

# SÍNTESIS

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

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

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

# 1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

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

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

## 1.2 OBJETIVO DE LA TESIS

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

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

### **1.3 HIPÓTESIS**

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

### **1.4 LIMITES DEL ESTUDIO**

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

### **1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO**

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

## 1.6 METODOLOGÍA

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

## 1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

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

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

## **2 ANTECEDENTES DEL MARKETING**

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

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

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

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

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

## **2.2 CONCEPTOS ESENCIALES DEL MARKETING**

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

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

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

## **2.3 NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS**

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

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

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



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

## 2.4 PRODUCTOS

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

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

## 2.5 VALOR, COSTO Y SATISFACCIÓN

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

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

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

## **2.6 INTERCAMBIO, TRANSACCIONES Y RELACIONES**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.7 MERCADOS

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

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

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

## 2.8 MERCADOTECNIA Y MERCADÓLOGOS

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

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

## 2.9 ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING

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

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

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

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

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

## 2.10 FILOSOFÍAS DEL MARKETING

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

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

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

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

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

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



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

## **3 EL MARKETING ORGANIZADO**

### **3.1 PREPARAR A LA ORGANIZACION PARA EL MARKETING**

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

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

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

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

### 3.1.1 COMUNICACIÓN

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

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

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

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

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

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

### 3.1.2 CAMBIO Y LOS INDIVIDUOS

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

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

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

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

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

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

### **3.1.3 COORDINACIÓN**

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

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

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

**Tómese el tiempo necesario para preparar a su compañía para el marketing. Lo llevará a un programa de marketing más productivo y exitoso.**

## **3.2 ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING**

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

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

### 3.2.1 ¿DONDE ESTA AHORA?

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

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

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

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

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

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

### 3.2.2 ¿DONDE DESEA ESTAR?

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

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

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



### **3.2.3 ¿COMO LLEGA ALLÍ?**

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

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

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

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

## **3.3 DECLARACIÓN DE PROPÓSITOS DE SU FIRMA**

### **3.3.1 ¿PARA QUE ENUNCIAR UN PROPOSITO?**

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

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

### 3.3.2 Y ¿QUE ES ENUNCIAR UN PROPOSITO?

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

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

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

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

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

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

### 3.3.3 COMO ELABORAR EL ENUNCIADO DE SU MISIÓN

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

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

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

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

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

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

### **3.3.4 ENCUENTRE LA FORMULACION QUE FALTA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ENUNCIADO DE PROPOSITOS DE CASE INC.

---



---



---



---



---

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

#### MUESTRA 1

#### ENUNCIADO DE PROPOSITOS DE CASE INC.

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

**PLANILLA #1**  
**ENUNCIADO DE PROPOSITOS**

**PARTE 1**

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

1. ¿En qué negocio desea usted actuar?

---

---

2. ¿Qué necesidades desea usted atender?

---

---

3. ¿A qué clientes desea usted prestar servicio?

---

---

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

---

---

**I.-FORMULACION DE LOS PROPOSITOS DE LA COMPAÑIA**

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

---

---

---

---

## **3.4 HACER ACOPIO DE HECHOS REFERENTES AL NEGOCIO**

### **3.4.1 LA BASE PARA SU PLAN DE MARKETING**

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

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

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

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



### 3.4.2 EVALUACION DE LOS SERVICIOS

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

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

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

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

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

### 3.4.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS: EL LUGAR

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

### 3.4.4 EVALUAR PRECIOS Y HONORARIOS

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

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

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

**PLANILLA #2**  
**CARACTERISTICAS DEL SERVICIO**

Nombre cada servicio

---



---



---

Cómo provee usted el servicio

---



---



---

Rasgos característicos del servicio  
(¿Cuál es?)

