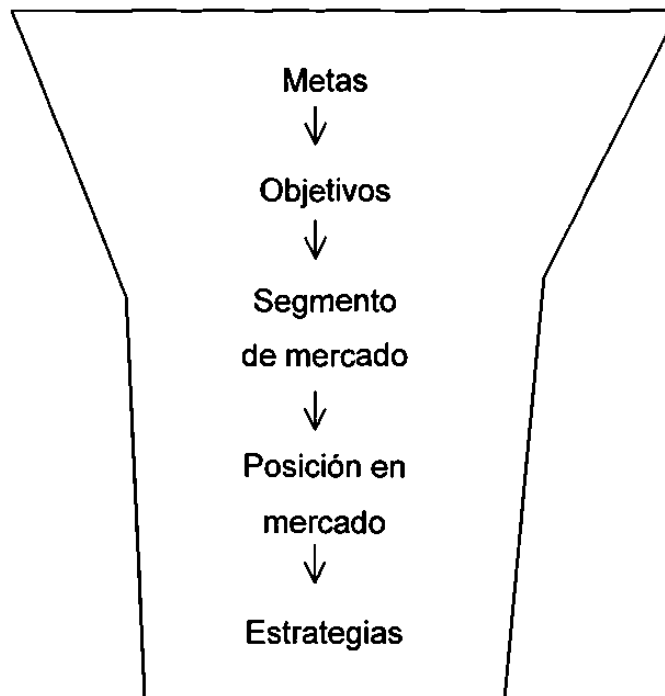


Figura 3.1 Proceso de planeamiento de mercado

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 d 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 debes 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:

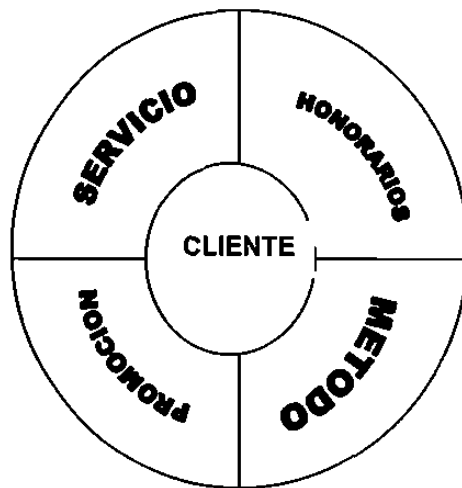


Figura 3.2 Circulo del desarrollo de las estrategias

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 desde 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 consecuyente + 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 clientes, 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.

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 fotocopidora 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. Tengas 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.

### 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?

Si \_\_\_\_\_ 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?

---

**PLANILLA #25**  
**ESTRATEGIAS DE LA COMPAÑIA**

**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

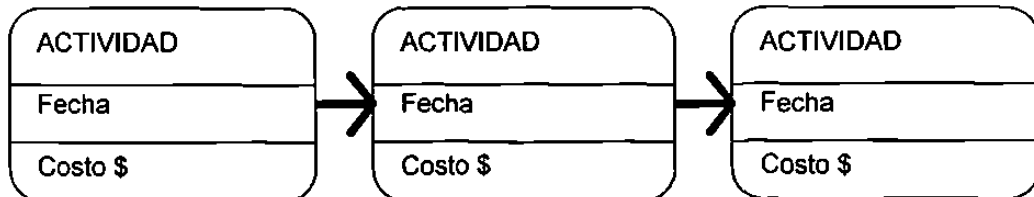
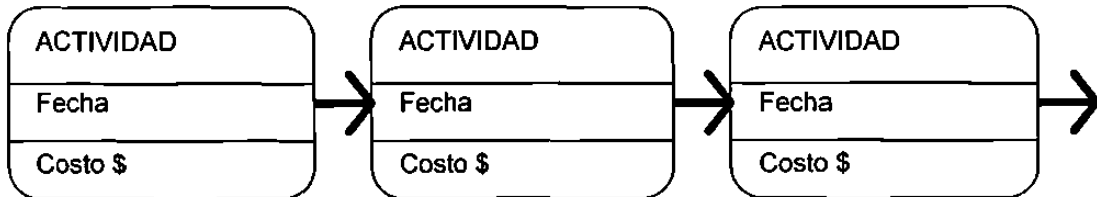
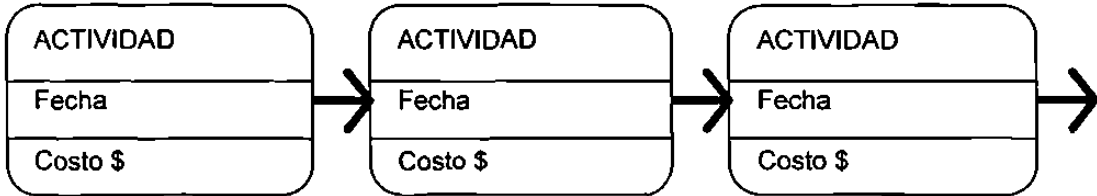
Desarrollar un plan de acción que se va a instrumentar requiere tener en cuenta no sólo las actividades sino sus costos. Los costos ejercen a menudo su efecto en el cronograma. Para cada actividad que ha descrito, necesita saber en que costos incurre. Damos a continuación algunas categorías de ítem que 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 \_\_\_\_\_ Fecha tope \_\_\_\_\_  
para empezar \_\_\_\_\_ para terminar \_\_\_\_\_



**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.

### 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: decidase 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	\$5.000-6.000	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
<b>GASTOS DE MARKETING</b>				
Técnicas de promoción				
Correo directo	_____	_____	_____	_____
Almuerzos con referentes	_____	_____	_____	_____
Telemarketing	_____	_____	_____	_____
Materiales para discursos	_____	_____	_____	_____
Publicidad	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Propietario	_____	_____	_____	_____
Personal Profesional	_____	_____	_____	_____
Personal de apoyo	_____	_____	_____	_____
Teléfono	_____	_____	_____	_____
Viáticos	_____	_____	_____	_____
Suministros	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
<b>GASTOS DE VENTA</b>				
Sueldos y beneficios	_____	_____	_____	_____

Entrenamiento	_____	_____	_____	_____
Teléfono	_____	_____	_____	_____
Viáticos	_____	_____	_____	_____
<hr/>				
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>				
Sueldos y beneficios	_____	_____	_____	_____
Tiempo de computadora	_____	_____	_____	_____
Teléfono	_____	_____	_____	_____
Viáticos	_____	_____	_____	_____
<hr/>				
<b>MISCELÁNEA</b>				
<hr/>				

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

	Si	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 márquelas 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.

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, atáquela. 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

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**  
**DIAGNOSTICO 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.

### 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 COMPAÑIA

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.

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 combatirlas. 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.

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 este 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 ánimo 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 ánimo de un cliente a otro estado más deseable. También le ayudan a saber si está 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.

### 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



<b>Tabla</b>	<b>Pagina</b>
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

# 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 periodo 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.



