



**Departamento Académico de Administración**

**MBA**

TESIS DE MAESTRÍA

Diferenciación en Empresas de Servicios Profesionales

---

Un caso de Plan de Marketing para una FSP pyme en el mercado  
argentino

Georgina Barragán

Mentor de tesis: Roberto Dvoskin

Junio 2014

**Contenido**

RESUMEN EJECUTIVO ..... 4

PRIMERA PARTE: Introducción y herramientas ..... 7

    Introducción ..... 7

    Planteo de la Problemática. ¿Porque es importante? ..... 11

    Propuesta de solución..... 15

    Objetivo del trabajo: - Plan de marketing para descomoditizar UN SERVICIO.. 16

    Pregunta/s de investigación ..... 17

    Objetivos ..... 18

    Marco Teórico de Marketing de Servicios ..... 19

        Conceptos Centrales del modelo de negocio ..... 19

        Ramas de Marketing aplicadas..... 26

        La diferenciación y Posicionamiento en FSP..... 28

        La nueva era de Servicios Profesionales..... 29

        Lead Generation ..... 30

        Customer Acquisition and Retencion..... 31

        Diseño del portfolio de Servicio ..... 34

        Desarrollo del Workforce ..... 36

Planificación estratégica..... 37

SEGUNDA PARTE: El plan de marketing para Axonier Consultores..... 39

    Una primera introducción a Axonier ..... 39

    Objetivos Corporativos..... 41

    Estrategia de SERVICIO..... 41

    Diseño de un Plan de marketing ..... 43

    Análisis Competitivo..... 43

Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y amenazas. ....	44
Matriz BCG- Análisis de Cartera, Producto, -Mercado .....	45
MATRIZ McKisey Atractivo del sector- Posición Competitiva .....	46
Mercado Objetivo y Posicionamiento .....	48
Segmentación.....	48
Selección de la ventaja competitiva.....	52
Selección del Posicionamiento“ .....	54
Estrategia de Comunicación .....	57
Construcción de una Propuesta de Valor diferencial .....	71
Plan de Actividades de Comunicación para AXONIER .....	73
Estrategia de Precio.....	81
Estrategia de Distribución .....	87
TERCERA PARTE: Conclusiones finales .....	97
Respuestas a las preguntas de investigación .....	99
BIBLIOGRAFIA .....	101
ANEXOS .....	104
Anexo 1: Servicios Profesionales vs Consultoría .....	104
Anexo 2: Customer Lead Generation.....	107
Anexo 3: Axonier en Números .....	108
Anexo 4: Objetivos Estrategicos de AXO.....	108
Anexo 5: Análisis Competitivo.....	111
Anexo 6: Customer Retencion .....	114
Anexo 7: Análisis de Ventajas Competitivas - Socios .....	114

## RESUMEN EJECUTIVO

En un marco de intensa competitividad, exigencia de resultados a corto plazo, operaciones globalizadas, en el afán por crecer, etc., las empresas pelean por lograr ventajas competitivas, libran verdaderas batallas para ganar porciones de mercado y **luchan por diferenciarse**. En la actualidad, tan cargada de jugadores se achica el caudal y todos se encuentran compitiendo. Conociendo a los públicos, al mercado y a la competencia. Un primer paso sería proponer abandonar las batallas y salir a la búsqueda de nuevos espacios de mercado aún sin reclamar. Otra distinta, no por eso no complementaría, es desarrollar las armas de competición en un mismo mercado.

Se requiere de un enfoque sistemático y particular para hacer de la competencia un factor irrelevante. Por lo cual las pymes deberían entender un antiguo concepto de los ejércitos prusianos durante la Primera Guerra Mundial; “la **estrategia** no consiste en un largo plan de acción, es la idea de manera constante a lo largo de circunstancias cambiantes

El negocio de las firmas profesionales y/o consultoras tiene ciertas particularidades que se abordan en este trabajo pero el enfoque competitivo sigue siendo el mismo. Es mirar a dónde queremos estar posicionados y diferenciados, y en consecuencia, qué pasos adoptar dentro del área de **relaciones públicas** y como estar dentro del mercado.

Las consultorías clasifican entre los servicios de mayor valor agregado. La necesaria calificación, experiencia, habilidad para la identificación de las mejores fuentes de información, el elevado nivel de información requerido, así como un conjunto de atributos personales como la discreción, capacidad de disuasión, imparcialidad, que deben caracterizar **al consultor**, los hacen un recurso escaso y por ende costoso.

El modelo de negocio es simple un plattel de profesionales con una estrategia empresarial al servicio del cliente. Pequeñas, medianas y grandes empresas en el mundo se dedican exclusivamente a este negocio que parece mezclar tanto de nobleza como de lucro y que tanta elasticidad posee con respecto al **prestigio y a la fama**.

Sin embargo, estas empresas se enfrentan al hecho de que muchos servicios que ofrecían terminan siendo automatizados o convertidos en *commodity*, Un panorama complicado en los servicios dada por su **intangibilidad** y la importancia de la **presunción de calidad** No está exento el sector de la consultoría a un decrecimiento en la demanda, causado por la caída de inversión, ni a una probable retracción de honorarios, que podría darse por una aguerrida competencia.

La consultoría en general se ha visto obligada a desempeñar un nuevo papel que involucre la creación de valor, la mejora de la eficiencia, el aporte de mayores niveles de productividad y, recientemente, mayores compromisos en materia de resultados. Las firmas necesitan, por tanto, evolucionar hacia una **oferta más especializada de soluciones**, donde la venta se enfoque verdaderamente en los objetivos de negocio particulares de cada cliente

¿Podrán la aplicación de las diferencias ayudar a las empresas a vender más, ganar mercado y generar un valor agregado? En general el diferenciarse es más un arte que una ciencia, podemos establecer qué funciona y qué no funciona, tanto para nosotros como para la competencia.

Hay centenares de firmas que se dedican a la consultoría, en todos los grandes campos del conocimiento y de la actividad empresarial. Pero existen algunas que por el peso de su marca, de su expertise, de los recursos que manejan, su presencia global y conexiones internacionales o por la calidad de sus recursos humanos se diferencian nítidamente del pelotón. Estas identificaron como diferenciarse.

En este trabajo se aborda un caso práctico de una empresa en particular “**Axonier Consultores**”. Una empresa que apenas sale de su fase de start up y en su crecimiento hay un efecto que hace que cada área o unidad de negocio trabaje en su propio sector; pero si no se ejecuta y habla la estrategia entre sí, por más elaborada que sea, no tendrá éxito alguno si no se implementa en la totalidad.

La literatura comercial ha caído en muchas ocasiones en el error de paralelizar el marketing de FSP a recomendaciones para su proceso de venta y publicidad, Las ventas desde una concepción tradicional benefician primero al vendedor, luego a la firma y por ultimo al cliente.

Dentro de las herramientas del marketing la publicidad se volverá secundaria para no mostrar que “yo soy el mejor producto” o “soy la mejor empresa”, en servicios profesionales debemos buscar actividades de comunicación que demuestren que **somos la mejor opción.**

Hoy el inbound marketing y las tácticas de lead generation tienen el papel central en este negocio B2B. Estos esfuerzos se unen al piramidal “Customer retención” para en definitiva logra la sustentabilidad y continuidad del negocio.

La propuesta de este trabajo parte analizando estas cuestiones que describe el marco competitivo, las particularidades del modelo de negocio y las dificultades de distinción de la propuesta de valor.

Basada en esta premisa tratemos de acercar conocimientos, materiales y estrategias para que puedan ser aplicadas en la práctica profesional a partir de la construcción práctica de una estrategia de marketing para un caso con un objetivo claro la diferenciación.

# PRIMERA PARTE: Introducción y herramientas

## Introducción

La percepción de que “al buen profesional lo buscan” está cambiando. Lo cierto es que hay una creciente necesidad del uso de técnicas de marketing y comercialización en el ámbito de los servicios profesionales; técnicas comparables al marketing de pymes, casi siempre, pero sujetas a las especificidades que tienen los servicios en su comercialización y venta.

Por otro lado, la promoción de los servicios esta ampliada de la mano de informatización y globalización a cualquier medio y medida donde aparecen conceptos modernos como el inbound marketing. Esta nueva libertad del profesional independiente, ha provocado una gran competencia en todos los campos, y la supervivencia de muchas organizaciones de servicios profesionales depende ahora de su habilidad para competir.

Ahora bien, En un negocio **pro cíclico**, en un mercado con tan **pocas barreras de entrada**, ¿cómo posicionarse y diferenciarse en un escenario cada vez más competitivo?

Las empresas de servicios profesionales que se lanzan tienen el mismo producto (en este caso, servicio) que la competencia, los precios son muy parecidos, la forma de distribuirlos es similar o inexistente, y el modo de promocionarlos es idéntico.

**Aún más. Los servicios no son tangibles y entre si se parecen mucho**, son prácticamente iguales hasta que se tiene una prueba/muestra de este. Desde el punto de vista del cliente **los proveedores de servicios son numerosos y similares**. El cliente no puede escoger inicialmente la empresa por la calidad de sus trabajos sino por **indicios de calidad** y a veces meramente se puede reconocer cuales fueron los factores que han intervenido en la elección.

Las expectativas van a estar asociadas a las pistas que se proveen, las cuales son difíciles de diferenciar y puede que se lidere la competición por precio donde **se pierde**

**las herramientas de diferenciación** y las esperanzas de calidad el cliente las toma de otros elementos como por ejemplo la imagen.

En esta lógica es natural que el cliente juzgue cada situación en particular a partir de aspectos concretos de la empresa. Este conjunto de cosas pequeñas que van desde el diseño de la tarjeta comercial hasta la recepcionista, como el aspecto físico, etc., todo influye muchísimo en la percepción y expectativa de calidad.

Para ganar esa elección una estrategia es **pensar como lo hace el cliente**. Un cliente no busca los servicios que una empresa proporciona sino las ventajas que estos servicios le reportaran. Busca: resolver problemas, explotar o desarrollar oportunidades o un consejo objetivo. Todo lo que busca es alcanzar sus objetivos de negocio. Luego, una vez probado el servicio se basan en la relación por diferentes contactos durante la transición “

Se trabaja en una perspectiva de la visión de cliente para entender cómo piensa y que necesita y lograr el éxito que no es más que la rentabilización de las actividades, es decir que el accionar de los consultores se transforme en ingresos y utilidades.

De gran importancia es el hecho de que la venta en servicios profesionales no finaliza el cliente dice Sí. Esto significa simplemente que la acción de vender continua paralela a la ejecución del pedido pues los clientes presentes constituyen la mejor esperanza de futuro, donde se hace fundamental el estudio del **proceso de preparar, desarrollar y extender las relaciones con el cliente**.

¿Porque se da esto? Porque los servicios profesionales se mueven en un esquema de intercambio donde las personas (tanto comprador como el staff consultor) tienen impacto directo el uno en el otro y forman integralmente el producto (Christofer Lovelock, 1991). Luego el elemento distinción y el consecuente éxito del negocio, depende exclusivamente de prácticas estratégicas de **fuerte orientación al mercado** que creen, articulen y vitalicen elementos diferenciadores en esta **relación b2b**.

¿Cómo ganar? El profesional de hoy debe competir por sus honorarios con los estudios líderes que ya tienen su prestigio, luego ¿hacia dónde dirigir los esfuerzos? El

cliente es quien decide y los espacios están ocupados. **¿Qué hacer: estandarizamos y nos transformamos en un commodity, o nos diferenciamos?** este es el nuevo concepto de la estrategia.

Un error en el marketing de servicios profesionales es poner el mismo precio que la competencia. Sin embargo, **el error que está por debajo es no diferenciarse en la propuesta de valor.** Por lo tanto, las iniciativas y capacidades deben estar basadas en estrategias a nivel funcional

**Se puede pensar que el servicio profesional es un commodity,** no tiene marca, por lo tanto no se perciben sus atributos. El proceso del marketing de servicios profesionales debe apuntar a que los clientes perciban esos atributos y diferencien con respecto a los demás profesionales.

El atributo es funcional cuando conciden con las prestaciones que se brindan y supera esta “funcionalidad” cuando hace a la INNOVACION que rodea la prestación.

La suma de la identificación de la necesidad del cliente, la construcción de la estrategia para resolver un problema o alcanzar objetivos, el approach al management, el balancear el staff de colaboradores, coherencia en cada punto de contacto y foco en el cliente constituyen los pilares sobre los que nace, crece o muere la relación y por ende **los drivers del negocio de FSP.**

Una política apropiada de marketing debe basarse en una amplia valoración y análisis de las necesidades del negocio y de la situación del mercado.

Planteo mi tesis de graduación en el desarrollo de un plan de marketing para una firma de consultoría que con una trayectoria de tan solo 5 años en el mercado que se plantea aun como un start up y a la fecha se encuentra en un punto de inflexión que podría verse como una crisis de crecimiento donde el desarrollo del plano comercial se vuelve un “must” para su evolución.

Mi propuesta se centra en un plan de mercadotecnia para Axonier Consultores. El ámbito de estudio de alcance incluye desde la definición de identidad de marca hasta

recomendaciones de cómo hacer para darse a conocer, fortalecer su imagen, promocionar y vender sus productos y servicios, y enfrentar el desafío competitivo.

Pretendo analizar la cartera de cliente de Axonier Consultes e identificar el origen de sus negocios y crear un plan de marketing como único camino válido para definir como la empresa desea relacionarse con su sector de negocios e influir en él.

El negocio de las FSP

*Si la materia prima es el tiempo, el producto es conocimiento aplicado, las metodologías de trabajo son las fábricas.*

Este negocio parece mezclar tanto de nobleza como de lucro y posee mucha elasticidad con respecto al prestigio y a la fama.

Charlas, networking, llamadas personales generan exposición y oportunidades de generar contactos face-to-face, e incluso el e-mailing directo es parte del marketing tradicional. Hoy la combinación de técnicas online y offline incrementan las chances de éxito.

*Pero todo depende del “equipo de ventas” de convertir una oportunidad en un cliente rentable. (Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee, 2009) Convertir profesionales de servicios en “rainmarkers” expresión que desarrollan Schultz y Doerr, en su libro creando una metodología de RAIN SELLING conversación Framework.<sup>1</sup>*

Las firmas actualmente se encuentran compitiendo por clientes en el mercado local con compañías que nunca antes habían escuchado siquiera sus nombres. La creciente influencia de internet en el marketing de servicios profesionales dado en los servicios online, el acceso a herramientas de conocimiento, búsquedas online, social media etc. están cambiando el mercado de los servicios profesionales e incluso y creando

---

<sup>1</sup>Rain Selling conversation Framework es un enfoque paso a paso para una venta eficaz en servicios de consultoría. Creador por los autores *John Doerr*, y *Mike Schultz*. RAIN responde por su sigla a los pasos de R= Rapport, A= Aspiration and Afflictions, I=Impact., N= New reality. (<http://www.raintoday.com/>)..

oportunidad para llegar a nuevas audiencias. (Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen, 2009)

Sin embargo lo que no cambia es el hecho que la competitividad está dada por entender al cliente, su negocio, que espera y satisfacerlo plenamente. Competir en base a la ubicación del despacho, su política de honorarios, y los servicios que ofrece, es un grave error pues todo es fácilmente imitable y no genera valor para el cliente.

No existe una receta de éxito duradero a largo plazo, se requiere de esfuerzos comerciales consistentes incluso en tiempos duros evitando la correlación directa de inversiones en marketing en los ciclos de abundancia y escasez.

Siendo el consumidor parte del producto la orientación al mercado se trata de un esquema colaborativo de creación de valor y no "targeting".

En este esquema se plantea como fin último el éxito de un negocio donde la perdurabilidad de una relación es un medio y la construcción de los elementos mencionados marcan el camino donde se apoyaran las prácticas de marketing adecuadas en cada caso para ese intercambio comercial.

Tomando la definición de la Real Academia Española una relación es "Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona." Es decir de individuo a individuo luego en el negocio de FSP para algunos estudiosos se vuelve más piramidal el marketing relacional por encima del marketing B2B. Esto hace que la orientación al mercado más que B2B sea B2P.

### **Planteo de la Problemática. ¿Porque es importante?**

*Diferenciación (servicio + construcción de identidad) + lealtad*

La actividad empresarial, cualquiera que sea el sector en que se desarrolle, tiene como única finalidad la **rentabilización de las actividades**, es decir, que su accionar diario se transforme en ingresos y utilidades satisfactorias.

Las firmas de servicios profesionales no son la excepción, en esencia son unidades productivas que tienen como finalidad crear riqueza para sus dueños y colaboradores.

Las técnicas de marketing de este sector se están perfeccionando. Todo parte de la necesidad de hacer más rentable la actividad profesional más la necesidad de desarrollar mejores herramientas que faciliten la gestión de las firmas. Este concepto comenzó a tomar fuerza en los Estados Unidos a principios de la década de los 90, cuando las firmas de servicios profesionales de distintas ramas vislumbraron un horizonte amenazador debido a la gran cantidad de competencia emergente, local e internacionalmente. En sus comienzos se oyeron voces contrarias que argumentaban que las técnicas básicas de marketing denigraban el prestigio de los servicios profesionales y que eran inaplicables o por lo menos inconsecuentes. A su vez existía otra corriente de pensamiento que hacía hincapié en las grandes diferencias que existían entre el Marketing tradicional y el Marketing de servicios profesional, diferencias que terminaron por convencer a los más escépticos.

En el pasado el aumento de la ganancia estaba asegurado a medida que el volumen de trabajo crecía con el desarrollo del mercado donde lo planes era más fáciles o previsible. ( Schneer M, 1997). Esta certidumbre ha cambiado y los **profesionales son tan competitivos como cualquier otro negocio**, llevando a la necesidad de mayores esfuerzos de captación y donde la planificación de honorarios progresivamente se vuelve menos segura y exige un planeamiento más profesional. La acción de marketing en servicios profesionales, impulsada sin duda en parte por la era digital, está siendo aceptada por todos. Se acepta que el profesional se “ocupe del negocio” sin cuestiones o discusiones éticas al rededor.

Para que una empresa profesional pueda sobrevivir y prosperar es evidente que debe organizar sus actividades de modo de los honorarios e ingresos por sus servicios excedan el coste y algo más dado que debe tener una evolución suficiente en sueldos como en **la oferta de un trabajo interesante para atraer, conservar a profesionales** de primera fila, que constituirán en el futuro los cuadros técnicos y directivos asegurando así la continuidad de la empresa. Por consiguiente la empresa debe ser consciente de **la necesidad de ofrecer a sus clientes unos servicios adecuados a**

sus demandas no solo técnicas sino comerciales y de hacerlo mejor que la competencia en una buena **relación calidad- precio**.

Para conseguir lo “antedicho es preciso definir las necesidad del cliente y del mercado, hay que desarrollar los **servicios apropiados para hoy y para mañana**, deben establecerse los precios competitivos y rentables, y los servicios que pueden prestarse han de comunicarse a los clientes actuales y posibles, de modo que se interesen en su utilización”.

En este contexto, como abordar la construcción una estrategia de servicios?. Hasta ahora se mencionó como elementos claves a contemplar que:

- *La elección del servicio como intangible se basa en percepciones de calidad*
- *El proceso de producción ocurre solamente en el momento de la compra o consumo.*
- *El Cliente está envuelto en las iteraciones en ese momento, pero no pasivamente, sino activo, creando no solo su percepción sino también de otros.*

Sin embargo existe un tercer elemento fundamental: *La persona que hace el delivery está involucrada y es parte de la experiencia.*

En servicios se necesita el compromiso individual porque **el delivery es de individuo a individuo** y la percepción del cliente de un buen servicios está directamente relacionada un reconocimiento de su propia individualización, donde se vuelve más importante ese juicio individual que la solución ofrecida como “core product” (Ken Irons. 1994)

Al mencionar “juicio individual” se está haciendo referencia a que la satisfacción del cliente en el marketing de servicios, a diferencia del marketing tradicional de productos, se da por una consistente **performance en un rango de contactos o iteraciones de consumo del servicio** que alcancen o excedan las expectativas.

Construir las iteraciones donde el cliente se va creando percepción de la precisión o exactitud de la solución, en caso de evaluar, decidir la compra, recomprar o recomendar.

Las firmas velan por la **formación de los recursos la orientación al mercado** dado que el impacto externo de la cultura de la firma es crítico. Por ejemplo en la manufactura las ambiciones de carrera de la mayoría del staff nunca llegan a tener impacto directo en el cliente, a diferencia en el caso de los servicios, nunca se puede frenar estas expectativas de influencia. La persona detrás de mostrador posiblemente no miembro del directorio, tiene en sus manos el éxito de la estrategia de la compañía o al menos una gran parte de ella. (Ken Irons. 1994)

Por último, pero no menor existe una cuestión en este negocio que hace a la vez a la problemática de la necesidad de diferenciación como a la definición del negocio en sí mismo.

Se trata de la **creciente confusión entre servicios profesionales y consultoría**. Se ahonda en detalle en esta temática en el anexo 1, sin embargo se expone a continuación algunos conceptos claves que son vitales para el entendimiento del caso de estudio que se realizará en la sección 3 de este trabajo.

Consultoría y Servicios Profesionales es lo mismo?

La literatura ha abordado en diferentes puntos esta cuestión. A primera vista podríamos pensar que se trata sólo de un debate semántico, pero realmente abordaremos la cuestión desde un punto de vista de diferencias en el modelo de negocios. "Consultoría " y "servicios profesionales" son cosas fundamentalmente diferentes, a pesar de que muchas personas y empresas intercambian ellos. Esta distinción es muy importante para la empresa que quiere evitar situaciones delicadas o conflictivas con nuestros clientes

Servicios profesionales es más fácil de definir. Los Servicios Profesionales, los podríamos identificar como aquellas personas que se dedican a implantar, mantener y dar soporte de un producto. Ejemplo es lo que hacen las empresas de software para implementar y apoyar sus productos de software. Esta actividad es casi siempre en

apoyo de un producto pre -existente que responde a una necesidad bien definida

La consultoría es un poco más difícil de definir, en parte porque tiene una gama más amplia. Tiene unos bordes más difusos, se trata de asesorar, ayudar y definir estrategias que ayuden a las empresas.

Cuando más clara se ve la diferencia es **cuando en la misma empresa conviven Servicios Profesionales y Consultores**. Debe estar claro, porque el enfoque comercial de ambos es diferente. Sin embargo es dudoso que sea una distinción que los clientes se preocupan, si es que lo entienden.

“Consultoría” parece implicar que el cliente está recibiendo asesoramiento y consejo sin que necesariamente los entregables tangibles (excepto un cuaderno de ideas y / o herramientas). "Servicios profesionales" implica que hay un entregable tangible al final del proyecto (es decir, nuevas herramientas un curso de e-learning, el software que funciona, etc.)

La distinción es importante por dos razones. En primer lugar, los clientes pueden entender mejor dónde están en términos de dónde se encuentren en el proceso de solución (Consulting parece estar en el front-end de una solución, Servicios profesionales parecen ocurrir una vez que se ha elegido una solución). En segundo lugar, los clientes tienen una mayor expectativa y claridad sobre lo que están comprando.

La razón principal por la que están conectados habitualmente, es que por lo general tienen el mismo modelo de negocio de venta de mano de obra por hora / día a una tasa basada en el tiempo. Sin embargo el productos/servicio que se está vendiendo es distinto.

### **Propuesta de solución**

Partiendo de definir el problema del negocio de FSP en que su éxito depende de la **“distinción” en una relación,** se plantea en este trabajo de tesis construir una

estrategia a una pequeña firma de consultoría empresarial con objetivos claro de generar valor agregado a la conducción profesional de la acción comercial y dirección estratégica que permita **alcanzar el posicionamiento buscado**.

La propuesta para Axonier Consultores es un plan de actividades que la lleven a sus objetivos de posicionamiento y diferenciación. Se incluye un análisis combinando herramientas del **marketing b2b, marketing de servicios y marketing relacional** como pirámide de un negocio basado en personas.