---



---



---



---

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

---



---



---



---

	Muy					
	Bueno	Bueno	Regular	Malo	Comentarios	
1. ¿Son sus servicios de buena calidad?	_____	_____	_____	_____	_____	
2. ¿Qué grado de seguridad ofrecen sus servicios?	_____	_____	_____	_____	_____	
3. ¿Cómo se cumplen los servicios que promete la empresa	_____	_____	_____	_____	_____	
4. Los nombres de sus Servicios ¿comunican realmente los beneficios que reciben los clientes?	_____	_____	_____	_____	_____	
5. Si su empresa ofrece más de un servicio, ¿son éstos compatibles entre sí?						

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

Comentarios: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

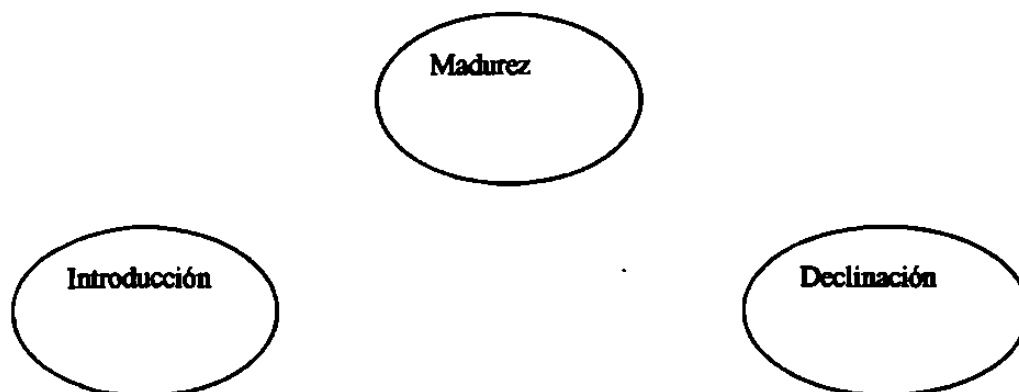
Comentarios: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

Comentarios: \_\_\_\_\_

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



I.-RESUMA LA CARACTERISTICA DE SUS SERVICIOS

---



---



---

**PLANILLA #3**  
**EL LUGAR DE SUS SERVICIOS**

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

\_\_\_\_\_ Oficina en un edificio comercial

\_\_\_\_\_ Oficina, estudio o negocio en su casa

\_\_\_\_\_ La casa o el lugar de trabajo del usuario

\_\_\_\_\_ Otros (especifique): \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Una                  \_\_\_\_\_ Más de una

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

Ubicación

Razones para escoger la ubicación

_____	_____
_____	_____
_____	_____

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

\_\_\_\_\_ Esta bien como está

Hacen falta cambios físicos (especifique): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué costaría hacer esos cambios?

Cambio

Costoso

Moderado

Económico

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

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

Accesible al tránsito público       Accesible a las casas de los usuarios

Accesible al estacionamiento       No interesa

Accesible a las oficinas de los usuarios

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

Sí       No (especifique el tamaño necesario): \_\_\_\_\_

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

Sí       No       Sin decidir

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

Sí       No       Sin decidir

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

Sí       No       Sin decidir

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

No       Sí (describalos) \_\_\_\_\_

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

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

## I.-RESUMEN SOBRE EL LUGAR

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

---



---



---

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

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

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



### **3.4.5 INFORMAR AL PUBLICO SOBRE SUS SERVICIOS**

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

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

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

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

**PLANILLA #4**  
**POLITICA DE PRECIOS**

1. ¿Qué honorarios cobra usted por sus servicios?

Servicio	Honorarios

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

\_\_\_\_\_ Sólo efectivo                      \_\_\_\_\_ Crédito

3. ¿Qué plazos de crédito ofrece su empresa?

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

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

\_\_\_\_\_ Otros (especifique)

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

\_\_\_\_\_ % ventas en efectivo anuales      \_\_\_\_\_ % ventas a crédito anuales

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

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

\_\_\_\_\_ Bonificación por cantidad (a los clientes que compran cantidades)

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

\_\_\_\_\_ Sólo cobra por el servicio

\_\_\_\_\_ Cobra por viáticos

\_\_\_\_\_ Cobra por atenciones especiales al cliente

\_\_\_\_\_ Recauda otros pagos (especifique): \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

---

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

Sí       No       Tal vez

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

Servicios	¿Aumento?	¿Disminución?	¿Cantidad?
-----------	-----------	---------------	------------

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

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

---



---

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

Sin lugar a dudas       Posiblemente       Si decidir

## I.- RESUMEN SOBRE PRECIOS

Resuma la información sobre honorarios que ha elaborado

---



---



---

**PLANILLA #5**  
**PROMOCION**

**I.- INFORMACION GENERAL SOBRE LA PROMOCIÓN**

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

Vendió directamente a clientes

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

Hablo con organizaciones profesionales

Pidió recomendaciones a sus colegas y clientes anteriores

Se comunicó por correo con los clientes

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

Anunció en publicaciones

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

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

Frecuentemente

Esporádicamente

Nunca

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

No

Sí

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**II.- ESFUERZOS DE VENTA DIRECTA**

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

1. ¿Cuántas llamadas de venta directa puede hacer por semana?  
 5 ó menos                       de 11 a 15  
 de 6 a 10                               más de 15
2. ¿Hace usted visitas personales o llamadas telefónicas?  
 Personales                               Telefónicas
3. ¿Cuántas horas por semana invierte usted en vender? \_\_\_\_\_
4. ¿Dónde consigue usted las listas para la venta?  
 Avisos                                       Sugerencias de colegas  
 Páginas Amarillas                       Listas de socios  
 Otras (especifique): \_\_\_\_\_
5. ¿Qué promedio de ventas tiene usted por mes?  
(unidades y en moneda) \_\_\_\_\_
6. ¿Ha hecho ventas directas anteriormente en su carrera? \_\_\_\_\_  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Ha recibido capacitación en ventas anteriormente? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿En qué aspectos de sus presentaciones de ventas necesita más ayuda?  
 Conseguir listas  
 Formular preguntas que revelen las necesidades de sus clientes  
 Manejar las objeciones del cliente  
 Concluir las ventas  
 Proseguir después de la llamada (por ej.: preparar la propuesta)  
 Vender por teléfono  
 Estar motivado para vender  
 Otros (especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### III.- SI USTED DIRIGE UN EQUIPO DE VENEDORES

1. ¿Cuántas personas componen su personal de ventas? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuáles son sus responsabilidades de venta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo se les paga a los vendedores de su empresa?  
\_\_\_\_\_ Sueldo      \_\_\_\_\_ Sueldo más comisión      \_\_\_\_\_ Comisión
4. ¿Es su personal de ventas suficientemente numeroso para vender a sus clientes y prestarles el servicio?  
\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No (¿Cuántos vendedores más se necesitan?) \_\_\_\_\_
5. ¿Han recibido sus vendedores entrenamiento en ventas?  
\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No      \_\_\_\_\_ Algún entrenamiento
6. ¿Les ha brindado su empresa entrenamiento para realizar sus tareas?  
\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Identifique los aspectos fuertes y los débiles de su fuerza de ventas.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### IV.- ESFUERZOS DE DIFUSION

1. ¿Ha buscado su empresa activamente publicidad no pagada?  
\_\_\_\_\_ Sí      \_\_\_\_\_ No  
Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

---

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

\_\_\_\_\_ Alguien en la firma                      \_\_\_\_\_ Un reportero

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

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

---

## V.- ANTECEDENTES SOBRE PRESENTACIONES EN PUBLICO

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

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

---

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

\_\_\_\_\_ Organización vecinal

\_\_\_\_\_ Asociación profesional

\_\_\_\_\_ Grupo de interés especial

\_\_\_\_\_ Grupo social

\_\_\_\_\_ Grupo político

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

Explique: \_\_\_\_\_

---

5. ¿Qué efecto produjo su discurso?