El trabajo pretende alcanzar estos temas y algunos otros vinculados con el análisis del contexto, **la planificación estratégica, el manejo de las relaciones a largo plazo, el uso de herramientas precisas y efectivas para posicionarse** en diferentes mercados y segmentos, y la importancia de integrar el marketing en toda la organización, desde los sistemas de comunicación hasta la disposición de la oficina, el mobiliario, la iluminación y otros detalles del confort en el trabajo. A diferencia del marketing de bienes y servicios convencionales, la práctica de los servicios profesionales plantea problemas y cuestiones particulares a hacer foco.

#### **Objetivo del trabajo: - Plan de marketing para descomoditizar UN SERVICIO**

Las FSP requieren de un enfoque distinto a las técnicas tradicionales de marketing porque tiene un **enfoque distinto del comportamiento del consumidor**, los servicios de personas, el prestigio del profesional, etc.

La coordinación eficaz de los **esfuerzos de marketing y desarrollo de negocios** conduce a una mayor presencia en el mercado, a más oportunidades para desarrollar relaciones y más posibilidades de ventas.

Con mucha frecuencia, los líderes de las firmas permiten que los responsables de marketing y de ventas desarrollen caminos independientes para llegar a los mismos clientes. El resultado previsible es un solapamiento de esfuerzos y un uso pobre de los recursos de la firma.

El desarrollo de una **red de contactos** es muy común como objetivo de conseguir nuevos clientes por varios medios: comprando avisos en directorios profesionales,

entregando su tarjeta personal en eventos al azar, diseñando un folleto, y apostando a la suerte en general. Los resultados muchas veces no son exitosos o los contactos giran en un círculo reducido de conocidos.

El objetivo de este trabajo tiene implícito el diseño del approach para llegar a estos clientes partiendo de una categorización de ellos.

## **Pregunta/s de investigación**

Pregunta central: ***¿Cómo construir una estrategia de diferenciación como compañía de servicios profesionales?***

La diferenciación puede derivarse de la capacidad imaginativa y habilidades estratégicas para crear un concepto de firma diferenciado positivamente, darlo a conocer y atraer al tipo de clientes que la empresa desea.

Durante años las técnicas de Marketing de servicios profesionales más aplicadas han sido la gestión de las relaciones, el establecimientos de contactos y el boca a boca pero esto ya no es suficiente para competir eficientemente. La estrategia empresarial está jugando un papel cada vez más importante, generar un mensaje que transmita nuestra **ventaja competitiva** de forma eficaz es una actividad de suma importancia.

Su pregunta/s: ***¿Cómo construir imagen de marca despersonalizada del staff de profesionales que presta el servicio?***

Según Ken Irons en sus libro *Managing Services Companies*, *“El desafío hoy y la barrera a superar para los servicios exitosos en el largo plazo, no es identificar la necesidad del cliente, ni siquiera es construir la estrategia para resolver un problema o alcanzar objetivos, sino balancear el staff de colaboradores detrás de estas tareas con un consistente approach al managment en una integración coherente y un “customer focus”.* (Key Irons, 1994)

En decir, construir las iteraciones donde el cliente se va creando percepción de la precisión o exactitud de la solución, en caso de evaluar, decidir la compra, recomprar o recomendar.

Como se mencionó en la descripción de la problemática, atraer y retener profesionales hacen a la conducción de este negocio. Las firmas intentan despersonalizar los servicios apelando por un lado no nominar sus propuestas de servicio. Es decir apostar a la marca empresa y no a cv del profesional a cargo del proyecto. Y por otro lado velan por la autoría de su conocimiento a nivel firma utilizando a herramientas de conocimiento que si bien se corre el riesgo de industrializar permiten evitar la fuga de conocimiento con la rotación de recursos.

Luego, ***cómo construir e enriquecer esta relación pero al mismo tiempo traducir este valor generado y reflejarlo en una marca de compañía más allá del nombre y apellido de un profesional?***

## **Objetivos**

General: **Construir una estrategia de marketing que materialice una propuesta de valor diferencial a los ojos del cliente respecto de los demás profesionales en la categoría?**

Específicos:

- **Ventas:** Diseño de una **estrategia comercial** consistente con el posicionamiento buscado
- **Capital Humano:** Diseño de **plan de gestión de RR.HH.** cuyo driver fundamental sea lograr el involucramiento staff de la **orientación de ventas**

## **Marco Teórico de Marketing de Servicios**

### *Conceptos Centrales del modelo de negocio*

La consultoría de empresas es un servicio de apoyo y soporte profesional independiente, que ayuda a los directores, gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos..

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados. Puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos.

Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica

No fue hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad ahora bien definidos y caracterizados. Especialmente en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa Occidental hubo importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría con lazos muy técnicos y científicos, junto con la experiencia y con base en teorías, pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas. (Wikipedia)

Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo." (Milan Kubr 2008)

Las definiciones adoptadas por asociaciones profesionales en EEUU, mercado más desarrollado y regulado en consultoría, son parecidas. Si bien en Argentina no

contamos con un organismo regulador de la especialización y practica de consultoría, la Ley de Consultoría que regula la prestación de estos servicios por terceros a la Administración Publica dice lo siguiente:

*Art. 1.- Para los efectos de la presente Ley, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.*

Tampoco tenemos certificaciones a nivel local y el mercado busca y reconoce las internacionales. EL consejo Profesional de Ciencias Económicas, simplemente otorga distinciones bajo el lema de “profesión certificada” que acredita que ha cumplido todos los requisitos necesarios para ser considerado un estudio que hace cumplir la ley (la Ley nacional 20.488 y la Ley 466 de la CABA),” (Consejo Profesional de Ciencias Económicas 2014).

A continuación se presenta un detalle de conceptos clave para luego sumergirnos en las estrategias de marketing apropiadas para lograr la diferenciación en estos servicios tan particulares.

¿QUÉ ES CONSULTORÍA?

*Consulting at it best is about action and interaction, relationship and result. Peter Block*

La consultoría se considera como el servicio prestado por una persona o personas dependientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones (Institute of Managment Consultant, Inglaterra 1974)

QUÉ VENTAJAS GENÉRICAS EXISTEN PARA RECURRIR A LA CONSULTORÍA?

Cuando existe una oportunidad de mejora o un problema en una organización, la consultoría en forma acertada y rápida, aporta:

- Conocimientos y técnicas especiales, generalmente soportadas por una metodología de cambio y de mejora. Los gerentes y el personal del cliente conocen muy bien los procesos de su empresa, pero los consultores se han especializado en la mejora de los procesos y tienen una metodología probada que respalda la solución de un problema específico
- Un ayuda profesional intensa con carácter temporal
- Una ayuda externa imparcial
- Implantación de estrategias y de cambios, no a la fuerza, sino a través del involucramiento y del convencimiento
- Implantación de sistemas y métodos de trabajo, basados en los procesos de la empresa
- Capacitación e instrucción, trabajo hombro con hombro, cara a cara, para enseñar cómo administrar mejor los negocios
- La solución del problema de raíz y la implantación de mecanismos para que el problema no vuelva a ocurrir
- Un aprovechamiento de oportunidades de negocio, con acciones puestas en marcha
- 

¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA?

El objetivo final es ayudar al cliente a introducir cambios progresivos en su organización. La consultoría pone al descubierto oportunidades y problemas de gestión y del negocio, los analiza, define soluciones y ayuda en la aplicación de las mismas

Debido al entorno, las empresas e instituciones, tienen que estar ajustándose constantemente para mejorar su competitividad. La magnitud del ajuste y el plazo para hacerlo, dependerán de cada organización, de su mercado y de los problemas a los que se enfrentan; sin embargo, ninguna organización está exenta. Constantemente, las empresas e instituciones tienen que enfrentar y adaptarse a los cambios.

En muchas ocasiones, no es cuestión de que una organización quiera hacer cambios, sino que las circunstancias que viven obligan a un cambio, a veces previsto, a veces no previsto.

Un ejemplo simple: una empresa no necesariamente quiere hacer cambios en su forma de operar, sin embargo, una modificación en la ley o demandas de clientes consumidores más profesionalizados la ven obligada a ajustarse a los nuevos requerimientos y reglas, tanto de forma como de fondo. No es opcional. A menudo es mucho menos costoso y mucho más rápido, asesorarse con expertos como es actualmente las prácticas de LEAN o lo fueron en su momento Calidad Total, Six Sigma, Reingenierías, SOX, etc.

Es similar el caso situaciones donde el cliente simplemente plantea una problemática de incrementar la productividad, implantar un sistema de gestión de calidad, cambiar la estructura organizacional de la empresa o mejorar las capacidades y habilidades de su personal. Se puede realizar sin apoyo externo, pero a menudo es menos costoso, más rápido, y tiene mayor impacto para la empresa, utilizar especialistas para realizarlo bien, a la primera. Entonces, las consultorías buenas tienen expertos en la productividad, en sistemas de gestión (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 22000, FS 22000, ISO 27000), expertos en modelos de organización y estructura y expertos en capacitación y coaching.

¿QUÉ TAN SIMILAR ES UNA FIRMA DE CONSULTORÍA A OTRA?

A diferencia de muchos otros servicios profesionales (arquitectos, médicos, contadores), la consultoría no es una disciplina académica como tal. No hay carreras universitarias de Licenciado en Consultoría. Un consultor puede ser de cualquier profesión o de ninguna, y estas características hacen muy diferente a una consultoría de otra, sin embargo esto no puede conocerse hasta una vez recibido el servicio.

Por eso, es muy importante conocer cuál firma puede asesorar mejor.

¿HAY ALGUNOS ASPECTOS QUE SE PUEDEN ANALIZAR PARA DETERMINAR QUÉ CONSULTORÍA SERÍA MEJOR PARA UNA EMPRESA?

Algunos aspectos importantes, podrían ser los siguientes y que permitirían distinguir la seriedad y el profesionalismo de una firma comparada con otra:

- Años en el mercado mexicano
- Oficinas en el mercado local/internacional
- Servicios claves
- Características de los consultores
- Tipo de contrato de los consultores
- Número de consultores
- Número y tipo de proyectos que ha realizado la firma
- Servicio de consultoría o de asesoría (tiempo presencial)
- Referencias, con nombre, apellido, y teléfonos
- Metodología utilizada
- Reconocimiento nacional/ internacional
- Integridad profesional

#### ¿QUÉ ES UNA METODOLOGÍA?

Cuando se elige una consultoría, se debe ser muy claro en el qué se quiere, pero no especificar excesivamente cómo se debe conseguir. El cómo realizar los cambios es y representa la metodología de la empresa consultora, y en gran medida, la metodología que va a usar la consultora determinará los resultados y su profundidad.

Metodología representa los métodos, las formas, casi estandarizados, que utiliza el consultor para realizar su trabajo, para lograr los resultados, para involucrarse con la gente de una organización. En conjunto, representan los principios que guían al consultor en su día a día de trabajo y de los cuales el consultor no se desvía, porque los principios ahorran tiempo, esfuerzo y aseguran que el proyecto contempla todos los elementos críticos de éxito. Los consultores son buenos, pero es la metodología que sigue el consultor, la que hace la diferencia en los resultados del proyecto. La metodología da seguridad tanto al cliente como a la firma de consultoría de que el consultor sabe qué está haciendo, por qué lo hace y cómo se hace.

Sin metodología, un consultor se desvía fácilmente de maneras eficaces de lograr resultados y puede formar parte del problema en lugar de su solución.

¿PORQUE SE EMPLEAN CONSULTORES?<sup>2</sup>

<p><b>¿Porque emplean consultores?</b></p>	<p><b>Para que aporten conocimiento y capacidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una organización llama a consultor cuando no se dispone personas capaces de enfrentarse determinado problema</li> <li>• Al problema requiere de técnicas métodos</li> <li>• El problema puede tener carácter general (política de dirección, planificación coordinación y liderazgo) si la organización no logra los objetivos</li> </ul>
	<p><b>Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un examen de fondo del problema</li> <li>• Los consultores solo intervienen tiempo necesario y dejan la organización una vez que se ha solucionado el problema</li> </ul>
	<p><b>Para que den un punto de vista imparcial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los miembros de la organización pueden estar influidos por su propia experiencia para aclarar el carácter problema y ofrecer soluciones.</li> <li>• Los consultores gracias a independencia son imparciales</li> </ul>
	<p><b>Para que den a la dirección argumentos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una organización requiere a consultor con el fin de que sus dirigentes</li> </ul>

<sup>2</sup> No se ha encontrado el origen y autoría de esta clasificación comúnmente reutilizada en varios textos, blog, y publicaciones de la materia

	<p><b>que justifiquen decisiones</b></p>	<p>puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consultores deben cuidar de aceptar tareas en las cuales recomendaciones podrían emplearse fines de política interna en la organización</li> </ul>
--	------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El uso de los servicios de consultoría está muy asociado al nivel de desarrollo económico del país. En EEUU existen más de 3500 firmas de consultoría según el Instituto de certificado de CBC (<http://businessconsultantcertification.com/>). Las cifras parecen ser inferiores en Europa y sin duda en Latinoamérica aunque el crecimiento de la consultoría de empresas ha sido muy notable en los últimos veinte años. Los países latinoamericanos más desarrollados son Colombia y Perú.<sup>3</sup>

El consultor está estrechamente relacionado con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección. El uso de los conocimientos y capacidades del consultor a fin de complementar a la dirección se ha convertido en un método de elevar la eficacia de la dirección y la competitividad de la firma.<sup>4</sup>... (Kabakian2001)

*“podría decirse que aquellas organizaciones que logren estructurarse para maximizar la utilización del conocimiento proporcionarán productos y servicios que añadan valor, así como también fomentarán la innovación” (Luciana Parodi, 2010).*

En el documento citado la autora analiza si las herramientas de “gestión del conocimiento” de las consultoras que tienden a la re utilización del material no son una barrera a la “innovación continua” a partir del análisis de dos conceptos de transferencia del conocimiento: personalización / codificación, haciendo referencia a la

<sup>3</sup> Se extrae esta conclusión a partir de un análisis sobre las publicaciones, certificado y organismos regulados que se extrae de la base de datos de UDESA (Bases de Datos - Negocios, Contabilidad y Administración: ProQuest, JSTOR EMIS.

<sup>4</sup> Se anexan conclusiones relacionada con la gestión del conocimiento extraído del trabajo de graduación de Luciana Belén Parodi- Gestión del Conocimiento- El caso de una firma argentina miembro de una red global dedicada a la prestación de servicios de Consultoría.2010 Universidad de San Andrés.

manera en que la compañía sirve a sus clientes, el modelo económico de sus negocios y el personal que recluta.

Lo cierto es que la consultoría puede desempeñar un papel útil en el desarrollo económico y social. Puede acelerar la trasmisión de pericia directiva y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial, que es una de las condiciones de un desarrollo efectivo.

#### Tamaño de las organizaciones

Las grandes organizaciones, aunque poseen experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas, emplean consultores por alguna razón que puede estar entre las citadas anteriormente. En otros casos incluso emplean consultores como headcount complementario o staff contratado y los tienen por periodo suficientemente prolongado a “permanentes” disponibles para prestar asistencia rápida si surge la necesidad.

En las empresas pequeñas o mediana puede resultar más difícil contratar un consultor por razón que distan desde la disponibilidad de presupuesto, el conocimiento de las posibilidades o la percepción de que los consultores juegan en grandes ligas y no se customizarán a mi estadio, tamaño o negocio en particular. No obstante este mercado target ha incrementado en los últimos periodo, donde incluso las grandes consultoras (“las big Four”) se han adentrado en la competencia de este segmento. (Infobae, 2013) “Lo cierto es que los estudios grandes han puesto su mirada sobre las Pymes y así han abierto nuevos departamentos destinados por ejemplo a dar cobertura a temas que para organizaciones y compañías de menor porte resulta imposible administrar ” (Iprofesional, 2004)

#### *Ramas de Marketing aplicadas*

*The sole purpose of marketing is to sell more to more people, more often, and at higher prices. There is no other reason to do it. Sergio Zyman.*

El marketing de servicios profesionales es o debe ser más elegante por naturaleza. No es colocar el producto en el mercado sino **hacer que el cliente se acerque a la firma por propia voluntad**. Luego el objetivo de marketing para FSP es **atraer al cliente sin venta, para no perjudicar la credibilidad del profesional, y sobre todo conservándolo y fortaleciendo la lealtad de los mismos**.

Acotando el ámbito de trabajo a la venta de servicios profesionales, el estudio de todas las técnicas o procedimientos para conseguir negocios se vuelve clave. Luego, el enfoque integral a trabajar en este proyecto de tesis **parte del marketing de servicios y se complementa con las tácticas b2b y de marketing relacional para generar un customizado plan de marketing para un FSP**.

Patrick Forsyth plantea un enfoque de marketing como: (Patrick Forsyth 2004)

- **Un concepto:** ver el negocio a través de los ojos de los clientes y asegurar el propio provecho proporcionando a aquellos una satisfacción por el valor invertido,
- **Una función:** la función total de dirección que coordina la visión antedicha, anticipándose a las demandas de los cliente, identificando y satisfaciendo sus necesidades mediante la provisión de los productos y servicios adecuados al precio, momento y lugar convenientes,
- **Una serie de tácticas** que hacen posible este proceso y que incluyen la publicidad, además de las actividades de promoción, investigación de ventas y mercados, establecimiento de precios y otros.

El primer enfoque implica que todos deben adoptar una actitud adecuada, el segundo implica que alguien se ocupe del marketing y de la planificación de la actividad, y el tercero significa conocer un buen número de técnicas que si bien no son comunes al aprendizaje tradicional del profesional deben hacerse de modo sistémico, apropiado y coordinado.

Es por este enfoque tripartito la necesidad de utilizar como marco conceptual la suma del:

- Marketing de servicio

- Marketing btob
- Marketing Relacional

El escenario exige un marketing dinámico, una orientación al marketing en todos los aspectos de la empresa y todos los miembros deberán estar siempre implicados.

En los servicios prestados a cambio de honorarios en que las mismas personas constituyen fuente de producción y promoción, el tiempo y las personas que puedan dedicarse al marketing son de importancia crucial. Por esto último en el marco académico aplican las **teorías de liderazgo, conducción y motivación aplicadas a consultoría dado** un negocio donde la importancia de los RRHH es piramidal.

#### *La diferenciación y Posicionamiento en FSP*

¿Qué es la diferenciación?

- Creación de una percepción de la diferencia entre su producto y otros.
- Para que sea más atractivo para un objetivo particular, mercado.
- La diferencia debe ser percibido como valioso.
- Una fuente de ventaja competitiva

La diferenciación puede derivarse de la capacidad estratégica de crear un concepto de firma diferenciado positivamente, darlo a conocer y atraer el tipo de clientes que la empresa desea.

Dicho esto, hace que las técnicas de marketing aplicadas a gestión de relaciones, establecimiento de contactos y comunicación ya no son suficientes para competir como tampoco bajar los precios. **La estrategia empresarial juega un papel muy importante para generar un mensaje que transmita la ventaja competitiva y generar una percepción favorable de la firma. Esta percepción es el posicionamiento.**

¿Porque motivos el cliente debe escoger nuestra empresa y no otra? Porque soy el mejor no funciona. Muy pocas veces el cliente es capaz de percibir la pericia técnica del profesional, es por este motivo que ser simplemente el mejor no genera valor real en el mercado

Una firma genera valor en el mercado a través de los resultados que obtiene en sus trabajos, la calidad de servicio, el nivel de compromiso con sus clientes y la actitud de los profesionales que laboran en su firma. Es por esto que el enfoque de marketing para FSP a las tradicionales 4 Ps le suman 2 más: relaciones públicas y procesos

Ruth Stevens define el posicionamiento de la siguiente forma "To establish and sustain an intended meaning for an offering in the minds of target audiences." Lo que va a llevar a un tomador de decisión al justificar ¿Por qué debe hacer negocio con su firma en lugar de su competidor? "(Stevens Ruth, 2013)

### Constructing a value proposition

Element	Target
For...	Customer segment
Who need...	Customer problem
Our ...	Product or offering
That provides...	Customer benefit
Unlike...	Primary competitors
Our offering...	Points of distinction

La construcción de una proposición de valor es el elemento que le permite diferenciarse a una firma de otra. Esa oferta única es la conjunción de muchas variables que influencia en definitiva en la percepción de los clientes en la decisión de compra.

#### *La nueva era de Servicios Profesionales*

Se extraen a continuación algunos puntos sobresalientes que Schultz, Mike Doerr, John citan en su libro como los cambios más sobresalientes de la nueva era de mercado de FSP (Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee.2009)

1. **Nueva generación de compradores e influenciadores** dado por el incremento de servicios online para conocer opiniones de mercado de influenciadores y opinólogos.
2. **La tecnología ofrecen nuevas opciones desde las comunicaciones** low cost, automatización de un profesional – Do it yourself! Google it!. Necesita conocer un Nuevo proveedor- Skype!

3. **La Geografía está colapsando comunicaciones y trabajo remoto** es lo habitual.
4. **Transparencia es la expectativa y las nuevas demandas.** El uso de raking permite hoy conocer el raiting desde tu plomero hasta tu asesor, y si no es así que escondes?
5. **Se espera Excelencia.** Internet ha hecho fácil encontrar las “best practices” de prácticamente todo y nos estamos restringidos a los límites de nuestro mercado local.

Esto hace para Schultz, Mike y Doerr, John E, que el marketing de servicios tenga alguno de las siguientes opciones de “outcomes” para ganar en el nuevo ambiente competitivo:

1. Nuevas conversaciones con clientes potenciales (lead generation)
2. Mejores probabilidades de ganar compromiso con el cliente (Customer acquisition and retención)
3. Mejores ingresos por cliente y tarifas más altas por los servicios. (Rentabilización de cartera)
4. Aumentar afinidad con la fuerza de trabajo actual y potencial (workforce)

Estos temas de nuevos clientes o “Lead generation”, compromiso y fidelización de clientes, manejo de tarifas y los recursos humanos se analizan a continuación desde nuestra perspectiva como técnicas o herramientas del marketing con oportunidad de generar diferenciación como objetivo primordial de este trabajo.

### *Lead Generation*

Conocido como Lead Generation<sup>5</sup> o prospecting, por simple que su definición sea es un camino al marketing plan, a pesar que la repetición de los clientes y referidos es siempre un input, y posiblemente el más importante, no son suficientes para generar el crecimiento de la firma. Esto mismo sostiene autores como Mike Schultz diciendo “-

---

<sup>5</sup> **Lead Generation** es el término que se utiliza para la generación de oportunidades de [venta](#) de servicio y productos a través de diferentes técnicas. Estos Leads (Oportunidades), pueden servir para crear una lista de posibles clientes, tener una lista de contactos para enviar e-mailings o para realizar un seguimiento personalizado hasta la posible venta.

*durante los días felices de referencias, menos competencia y dinámica de la industria más simples, muchas empresas de Servicios Profesionales operaron menos como negocio y más como clubes de campo,”*

Algunos de los estudio citados en el anexo 2 de “Lead Generation” demuestran que lo importante es una buena reputación y visibilidad en el mercado donde aproximadamente el 70% de los negocios provienen de la network a partir de un dato duro muy fuerte que proviene de estas investigaciones que es que “la respuesta más frecuentes de los buyers es que ellos ya conocen todas las firmas que necesitan conocer”. Esto hace que si bien el ingreso al mercado puede que sea fácil, **tan solo hace falta reunir un grupo de profesionales y lograr una entrevista, el ingreso al “negocio” no lo sea, lo que contradice la hipótesis inicial de ser un negocio de barreras de entradas bajas,**

Esto nos lleva a pensar que la “marca” y reputación deben generar la muralla que llevará a la protección del que nuestro buyer no se convierta en un prospect de nuevos competidores. Es decir, **no existen barreras altas, sino la necesidad de diferenciación y posicionamiento en la mente de los buyers.** Es necesario estar en esa lista que el comprador ve, por ello la necesidad de visibilidad, RRPP como una P adicional al tradicional marketing de productos donde además de productos, plaza, promoción y precio. Es necesario estar en todos los lugares posibles conferencias, asociaciones, publicaciones, eventos etc.