\_\_\_\_\_ Considerable interés del auditorio

\_\_\_\_\_ Una o más pistas (clientes probables)

\_\_\_\_\_ Nuevos clientes compraron el servicio

\_\_\_\_\_ Ninguna reacción

## VI.- REFERENCIAS

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

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

2. ¿Ha pedido usted referencias a esas personas?

\_\_\_\_\_ Sí                      \_\_\_\_\_ No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

## VII.- PARTICIPACION EN ORGANIZACIONES

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Apoyo

\_\_\_\_\_ Pistas de negocios

\_\_\_\_\_ Otras razones (especifique): \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Actuaron como portavoces públicos para la organización

\_\_\_\_\_ Actuaron en comisiones como funcionarios ejecutivos

\_\_\_\_\_ Informaron a otros miembros para la explotación del negocio



Pidieron referencias a otros miembros

No usaron su calidad de miembros para la explotación del negocio

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

---

### VIII.- PROMOCIONES DE VENTAS

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

Sí  No

Explique: \_\_\_\_\_

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

Ferias de muestras  Honorarios más bajos

Primera consulta sin cargo  Seminarios

Incluyó más personal sin pagos adicionales

Incluyó libros o grabaciones sin pago adicional

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

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

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

---

### IX.- ESFUERZOS DE CORREO DIRECTO

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

Sí  No

Explique: \_\_\_\_\_

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

## X.- PUBLICIDAD

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

\_\_\_\_\_ Periódicos distribuidos en toda la ciudad

\_\_\_\_\_ Semanarios distribuidos en toda la ciudad

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

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

\_\_\_\_\_ Publicación comercial, profesional o de alguna organización

\_\_\_\_\_ Revista de divulgación

\_\_\_\_\_ Radio

\_\_\_\_\_ Televisión

\_\_\_\_\_ Páginas Amarillas

2. ¿Qué promovía usted generalmente en esos avisos?

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

\_\_\_\_\_ Un servicio individual

\_\_\_\_\_ Información general sobre su firma

\_\_\_\_\_ Otros (especifique): \_\_\_\_\_

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

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

4. ¿Quién diseñó o presentó sus avisos?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

Repetí los avisos \_\_\_\_\_ Los publiqué una vez \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

8.- ¿Fueron efectivos los avisos?

\_\_\_\_\_

#### XI.- TELEMARKETING (comercialización por teléfono)

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

\_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ No

2. Si no lo hizo, ¿por qué?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Clasificar a los clientes potenciales

\_\_\_\_\_ Fijar entrevistas

\_\_\_\_\_ Vender por teléfono

\_\_\_\_\_ Hacer el seguimiento de las llamadas

\_\_\_\_\_ Clientes existentes y anteriores de los servicios

\_\_\_\_\_ Otras (especifique): \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo usa usted el teléfono para comercializar?
- \_\_\_\_\_ 10 a 20 % del tiempo
- \_\_\_\_\_ 20 a 35 % del tiempo
- \_\_\_\_\_ 35 a 50 % del tiempo
- \_\_\_\_\_ Más de 50 % del tiempo
5. ¿Qué obstáculos se le presentan al usar el teléfono para vender?
- \_\_\_\_\_ Conseguir la persona apropiada
- \_\_\_\_\_ Presentar su empresa a los nuevos clientes probables
- \_\_\_\_\_ Enfrentarse con una resistencia (por ej.: "Estamos satisfechos con el servicio que tenemos")
- \_\_\_\_\_ Vender a alguien a quien no puede ver
- \_\_\_\_\_ Fijar una cita
- \_\_\_\_\_ Otras (especifique): \_\_\_\_\_
6. ¿Qué distracciones (por ej.: físicas, mentales o ambientales) se producen cuando usted usa el teléfono?
- \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Qué aspectos del telemarketing (introducción, presentación y cierre) o técnicas (sondear, escuchar y cerrar) necesitan ser reforzadas?
- \_\_\_\_\_

## XII.- RESUMEN DE LA PROMOCION

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

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

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

### **3.4.6 CONOCE A TU CLIENTE**

#### **A) Importancia de cada cliente**

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

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

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

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

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

#### B) Si usted no conoce a sus clientes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**PLANILLA #6**  
**CARACTERISTICAS DEL CLIENTE**

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

**I.- CLIENTES INDIVIDUALES**

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

\_\_\_\_\_ 25 y menos

\_\_\_\_\_ 41-45

\_\_\_\_\_ 26-30

\_\_\_\_\_ 51-60

\_\_\_\_\_ 31-35

\_\_\_\_\_ Arriba de 60

\_\_\_\_\_ 36-40

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

\_\_\_\_\_ % Mujeres

\_\_\_\_\_ % Hombres

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ \$20.000 y menos

\_\_\_\_\_ \$20.000-24.999

\_\_\_\_\_ \$25.000-29.999

\_\_\_\_\_ \$30.000-39.000

\_\_\_\_\_ \$40.000-49.999

\_\_\_\_\_ \$50.000 y más

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

---

## II.-EMPRESAS CLIENTES

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

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

2. ¿Dónde están ubicados sus clientes geográficamente?

---



---

3. ¿Puede usted estimar sus ventas brutas anuales?

\_\_\_\_\_ \$29.000 y menos

\_\_\_\_\_ \$30.000-39.999

\_\_\_\_\_ \$40.000-49.999

\_\_\_\_\_ \$50.000-59.999

\_\_\_\_\_ \$60.000-69.999

\_\_\_\_\_ \$70.000-79.999

\_\_\_\_\_ \$80.000-89.999

\_\_\_\_\_ \$90.000-99.999

\_\_\_\_\_ \$100.000-150.000

\_\_\_\_\_ \$150.000-500.000

\_\_\_\_\_ \$500.000-1 millón

\_\_\_\_\_ \$1-2 millones

\_\_\_\_\_ \$2-3 millones

\_\_\_\_\_ \$3-4 millones

\_\_\_\_\_ \$4-5 millones

\_\_\_\_\_ \$5 millones y más

### III.- RESUMEN DE LAS CARACTERISTICAS DEL CLIENTE

Resuma las cinco características más comunes de sus clientes habituales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

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

#### C) Si su empresa no tiene todavía usuarios

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

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

## **D) Comunicación y servicio al usuario**

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

### **3.4.7 QUE HA VENDIDO USTED ULTIMAMENTE?**

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

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

**TABLA #1**  
**TIPOS DE PREGUNTAS EN LOS CUESTIONARIOS A CLIENTES**

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

**PLANILLA #7**  
**COMUNICACIONES Y SERVICIO**

**I.- COMUNICACIONES AL USUARIO Y AL CLIENTE**

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

---

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

---

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

¿Contestan con prontitud? \_\_\_\_\_

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

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

---

¿Hablan entre dientes o con claridad? \_\_\_\_\_

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

---

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

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

---

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

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

---

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

---

## II.- SERVICIO AL USUARIO

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

---



---

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

---



---

Resuma las cinco características más comunes de sus usuarios habituales

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## III.- RESUMEN DE LA INFORMACION SOBRE LOS CLIENTES

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

---



---



---



---

**PLANILLA #8**  
**ANALISIS DE VENTAS**

**I.- ANALISIS GENERAL DE VENTAS**

- 1.- ¿Cuál es el valor de ventas en moneda en los últimos 12 meses?  
\$ \_\_\_\_\_
- 2.- ¿Qué porcentaje de aumento o disminución implicó eso respecto de los 12 meses anteriores?  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿A cuántos clientes atendió su firma?  
\_\_\_\_\_
- 4.- ¿Cuál fue el promedio de ventas? (Divida el valor total de ventas en dólares por el número de clientes).  
\_\_\_\_\_
- 5.- ¿Cuánto le costó a su firma hacer esas ventas?
- |  |                 |
|--|-----------------|
| Costo en sueldos                       | \$ _____        |
| Gastos generales (alquiler, servicios) | \$ _____        |
| Gastos varios                          | \$ _____        |
| <b>Total</b>                           | <b>\$ _____</b> |
- 6.- Reste costos de ventas para determinar su ganancia neta anual.  
\$ \_\_\_\_\_
- 7.- ¿Hay alguna orientación predecible para sus ventas? Por ejemplo, ¿Las ventas de su servicio son de temporada, regulares o irregulares?  
\_\_\_\_\_
- 
- 8.- ¿Qué valor en dólares considera usted que corresponde a una venta grande, mediana o pequeña?
- Venta grande \_\_\_\_\_
- Venta mediana \_\_\_\_\_
- Venta pequeña \_\_\_\_\_