Es el marketing el que permitirá a la firma la mejora de la imagen y marca con estos objetivos. En el análisis de caso de la Parte Tres, aplicaremos las técnicas recomendadas al caso AXO.

#### *Customer Acquisition and Retencion*

*El Marketing de Servicios Profesionales, dista mucho de la presión que es inherente a las ventas, las ventas tratan de colocar un producto en el mercado a toda costa, el marketing bien realizado hace que el cliente se acerque a la firma por voluntad propia. Este es el objetivo del Marketing para firmas de servicios profesionales atraer a los*

*clientes sin ventas, con dignidad, y sobre todo conservarlos y fortalecer la lealtad de los mismos.*

Lo que el cliente compra a un consultor es CONFIANZA. Es crítico para el cliente pero no puede probarlo. Desconoce la relación entre utilidad y costo y no sabe cómo seleccionar la mejor opción. Incluso esta incertidumbre la puede tener después de haber sido prestado el servicio. Solicitar la compra es solo una promesa de SATISFACCION.

El cliente corre más riesgos que un tangible, e incluso la CALIDAD ES INCONSTANTE, porque responde a factores humanos en su performance. Esto hace que el proceso de compra sea más riguroso y el PODER DEL COMPRADOR sea más alto.

La venta es más difícil porque uno se debe vender asimismo. Por eso el cliente pregunta ¿qué ha hecho usted hasta ahora? Es aquí donde aparecen las credenciales y el grado de interacción en el proceso de venta entre proveedor y cliente es más estrecho.

El cliente lo que más valora es que su proveedor CONOZCA SU PROBLEMA. Existe un estudio de divergencia entre los atributos de calidad para un cliente respecto de los que le da importancia el vendedor. (Josemaría Cardona 2011)

**El CLIENTE da Importancia a:**

1. Comprensión de sus problemas
2. Utilidad del Servicio
3. Calidad del servicio
4. Reputación del profesional

**El PROFESIONAL da Importancia**

**a:**

1. La reputación
2. Calidad el servicio
3. Referencia de Clientes
4. Comprensión del Cliente

Luego, reducir la incertidumbre del comparador aparece como la variable crítica. Así es que son de importancia la primera impresión del consultor, su vestimenta, su personalidad, en definitiva la confianza que inspira.

La primer relación formal que se estable entre el consultor y su cliente consiste siempre en una entrevista en la que se plantea la posibilidad de prestar algún servicio de asesoría para la empresa. Los asuntos que se traten en esta entrevista dependerán del conocimiento que se tenga de las operaciones y problemas del cliente, credenciales (trabajos previos en otros cliente que acrediten conocimiento de la temática), imagen y reputación.

En dicha reunión se marcaran los pasos iniciales de la relación como ser:

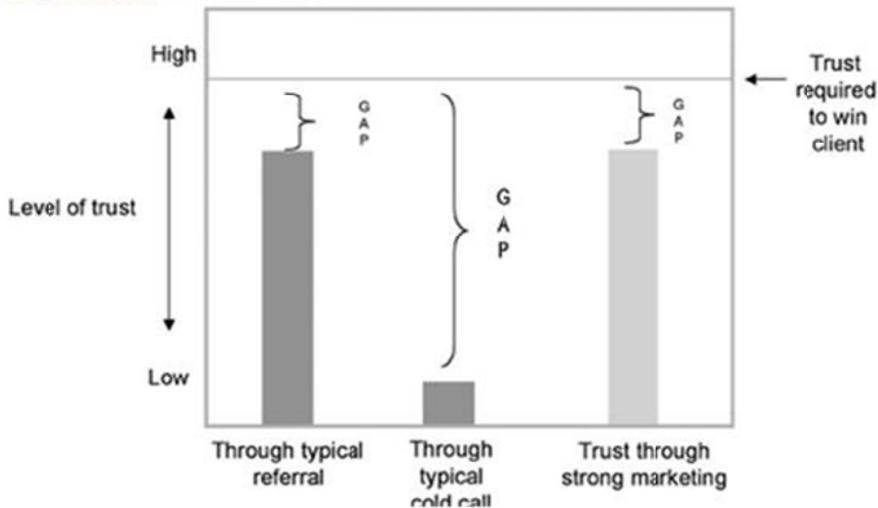
- Identificación del servicio requerido
- Determinación del producto final del trabajo
- Forma de trabajo del consultor
- Honorarios
- Plazo de ejecución

*“La única estrategia viable para la diferenciación en este negocio obligatoriamente es la especialización...por tanto debe ser un servicio segmentado y diferenciado o por la naturaleza del mercado o del producto o servicio o de la tecnología o por todas ellas”.*

(Josemaría Cardona 2011)

Opuesto, o al menos no tan rígido como Cardona, Schultz plantea existen varias tácticas para incrementar la Probabilidad de ganar nuevo cliente. Conseguir que le hagan llegar un RFP (Request of Proposal) no es tarea sencilla. Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee plantean que las probabilidades se incrementan con los esfuerzos de marketing para generar CONFIANZA.

**Figure 1.2** Trust to Win



Hablan del “trust effect” como algo que reemplace la confianza trasferida por el proceso de referidos, es decir que la compañía creo por medio de sus actividades de marketing una base solidad para ganar la selecció de buyer, e incluso se animan a decir que puede reemplazar la confianza que proviene de la experiencia por trabajos previos en ese cliente, o por lo menos ese es el objetivo.

En el mismo estudio citan ejemplos como **White Paper download, newsletters, patrocinios** y **charlas** generan ambientes para generar esos contactos deseados.

Ahora una vez adquirido ese cliente el desafío está en la conseguir su lealtad. Por definición, la lealtad está relacionada íntimamente con la fidelidad, la fidelidad como el sentimiento que nos vincula afectivamente con otros de forma incondicional. Construir puentes con los clientes (*marketing* relacional), es una actividad indispensable en cualquier desarrollo mercantil del mundo moderno

### *Diseño del portfolio de Servicio*

Ofrecer el servicio correcto al cliente correcto también es una fuente de diferenciación. El mix de servicios es una variable critica del éxito del negocio “just becouse you can offer a service, doesnt mean that you should” ( Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee 2009)

Más servicios incrementan más supervisión, más staff, desarrollo de más skills y complejidad al manejo de conocimiento que tiene que estar balanceado con la necesidad por parte del cliente que se quiere cubrir y lógicamente por el posicionamiento deseado.

Lo importante es que la compañía no pierda de vista su necesidad de I&D, benchmarking, actualización tecnológica a la par de su comunicación continua con el target para anticiparse. Se debe actualizar la oferta en función de las cambiantes expectativas de los consumidores.

En la mayoría de los casos el diseño del servicio se deja librado al desempeño individual en cada momento. El diseño del servicio ayuda a asegurar que la empresa ofrezca de manera consistente lo que sus clientes requieren y también a minimizar el gasto en actividades que no aportan valor.

En el manejo del porfolio, una buena estrategia de rentabilización de cuenta es la reventa y el crosselling. En esta última algunos autores sostienen lo que se conoce como “**packaging your services**” no significa más que apalancarse en una oferta de servicio y generar un plus. Ejemplos típicos son una oferta de una práctica de Reingeniería de negocios con Change management o PMO. Son productos distintos que se pueden vender de la mano en una misma propuesta comercial.

Por otro lado aplican técnicas como **el crosseling**. Desde el lado de la firma es rentable extraordinariamente porque la performance anterior me disminuye mis esfuerzos de ventas futuras, es fuente de diferenciación por la percepción de valor generada en el cliente a la vez generar mayor costo de oportunidad en el cliente en cambiar de proveedor dado el conocimiento del negocio adquirido, el manejo de las variables internas y la red de relacionamiento generada.

Sin embargo para apalancarse en estas tácticas de venta es necesario contar con un porfolio de servicios adecuado de modo que con las oportunidades de crosseling o packaging de services el cliente perciba beneficios a la vez que para la firma se ha aumentado el valor que representa ese cliente en el porfolio de la firma.

### *Desarrollo del Workforce*

Si bien no es el foco de estudio de este trabajo no se puede en un análisis del marketing de servicios profesionales no hacer breves notas del impacto de la gestión de los recursos humanos en este negocio.

La batalla de atraer y retener los profesionales de calidad es un factor crítico de éxito de las FSP.

Los empleados, al igual que los proyectos, fuentes de referidos, y socio de negocio potencial, están influenciados por la reputación y la visibilidad de la empresa, en definitiva sus marcas.

*“Si marketing es exitoso en la elaboración de una marca fuerte, es muy probable que sea una ayuda en las tareas de recruiting”* (Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee, 2009)

Actualmente 4 generaciones diferentes conviven en una misma firma de consultores (los nuevos entre los 22 y 30, las generaciones medias entre 30 y 45 y finalmente los socios, estas generaciones también se dan en clientes diferentes, demandantes, como mayor poder como se mencionó anteriormente y como consumidores más sofisticados. En este esquema se da que a generaciones diferentes deben dirigirse estrategias reclutamiento y retención diferentes.

Los consultores tienen expectativas más altas. Hace treinta años, un profesional después de 7-8 años trabajando para una firma y haciéndolo bien, esperaba incorporarse a la estructura como socio, hoy esto no es suficiente. Para ser socio, un profesional necesita una experiencia de 15-20 años y también una cartera de clientes que dé trabajo a él/ella mismo/a y a otras personas. Esto crea la necesidad por parte del consultor de ocuparse de realizar su propio marketing y la firma tiene que ser claro desde el principio con sus asociados sobre los criterios para ser invitados a ser socios.

Las consultoras tienen hoy también que proveer a los jóvenes con herramientas, recursos y training al fin que ellos / ellas puedan comenzar antes a promocionar su empresa y a sí mismos. Ser un buen consultor no es suficiente

Un buen consultor debe poseer competencias tanto técnicas como conductuales y por esto el desarrollo profesional tiene que dirigirse a las dos. Desarrollar la futura generación de líderes necesita mucha atención y un esfuerzo directo que será compensado con un trabajo más eficaz y con la lealtad de los empleados y clientes. Es por tanto necesario contratar un entrenador que desarrolle las competencias de todos los consultores en todas las fases de sus carreras profesionales. La formación ya no es considerada como una respuesta a un problema sino una oportunidad, como una inversión sobre los individuos.

### Planificación estratégica

Una vez presentado un marco teórico para este negocio se avanzará a continuación en la construcción de un plan de trabajo para los objetivos perseguidos, aplicando una selección de herramienta de management aplicables.

La Planificación estratégica es relativamente nueva para la mayoría de las empresas de servicios profesionales. (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

*“La planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de una correspondencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercado. Depende del desarrollo de una misión institucional clara, del respaldo de las metas y objetivos, de una estrategia inteligente y la instrumentación apropiada”.* (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

Las FSP se vinculan con el ambiente competitivo de la siguiente manera:



Entre la vasta literatura de marketing existe un fuerte consenso respecto del “orden” adecuado del pensamiento de marketing estratégico, tal es así que Peter Drucker lo define como un proceso....

*“The central role of marketing in the enterprise stems from the fact that marketing is the process via which a firm creates value for its chosen customers. Value is created by meeting customer’s needs. Thus, a firm needs to define itself not by the product it sells, but the customer benefit provided” (Drucker, 1954).*

Se identifica a la **estrategia de marketing** justamente como la herramienta para crear y capturar valor del cliente. Parte de dos pasos iniciales:

- a) Selección del target y determinar el posicionamiento deseado del producto en la mente del consumidor (“Target market Selection and Product Positioning”)
- b) Diseñar el plan de actividades específicas de marketing para lograr esa posición deseada.

Ambas cuestiones se analizarán de forma práctica en la segunda sección. Se tomará como marco conceptual tanto las acciones de marketing tradicional b2b complementada con los conceptos del enfoque moderno de “inbound marketing” <sup>6</sup>(o generación pasiva de leads). Esta nueva filosofía en la era 2.0, busca conseguir que nos encuentren en la web. En lugar de “disparar” e “interrumpir” a cualquier cliente en nuestro *target* con las tradicionales herramientas *outbound* (marketing directo, publicidad...). Tenemos que conseguir estar ahí donde nuestros potenciales clientes buscan soluciones a sus problemas o comparten preocupaciones, intereses e ideas.

---

<sup>6</sup> Este nuevo concepto nació para dar respuesta a los **cambios en el comportamiento de los consumidores**, que ya ni son receptores pasivos ni están dispuestos a permitir las interrupciones publicitarias de los medios tradicionales. El inbound marketing nació para dar respuesta a esta nueva realidad en la que los clientes son los que se encuentran con las marcas en interacción con ellas de forma consentida y sin interrupciones no deseadas, El inbound marketing se basa en tres pilares fundamentales: **SEO, marketing de contenidos y social media marketing**, que trabajan de forma integrada y forman parte de una estrategia global, en la que se combinan todas las acciones, canales y técnicas para mejorar la reputación de la marca y conseguir una mayor visibilidad online.

## SEGUNDA PARTE: El plan de marketing para Axonier Consultores

En esta segunda sección se construirá una estrategia de marketing que cumpla con los objetivos propuesto.

Constituye una aplicación que responde a lo que Stake llama “**estudio intrínseco de casos**”<sup>7</sup>. “*No nos interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre algún problema general, sino porque necesitamos aprender sobre ese caso particular.*”(Stake Robert. 1998).

Partiremos el esquema con una visión de la segmentación del mercado target y construiremos un plan de actividades concretas del marketing mix que velen por diferenciar el servicio y conseguir el posicionamiento deseado.

POSICIONAMIENTO = SEGMENTACION + DIFERENCIACION

En esta sección se trabajará desde el punto de vista de Axonier consultores y como miembro de la empresa. En primer lugar partirá en definir cuáles son los grupos de clientes a los que apuntamos? Que segmento?--> *Conocer al cliente*. En segundo lugar nos preguntaremos qué habilidades distintivas tenemos para satisfacerlos y cuáles son las necesidades del cliente?--> *Construir una estrategia competitiva*". En tercer lugar *Gestionaremos las interrelaciones con el cliente*→ construyendo la estrategia de producto, precio, comunicación, distribución y las relaciones públicas.

### Una primera introducción a Axonier

**Axonier Consultores** es una empresa nueva en el mercado de consultoría, nacida de la visión de sus socios que han desarrollado su carrera profesional en la industria de servicios profesionales.

---

<sup>7</sup> El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué *hace*. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia pero la finalidad primera es la comprensión de este último. (Stake Robert. 1998)

**El Equipo de dirección** se trata de profesionales de **más de 15 años de experiencia** en consultoría quien apalancados en su red de contacto lanzan este proyecto en el año 2009. La firma Opera en el mercado local y posee actualmente tan solo 42 empleados.

Analizando los últimos 5 años, coincidentes con su total historia, identificamos estos rasgos:

- Crecimiento orgánico por encima del 50% interanual
- Rentabilidad superior a la identificada en su mercado de “pequeñas consultoras locales” (ver detalle en el anexo 3 )
- Costos de marketing inferiores al promedio

Otras cualitativas:

- Grupo de clientes objetivo claro con necesidades definidas
- Los servicios se adaptan para resolver los problemas “importantes” de sus clientes
- Las estrategias de marketing que usan le dan acceso directo a sus clientes target
- Estrategias diversas de ventas on demand.

No se puede evitar entender que todas y cada uno de estos rasgos se relacionan con una disciplina de marketing, cuestionable o no, mejorable sin dudas, pero que a la fecha hay conseguido exitosos resultados.

A continuación se trata el Proceso de planeamiento estratégico de marketing con el enfoque simplificado que responde al framework de Malcolm McDonald. Iniciando por la misión, continuando con los objetivos corporativos, “marketing audit”, para luego entrar en los objetivos y estrategias de marketing.

### **¿Cuál es la misión de la compañía?**

*“Desarrollar un Servicio Profesional que acerque la tecnología y el conocimiento a nuestros clientes implementando soluciones de resultados tangibles”*

A partir de conversaciones con los socios fundadores se lee por detrás de esta misión la idea de un estilo de servicio que exceda el modelo de advise y acompañe al negocio hacia la implementación de soluciones. Esto constituye una estrategia de servicio extendida y soportada en metodologías que incluyan en la visión por proyectos la gestión del cambio.

### Objetivos Corporativos

La firma se plantea hoy los siguientes objetivos estratégicos:

- Sustentabilidad del negocio
- Diversificación de servicios
- Orientación comercial
- Tecnología incorporada
- Servicios al cliente
- Identificad y clima

Sin ser el objetivo de este trabajo cuestionar la alineación estratégica de los planes de acción con los objetivos, simplemente se toma nota que el foco comercial es parte del plan estratégico que la compañía se propone y por eso este estudio intrínseco del caso. Se incluye detalle de esto en el anexo 4.

Esto se suma a objetivos comerciales 2015 de interés en este trabajo:

- 55% de crecimiento de las ventas
- 30% del headcount promedio de profesionales de la firma.
- 20% de cuentas nuevas

### Estrategia de SERVICIO



A continuación se presenta una breve descripción acerca de las líneas de servicios en las cuales trabaja Axonier agrupadas en líneas de negocios (prácticas) y servicios de complementación de proyectos:

- **Business Process Management:** Esta práctica tiene como principal objetivo asistir a los clientes a desarrollar su negocio, optimizando sus procesos, alineando la organización y diseñando e implementando los modelos operativos que los sustentan
  - Diseño de Procesos de Negocios y áreas de Soporte
  - Transformación y Diseño Organizacional
  - Oficinas de Procesos
  
- **Information Technology Consulting:** El foco de esta práctica está centrado en las siguientes temáticas de negocio:
  - IT Governance
  - Estrategia de aplicaciones
  - Implementación y optimización de soluciones
  - IT Sourcing
  
- **Profit Management & Cost Reduction:** Tiene como Principal desafío asistir al negocio en la revisión de todos los procesos y funciones de la organización extendido (hacia proveedores y clientes) que tienen impacto en la rentabilidad y la gestión. Trabajando con foco en los resultados y su control, la rentabilidad de productos / clientes y los activos y actividades requeridas para la ejecución del negocio.
  - Diseño e Implantación de Modelos de planeamiento y presupuestación
  - Revisión integral de modelos de negocio y mejora en la cadena de valor
  - Diseño e Implementación de BSC y Tableros de Control y Gestión
  - Programas de mejora continua e integración con modelos de compensación
  - Reducción de costos del cuadro de resultados

Las prácticas se complementan con servicios de:

- **EXTENDED PROJECT MANAGEMENT:** El énfasis de este servicio es asistir a los clientes en la gestión de sus proyectos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, considerando sus necesidades y expectativas en cuanto a alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad.

- **CHANGE MANAGEMENT:** El foco de este servicio es asistir a los clientes como socios de implantaciones en los procesos de gestión del cambio. Se brinda modelos como asistencia en la definición y generación de las diferentes herramientas de comunicación. Reforzando a las áreas de RRHH en la definición e implantación de estas estrategias y actuando sobre el impacto organizacional que conlleva al éxito de las implantaciones.

### Diseño de un Plan de marketing

Siguiendo el framework de construcción de Malcolm Mc Donald “Planining process” se presenta a continuación una sección de análisis competitivo que responde a lo que el autor llama “Marketing audits” para luego adentrar en las estrategias de producto, precio comunicación, distribución y otras.

Para la ejecución de este Marketing audit se aplicó un método cualitativo<sup>8</sup> de estudio de caso<sup>9</sup> (Stake Robert. 1998) con soporte en herramientas de entrevistas y ejercicios de workshop con directores y socios de Axonier generando lo que en términos de técnicas de investigación es “conocimiento construido”<sup>10</sup>

### Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se trabajó en la construcción de las siguientes herramientas:

- FODA
- MATRIZ BCG

---

<sup>8</sup> La naturaleza de la investigación cualitativa tiene dos características: • **Comprensión mediante la experiencia**  
• **La interpretación como método** (Stake Robert. 1998)

<sup>9</sup> Se aplican el **énfasis en la interpretación** que cita Stake “estudios cualitativos, *la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación* 5. Cuando diseñamos los estudios, los investigadores cualitativos no confinamos la interpretación a la identificación de variables y al desarrollo de instrumentos con anterioridad a la recogida de datos, ni al análisis e interpretación para el informe final. Por el contrario, destacamos la presencia de un intérprete en el campo para que observe el desarrollo del caso, alguien que recoja con objetividad lo que está ocurriendo, y que a la vez examine su significado y reoriente la observación para precisar o sustanciar esos significados.....Los investigadores sacan sus conclusiones a partir de las observaciones y de otros datos. ERICKSON las llamó asertos (assertions), una forma de generalización”. (Stake Robert. 1998)

....los resultados de la investigación no son tanto "descubrimientos" como "asertos". Después de una intensa interacción del investigador con las personas, objeto del estudio o no, después de una aproximación constructivista en la búsqueda del conocimiento, después de considerar la intencionalidad de los participantes y su subjetividad, por descriptivo que sea el informe, en última instancia el investigador termina por dar una visión personal. - Handbook of Researh on Tea eh ing, Frederick ERICKSON (1986)

<sup>10</sup> Diferencia entre búsqueda de causas frente a búsqueda de acontecimientos

iii. MATRIZ McKinsey Atractivo del sector- Posición Competitiva

*Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y amenazas.*

El resultado de los análisis realizados con los socios y directores basados en un brainstorming y ranqueo de los resultados, arroja el siguiente cuadro FODA de la empresa:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1-----&gt; 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientela</li> <li>• Estructura de precios u honorarios</li> <li>• Recomendaciones/referencias</li> <li>• Familiaridad de los socios/Atención personalizada.</li> <li>• Atención al cliente. Mayor importancia a las necesidades del cliente.</li> <li>• Cartera de clientes estables.</li> <li>• Clima laboral interno (satisfacción, motivación y compromiso del personal)</li> </ul> <p>Canales de comunicación Top down y down-top</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad en el servicio. Satisfacer las expectativas que el cliente</li> <li>▪ Organigrama funcional y armonico</li> </ul>	<p>1-----&gt; 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de nuevos servicios y extensión de su ámbito de aplicación</li> <li>• Expansión a nivel regional, nacional e internacional</li> <li>• Mejoras en imagen corporativa de la empresa</li> <li>• Alianzas y nuevos mercados</li> <li>• Posicionamiento por Precios y descuentos- Mix pricing-volumen</li> <li>• Diversificación de industrias</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1-----&gt; 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gama de servicios             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de promoción y venta</li> <li>• Credenciales</li> </ul> </li> <li>• Las RRPP y calidad de los vendedores</li> <li>• Herramientas (metodologías, aplicación de best practises, etc)</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Actualización continua en nuevas practicas y tecnologías</li> <li>• Página web para los requerimientos de los inversionistas o empresas que requieran de sus asesorías</li> </ul>	<p>1-----&gt; 10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión en la Economía país--&gt; Caída de sectores claves</li> <li>• Apertura de nuevas empresas consultoras. Mayor competencia para las empresas locales.</li> <li>• Inflación de costes (aumento de overhead)</li> <li>• Pérdida de posicionamiento con referentes de sectores claves</li> <li>• Problemas de retención de la buena dirección y personal profesional</li> </ul>

La ponderación es en orden descendente de 1 a 10 donde 10 es una Fortaleza, Oportunidad, Amenaza o Debilidad muy fuerte y 1 es muy débil.