## II.- ANALISIS DE VENTAS RESPECTO DEL CLIENTE

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ %

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

Venta grande

Venta mediana

Venta pequeña

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

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

\_\_\_\_\_

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

Ventas grandes \_\_\_\_\_

Ventas medianas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ventas pequeñas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

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

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### V.- RESUMEN DEL ANALISIS DE VENTAS

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **3.5 HACER ACOPIO DE HECHOS REFERENTES A LAS INFLUENCIAS EXTERNAS**

### **3.5.1 CONSIDERAR EL AMBIENTE QUE RODEA AL NEGOCIO**

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

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

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

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

### 3.5.2 ANALIZAR LA COMPETENCIA DE DIEZ MANERAS

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

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

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

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

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

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

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

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

Las desventajas podrían ser:

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



**PLANILLA # 10**  
**SU COMPAÑIA Y LA COMPETENCIA**

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

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ Diferencia de servicios                      \_\_\_\_\_ Diferencia de clientes

\_\_\_\_\_ Otras (especifique): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No hay similitud en las diferencias

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

**Diferencias de servicios**

Enumere las diferencias individuales (en # 1)

¿En qué forma esa diferencia le da ventaja sobre la competencia?

¿Por qué esa diferencia es una desventaja para su compañía?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

**Diferencias de clientes**

Enumere las diferencias individuales (en # 1)

¿En qué forma esa diferencia le da ventaja sobre la competencia?

¿Por qué esa diferencia es una desventaja para su compañía?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



### **3.5.3 POSICIONAMIENTO: EL PROPOSITO DEL ANALISIS COMPETITIVO**

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

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

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

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

**PLANILLA #11**  
**FORMULAR SU POSICIÓN**

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

---



---

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

---



---

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

---



---

**I.- RESUMEN DE SU POSICION**

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

---



---

**PLANILLA #12**  
**INFLUENCIAS EXTERNAS IMPORTANTES PARA SU SERVICIO**

Influencia externa	¿Es importante para su servicio?		
	Sí	No	Motivo

---

Situación de la economía local: 

---

Situación de la economía nacional: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tasa de inflación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Relaciones laborales en la industria de: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Bienestar económico del cliente o industria principal: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Prestigio de: \_\_\_\_\_ (competidor principal) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Prestigio de la innovación principal: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.5.4 PREVER EL FUTURO EN GENERAL

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

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

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

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

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

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

### **3.5.5 LA INDOLE DE LOS SUPUESTOS**

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

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

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

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

### **3.5.6 PREVER EL FUTURO POR LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **PLANILLA #13**

#### **SUPUESTOS PARA EL FUTURO**

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

---

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

---

#### **RESUMEN DE SUPUESTOS**

Resuma los supuestos para las operaciones del año próximo

---

---

---

**PLANILLA #14**  
**TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA Y SUS CONSECUENCIAS**

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

---

---



## **3.6 DESCUBRIR PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

### **3.6.1 INTEGRACIÓN: EL NOMBRE DEL JUEGO DE MARKETING**

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

### **3.6.2 VER LOS PROBLEMAS CORRECTAMENTE**

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

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

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

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

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

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

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

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

motivados para vender otra cosa que no sean sus servicios? ¿O las bajas ventas son un síntoma de que los 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, ¿Creer 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).