*Algunas conclusiones:*

Las áreas donde más acuerdo hubo entre los entrevistados están levente sombreada y se asocian con:

- Las fortaleza en el trato familiar, red de contactos y clientes estables apalancado en una estructura de costo que aun permite precio competitivos e incluso tarifas mejores que los grandes competidores
- La debilidad en el posicionamiento de marca y la consiguiente oportunidad de mejora de imagen ante una amenaza de guerra de precio o pérdida de referentes claves.
- En cuanto al análisis de contexto no hubo mucho consenso en las amenazas más allá de las externalidad de la actual economía inflacionaria. Sin embargo las oportunidad están clara en imagen, diferenciación y ampliación de portfolio en la combinación de servicio/industria

*Matriz BCG- Análisis de Cartera, Producto, -Mercado*

Para el análisis de la BCG se utilizó como técnica primero generar la siguiente matriz de servicios considerando la longitud, amplitud y profundidad de la combinación:

	← Longitud de la combinación de servicios →				
	<b>Business Process Management</b>	<b>Information Technology Consulting</b>	<b>Profit Management &amp; Cost Reduction</b>	<b>Change Management</b>	<b>PMO</b>
↑ Amplitud de la línea de servicios ↓	Industria Financiera (11)		Industria Financiera (1)	Industria Financiera (2)	Industria Financiera (6)
		Metalúrgica (3)		Metalúrgica (2)	
		Energía (1)			
	*Los números que aparecen entre paréntesis indican la cantidad de profesionales asignados al servicio correspondiente				

Este análisis se realizó únicamente con directos y Gerentes con el siguiente resultado:

<p align="center"><b>“ESTRELLAS”</b>  Servicios de gran participación  Mercados de crecimiento rápido</p>	<p align="center"><b>“INTERROGANTES”</b>  Servicios de poca participación  Mercados de crecimiento rápido</p>
<p align="center">BPM en industria financiera  PMO en industria financiera</p>	<p align="center">Profit Management and Cost Reduction en  industria financier</p>
<p align="center"><b>“VACAS”</b>  Servicios de gran participación  Mercados de crecimiento lento</p>	<p align="center"><b>“PERROS”</b>  Servicios de poca participación  Mercados de crecimiento lento</p>
<p align="center">Change Management  PMO</p>	<p align="center">IT Consulting- Energia</p>

El acuerdo en estos aspectos no fue unánime. Las discusiones y posiciones encontradas se centraron a la proyección y versatilidad de la práctica y no así en su rentabilidad dado que el esquema tarifario es único con descuentos por cliente como se verá más adelante.

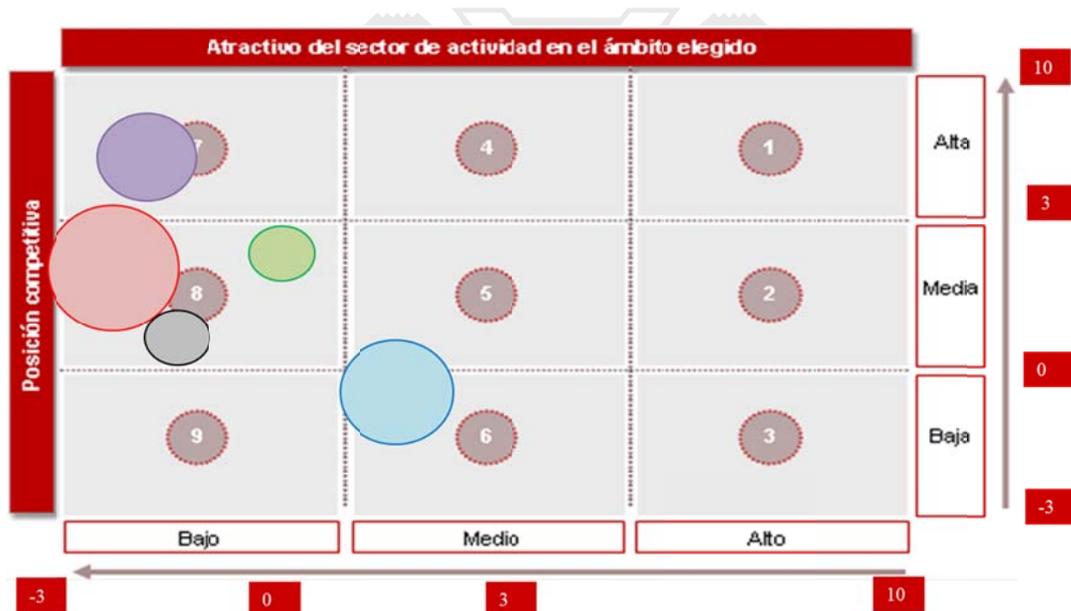
*MATRIZ McKisey Atractivo del sector- Posición Competitiva*

Para completar el marketing audit plans se aplicó la matriz mckinsey dada su funcionalidad de complemento de la BCG (variables crecimiento del mercado y cuota de mercado) con una visión de capacidades de la empresa y el atractivo de ese mercado en un approach multi-factor

Esta herramienta permite la elección del segmento, desafío que requiere de un análisis de dos dimensiones, por un lado las principales características que hace atractivo al segmento (dimensiones, % de crecimiento, poder adquisitivo, intensidad competencia, variabilidad, curva de aprendizaje, etc.) así como si la empresa posee los factores requeridos para tener éxito en ese segmento (market share, competitividad por precio, calidad, conocimiento del consumidor, geografía).

Nuevamente previo a trabajar con socio y directores se pre listo los factores a evaluar. Se le asignó un Producto/Servicio a cada uno de los miembros del comité de dirección y el resultado fue el siguiente:

PRODUCTO	Atractivo del sector de actividad	Posición competitiva	PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE LA PRACTICA
Business Process Management	-3	2	24%
Information Technology Consulting	-2,7	3,3	30%
Change Management	2	0	13%
Profit Management & Cost Reduction	-2	0,3	22%
Extended Project Management	0,3	2,7	10%



En el anexo 5. Se hace un análisis detallado de la aplicación de esta técnica de análisis competitivo. Se citan como notas importante los siguientes puntos acorde al auto evaluación de los socios/ directores:

- No se identificación servicios con alto atractivo de mercado
- La posición competitiva sí se percibe como favorable
- Las prácticas que generan el mayor volumen de ingresos están en un área de “Cosecha y desinversión”.

Posterior a la recopilación e integración de estos resultados se discutieron los mismos. Se transcriben algunos comentarios obtenidos de esas charlas:

- ✓ *Tenemos conocimiento de la Industria y las variables que se deben gestionar*
  - ✓ *Necesitamos Desarrollo Comercial para llegar a cuentas nuevas*
  - ✓ *Nuestra debilidad es la experiencia de la pirámide Senior*
- ✓ *Ganamos mercado por relación Precio /calidad del servicio en referencia a los otros de la industria*
  - ✓ *Necesitamos diferenciar nuestras prácticas/servicios*
- ✓ *Debemos desarrollar It consulting. ¿Queremos hacerlo? Este negocio está más comoditizado que la consultoría organizacional o de procesos.*
  - ✓ *Especialización?*
- ✓ *Existe demanda insatisfecha de personal profesional. Déficit de Universidades*
  - ✓ *Estamos creciendo en los servicios de staff. Debemos balancear*
  - ✓ *¿Queremos ser una Consultora o una empresa de servicios profesionales?*

## **Mercado Objetivo y Posicionamiento**

### *Segmentación*

Es habitual en servicios profesionales o consultoría que se seleccione **el objetivo de mercado sobre la base del tipo de servicios que queremos ofrecer al cliente o por el tipo de cliente a los que queremos servir.**

Variados son los beneficios de la segmentación de mercados podemos destacar los siguientes:

- **Incremento de los resultados de marketing:** Al poder focalizar nuestro mensaje y dirigirlo a necesidades específicas de una concreta audiencia, éste será fácilmente entendido y cumplirá su objetivo. Si tenemos claro a que nos dedicamos, será fácil enviar el mensaje y que éste impacte.
- **Se facilita el crecimiento de la firma:** Las empresas pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado. La empresa crea una oferta de servicio más afinada a un precio ajustado para sus destinatarios. Con ello, la rentabilidad aumenta.

- **Mejor servicio:** Siempre será mejor servir a aquellos clientes a quienes se puede atender satisfactoriamente que intentar servir al azar a todos, ya que dada la complejidad de las áreas de asesoría, querer abarcar a todos los clientes potenciales es garantía de fracaso.
- **Mejor imagen:** El mercado tendrá una imagen más clara de la consultora cuando éste apunta a un blanco, ya que el cliente sabe cuán compleja es nuestra disciplina profesional y la necesidad de que el servicio sea prestado por especialistas.

Kotler propone diferentes criterios de segmentación para los Servicios Profesionales (Kotler. P, 2004) como masivo, diferenciado, objetivo con concentración de esfuerzos o el conocido marketing de nichos micromarketing (uno a uno).

En esta etapa del ciclo de vida Axonier está teniendo una segmentación no intencional de uno a uno. Sin embargo el crecimiento a escala y la acumulación de experiencia, definición de credencial por industria y/o práctica la está llevando a una segmentación diferenciada. Esto “no intencionado” surge por una estrategia comercial basada en la capacidad de acceso (red de contactos) como base de segmentación de cartera y construcción de una estrategia de venta custodiada acorde a las credenciales aplicables a la industria o prácticas a ofrecer.

La definición común de segmentación a grandes rasgos implica construir el segmento con los consumidores que comparten determinadas variables en particular y que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

Según Kotler, *“el resultado neto ideal de la segmentación es una situación donde la empresa de servicios profesionales es capaz de seleccionar segmentos que son más sensibles a las estrategias identificadas y a los que se puede acceder fácilmente”*. (Kotler, Bloom y Hayes 2004) y propone otras 5 bases para segmentar organizaciones por dimensión, por perfil, criterio de compra, grado de autonomía.

Ninguna de estas bases de segmentación es utilizada hoy por Axonier. El mercado es observado como un conjunto de empresa donde el agrupamiento natural y común a grandes consultoras **es por industria**. Este es el driver fundamental porque en el proceso

de compra de un cliente las credenciales en empresas de la industria son una referencia de experiencia y ayudan a la percepción de expertise y calidad del intangible que se está contratando.

Tony Cram en “El poder del Marketing relacional” sin embargo propone otro criterio de segmentación aplicable llamado Segmentación por Lealtad (Cram. T 2004)

*“La lealtad de la cliente es un objetivo de la organización que busca triunfar a través del marketing relacional... Más que ver la lealtad simplemente como un subproducto agradable de una estrategia eficaz de marketing, se toma como un objetivo inicial”*

Tony Cram plantea el incremento de la lealtad del cliente como una respuesta a un problema de incremento de rentabilidad. Bajo un esquema de 3 opciones de Vender más, o ampliar los márgenes o recortar costes, Tony plantea que los mercados maduros y/o fuertemente competitivos la respuesta está en la mayor retención de clientes: *“los clientes satisfechos a largo plazo compran más y pagan márgenes más altos”*. *La lealtad es el sustituto mágico para el crecimiento de mercado”*

Queremos a los leales! ¿Pero quiénes son? El autor plantea un análisis de la cartera considerando un primer paso de análisis de los clientes actuales para determinar quiénes son los q que se mantienen leales. Segundo, mirar bien sus defecciones, quienes renuevan o no el servicio. Y tercero clasificar los inconstantes por el motivo ostensible de su defección. No todos abandonan por el mismo motivo. En este punto propone realizar un análisis evaluando -¿“Era usted era el proveedor más indicado”? Si no lo era, la pérdida del cliente resultaba inevitable. (Cram. T 2004). Este análisis muestra:

- Clientes Perdidos porque nosotros no éramos el proveedor adecuado
- Clientes Perdidos por haber tenido un servicio equivocado o pobre
- Clientes perdidos sin un motivo fácilmente explicable

Luego se debe comparar los grupos a través de una dimensión posible. ¿De qué forma se diferencian los leales de los desertores?

En este enfoque el **método del mercado relacional** para proporcionar una lealtad a largo plazo, se debe segmentar los propios mercados utilizando los grados de fidelidad como factor discriminante. El **marketing relacional** nos propone *utilizando la lealtad* como dimensión de segmentación. Es decir selección aquellos grupos que muestran una mayor proporción a mantenerse fieles a su fuente proveedora, producto o marca. Sin entrar en grandes discusiones epistemológicas que no vienen al caso se puede pensar que ambos son similares o prácticamente iguales dado que fidelidad implica lealtad.

*Tony Cram aplicando la segmentación conductista propone clasificar a la gente por sus grados de lealtad".(Cram. T 2004):*

Segmento	Patrón	Descripción	Aplicación a Axonier (ver en anexo 6 el análisis de la cartera)
Lealtad incuestionada	#####	Siempre le comprará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Galicia</li> </ul>
Elección normal	###*###	Le compra de un modo rutinario aunque comprando también productos de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santander</li> <li>Mirgor</li> <li>Tenaris</li> </ul>
Podría cambiar	***#####	Leal al corazón pero no necesariamente a usted	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenaris</li> <li>CFA</li> </ul>
Promiscuo	*+#+#+	Ninguna lealtad. Puede estar impulsado por la variedad u obsesionado por el precio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>resto</li> </ul>

Clasificar a los clientes por los patrones de la lealtad que muestra abre camino para su tratamiento adecuado y conducirlo a la plataforma de la lealtad. Permite unas estrategias para mejorar los patrones de compra aprovechables o para deshacerse del cliente en buena armonía.

Detalle del análisis de lealtad y patrones de lo que hemos descrito en la sección 1 como Customer retención se anexan en el Anexo 6 para Axonier

### *Selección de la ventaja competitiva*

*“Una empresa de servicios se puede diferenciar a través del propio servicio, de su personal o de su imagen”- <sup>11</sup> Ejemplos del mercados son McKinsey hace énfasis en la calidad de sus recomendaciones y aplicación de best practices, Accenture lidera el recruiting de los mejores profesionales de Licenciatura en Administración, mientras McKinsey hace excluyente a quienes no poseen un MBA. Por su parte Ernst&Young maneja sus propuestas con un diferencial de la experiencia y herramientas corporativas de conocimiento que hay detrás de sus marca.<sup>12</sup>*

¿Qué características específicas podrían diferenciar a una empresa de servicios profesionales? Las recomendaciones de Phillips Kotler son: *(Kotler, Bloom y Hayes 2004)*

- La ubicación
- La calidad
- Características especiales
- Tecnologías usadas y disponibles
- Precio cobrado
- Buenos modales de los empleados

Todos los esfuerzos de marketing deben respaldar el posicionamiento. Una vez elegida los esfuerzos deben ser a través de desempeño y la comunicación coherentes. Tiene que vigilarse esa posición para adaptarla cuidadosamente a las necesidades del consumidor,

es decir evolucionar gradualmente para adaptarse a las condiciones del mercado cambiante.

Para analizar este punto se trabajó con los socios fundadores en la identificación de la ventaja competitiva. En el anexo 7 se incluye el análisis en detalle donde la selección de los socios fue la siguiente por su orden de ponderación:

- *Reputación de calidad*
- *Base establecida de clientes satisfechos*
- *Producción eficiente/flexible, adaptable al cliente*
- *Buenas relaciones*

Sin embargo otras son variables competitivas se seleccionaron pero su ponderación quedo baja:

- *Reconocimiento de la marca/alto perfil*
- *Amplitud de la línea de producto*

Esta selección es coherente con tanto con las fortalezas como las oportunidades mapeadas por Directores. Sin embargo, sosteniendo la hipótesis de nuestra investigación de presión de mercado hacia la comoditización de los servicios de consultoría, se hace necesario una revisión de las alternativas estratégicas para competir.

Según el inminente Michael Porter “Hay solo dos razones por las cuales un cliente elegiría mi producto en lugar del producto de mi competidor: porque es más barato o porque es mejor”, luego **porque los clientes seleccionarán a AXONIER?**



Descartando una estrategia de liderazgo en costos como objetivo, Axonier (se ahondará en el capítulo de estrategia de precio lo referente a cuadro tarifario) hoy tiene un “enfoque de alta segmentación” pero el objetivo de este trabajo es construir la estrategia de diferenciación.

Hasta ahora se citó que los objetivos de la empresa incluyen el posicionamiento de la imagen de marca. Por otro lado entienden que sus ventajas competitivas y fortalezas de la compañía están en torno al modelo de relacionamiento con los clientes, su carácter familiar y su customización o producción flexible de enfoque de solución. Luego la pregunta consecuente es ***¿cuáles son los drivers de diferenciación que se quieren plasmar en la imagen de marca?***

#### *Selección del Posicionamiento“*

Al fin de simplificar el proceso de compra los clientes posicionan u organizan mentalmente en categorías los servicios y compañías. La posición es un conjunto complejo de **percepciones, impresiones y sentimientos** que experimentan los consumidores por servicios en comparación con los servicios de sus competidores. Lo hace con o sin ayuda de los proveedores pero estos no debemos dejarlos librados al azar. (Kotler 2004)

Necesitamos planear las posiciones que les darán a sus servicios la mayor ventaja en los mercados seleccionados y elegir la combinación de marketing para crear esas posiciones.

La organización tiene que efectuar un análisis competitivo para identificar las posiciones de los competidores existentes y decidir su posicionamiento.

Kotler propone una herramienta que a partir de técnicas de identificación de las creencias e imágenes se puede desarrollar un *mapa del espacio de percepción* que indique de qué manera los clientes ven a los diferentes competidores en cuanto a atributo específicos. (Kotler.P 2004)

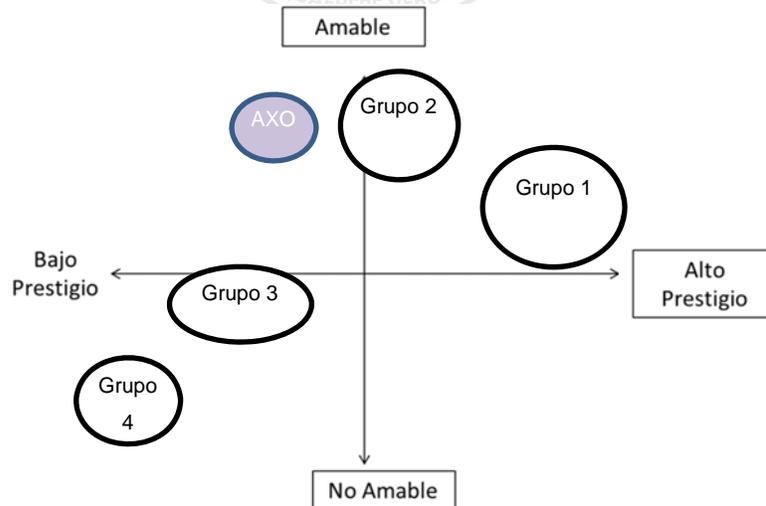
Para configurar la estrategia se les puede pedir a los clientes que evalúen cuales son los atributos deseables y sus niveles sobre una escala de clasificación. Luego la empresa

podrá tratar de mejorar el prestigio haciendo publicaciones en revistas de la industria o la amabilidad con por ejemplo revisando sus políticas de contratación y promoción, o la combinación de ambos.

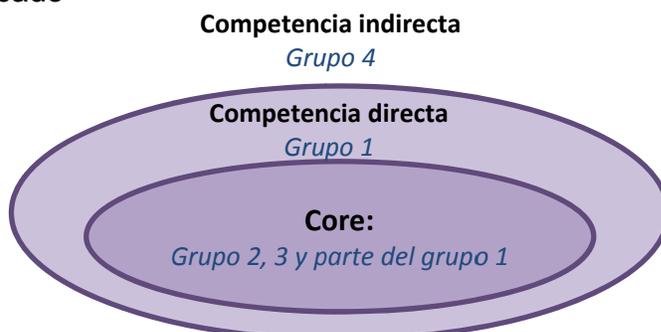
Se aplica a continuación al caso AXONIER.

En un workshop con directores donde se trabajó sobre la competencia se tomaron nota de la percepción de los mismos. El agrupamiento de la competencia elegido fue por área de negocio con el siguiente resultado:

- Grupo 1:Proyectos estratégicos (Top Managment consulting firms) McKinsey, Bain, Boston consulting Group, Accenture, BearingPoint, Monitor Group, Booz & Co, Deloitte, , KPMG, E&Y, PWC, Deloitte
- Grupo 2: ACCENTURE, IBM, B4, Pragma, Capgemini, Neoris, ASSA, Everist
- Grupo 3 (indirectas de IT): Baufest, Snoop
- Grupo 4 (en RR.HH.): RHO OLIVIA y - Traders de servicios: Lacost y Manpower.



Definición de mercado



El grupo 1 tiene una posición indiscutida de alto prestigio donde la amabilidad de sus consultores varía según el caso pero se vuelve secundaria y no es la razón de su contratación. Claramente Axonier se ubica en otro cuadrante, donde su marca no está posicionada y su driver de competencia está en las personas.

La elección de la estrategia es la tarea del marketing, ya que debe tomar la decisión sobre que segmentos concentrarse.

Para diferenciar sus ofertas se debe desarrollar un conjunto de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento y comunicar eficazmente la posición deseada en el mercado.

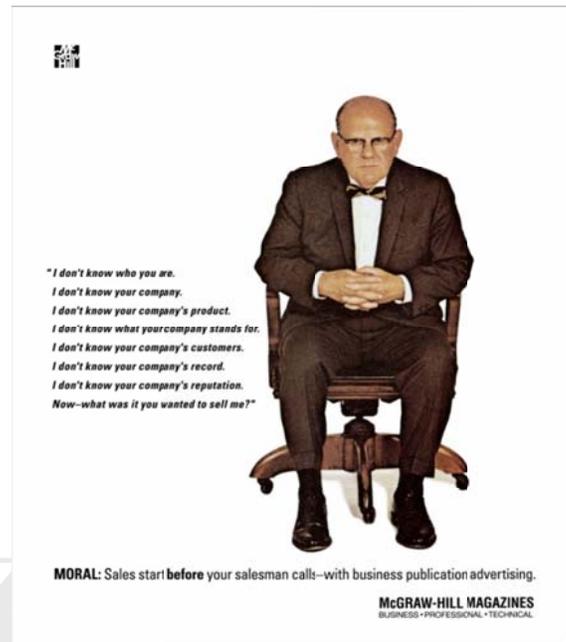
Axonier ofrece diferentes servicios y programas pudiendo obtener variabilidad de ventas y posicionamiento en cada uno de los segmentos que como se mencionó antes la firma hoy trabaja por industrias. Sin embargo existe una clara concepción entre los socios y directores (relacionado con el insight de marca) que es que se quiere un servicio orientado a las necesidades del “buyer”. Esto es querer mostrar un trabajo profesional que agregue valor **complementando y soportando los objetivos estratégicos del comprador** en su rol sin lo que llamamos burdamente “salir en la foto”, “bajo perfil”

Cito el hecho que está relacionado con el insight porque existe una fuerte pre concepción que las consultoras celosas de la autoría de sus trabajos muchas veces compiten con los objetivos del buyer. Axonier elige este posicionamiento y se apalanca en su fortaleza de trato cercano con el cliente.

A continuación se avanza con el plan de actividades específicos.

## Estrategia de Comunicación

*El verdadero beneficiario de las acciones de marketing es la “Marca” de la firma. Especialización, posicionamiento y diferenciación se han hecho hoy más importantes con el crecimiento del mercado digital. La construcción y generación de confianza en la marca es el nuevo camino y es imposible lograrlo sin “visibilidad” (Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee, 2009)*



El objetivo de una estrategia de comunicación es dar a conocer Axonier y sus Servicios y prácticas a los públicos interesados con el fin de incrementar y fortalecer la masa crítica necesaria, para que el Axonier logre sus objetivos financieros, operativos y estratégicos.

Un plan estratégico de comunicación debe ser un elemento imprescindible que debe ser desarrollado en varios pasos que le permita difundir a través de las diferentes herramientas atribuidas al ámbito de la difusión y comunicación, su imagen, sus principios y valores, sus contenidos y sus avances de manera sistemática, con el objeto de facilitar y favorecer el crecimiento de la imagen institucional y por consiguiente la generación de pipeline y market share.

Es preciso partir de un análisis para determinar cuál es la situación presente de la comunicación e imagen, para luego determinar objetivos y alcance, planificar acciones, definir los mecanismo, compromisos y facilitar su implementación.

## Las comunicaciones en Servicios Profesionales

Las comunicaciones en empresas de servicios profesionales que opera en el mercado business-to-business tiene características de su entorno, sumado a las peculiaridades de los servicios que prestan y la tradicional aversión de los profesionales a realizar

actividades de comunicación, donde los asuntos relacionados con la comunicación en la gestión de las mismas se hayan visto relegados a un segundo plano, en beneficio del predominio de un enfoque centrado en la calidad técnica (Gummesson, 1981), que hacen de la comunicación de este tipo de empresa un ámbito que requiere especial atención.

La naturaleza intelectual de estos servicios, el alto riesgo percibido que conlleva su adquisición y el elevado grado de customización que requieren la mayoría, son algunas de las particularidades que diferencian a estos servicios del resto.

El estudio de Montserrat Díaz Méndez, la autora cita que “comunicación fuera de la planificación estratégica, es decir, de forma intuitiva -desde el uso de tarjetas de visita de un profesional liberal hasta la utilización de un nombre para denominar un negocio- la existencia de este tipo de comunicación de marketing no es suficiente cuando se persigue un objetivo de eficiencia”.... “el sector de los servicios profesionales ha permanecido estancado durante mucho tiempo en el *enfoque producto* de la evolución del marketing.”. (Montserrat Díaz Méndez 2010). Este es el caso sin dudas de AXONIER.

En la comunicación se proporciona información sobre el producto, se intenta persuadir al cliente sobre lo positivo, la marca y se busca animar a la compra. Cuando hablamos de servicios esta comunicación va más allá, en el *marketing* de servicios la comunicación busca **educar al cliente**, enseñándole los beneficios del servicio, donde y cuando obtenerlo y como obtener los mejores resultados. La comunicación se puede hacer a través de diferentes canales, como con personal que tenga contacto con el cliente o medios publicitarios.

La estrategia de comunicación de este tipo de empresas debe incluir dos objetivos principales: por un lado, deberá estar enfocada a la captación de nuevos clientes; y, por otro, deberá girar en torno a la creación y refuerzo de la imagen de marca que, a su vez, contribuirá al primer objetivo al tiempo que a posicionar la empresa. .”. (Montserrat Díaz Méndez 2010)

Kotler, Myer y Bloom sostiene que la comunicación tiene objeto de formar a sus consumidores sobre sus metas, actividades y ofertas y **suscitar el interés en los servicios profesionales**. Se valen de canales que debe integrar y coordinar cuidadosamente: su publicidad, su venta personal, promoción de venta, relaciones públicas y su marketing directo.

Por otro lado ligan el proceso de comunicaciones directamente con el proceso de compra del cliente en 5 etapas precedente a la compra en sí misma. “Para comunicarse efectivamente el comunicador debe comprender el área de experiencia del comprador” y “el comunicador necesita diferentes mensajes para las diferentes etapas”.

Se propone una estructura de pasos a seguir que los compradores transitan antes de efectuar la compra.

- Kotler, Myer y Bloom (2004) hablan de etapas en la preparación del comprador: Conciencia, Conocimiento, Gusto, Preferencia, Convicción y Compra.

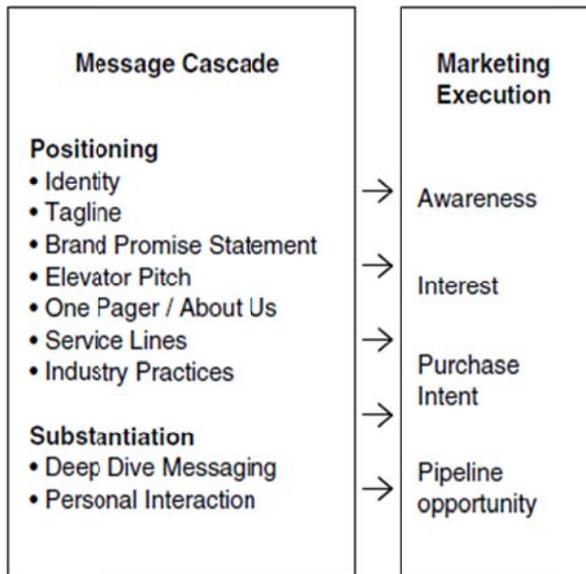
Misma postura sostiene Ruth Stevens (Stevens, Ruth P. 2005)

Distinto el enfoque de otra línea analizadas donde el enfoque es más desde el punto de vista del vendedor no en alinearme al proceso de decisión de compra sino más bien a cómo generar estar presente en la lista a evaluar en ese proceso decisorio.

- Mike Schultz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. (2009) hablan de Marketing Execution: Awareness, Interest, Purchase Intent y Pipeline Opportunity.

Lejos de contradictorios los enfoques son complementarios:

Este marco teórico alinea el mensaje a transmitir en cada etapa de la ejecución del plan de marketing, donde se puede notar que la interacción directa con el cliente y consiguiente generador de pipeline, se soporta en “n” oportunidades previas de captar la atención.



Este modelo establece dos frentes de trabajo. **Posicionamiento** y **Justificación**. Con la identidad corporativa (logo, tagline, promesa de marca, productos y prácticas, website, etc) es la base del resto de los mensajes. Estos mensajes de posicionamiento determina a quien estoy dirigiendo con el resto de los mensajes, que problemas resuelvo, que métodos uso, y como es trabajar con la firma como socios. Tiene un rol comparativo frente a mi competidor.

Los mensajes de justificación toman los que dije en el posicionamiento y le demuestra al mercado que fiable y genuino soy.

Seminarios, charlas, presentaciones on-demand en internet, whitepapers en el website, libros, artículos, reportajes, casos de estudio, son todos ejemplos de “deep Dive messaging” (la traducción sería algo así como mensajería de buceo profundo). Se le está ofreciendo al cliente o prospect la posibilidad de chequear/bucear en quien uno es sin necesidad de interactuar con uno. Herramientas de reserch o validación de credenciales.

En conjunto el posicionamiento y su justificación es el vehículo de transmisión de tu propuesta de valor al mercado.<sup>13</sup>

En el modelo citado de Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen, el posicionamiento y justificación es un esquema que se avanza por grados de acercamiento. Una compañía comienza por una marca/ logo y cuando se mueve hacia abajo debe profundizar el mensaje de como el cliente se benéfica de trabajar con la empresa. Ej. En el overview de la empresa puede decir que servicios prestan pero lo importante es decir cómo, como se ha hecho en el pasado, y darles herramientas para que el cliente pueda

<sup>13</sup> Valor preposición declaración de posicionamiento: una declaración tangible convincente de cómo una empresa o individuo se beneficiarán de la compra de algo específico o compra de usted, en general. (Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. 2009.)

evaluar si la oferta es beneficiosa o aplica para él. Así los White papers, casos de estudio, investigaciones y conferencias son herramientas más fuertes para un mensaje profundo y de contexto. Posicionamiento y justificación no son mutuamente excluyentes pero dan diferentes resultados. *“El posicionamiento puede lograr interés pero no es seguro que genere pipeline”*.

Aplicando este framework al caso de AXONIER se llegan a los siguientes hallazgos. La firma ha avanzado en su posicionamiento con generación de imagen corporativa (paleta de colores, templetas), logo, la definición de un tagline (“consultoría en soluciones”), definición de sus prácticas y comunicación en brouchures institucionales, website, sin embargo claramente el segundo aspecto comunicacional de “justificación” o generan evidencias para los clientes o prospect aún no está tan desarrollado y tiene fuertes oportunidades de mejora. Las mismas van desde la definición de credenciales como casos de éxito por industria y comunicación en el website, sponsoreo, publicaciones, etc que generen efecto cascada el uno sobre el otro con la coherencia comunicaciones debida hasta el más importante la creación de la librería de conocimiento. Esta última se refiere al sustento teórico, metodológico, o empírico con el que una firma se vale al momento de sus recomendaciones. ¿Cuándo se habla de best practices que está por detrás? ¿Conocimiento de un tercero, caso de éxito, metodologías o el propio criterio de la firmas?

Hoy más que nunca con el avance tecnológico las “best practices” pueden estar al alcance de cualquiera. Internet es una gran librería de conocimiento que en una época era un activo diferencial para las consultoras. Hoy los clientes exigen más allá. Exigen herramientas prácticas y casos de éxito propios. Demostrar el “expertica” esto es justificar seguramente la selección que haga el comprador.

El primer frente de trabajo ayuda al *awarness* de marca pero poco a la generación de *interés o pipeline* de oportunidades de negocio según el marco teórico aquí presentado. Por ello es sumamente recomendable que la compañía avance sobre los mensajes de justificación. Esto será la fuente de confianza que se mencionó en la pagina 31 de la primer sección de este trabajo “trust effect”.

*“Buyers want realible service providers”*

En la contracara a este proceso de creación de la proposición de valor, Ruth Stevens habla de las **características del proceso de negocio de la compra desde el punto de vista del comprador**, con algunas características notables:

- Los ciclos de compra de negocios b2b son largos.
- Proceso de compra implica varios jugadores.
- El comprador vuelve repetidamente a investigar, desarrollar una lista corta, solicitar propuestas, implican comités en la decisión, etc.
- Los compradores son impulsados por las necesidades de “su” negocio.

Luego el papel de las comunicaciones es mover los clientes a lo largo de una etapa a otra.

La citada autora, muestra una estrategia de captura de cliente a partir de identificar las etapas del proceso de compra del cliente con el propio proceso de venta del vendedor. De esta forma se está alineado e incrementan las posibilidades de ser elegido **y luego propone una serie de herramientas del marketing en cada etapa.** (Ruth P Stevens, 2013)

**Sales objectives at each stage of the customer’s buying process**

Buying process	Seller’s objective
Identify need	Arouse interest
Research solutions	Be known to the research team
Develop short list	Be selected for short list
Request proposals/quotes	Submit winning proposal
Review proposals/quotes	Create preference
Negotiate	Preserve margins
Select vendor	Win!
Install and use	Satisfaction and usage
Upgrade	Up-sell, cross sell

© Ruth P. Stevens 2013

**Marketer’s optimal tools at each stage**

Seller’s objective	Marketer’s tools
Arouse interest	Advertising, PR, social media
Be known to the research team	Advertising, PR, search engine, trade show
Be selected for short list	Direct mail, email, telephone, website, trade show, social media
Submit winning proposal	Face-to-face sales, inside sales
Create preference	Face-to-face sales, inside sales, direct mail, webinar, road show, RSS
Preserve margins	Face-to-face sales, telesales
Win!	Face-to-face sales
Satisfaction and usage	Support, website, e-newsletter, user group
Up-sell, cross sell	Telesales, directmail, trade show, client conference, webinar

© Ruth P. Stevens 2013

Una vez identificado la necesidad de alineación y consistencia de la estrategia comercial del consultor con su cliente este marco metodológico recomienda customizar el mensaje que se trasmite en este proceso de venta a la audiencia.

### Moving members of the buying circle through the buying process

Buying role	Their needs/interests
Specifiers	Does the solution meet our needs?
Influencers	How is this going to help us do our jobs better?
Users	Ease of use. Does it work? Does it make my job easier?
Decision makers	Cost/benefit. ROI. Productivity.
Gatekeepers	Protecting the time and interests of my boss.
Purchasing agents	Price, payment terms.

© Ruth P. Stevens 2013

73

### Who is involved at each stage?

Buying process	Involved members of the Buying Center
Identify need	Users, influencers
Research solutions	Specifiers, influencers, users, gatekeepers
Develop short list	Specifiers, influencers, users, gatekeepers
Request proposals/quotes	Specifiers, purchasing agents
Review proposals/quotes	Specifiers, influencers, users
Negotiate	Purchasing agents
Select vendor	Decision makers
Install and use	Users
Upgrade	Users, influencers



© Ruth P. Stevens 2013

74

### ¿Cómo diseñar Comunicaciones de Marketing integradas?

La estrategia publicitaria será efectiva en la medida que logre posicionar una promesa que “haga sentido” a nuestros clientes, para lo que hay que entender al target.<sup>14</sup>, luego elegir el mensaje adecuado y el canal de transmisión.

Kotler, Myer y Bloom prestan especial atención a los elementos de combinación de comunicaciones.

La **venta personal** persigue el desarrollo de la relación. En marketing de servicios profesionales esta puede ser la herramienta más importante. **La publicidad** en medios de una idea. Las **relaciones públicas** velan por el vínculo con diferentes públicos para desarrollar una imagen empresarial, también favorita junto con la venta personal. Por su lado **la promoción** serán incentivos de corto plazo para alentar la compra y el **marketing directo** son comunicaciones puntuales con clientes cuidadosamente seleccionados.

La venta personal implica una comunicación cara a cara entre el proveedor del servicio y el cliente, en ella resulta clave la capacidad del proveedor para identificar las necesidades de los clientes. Este punto se le da énfasis en el enfoque RAIN comentado anteriormente en las notas sobre el proceso de venta.

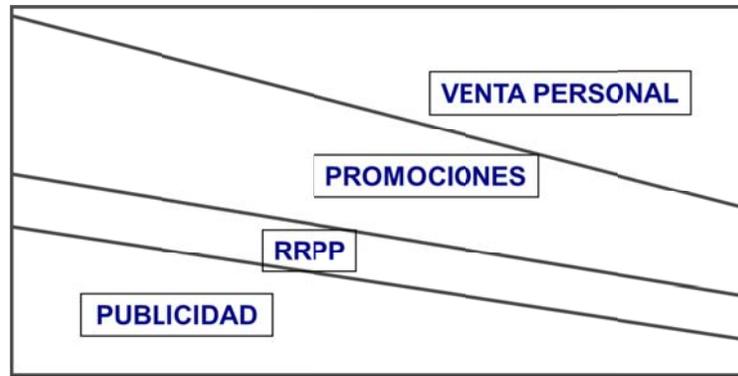
En el caso de Axonier la herramienta comunicaciones usada en su corta vida ha sido la venta personal y recientemente ha avanzado con el marketing directo generando campañas de comunicación con una cartera de clientes y prospectos.

La venta personal apalancada en su trato familiar en la relación ha permitido la persuasión e influencia directa sobre los clientes. Ha permitido estar cerca de la oportunidad de compra, entrar seguro en pipeline de potenciales proveedores e incluso discutir las regla de una licitación previa a una salida pública.

Ahora bien, tomando palabras del Kotler dado que *“el servicio al cliente y organizarse para la venta es el día a día y que el personal de una empresa de servicio está haciendo marketing parti time”* haciendo referencia a los diferentes puntos de contacto continuo con el cliente, para la firma se presenta un oportunidad de posicionar el nuevo producto desde sus profesionales consultores juniors hasta el alto managment. Axonier debe explotar el canal de venta directa para posicionar el producto, sus beneficios y aplicabilidad.

En los servicios de staffing generan espacio para la distinción entre perfiles comerciales y el staff de delivery, donde existe posible concentración de las responsabilidades de venta en determinados perfiles. Ahora en este negocio por demás comoditizado, los esfuerzos de venta son mayores y las posibilidades de distinción por “propuesta de valor” son menores.

En servicios profesionales se plantea el siguiente esquema:



PUBLICIDAD = COMUNICAR  
 PROMOCION = ESTIMULAR LA PRUEBA  
 VENTA PERSONAL= CERRAR CONTRATOS

Se ve una relación lógica de concentración de los esfuerzos en el curso del tiempo y asociados a un proceso de compra/venta.

Montserrat Díaz Méndez plantea que la estrategia de comunicación no sólo beneficia a la empresa en cuanto a los nuevos clientes; su efecto sobre la imagen corporativa puede llegar a actuar como filtro de la calidad (Grönroos, 1990) para los clientes actuales y reforzar, así, el sentimiento de lealtad. Gráficamente, estas relaciones se representarían del siguiente modo:

Figura 1. Influencia de la comunicación sobre la lealtad y atracción de clientes



Sin embargo existe un punto disfuncional respecto de la participación activa del profesional en estas actividades de comunicación que se basa en el hecho de que la naturaleza del producto que ofrecen las FSP hacen que al profesional le resulte imposible desvincularse de algunas actividades de marketing, como pueden ser las que atañen a la venta personal y a los aspectos relacionados con lo que Normann (1984) dio en llamar los momentos de verdad (Moments of Truth), concepto que hace referencia a los encuentros

entre el cliente y el proveedor, donde se pone a prueba la calidad funcional del servicio (Grönroos,1990).

Gummesson(1979) planteaba la cuestión anterior como un *dilema organizacional*: “la persona que vende servicios debe también estar preparada para tomar parte en su prestación”. El mismo autor identificaba distintas áreas afectadas por este dilema: la estructura organizacional, las actividades de marketing llevadas a cabo por los profesionales y los costes de marketing. “Las implicaciones para la estructura organizacional se relacionaban con las personas dentro de la organización que tienen obligaciones tanto de gestión de marketing como de creación de actividades de marketing, y cita al director general, resto de directores y profesionales. Respecto a las implicaciones para las actividades de marketing describe las posibles actividades y cómo la mayoría de ellas han de ser ejecutadas por los propios profesionales. Finalmente, las implicaciones respecto a los costes de marketing tienen que ver con el coste de oportunidad, procedente del tiempo que invierte el profesional en este tipo de actividades y deja de invertir en acometer la tarea encomendada como profesional”.

Si bien es cierto que el principal factor que contribuye al reforzamiento de la reputación es la ejecución de la empresa adecuada a las expectativas de los clientes, no lo es menos el hecho de que la comunicación de dicha ejecución incrementa el efecto favorable sobre la reputación de la empresa. Gummesson recomienda tres grupos de actividades: venta personal, publicidad y relaciones públicas. Esto fue a fines de los 70 luego debería completarse con nuevos enfoque más asociados a las TIC que incluyan las posibilidades que ofrece Internet, como el correo electrónico, servicios on line, las páginas web, foros o blogs y se acerca al mix que anteriormente se mencionó como cita de Kotler, Myer y Bloom

Parece clara, pues, la necesidad de implicar al personal de la FSP en las actividades de comunicación, dado que, en este caso, la mayoría de las veces, quien vende el servicio es quien lo presta. Distinto el caso de aquellas empresas que centran su negocio en manpower donde se trata de un producto estandarizado, y se contrata a comerciales encargados de vender el producto. Este es el caso de AXONIER en su modalidad de venta relacionado puramente con staff distinto de los proyectos de las prácticas definidas.

En cuanto a las relaciones publicas (y muy relacionado con el concepto de Lead generation tratado anteriormente), otro autor Maister categoriza las actividades de comunicación en tres niveles, a los que denomina con distintas expresiones: actividades de primer equipo (first team), tácticas de segunda fila (second string) y las tácticas de tercer nivel, a las que denomina con la expresión “aferrarse a cualquier esperanza” (“clutching at straws” tactics). Al hacer esta diferenciación, Maister da por supuesto que existen unas tácticas más efectivas que otras, y, si bien esto es una realidad, también lo es el hecho de que la efectividad de unas y otras tácticas o herramientas depende del tipo de servicio que se considere (Martínez Selva, 2002).

Las tácticas “clutching at straws” incluyen, entre otros, los folletos y el correo directo. Su denominación sugiere su falta de efectividad, al no permitir la diferenciación respecto a sus competidores y el único efecto que pueden producir es un reforzamiento de en qué medida la empresa se parece a sus competidores. Las tácticas de second string están un poco más centradas e incluyen hojas informativas y publicidad general. Y también Maister identifica el mismo problema que en el grupo de tácticas anterior: no existen apenas oportunidades de diferenciación para la empresa. Finalmente, las actividades de first team están orientadas a la generación de encuentros con el cliente, incluyen artículos en revistas, charlas en conferencias específicas de la industria, investigación propia, seminarios reducidos y reuniones y networking proactivo

De forma resumida, los instrumentos de comunicación identificados por los distintos autores se pueden agrupar en función de su **carácter personal o no**. Así, las actividades de comunicación de carácter personal recogen el conjunto de actividades encaminadas a la promoción de los servicios, al mantenimiento de la relación con el cliente y a la mejora de la imagen de la empresa, en las que intervienen directamente los profesionales.

Si bien algunos autores sostienen efectos disfuncionales o no deseables de las relaciones cara a cara en ESP son ineludibles por lo que deben ser cuidadosamente gestionadas.

Por otra parte, las actividades de **carácter no personal** abarcan el resto de actividades donde no es necesaria la intervención directa del profesional; no contribuyen tanto al mantenimiento de la relación como a la creación y mejora de la imagen. Principalmente,

engloban actividades de publicidad en distintos soportes: publicidad en diarios, revistas especializadas, guías de teléfono, anuarios, etc. Se incluyen también dentro de la comunicación de carácter no personal los distintos medios escritos que utiliza la empresa en el desarrollo de sus operaciones, tales como cartas, presupuestos, informes técnicos, planos, diseños, facturas, ofertas, etc. siempre que en el encabezamiento aparezcan todos los datos de identificación, además del logotipo (Martínez Selva, 2002).

En relación a la publicidad Montserrat Díaz Méndez hace referencia a “publicity planificada”. Las herramientas por excelencia para generar estas noticias favorables son los envíos de notas de prensa y las ruedas de prensa por su alto nivel de credibilidad y presenta mayor capacidad de impacto sobre el público de la empresa, tanto si es positiva como negativa. De esta forma, la publicity negativa puede causar daños irreparables a una compañía, especialmente para aquellas donde la imagen corporativa es un activo clave, como es el caso de las ESP (p.ej. Arthur Andersen tras su implicación en el caso Enron).

Por último en la construcción de la reputación aparecen lo que se conoce como WON. - Word to mouth (boca a boca) Se trata de un modo de comunicar información no emitida directamente por la empresa, sino transmitida a través de terceros que genera impacto positivo sobre un público objetivo y cuyo grado de credibilidad están ampliamente reconocidos, tiene una estrecha relación con la calidad del servicio y a su efecto determinante sobre la imagen corporativa de las FSP. Constituye uno de los tipos de promoción más efectivos en el ámbito de los servicios profesionales, donde el riesgo percibido por el cliente es elevado (Zeithalm 1985) Se puede definir como un proceso de influencia personal, donde las relaciones interpersonales entre el emisor y el receptor pueden cambiar el comportamiento o la actitud del receptor. Martínez Selva dice que incluso tiene mayor impacto que la comunicación personal.

La comunicación WOM se particulariza por su efecto multiplicador. Sin embargo, este efecto difiere según la información transmitida sea positiva o negativa. Se considera que el efecto multiplicador negativo es muy superior al positivo (Martínez Selva, 2002). Es decir, “si un cliente ha tenido una mala experiencia con la empresa proveedora, transmitirá su descontento a un mayor número de personas que en el caso de haber tenido una experiencia positiva.”(Montserrat Díaz Méndez, 2010)

## La marca

Una palabra clave a la hora de establecer diferenciación es credibilidad. Las firmas exitosas tienen un factor común, genera valor a través de sus profesionales y marca, es decir su significado en el mercado. Es un negocio donde una marca fuertemente posicionada es un seguro de vida profesional. No sirve de nada ser el mejor si el mercado no lo valora.

La prioridad de un FSP es en parte crear marca, hacerse en el mercado un significado valorado, un nombre diferenciado significativamente de la competencia. Dado un mundo de prestigio “en FSP las marcas se crean en base a resultados, relaciones y actividades de comunicación” (Miguel Lalama- Sagasta

Comunicar adecuadamente su personalidad, estilo y crear prestigio es una labor de planeamiento estratégico pues todas estas actividades se derivan de una experiencia de servicios satisfactoria. Luego caemos en que no existe un marketing eficaz sino profesionales capaces.

La marca unifica todo el mensaje en un único paquete. ¿Pero que es la marca? No es un nombre, un logo o un tagline (lema). Tampoco la misión, el mensaje en el website o cualquier elemento de marketing. Todos estos son elementos de comunicar o resumir tu marca pero no son la marca. (Kotler 2004). Existen muchas definiciones y la mayoría describe un concepto como la suma de percepciones de la firma.

¿Ahora bien, que puede la marca hacer por los servicios profesionales? Esto es según Kotler la marca tiene varias utilidades:

- **aumentar la efectividad de la venta.** En un escenario tan competitivo como se viene mencionando, ¿Cómo hacer para que el cliente me seleccione entre tan variada oferta?
- **Ayuda a generar “leads”.** Si el cliente te conoce es más posible que acepte una invitación a un evento o te conceda una cita
- **Genera un “premiun fees”.** La marca y reputación crean una promesa de lo que el comprador puede recibir a cambio, soporta un mayor costo.

- **Vencer a un competidor.**
- **Posibilita competir por los mejores talentos**
- **Aumenta el valor de la firma.**
- **Etc.**

En definitiva la marca, como representante de la reputación y visibilidad de la firma en el mercado target.

En el análisis de la marca AXONIER parto de una idea muy firme **“Incrementar la visibilidad y reputación solamente no es suficiente”** (Mike Schultz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. 2009) y **“Creo que muchas firmas de servicios profesionales, con demasiada frecuencia piensan marcas como la comunicación de una manera visual y verbal. Para mí, la marca es principalmente conductual... se centran más en dar información sobre las capacidades de la firma y la experiencia en lugar de escuchar a sus clientes y prospectos y de responder a lo que escuchan”** (Kevin McMurdo Gerente de Marketing, Perkins Coe)

Universidad de

La primer cita apunta a que el cliente no solo debe conocer el nombre de la firma sino su portfolio de productos y prácticas (foco en capacidades, además de logo, nombre u otros elementos articuladores y creadores de percepciones). En la última cita apunta a la preocupación en menor medida al reconocimiento o awarness de marca y más a la comunicación con los clientes core.

En un contexto en que Axonier tiene corta vida en el mercado, en un negocio que se base principalmente en Confianza, son grandes los esfuerzos necesarios para posicionar la marca. Axonier es una pyme que recientemente ha superado la marca de supervivencia en el mercado, donde dicen que el 70% de las pymes fracasa en los primeros 3 años. Axonier compite con grandes empresas, de larga trayectoria y gran renombre. Su significativo esfuerzo (y por significativo me refiero al impacto económico en las finanzas de la firma) puede ser una briza en los oídos de los clientes.

Bajo este contexto o premisas, entiendo que el pensamiento de Kevin Mc Mundo es aplicable. Si bien apostando a la construcción de mensajes comunicacionales de la marca coherentes con el posicionamiento deseado, responder ante un canal directo con el cliente puede ser un camino exitoso.

Por otro lado Schultz, Doerr y Frederiksen también sostienen que respuestas a las preguntas típicas que se hace un cliente tales como ¿me ayuda este proveedor? ¿Qué opciones tengo? ¿Cuál es la diferencia entre ellas? ¿Cuándo creo o confié en cada propuesta? ¿Cómo impacta en mi organización? ¿Con que estoy cómodo? Etc., provienen en gran parte de la interacción entre el consultor y el cliente y en menor medida de los resultados del marketing. (Mike Schultz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. 2009)

Como se viene sosteniendo en este trabajo velar por esa relación es un objetivo y practica del marketing a partir de la comunicación directa con el cliente.

#### *Construcción de una Propuesta de Valor diferencial<sup>15</sup>*

Si se visitan sitios web de diferentes firmas se ve que desde el punto de vista de promesa de marca poco difieren unas de otras. El wording de la declaración de posicionamiento está viciado por elemento que poco ayudan a la diferenciación. El problema está en crear un mensaje que realmente genere lo que los consultores se refieren con “engagement”, un mix de compromiso y atractor. Para esto es necesario entender y cuidar la propuesta en la dinámica particular de los servicios profesionales.

El problema de estos uno o dos párrafos no es que no sean verdaderos sino que no sean sustentados (“supportable”) y relevantes para los clientes. (Mike Schultz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen, 2010)

Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen presentan en su modelo el concepto de “resonance” como el impacto que la empresa puede generar en sus cliente más la

---

<sup>15</sup> Se deja fuera del alcance de este trabajo el análisis profundo desde un enfoque de branding de la imagen de la marca Axonier. No se profundiza en diseño de nombre, logo, tagline, website etc. Solamente se ahondará en lo relacionado con la declaración de posicionamiento como elemento para diferenciador y disparador de los objetivos del plan de marketing y el insight como entendimiento de la necesidad del mercado.

“diferenciación” como dos partes del el mensaje a comunicar, (Usaré como reemplazo de la traducción literal de resonance la palabra presencia, es decir sonar en los oídos del cliente)

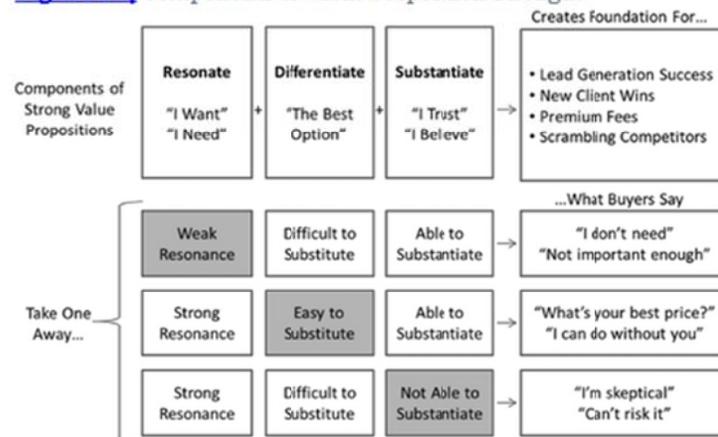
Como elementos fundamentales para lograr está especie de comprobación de la comunicación los autores hacen énfasis en los “research, articles and books, cases of studies, a”. Dos herramientas que le dan profesional prueba de lo valioso de su aporte, muy importante en este tipo de servicios.

Muchas firmas incluyen en sus mensajes “somos expertos”. Justamente estos autores dicen demuéstrello! En servicios de hotelería un cliente cada vez más exigente tiene herramientas disponibles gracias a las TIC como Trip Advisor. El usuario puede chequear referencias y pruebas empíricas de la calidad del servicio que puede esperar. En el caso de los “expertos en” lo más cercano que pueden tener es lo que hemos citado como WON (“Are they reliables?”). En este caso los autores del estudio proponen fuertemente el complemento con otros materiales tangibles que ayuden a la CREDIBILIDAD.

Esta credibilidad en clientes estables y recurrentes se da por el paso del tiempo, sorteo de dificultades y pruebas concretas de performance que hacen al cliente sentir que el consultor defiende los intereses de la firma, se llega a la conexión emocional necesaria para la CONFIANZA.

Con una visión del encadenamiento de **Necesidad- Opción-Confianza** en el ciclo de compra del cliente los autores muestra el enfoque que se debe tener en cada paso y un mensaje que debe combinar: **Presencia- Diferenciación- Confianza** pues la falta de uno lleva al fracaso de los esfuerzo de generar pipeline y venta.

**Figure 8.4** Components of Value Proposition Strength



A priori se puede identificar que por la corta vida de AXONIER el objetivo de presencia es clave pero a continuación se plantea un plan de actividades que si bien refuercen las opciones de generación de pipeline aumente la probabilidad de generar diferenciación en la audiencia.

Entender el esquema competitivo permite identificar donde deben enfocarse los esfuerzos. Ej. Si dentro de una cuenta recurrente puede que el cliente no esté tomando la decisión entre la firma A o B. Puede que si identificará la necesidad, seguramente la opción sería la empresa A, luego el esfuerzo podría ser orientado hacia el pilar de Resonate y Substantiate en lugar de diferenciación.

En el caso de AXONIER esta estrategia se ve reflejada en clientes de la banca financiera donde el acompañamiento en sus proyectos en recurrentes y los esfuerzos comerciales están en estar presente en el momento que surja la necesidad y aún más en "ayudar" al cliente a identificar. Aquí aplican estrategias puras de crosseling.

### *Plan de Actividades de Comunicación para AXONIER*

Nuevamente con el horizonte claro de diferenciación se plantean a continuación las actividades de comunicación en esta construcción de relaciones de largo plazo en que se centra el negocio, a construcción de imagen, reputación y comunicación de productos y servicios como factores determinantes para alcanzar los objetivos corporativos de AXONIER.

En el grupo Forum se resume el foco de la comunicaciones acorde a la etapa del ciclo de vida, donde en el esquema siguiente y tomando como premisa que se puede encasillar a AXONIER en una etapa de crecimiento, la publicidad y la reducción de promoción pueden ser un driver para este diseño.

El motivo porque se considera a AXONIER en una etapa de crecimiento surge por un lado por los ratios interanuales de los últimos periodos donde está bajando su ritmo, el conocimiento de fuertes promociones de precios en sus inicios en cada cuenta con objetivo claro de ingreso en el mercado, y con una necesidad hoy de aumentar su market share y beneficios.

ETAPA	OBJETIVOS	HERRAMIENTAS
* INTRODUCCION	Vencer ignorancia y desinterés pasando información al cliente	* Publicidad y Promoción (Pruebas) Poco de Venta personal
* CRECIMIENTO	Aumentar la participación y beneficios	* Seguir con Publicidad y reducir Promoción
* MADUREZ	Enfrentar mayor competencia y buscar alianzas	* Publicidad (recordativa) * Mayor Promoción * Mayor Vta. Personal
* DECLINACION	Reducir gastos para aumentar beneficios	* Publicidad y Promoción de mantenimiento

A partir de una premisa de asignación de presupuesto acorde a Valoración tipos de comunicación y su capacidad de atraer nuevos clientes se realizó un ejercicio con los socios y directores de AXONIER para construir un plan de comunicación.

El instrumento principal de la investigación fue la entrevista en profundidad. Previamente a la realización de las entrevistas se realizó un focus group. En esta reunión se debatieron conceptos capturados en reuniones previas con una agencia especializada en la gestión de marketing del sector de la publicidad.

Con el siguiente plan se intenta dejar a la comunicación comercial que ha sido el foco hasta hoy en un segundo plano en post de la construcción de la imagen corporativa con actividades planificadas.

### **Tabulación de Acciones específicas**

Schmertz indica que “el silencio no es rentable.”. Esta afirmación realizada por el Vicepresidente de Comunicación de la empresa multinacional Mobil Oil sobre la Comunicación Empresarial e Institucional viene a significar que sin existir un Plan Estratégico de Comunicación para que la organización sea conocida en el interior y exterior, difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus acciones, y por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas, que en el fondo son la subsistencia de la empresa o institución.

### **Drivers objetivos para la Estrategias de comunicación en servicios**

Se busca tangibilizar el servicio: usar imágenes que ayuden a transmitir las características fundamentales de lo que la empresa ofrece, a través de las publicidades y los logos.

En el marco de este trabajo se busca construir estrategias que logren la diferenciación de los servicios profesionales muchas veces comoditizados en la falta de identificación y posicionamiento de la propuesta de valor.

<b>PUBLICITY DE IMAGEN CORPORATIVA</b>	
<b>OBJETIVO 1</b>	<b>Construir reputación</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Proporcionar a nuestros clientes materiales acordes con la imagen, y creación de materiales corporativos que incluyan la misión y productos/servicios y hagan referencia a la web 2.0

ACCIONES	INDICADORES
<b>Diseño y producción de trípticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la visibilidad y la presencia en escenarios de referencia</li> </ul>
<b>Brochure Corporativo/ Catálogo de productos</b>	
<b>Gimmicks o material de recuerdo:</b> (agenda, bloc de notas, bolígrafos, carpetas corporativas con imagen institucional ...)	
<b>Planificación y ejecución de una campaña institucional</b> (ejecución de banners para enlace en otras páginas)	
<b>Desarrollar productos con la imagen corporativa y logotipo</b> (identidad, tipología, ...) para uso de los profesionales (mochilas, bolígrafos, marca libros)	
<b>Escenificación: organización de eventos</b> -Ruedas de prensa. -Briefings de prensa. -Eventos especiales. -Discursos	

### VISIBILIDAD EN LA WEB Y E-MARKETING (B2B)<sup>16</sup>

<b>OBJETIVO 2</b>	<b>Hacer del portal, una herramienta de comunicación potente y Competitiva/ Generar tráfico en la web.</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Con la imagen y diseño del portal como herramienta de comunicación, asegurando la homogeneidad y alineación con los otros medios de comunicación

<sup>16</sup> **La web.** El centro del marketing Online está en la website de la empresa. Para soporte una buena estrategia de "lead generation" o generación de potenciales clientes, la website tiene que ser más que un brochure online. (Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. 2009)

ACCIONES	INDICADORES
Actualización del portal contenidos informativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las visitas al portal e ingreso de profesionales postulantes</li> </ul>
Inclusión y actualización de materiales de comunicación en el portal	
Presentación interactiva en la web 2.0	
Casos de Éxito	

RELACIONES PUBLICAS Y MARKETING DIRECTO	
<b>OBJETIVO 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conexiones emocionales con los clientes e impresiones positivas</li> <li>• Establecer un posicionamiento positivo</li> <li>• Conectar y educar a nuestros clientes, prospects y referidos</li> <li>• Mejorar el awarness de marca y la articulación de mensajes</li> <li>• Generar trafico web</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA</b>	Generar ocasiones de interacción, exposición de material de imagen de marca wordclass a través de collateral material y el re diseño del web site (salir de la visión brochure del site hacia el lead generating web site con contenido educativo)

ACCIONES	INDICADORES
<b>Networking</b> -Comunicación persuasiva: publicidad institucional. -Inserciones publicitarias. -Correo directo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las visitas al portal</li> <li>• Numero de publicaciones</li> <li>• Nuevos clientes</li> </ul>

<p><b>On line marketing Program</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contenido Free (White papers)</li> <li>- Incluir blog site</li> <li>-Incluir analytics (ej benchmark)</li> <li>- Publicaciones en Social Media (linkedin)</li> <li>-Pay Per click advertising &amp; Google´s Adwords (asociación de la publicación con contenido relevante &amp; keywords)</li> <li>-Call to action Ads</li> <li>-Blogging (post de 300 a 600 palabras target)</li> <li>-E.mail marketing (segmentación de la lista por cliente y material de interés. NO novedades de la firma)</li> <li>-E-newsletter</li> <li>-Social Networking</li> <li>-On-line video</li> </ul>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Universidad de

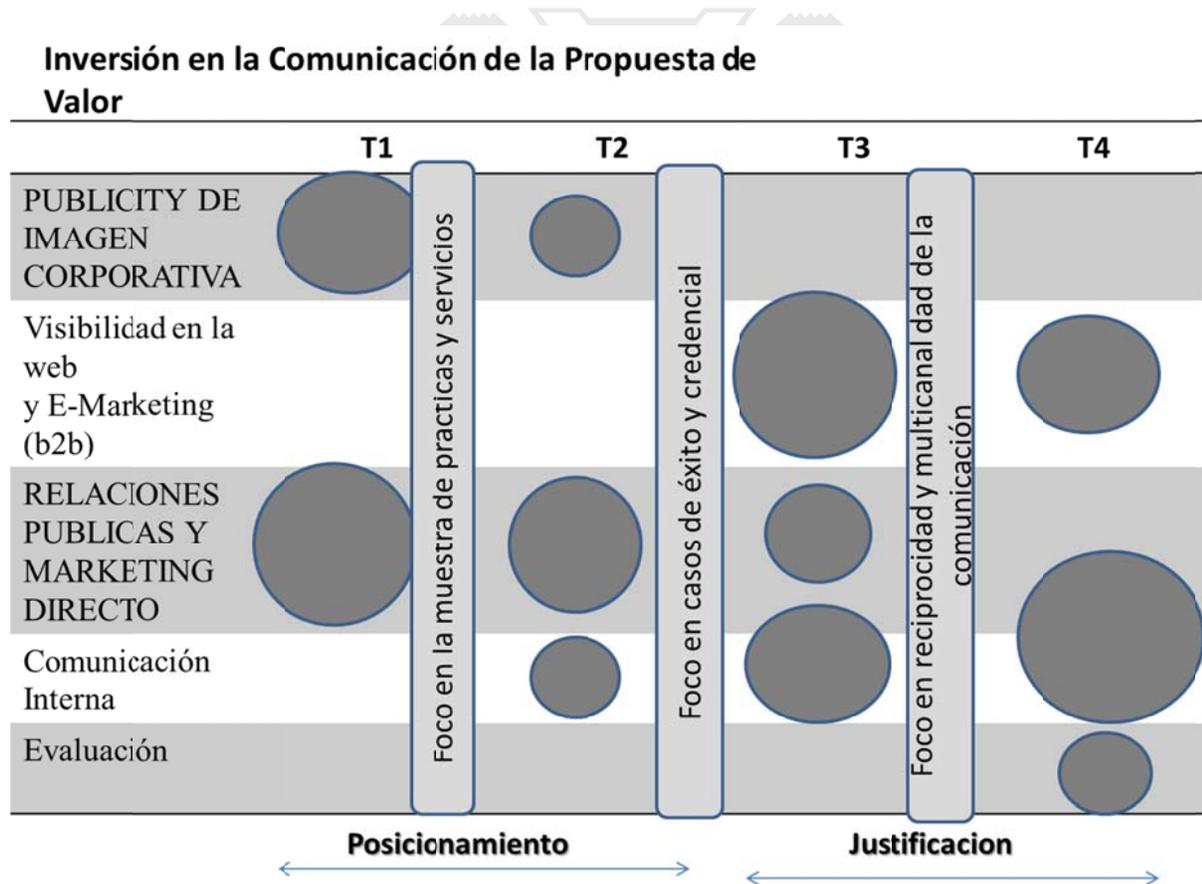
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	
<b>OBJETIVO 4</b>	<b>Facilitar el reconocimiento de AXONIER en sus profesionales el conocimiento de las actividades en curso</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<p>Desarrollar y contribuir a espacios de información, compartir, potenciar la retroalimentación y la participación en espacios de opinión (foros).</p> <p>Poner en marcha mecanismos de participación tanto de los senior con consultores , para sentirse participe en las actividades de difusión</p>

ACCIONES	INDICADORES
<p><b>Comunicación institucional:</b> Creación de:</p> <p>Manual de Identidad Corporativa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de Productos y Servicios.</li> <li>• Manual de Políticas de Compras.</li> <li>• Manual de Política Cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> <li>• Newsletters</li> <li>• Asistencia a eventos/congresos</li> </ul>
<p><b>Realización de Newsletter en formato online</b></p>	
<p><b>Gestión entrevistas con Representantes por equipos</b></p>	
<p><b>Actualización de las bases de Datos</b></p>	
<p><b>Participaciones de profesionales en eventos, congresos</b></p>	
<p><b>Presentación corporativa en stands</b></p>	

EVALUACIÓN	
<b>OBJETIVO 5</b>	<b>Conocer el grado de aceptación por nuestros clientes y evaluar periódicamente las acciones previstas</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Elaboración de herramientas que permita detectar la prioridades esfuerzo comercial

ACCIONES	INDICADORES
<b>Elaboración de encuestas de satisfacción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir en cada encuesta</li> </ul>
Otras proyecciones: Enviar cuestionarios para el estudio de mercados.	

La asignación presupuestaria para este plan se representa en el siguiente esquema:



## Conclusiones

Las características de los mercados no permiten, ni siquiera a las FSP, mantenerse al margen de las estrategias de marketing; cada vez más empresas ven con claridad la necesidad de profesionalizar su comunicación para ocupar un determinado lugar en el mercado. Con el plan diseñado se intenta enfocar a la dirección de la compañía en la necesidad de la preocupación por la construcción de la imagen corporativa y salir del sentimiento de que no necesitaban comunicarlo ni promocionarlo más allá que a través de la propia prestación y contacto personal.

Para abatir la resistencia de los profesionales Gummesson (1991) aporta una solución a este problema que ha gozado de gran aceptación entre académicos y profesionales: las figuras del part-time marketer y el full-time marketer. *“Los primeros, son los profesionales cuya actividad afecta a los objetivos de marketing de la compañía sin pertenecer a este departamento específico. El reconocimiento de su función de marketing, como parte de sus competencias dentro de la empresa, es fundamental para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Los segundos son empleados especializados en marketing y que pertenecen a este departamento”*

### **Estrategia de Precio**

Existen dos problemas centrales: **¿Qué estructura de precio usar? Y ¿Cómo maximizo la tarifa?**

En el caso de los servicios la fijación de precios es dinámica ya que varía dependiendo entre otros factores del tipo de cliente, el momento, lugar de entrega, nivel de demanda y capacidad disponible. Desde la perspectiva del cliente se trata de un costo que debe pagar para obtener un servicio deseado, los clientes evalúan si el servicio vale la pena basándose en el dinero, tiempo y esfuerzo que requiere conseguir el servicio. Cuando se define el precio se debe pensar en lo que el cliente está dispuesto y puede pagar, también se debe intentar minimizar costos adicionales en que el cliente vaya a incurrir al adquirir el servicio. Estos costos adicionales no solo son monetarios también incluyen pérdida de tiempo, esfuerzo, estrés, entre otros. Sin dudas en consultoría el impacto es directo sobre los objetivos/necesidades del buyer.

Tradicionalmente hay tres formas en cobrar los servicios de consultoría

1. Basado en el tiempo (hora, día o mes)
2. Tarifas Fijas
3. Tarifas Contingentes, llamemos así a aquellos acuerdos donde el cobro de los servicios está sujeto a riesgo de consecución de logros. ( también conocido como “Success fees”)

Kotler, Bloom y Hayes mencionan 9 criterios que agregan combinatoria de estos tres aplicables a otros negocios.<sup>17</sup> AXONIER básicamente genera sus contratos alineado a estas tres estructuras simplificadas y a continuación se profundiza con un tamiz de su política.

Estas estructuras de precios es lo que en el momento de hacer una propuesta se define la “modalidad de venta” y separa la ejecución en proyectos cerrados (contingente o fija) o staff donde los profesionales se contratan como complemento de los equipos del cliente.

La maximización de su tarifa dependerá de objetivos alternativos como: ingreso inicial en el mercado, maximización de la cuota de mercado o restringir un competidor.

En este desafío Axonier fija premisas clara para que su fuerza comercial maneje una estrategia de precios con sus clientes.

Axonier maneja una estructura tarifaria target<sup>18</sup> por rol y utiliza descuentos como herramienta flexible (promocional) a aplicar sobre determinada cuenta y/o proyecto asociadas a dos variables fundamentales: **Pirámide**, es decir tamaño del equipo de consultores contratados y **Continuidad** haciendo referencia al plazo del contrato o estimación de re-venta o crossselling sobre el mismo proyecto.

---

<sup>17</sup> Según Kotler, Bloom y Hayes en Marketing de Servicios Profesionales. 2004 hay nueve criterios de presentación de los honorarios: 1) honorarios basados en el tiempo y los gastos, 2) suma fija, 3) porcentaje, 4) honorarios no fijos, 5) honorarios basados en el desempeño, 6) honorarios en el valor, 7) anticipo, 8) honorarios basados en acciones y 9) híbrido.

<sup>18</sup> La tarifa target surge de un cálculo que contempla costos directos de empleado (salario, obra social, beneficios y bonos) costos indirectos del overhead (celulares, viáticos, distribución de gastos de estructura, gastos comerciales) ajustado por un cargable esperable para llegar a una tarifa target con la que se garantiza la rentabilidad de la asignación del recurso.

El análisis de estas dos variables determinan que el Gerente /director o socio a cargo de la cuenta, fije un % de descuento para capturar el interés del cliente y ganar esa venta.

*Nota importante: la estructura de precios basado en tiempo dentro de un servicios de consultoría no debe confundirse con la tercerización de servicios de un cliente o la contratación de personal. Claro el mercado esta modalidad suele confundirse donde la diferencia está en la metodología de trabajo de esos equipos contratados y la generación de valor que la consultora garantiza al cliente*

Para citar solo algunas de las particularidades que dificultan la fijación de precios en consultoría mencionaré lo siguiente:

- ➔ **Overhead:** Los costos fijos elevados (tienen mayor incidencia en el costeo total que en la producción de bienes) dificultan el cálculo del costo por unidad producida.
- ➔ Cada cliente tiene un costo de atención diferente. Como ya se mencionó la eficiencia del servicio depende de la interacción con el cliente.

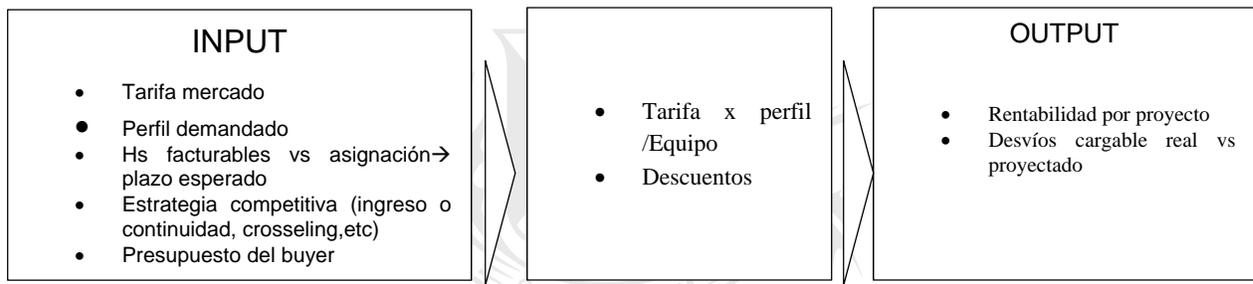
Análogamente tenemos dificultades en relación a la política y prácticas de remuneración

- ➔ La complejidad técnica y exigencias especiales del trabajo de consultoría
- ➔ La calidad del talento individual
- ➔ La situación de los mercados en servicios consultivos y los trabajadores profesionales
- ➔ El rendimiento financiero de la empresa
- ➔ EL aporte efectivo del consultor individual al desarrollo y rendimiento financiero de la empresa
- ➔ Política de remuneraciones a la fuerza de venta. Este es sin duda unos de los mayores conflictos en consultoría. ¿Cómo se remunera a sus ejecutivos comerciales? No es el objetivo de este trabajo profundizar en este tema en particular, pero simplemente

traemos como premisa una descripción de un esquema solidario en Axonier. Este esquema solidario fija como premisa la inexistencia de comisiones por venta. La remuneración de los dueños de cuenta no se ven afecta en esta instancia del ciclo de vida de la empresa, por variable alguna asociado a la rentabilidad de sus proyectos a cargo. Es decir que el gobernance sobre la política de precios y aplicación de descuentos que se haga tiene una visión maximizadora de la rentabilidad de la compañía como un todo.

Presentemos a continuación una definición de la política de precios de Axonier dado los objetivos financieros 2014-2015:

El esquema completo estaría representado de la siguiente manera:



Esta estrategia de precio tiene amplias ventajas en cuanto a simpleza y facilidad de insertarse en un modelo de planificación con tarifas esperadas y porcentajes de utilización de las personas (cargable) aunque tiene alto impacto sobre el esquema distributivo de costos (alocación de overhead) requiere mayores esfuerzos. Sin embargo dado nuestro objetivo de trabajo avanzaremos sin ahondar más en la estructura de cálculo de tarifas, sino en analizar la estrategia de precios como variable de diferenciación.

El análisis de descuentos por cuentas que aplica Axonier se analizan en la sección de estrategia de promoción .

A priori se debe hacer algunas menciones en lo que respecta a como la tarifa de los honorarios es percibida por el cliente. (Kotler 2004)

1. Los clientes a menudo tienen una referencia imprecisa o limitada de los costes de los servicios

2. El valor monetario no es único valor importante para el cliente
3. El precio puede ser una señal clave de la calidad

El primer punto muchas veces está asociado a que quienes toman la decisión de que consultor contratar no manejan presupuesto o no son negociadores de un área de compra. Asimismo puede entenderse como otra fuente de distracción para el cliente el hecho que las propuestas pueden o no incluir el detalle de tarifa por perfil de profesional (consultor, senior o líder) y su porcentaje de asignación o bien puede ser una propuesta de equipo por tiempo. Las consultoras suelen ser flexibles y preparar las cotizaciones a demanda. La diferencia entre la tarifa hora de un perfil u otro muchas veces no es percibida por un cliente sin embargo es la principal variable de comparativa entre competidores.

En un análisis de diferencial de precio entre AXONIER y sus competidores definidos en las principales cuentas nos permite el posicionamiento en rangos medios. Sobre una base 100 de la tarifa Axonier se posicionan para un mismo tipo de servicio, ejemplo un proyecto de mejora de procesos<sup>19</sup>, una variabilidad de entre valores de 200 y 350 una empresa competidora Big Four (es decir un tarifa duplicada o casi triplicada) para una categoría senior. En la categoría junior la diferencia se achica y se vuelve a agrandar en categorías de Gerente o Socio.

El análisis de estos resultados fue conversado con los socios entendiendo las siguientes consideraciones:

- **El rango de Senior es el más trasmite el valor de “calidad”**. Los clientes muchas veces cuestionan los perfiles entre sí (dos profesionales no trabajan de la misma manera a pesar de tener el rol), se aceptan más las diferencia en un consultor no así en las skills esperadas en un senior. Esta categoría es un ancla para definir con el grupo de consultoras que se quiere competir.
- La estrategia de aumentar la “**visibilidad**” en el cliente está directamente asociada a la conformación de equipos más amplios. Tarifas junior más económicas, aun rentables, permiten equipos más amplios.

---

<sup>19</sup> Se toma esta Servicio por representar el 80% del volumen de la compañía

- En las primeras categorías la curva de aprendizaje es compartida por el cliente. Las compañías con mayor trayectoria en el mercado pueden apalancarse en su **marca**, herramientas de gestión de conocimientos y fuertes estructuras de capacitación que permitan “valorar” sus honorarios más altos.

Como resumen de la estrategia en términos de perseguir la diferenciación podemos ver que Axonier busca el posicionamiento en la mente del consumidor como compitiendo con las firmas de mayor trayectoria. Su mensaje dice “compito en calidad” y aseguro profesionales a la altura a la vez que entiendo mi ciclo de vida como firma.

Según Kotler, Bloom y Hayes esto respondería a que la decisión de seleccionar “el nivel promedio de honorarios”, Axonier elige verse en el medio. Ni barata ni cara. Luego combina la elección de un criterio de penetración de mercado con fijación de precios con *criterios orientados al coste*, a partir de una tarifa target, *criterios orientados a la competencia*, con el uso de comparativo con tarifa mercado, y *orientado a la demanda*, apalancándose en la familiaridad con los buyers y la presentación de propuestas customizadas usando los descuentos como variable de ajuste. (Kotler, Bloom y Hayes, 2004).

En épocas recesivas como la que se espera para presupuesto 2014-2015, se puede pensar en una mayor competencia, que en situarse en torno al precio, contribuiría a una disminución de los beneficios de todas ellas o desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, comunicación, servicio técnico y logística.

Dado los objetivos estratégicos de Axonier para este periodo de incremento de la cuota de mercado al mismo tiempo que se mantiene al consolidación sobre cuentas claves, una estrategia de precios alineada al posicionamiento, velará por detectar acciones inmediatas de su competencia donde ante una la demanda era muy elástica, como ser nuevas cuentas, buyers no consolidados o industria no demandantes de consultoría, se sacrificará beneficio en el intento de un nuevo equilibrio.

En el caso de un nuevo producto que la compañía lanza en este periodo,<sup>20</sup> Axonier podría fijar un precio lo suficientemente bajo para asegurar una fuerte demanda que permita conquistar el máximo de segmentos del mercado o bien apelar a una estrategia de “descremado” donde seleccione a priori un mercado para el producto como auténtica innovación, y un supuesto de una demanda inelástica ya que los consumidores tienen poca información sobre el producto y, además, hay pocos consumidores, utilizar de precios iniciales altos que produzcan mayores beneficios con los que hacer frente a los costes de innovación y lanzamiento. Entendiendo los objetivos estratégicos de penetración de mercado y diversificación de Axonier, la primera alternativa sería más conveniente con miras a generar canales de distribución con unas grandes y estrechas relaciones comerciales.

### **Estrategia de Distribución**

¿Cómo hacer accesibles los servicios?

**Se habla también de Lugar y tiempo:** se necesita definir cuándo y dónde se hará la entrega del producto y qué canal se usara para dicha entrega. Es importante tener en cuenta que la rapidez, comodidad y momento de entrega del servicio pueden ser vitales en el mundo de los servicios.

El diseño de la distribución puede ser:

- Por las características de los servicios, el servicio debe producirse allí donde se encuentra el cliente esto implica que si la empresa quiere llegar a muchos mercados deba contar con múltiples locales y /u oficinas estratégicamente ubicadas, y/o profesionales con disponibilidad de viaje.
- Actualmente las nuevas tecnologías de comunicación y los sistemas de franquicia han facilitado la distribución de los servicios, lo que ha generado competencia con

---

<sup>20</sup> Axonier lanzará en el periodo 2014-2015 un nuevo producto del entorno de business analytics llamado Kipion.

empresas de otros países algo impensado para los proveedores de servicios unos años atrás.

- Necesidad de coordinación y control de los miembros del canal, en cuanto a de la información, transmisión de mensajes y principalmente la capacitación de los miembros.

En el caso de una consultora grande como una Big Four se debería profundizar no solo en cuanto a su estrategia de sucursales sino su estructura de relacionamiento con casa matriz para la coherencia integral de la estrategia de marketing así como la coordinación y control. En este caso aplicaría una revisión de complejidades como: acuerdos legales, alianzas estratégicas, franquicias, política de incentivos, manejo de marca, honorarios, no competitividad sobre cartera, etc.

En el caso de Axonier, con una solo oficina local, no aplica el análisis de estas variables, y limitamos su alcance a tener en cuenta la accesibilidad a sus profesionales, “miembros del canal” tanto para formación y la orientación y llegada a puerto de sus esfuerzos de marketing.

En el **Papel de la apariencia física** (Kotler 2004) Kotler dice: *“no se debe subestimar el impacto que puede tener la apariencia física de la empresa o de su página web sobre la capacidad de los clientes para percibirla como accesible”*. Estos son indicadores de calidad del servicio deseado.

“A los consumidores les resulta difícil evaluar objetivamente la calidad de los servicios, ya que estos son intangibles... esto los obliga a depender de evidencias tangibles que rodean a los servicios como factores externos (oficinas) internos (las computadoras) otros tangibles (tarjetas comerciales, elementos de escritorio, uniformes y apariencias de los empleados).

Dada la característica de servicios de Axonier, se identifica que las oficinas físicas cumplen y un rol de espacio administrativo, de reunión de socios y directores, espacio de capacitación para sus empleados, espacio para discusión de alianzas con proveedores y/o competidores, en definitiva punto de encuentro y formador de cultura Axonier. Sin

embargo no se tiene registro alguno de visita de un cliente a las mismas. Esto hace que esta variable física la descartemos de este análisis.

No así, “*la adaptación de los empleados y el cliente*” (Kotler 2004). La adaptación se define como el proceso mediante el cual un individuo acepta y llega a apreciar los valores, normas y pautas de conducta requeridas por una organización”.

Los empleados Axonier prestan los servicios en las oficinas del cliente, luego a la evidencia física como vestimenta profesional, horarios de llegada y salida, orden de documentación, formalismo del trato, etc. son elementos diferenciadores de una empresa. El desafío está en articular estos elementos y desarrollar el compromiso del profesional con espíritu buscado por Axonier, es decir el mensaje a transmitir, en definitiva la imagen deseada a posicionar.

Axonier, como hemos mencionado oportunamente, tiene un trato muy familiar con sus clientes actuales. La *convivencia y mimetización* con los equipos del cliente son una estrategia de diferenciación propuesta por la compañía. La cultura del cliente es respetada y absorbida en los profesionales colaboradores. Se busca que estos puedan aportar valor técnico, de advisor, y desarrollo de los proyectos sin interferir con los status quo, sino al contrario amoldar las actitudes para que el cliente no sienta esfuerzos de coordinación comunicación y/o inclusión de personal externo.

Durante los eventos Axonier, la compañía busca espacio de afianzar “su cultura” donde se comparten experiencias y vivencias en los distintos ambientes de prestación del servicio. Velando por lograr la identificación de sus profesionales con Axonier en post del servicio al cliente.

En un trabajo Mary Bitner identificó el papel que desempeña la evidencia física en la estrategia y la conducta de los empleados. (Bitner, Mary Jo. 1992). Según este autor existen tres dimensiones básicas de evidencia física que se pueden controlar: una de ellas son las condiciones ambientales, otra es la disposición espacial y la funcionalidad del ambiente, que afecta la desenvoltura y eficiencia con la cual los empleados pueden

desarrollar sus tareas y en tercer lugar, los signos que instruyen y orientan a los participantes en el servicio, a veces mediante el uso de símbolos y artefactos para comunicarse. En este último punto, Axonier respecto por ejemplo “el template” del cliente sobre el cual se presentan las recomendaciones. El delivery es del equipo Axonier pero su presentación y comunicación es en el marco del “cliente”(asociación al posicionamiento de servicios al buyer y bajo perfil) Esto es en espíritu de servicio de “complementación” y no autoría de delivery como otras grandes firmas velan por la custodia de su gestión de conocimiento. Se entiende esto parte de suma de pequeños elemento de diferenciación de la relación.

Si bien el manejo del ambiente físico como variable para influenciar o crear imagen tiene una relación más evidente en servicios como hotelería, restaurant, bancos, hospitales o retails, en el caso de consultoras se puede apreciar una relación más indirecta a través de como de los elementos físicos que llevan los consultores a la oficina del cliente (computadora, vestimenta, lenguaje técnico, formal, actitudes, etc.) o en las excepcionales ocasiones que el cliente sale de su ámbito al ambiente del proveedor (reuniones en la oficina central) o en espacio neutros pero manejados por el consultor como invitaciones a eventos, almuerzos de trabajo etc.

En el trabajo referenciado, también se menciona otros elementos que afectan al cliente y producen una respuesta cognitiva cuando las personas interpretan las variables. Los clientes pueden recibir una impresión acerca de la calidad de la empresa y del servicio ofrecido o acerca de la importancia del individuo con el que interactúan. Ejemplo una oficina en un edificio de status o el piso más alto da la impresión de importancia y renombre. Validación de estas interpretaciones se pueden reflejar en el contexto en que se recibe por ejemplo al socio de la compañía, como se agendan estas reuniones, en que espacio, con que planificación, etc.

Los profesionales de menor rango tienen que tener en claro el rol del socio o director de un proyecto como canal de distribución del servicio y velar por la armonía del programa de marketing. Esto es entender cómo impacta emocionalmente en el cliente aspectos como

estos del manejo de la conducta o el rol de cada miembro en el canal de distribución del servicio.

El ambiente de entrega del servicio debe ser funcional a la satisfacción del cliente (Bitner, Mary Jo 1992). El autor plantea justamente que en organizaciones de servicios, el setting de elementos físicos que comunican e influencias al cliente posiblemente afecten al empleado a la vez en satisfacción, productividad y motivación. Esta premisa es muy importante porque el empleado suele ser una variable dejada de lado en el enfoque de marketing pero no puede ser así en servicios profesionales, donde cliente y empleado interactúan en el mismo ambiente produciendo y consumiendo a la vez el servicio. Luego *“la estrategia de ambiente de trabajo (“servicescape: physical spaces”) debe velar por ambos”*. (Bitner, Mary Jo 1992)

Este estudio plantea una tipificación del **servicescapes**<sup>21</sup>, donde acorde a la posición que ocupa una determinada organización en una matriz que clasifica la interacción del cliente y empleado, se determina el tipo de objetivo que una organización debe perseguir en el uso de su ambiente físico y puede soportar una particular estrategia de segmentación y posicionamiento y realzan objetivos de marketing como satisfacción y atracción de clientes.

Los servicios de consultoría de AXONIER se ubicarían mayormente en la posición central y en la categoría de “elaborados” de esta matriz, clasificados como interpersonal (vs seleservices o remote) donde debe existir un cuidadoso diseño del servicescape para la construcción de la relación. El 99% de los proyectos son elaborados en las oficinas del cliente. Puntuales excepciones son proyectos puros de diagnóstico y advise que pueden operar remoto).

---

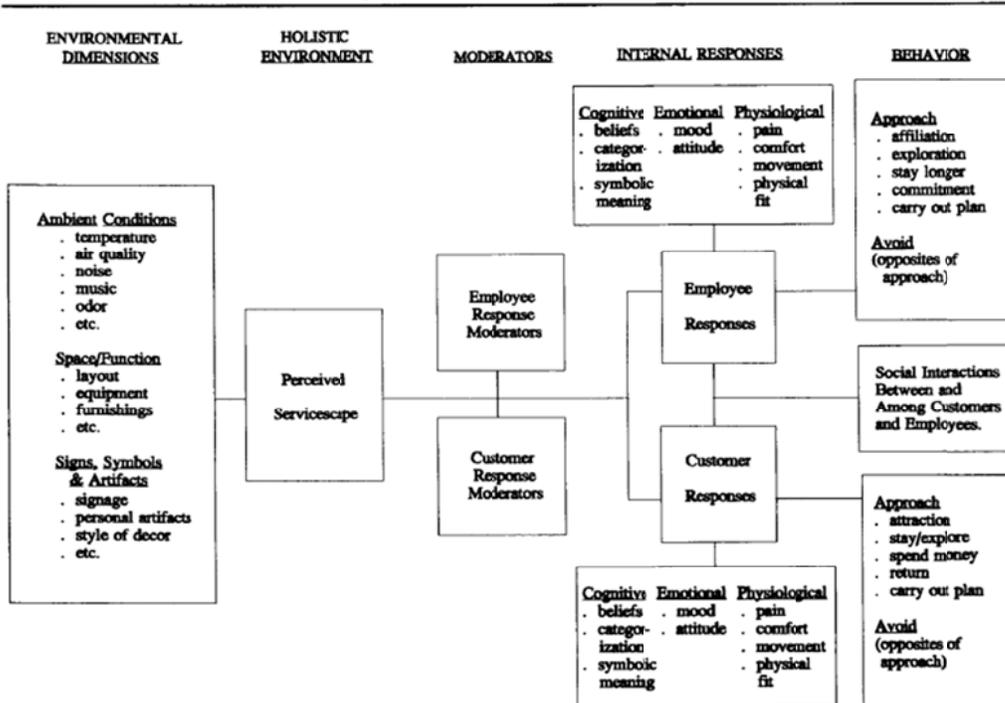
<sup>21</sup> El trabajo de Mary Jo toma como referencia el estudio de Mehrabian y Russell, 1974, que se enfoca en las respuestas emocionales básicamente, y lo complementa a partir de la incorporación tanto del impacto en el cliente y el empleados, su interacciones y la alineación a los objetivos comerciales, creando un framework más complejo multidimensional.

**FIGURE 1**  
**Typology of Service Organizations Based on Variations in Form and Usage of the Servicescape**

Types of Service Organizations Based on Who Performs Actions Within the Servicescape	Physical Complexity of the Servicescape	
	Elaborate	Lean
Self-service (customer only)	Golf Land Surf 'n Splash	ATM Tiketron Post office kiosk Movie theater Express mail dropoff
Interpersonal services (both customer and employee)	Hotels Restaurants Health clinic Hospital Bank Airline School	Dry cleaner Hot dog stand Hair salon
Remote service (employee only)	Telephone company Insurance company Utility Many professional services	Telephone mail order desk Automated voice-messaging-based services

Este espacio requiere de una cuidadosa gestión de los objetivos de marketing. En este ambiente todas las variables son percibidas tanto por cliente como empleado y ambos responden emocional, cognitivamente y fisiológicamente al ambiente. El estudio citado marca su impacto de la siguiente manera:

**FIGURE 2**  
**Framework for Understanding Environment-User Relationships in Service Organizations**



El **impacto individual** va a estar generando respuestas como: el deseo de permanecer, compromiso, trabajo y afiliación de empleado o cliente, generando un approach distinto a la tarea (cognitivo, emocional o fisiológico). En cuanto al impacto del setting del ambiente físico en la **interacción social** afectara variables como la comunicación, cohesión, influencia, relación amistosa, participación, trabajo en equipo, placer o rechazo entre otras.

La estrategia debe partir identificando los comportamientos deseados de uno y de otro y los objetivos estratégicos de esa relación para luego articular con el diseño/configuración del ambiente físico.

En resumen el estudio busca definiciones y tipologías del servicescape como medio de predecir reacciones **como herramienta clave para la construcción de la diferenciación.**

Se plantea asimismo que las percepciones del servicescapes pueden ayudar a distinguir a una firma influenciando como se la categoriza, viendo la categorización como un proceso por el que se coloca una etiqueta. Así como el ambiente de un restaurant puede servir para categorizarlo dentro de "fast food", el ambiente sirve de regla nemotécnica o shortcut a la distinción. Pero en los servicios intangibles esta asociación es más compleja donde las personas usan variables intrínsecas a su persona y creencias y una lectura de símbolos, señales o artefactos trasmisores de significado.

El estudio de la **relación ambiente/conducta** propone el análisis de los factores (por observación o encuesta) que movilizan las reacciones de cada parte en post de setear el ámbito en que la relación tiene lugar en provecho de los objetivos corporativos en materia de marketing externo e interno. El ambiente es un facilitador para apalancar o mitigar percepciones deseadas en una relación, buscar comportamientos o servir de símbolos de diferenciación posicionando versus la competencia.

La interacción con el personal, como canal de distribución puro, es decisiva en la percepción que los clientes tendrán del servicio. Las empresas de servicio exitosas dedican un gran esfuerzo a la capacitación, reclutamiento y motivación de sus empleados. También es importante reconocer el impacto que tiene el cliente sobre la experiencia de otros clientes. Este aspecto fue desarrollado en título de Workforce en la parte uno.

## Últimos Pensamientos

En el inicio de este trabajo se preguntó ante una hipótesis de comoditización en los servicios profesionales **¿Qué hacer: estandarizamos y nos transformamos en un commodity, o nos diferenciamos?** Contestar esta pregunta exige por un lado una recapitulación de las conclusiones hasta aquí llegadas y un análisis costo beneficio de las propuestas plasmadas en cada una de las estrategias de las 6 P..

*Si nuestra única oportunidad es la de ser iguales, no es una oportunidad. Margaret Thatcher.*

Mucho se habla sobre diferenciación y comúnmente las externalidades de la misma están asociadas a crecimiento y rentabilidad. Asimismo, **comúnmente la diferenciación viene de la mano de la especialización** sin embargo Schultz, Mike, Doerr, John E., Frederiksen, Lee, 2010 presentan otros elementos donde el criterio de uso debe cumplir 3 condiciones: tiene que ser verdad, tiene que ser valioso para el cliente, tiene que ser factible/viable. Este último requisito quiere evitar simple afirmaciones subjetivas como “mejores servicios” “expertos” “tenemos los mejores profesionales” “nos dedicamos a generar resultados de impacto” etc. En este sentido fue que se trabajó el concepto de “resonance”

La comoditización de los profesionales puede verse influenciada por la estandarización de sus métodos. Existe una tendencia a considerar el mundo de la consultoría como algo uniforme, homogéneo, sujeto a rígidas normas y procedimientos y poco abierto a la diversidad. Es muy frecuente encontrar por Internet o recibir en tu buzón de correo chistes, anécdotas y decálogos humorísticos que refuerzan esa imagen.

Para **romper con esa tendencia a la uniformidad**, habría que empezar por las personas que forman parte de las compañías. Se trata de romper con esa imagen de profesional “a granel” para aprovechar la riqueza que cada uno puede aportar. Se trata de fomentar el espíritu de intraemprendedor dando las herramientas a los profesionales para que den todo lo que pueden aportar, no solo lo que dice el manual de procedimientos

Quienes defienden la especialización como elemento, ven a un profesional con marca, debe ser claro, centrado en una fortaleza, talento o habilidad. El resultado de este enfoque es la sensación de seguridad y confianza cuando la gente se pone en contacto con él..

La **especialización puede ser por industria** y se puede probar simplemente mostrando la lista de clientes o publicaciones de artículos relacionados. Esta especialización implica una lista de asociaciones provechosas que hacen más fácil la tarea de targeting.

Las industrias tienden a verse a sí misma como unidad y la identificación con ella como un “insider” o referente se extrapola. El conocimiento de prácticas y modelos de negocio, benchmark y referencias son activos muy valiosos para estas acciones marketing b2b.

Por otro lado, Schultz y Doerr, proponen la **especialización en un área problemática** comúnmente asociada a un rol target como sería el caso de la practica de Profit and Cost reducción para un CFO. No así Business Process Managment o ITconsulting donde el cliente target no puede identificar un diferencial.

La **especialización en un servicio** fue el caso hace algunos años de Sarbanes Oxley. Las empresas que se especializaron en esto crecieron mucho al principio pero lógicamente la competencia y comoditización avanzaron sobre esto. Hoy prácticas en boga pueden ser LEAN, Social Media, SOA, Big data y otras. La especialización por medio de servicios a ciertos nicho puede persistir e incluso convivir con servicios más generalistas. Podría ser esto una visión de negocios estrellas según la BCG que convivan y dependan para su subsistencia de vacas lecheras tal vez no diferenciadas.

En el approach de **diferenciación basado en personas** es utilizada comúnmente en EEUU con ejemplo de firmas con CEO retirados de la misma industria q luego se convierten en asesores. Este es cuestionable desde el punto de vista de sustentabilidad del modelo de negocio.

Otros modelos de diferenciación pueden relacionarse con **procesos/métodos o metodologías** aplicadas. Ejemplo muy representativo y reconocido es el “storytelling” de McKinsey.. o aplicar la **Diferenciación por experto** o propiedad intelectual sobre una temática o tecnología puede ser un elemento.

Así como se usa la industria o roles del cliente para diferenciarse se puede tomar características de los clientes como elemento diferenciador dentro de un target. Ej. Consultoría para Pyme, para multinacionales, para entrepreneurs entre otras

Axonier en su etapa de crecimiento y desarrollo de producto aún está experimentando las alternativas de especialización. La empresa apuesta a la construcción de la imagen de marca a la vez que quiere una diversificación de servicios.

Por un lado podemos reconocer una tendencia a la especialización como alternativa de diferenciación a nivel industria. Su industria core en banca y servicios financieros luego la estrategia es la **verticalización de soluciones por industria** con una acumulación de diversidad de experiencias que generen impacto en la percepción del cliente. Sin embargo por otro no se puede dejar de resaltar que predomina la especialización basada en personas dada por los nombres y apellidos de sus actuales socios y directores en su red de contactos. Salir de este esquema es el desafío.

Universidad de  
San Andrés

## TERCERA PARTE: Conclusiones finales

En distintas partes de este trabajo se planteó un **cambio en las demandas de mercado** hacia el consultor el que dejó de ser ese "oráculo que provee claridad sobre el destino organizacional", para convertirse en un socio de sus clientes, tanto en los riesgos como en los beneficios. "Hoy se pide un enfoque de consultoría totalmente vinculado a los resultados, al valor material y fáctico que generamos a través de nuestras intervenciones, ya sea en tiempo, dinero, calidad, entre otros",

Empresas líderes opinan lo siguiente:

Booz & Co, en los últimos años el mercado de consultoría tuvo un fuerte crecimiento en la presión competitiva, "aumentando la exigencia de los clientes con las empresas de consultoría, en lo que se refiere a calidad de trabajo y generación de valor cuantificable y perdurable" <sup>22</sup>

Claudio Doller, socio de BDO Argentina. "Los servicios que el cliente pueda monetizar y donde se distingan resultados económicos concretos, serán los más demandados".

Las empresas buscan en las consultoras un socio de negocio que les permita transitar el camino a la transformación y que los asesore y apalanque en el proceso de cambio. Los clientes solicitan a las consultoras obtener resultados rápidos, y el gran desafío para el sector está en entender las necesidades de cada compañía.

La construcción de este trabajo partió de que las necesidades pasan por **entender cuáles son las decisiones de compra**, porque en estos mercados gana la empresa que entiende mejor cómo es su cliente

E&Y dice "desde el punto de vista del consultor. "Los proyectos y oportunidades son más complejos en cuanto a tecnologías involucradas, envergadura, geografías y tiempo de respuesta requeridos, como así también se demanda la aplicación de procesos de transformación, más que la mera implementación de soluciones"

---

<sup>22</sup> Revista Mercado. "Quién es qué en consultoría top. Consultado 14/05/2014.

Existe una demanda cada vez más orientada a servicios y soluciones concretas, personalizadas a situaciones específicas y que interpreten las características especiales de cada compañía y cuya implementación ocurra en tiempos compatibles con la dinámica de negocios".

Hoy en día nuestro enfoque de consultoría, hablo como miembro de Axonier, está totalmente vinculado a los resultados, al valor material y fáctico que generamos a través de nuestras intervenciones En definitiva **la tendencia es dejar de pensar en los productos para comenzar a pensar en soluciones que resuelvan los problemas de negocio de sus clientes**

Por otro lado, si bien se entiende las necesidades del cliente ¿cómo llegar a él?

Se mostró el **marketing de servicios profesional con un enfoque estratégico de solución**. En los servicios es muy importante la imagen y los beneficios tangibles que apoyen sus servicios, entre los que se encuentran: La papelería, respaldo de las empresas con que se ha trabajado (know how), lugar o espacio donde se pueda acceder a sus servicios y trabajo de posicionamiento; esto último puede hacer la gran diferencia para momentos de crisis o en el que las empresas bajan la inversión., a la vez que su mensaje es su capacidad de hablar el mismo idioma con diferentes interlocutores por ofrecer servicios

**Una vez que llegamos a él ¿porque nos elije o porque nos seguiría eligiendo una vez que nos conozca? En nuestras conclusiones no hay mucho secreto, después de trabajar este tema, el motor es la fuerte necesidad de una propuesta de valor.**

Las particularidades de este negocio nos llevaron a entender los canales de posicionamiento de esta propuesta. **Las relaciones públicas con su rol central, La comunicación planificada para** acercar conocimientos, materiales y **generar el proceso de identificación de la necesidad en nuestros clientes, así como el gobierno o seguimiento de la comunicación no planificada.** Ambos tipos de comunicación presentan grandes ventajas como la credibilidad y **confianza y**

**también se destacó el importante papel que desempeñan las nuevas tecnologías** en el fomento de la comunicación.

De este modo, podemos concluir que las actividades de comunicación desempeñan una función vital para las ESP, al contribuir al reforzar la imagen y participar de forma activa en la atracción de nuevos clientes e, indirectamente, a la fidelización de los actuales.

Ahora bien este esfuerzo solo tiene su fruto si el cliente lo percibe

### **Respuestas a las preguntas de investigación**

Pregunta central: **¿Cómo construir una estrategia de diferenciación como compañía de servicios profesionales?**

Las consultoras se enfrentan al hecho de que muchos servicios que ofrecían terminan siendo automatizados o convertidos en *commodity*, a la vez que las nuevas reglas de juego competitivo piden la integración de servicios como Consultoría en management, tecnología u outsourcing,

Hay centenares de firmas que se dedican a la consultoría, en todos los grandes campos del conocimiento y de la actividad empresarial. Pero existen algunas que por el peso de su marca, de su expertise, de los recursos que manejan, su presencia global y conexiones internacionales o por la calidad de sus recursos humanos se diferencian nítidamente del pelotón. Estas identificaron como diferenciarse.

Esto nos llevó a pensar que la estrategia de diferenciación tiene que surgir del cuidando en cada dimensión de valor que perciben los clientes y buyers de la categoría de servicios donde trabajamos y así articular que valores perciben los buyers de nuestro target acerca de nuestra firma.

Axonier hoy debe apostar o la marca, o a los recursos o a la especialización de los servicios o a todo a la vez. Entendimos que la carta que hoy está jugando apalancándose en la “relación” con los buyers tiene su límite en una idea de crecimiento a escala.

Axonier hoy entiende, y basado en los análisis anexos de apreciación de los socios fundadores y directores de la compañía, un approach que le permite diferenciarse. Entiende que su elemento hoy es “**la personalidad y flexibilidad**”. Este es una modalidad difícil de justificar o probar según en enfoque que se viene trabajando. Este elemento reconocido como diferenciador es propio de la cultura y es útil desde una mirada de cultura interna de la compañía pero es cuestionable como estrategia de marketing no solo por sus limitaciones como elemento de prueba sino por su escalabilidad independiente de las personas.

Esto último se acerca a la siguiente pregunta y objetivo de investigación de este trabajo: ***¿Cómo construir imagen de marca despersonalizada del staff de profesionales que presta el servicio?***

En marketing de productos, al hablar de branding se puede fácilmente hablar de personalidad de la marca independiente de los empleados de la empresa. Ahora bien ¿es factible esto en una empresa de servicios y específicamente en servicios profesionales? La personalidad de sus miembros es una variable consumida en la fabricación del producto final. Dado que comúnmente se tienen varios elementos diferenciadores, es preciso complementar esta distinción para el progreso de la compañía.

La respuesta a esta pregunta se vio reflejada en el análisis de las relaciones y los mensajes transmitidos en cada punto de contacto. Lo cierto es que la estrategia actual de contacto personalizado y familiar de los socio y directores justamente va en contra cualquier intento de despersonalizar la marca de los nombres. El único mecanismo sustentable en el tiempo es crear una filosofía de empresa basada en la **orientación al mercado de todos sus miembros**, lo que daría lugar, casi de forma natural, a una visión estratégica de la comunicación. Dijimos que este negocio tiene más de B2P que de B2B, y ahondamos en la individualización del juicio de nuestro cliente, pero lo cierto es que el esfuerzo en que no sea P2P está en la formación cultura de servicio al cliente y de comunicación interna que permita que se reciclen responsables pero no responsabilidades de transmisión de imagen frente al cliente.

## BIBLIOGRAFIA

- Bitner, Mary Jo. 1992. **Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees.** Journal of Marketing;; 56, 2; ABI/INFORM Globalpg. 57
- Christopher Lovelock. 1991. **Services Marketing** (Second Edition) 1991. Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Cram, Tom 2004. **El poder del Marketing relacional.** Como implementar el marketing relacional en su empresa.. Financial Times. España: Colección Biblioteca de la Empresa. Folio
- En Argentina las "Big Four" fidelizan a las Pymes. Ipprofesiona. Septiembre 22, 2004
- Fernandez, Pablo y Bajac, Hector. 2004. **La gestión del Marketing de servicios.** Ed. Granica. Buenos Aires.
- Fernandez, Pablo y Bajac, Hector.2004. **La gestión del Marketing de servicios.** Buenos Aires: Ed. Granica.
- Grönroos, C. 1990. **Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition.** Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
- Gummesson, Donnelly J H y y George W R1981 . **The Marketing of profesional Services** Chicago: American Marketing Association.
- Gummesson, Donnelly. 1991. **Marketing Orientation Revised: the Crucial Roleof the Part – Time Marketer.** European Journal of Marketing.
- Hague and Harrison, **Segmentation** in B2B Markets. (<http://www.b2binternational.com/>)
- <http://www.consejo.org.ar/> (consultado 30/03/2014)
- **Institute of Managment consultant. Guide of membership.** London 1974
- Jen Doyle y Sergio Balegno. - **2012 B2B Marketing Benchmark Report: Research and insights on attracting and converting the modern B2B buyer.** Marketing Sherpa <http://ftp.marketingsherpa.com/>

- John Bers. 2013 **Trusting and Monitoring Business Partners throughout the relationship life cycle**. Tennessee USA. Department of Marketing Owen Graduated School of Management Vanderbilt University.
- Josemari Cardona. **10 Elementos para hacer un excelente marketing de servicios profesionales cualificados**. Geopolis.  
(<http://www.gestiopolis.com/marketing-2/10-elementos-para-hacer-un-excelente-marketing-servicios-profesionales-cualificados.htm>) Madrid. 24-11-2011.
- Ken Irons. 1994. **Managing Service Companies: Strategies for Success**. Addison-Wesley Longman, Incorporated
- Kotler Phillip, Paul Bloom y Thomas Hayer.2004. **El marketing de servicio profesionales**. Buenos Aires: Paidós Empresa
- Las Big Four se disputan en la Argentina un mercado reducido. Infobae. Noviembre 30, 2013. [www.infobae.com.ar](http://www.infobae.com.ar)
- Luciana Belen Parodi. 2010. **Gestión del Conocimiento- El caso de una firma argentina miembro de una red global dedicada a la prestación de servicios de Consultoría**. Universidad de San Andres.
- Maister, D. H. 1993. **Managing the Professional Service Firm**. Simon & Schuster.
- Martínez Selva, J. M. 2002. **Marketing de servicios profesionales. Para la pequeña y mediana empresa**. Prentice Hall. Madrid
- Miguel Lalama- Sagasta. **Marcas, Ciencia y consumo, White Papers ¿Cómo influir en las decisiones de compra?**, <http://www.efectosagasta.com/>, (consultado 30/01/2014)
- Mike Schulltz, John E. Doerr y Lee W. Frederiksen. 2009. **Professional Services Marketing: How the best Firms Build Premier Brands, Thriving Lead Generation Engines and Cultures Of Business Development Success**. Wiley
- Milan Kubr **2008.La consultoría de empresas. Guía para la profesión** . Mexico: Ed. Limusa -Noriega Editores. Pág 4.

- Milan Kubr.2008. **La consultoría de empresas: guía para la profesión.** Ed Limusa Mexico: Noriega Editores
- Montserrat Díaz Méndez. 2010. **Communications in the b2b professional services sector. The case of the advertising agencies.** aDResearchESIC
- Patrick Forsyth. 1994 **Venta de Servicios Profesionales: manuales de desarrollo e implantación de estrategias de marketing para servicios profesionales.** Financial Times-. 1994. España: Colección Biblioteca de la Empresa. Folio
- Schneer Manuel. 1997. **Marketing de servicios profesionales: construyendo la práctica profesional.** Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica, S.A
- Simonato, Fernando. **Marketing de Fidelización.**2009 Ed. Pearson. Primera Edición. Buenos Aires.
- Stake Robert. 1998. **La investigación con estudio de casos.** Madrid: Morata.
- Stevens Ruth P. **Maximizing Lead Generation: The Complete Guide for B2B Marketers, Quicker-to-Close B2B Leads!** 2011.
- Stevens, Ruth P y Grossman Bernice. **New Developments in B-to-B Loyalty Marketing.** 2005. Badgebile.( <http://www.ruthstevens.com/>)
- Stevens, Ruth P. 2005. **B to B Customer Retencion: Seven Strategies to Keeping your Customers.** White Paper.( <http://www.ruthstevens.com/>)
- Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner.2002. **Marketing de servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa.** McGraw-Hill

# ANEXOS

## Anexo 1: Servicios Profesionales vs Consultoría

---

Se incluye en esta sección detalle de la distinción en la modalidad de contratación de consultoría o servicios profesionales.

### ***Cuál es la diferencia entre consultoría y servicios profesionales?***

Esa es una pregunta interesante. La línea entre el consultor, contratista, y el aumento de personal se ha ido difuminando. La recesión de los últimos años enmascarado aún más la distinción entre los roles, ya que muchos de los empleados, sobre todo en TI, simplemente redefinen (personal branding) a sí mismos como "consultores independientes" en un intento de asegurar el trabajo en proyectos a corto plazo o mediano plazo.

¿Cuáles son las diferencias entre el aumento de personal, contratistas y consultores? Vamos a empezar con una definición. Según Wikipedia:

**Staff Aumentation:** "Aumento de Personal es una estrategia de outsourcing que se utiliza para personal a un proyecto y responder a los objetivos de negocio. La técnica consiste en evaluar el personal existente y luego la determinación de que se requieren habilidades adicionales. Una posible ventaja de este enfoque es que puede aprovechar los recursos existentes, así como utilizar los servicios subcontratados y los trabajadores contratados".

**Contratado** (manpowering): "Un contratista independiente es una persona física, empresa o corporación que provee bienes o servicios a otra entidad, en términos que se especifican en un contrato o en un acuerdo verbal. A diferencia de un empleado, un contratista independiente no funciona regularmente por un empleador, pero trabaja como y cuando sea necesario, durante el cual él o ella puede estar sujeto a la Ley de la Agencia. Los contratistas independientes son generalmente pagados sobre una base independiente. "

**"Un Consultor** (del latín: Consultare" discutir ") es un profesional que ofrece asesoramiento profesional o experto en un área en particular, como la seguridad (física o electrónica), administración, contabilidad, derecho (derecho tributario, en particular), los recursos humanos , marketing (y de relaciones públicas), las finanzas, la ingeniería, o cualquiera de los muchos otros campos especializados. Un consultor suele ser un experto o un profesional en un campo específico y tiene un amplio conocimiento de la materia " .

(Wikipedia ... Diccionario en línea)

La distinción entre Staff augmentation y Contractor es muy significativa en el mundo IT. En tipo de consultoría de AXONIER la distinción que es de utilidad es entre contratación de recursos de un profesional y un proyecto de consultoría.

AXONIER así trabaja con propuestas bajo premisas de negocio distintas bajo el nombre de "Servicios de complementación" –staff augmentation y "Proyectos" .

Por la corta vida de la empresa esta distinción no es tan clara y las propuestas se evalúan una a una y re definen desde un enfoque muchas veces push desde el cliente. Pero a priori lo que si se sabe, e incluso preconditiona la asignación de los recursos a los proyectos es que en la modalidad de proyectos es un servicio profesional que ofrece habilidades altamente desarrolladas y una amplia experiencia en un campo especializado. Ellos son buscados por las organizaciones para su comprensión global de las operaciones críticas de negocio. En estos casos Axonier propone enfoques de trabajo y es responsable por entregables. Distinto en el caso de complementación donde el cliente solicita hs hombre para un producto de su responsabilidad.

En el común de mercado el "personal de aumento" se basa en el concepto de un "sin rostro, habilidad reemplazable" que está disponible para toda una categoría de mano de obra. Este es un modelo de negocio aun no desarrollado por AXONIER. Aun las complementación responden aun esquema de supervisión y seguimiento parcial por managment de Axonier.

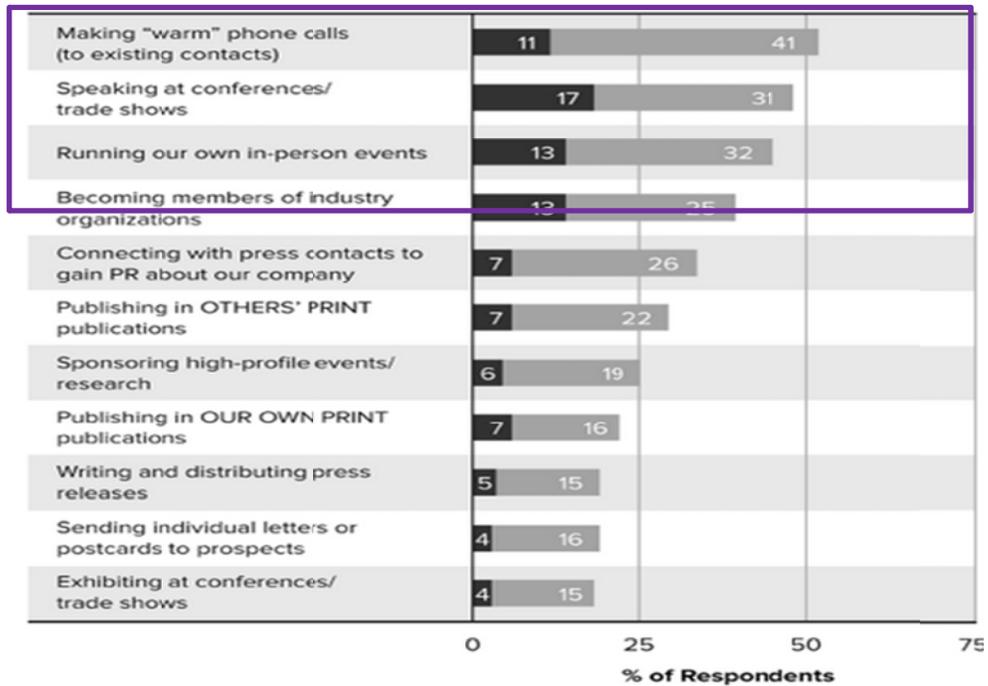
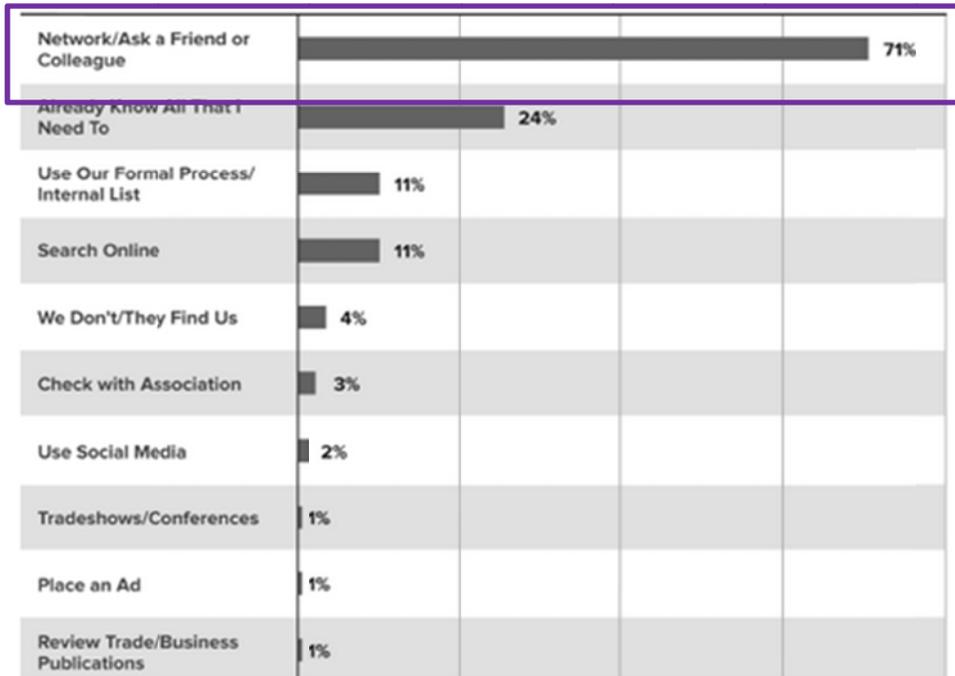
El negocio de staff se basa en mano de obra con capacidades técnicas, estos son los roles de precios/tarifas relativamente bajos. Dado que los participantes deben tener sólo habilidades previas en su especialidad y no hay otras capacidades únicas, que pueden ser contratados y puestos en libertad casi a la carta. Precios son dictados por los precios actuales del mercado. Hoy en día se visualiza como un oportunidad de negocio aun no desarrollada a escala.

A continúan se exponen algunos argumentos de distinción investigados en la web:

- *Existe una relación de contratista independiente cuando el cliente tiene el derecho de controlar sólo el resultado del servicio, no a la manera de ejecución. Existe una relación consultor independiente cuando el cliente no controla ni el resultado del servicio ni la manera de ejecución.*
- *Los servicios de consultoría implican más servicios que un contratado, porque están ayudando a la empresa en los procesos, know how, consulta orientado a los negocios, y esas cosas que la empresa debería estar haciendo y porque la falta de personas o el tiempo que puede hacer ellos mismos.*
- *Los consultores tienen un enfoque de "manos libres". Ellos recopilar y analizar datos, proporcionar conocimientos, experiencia, gestión intermedio, etc y hacer recomendaciones o proporcionar orientación. Su papel es el de informar.*
- *En general, la empresa puede hacer lo que quieran con las salidas de un compromiso de consultoría, ya que suele ser información. Los servicios profesionales están involucrados en realidad "hacer cosas" en nombre de la empresa*
- *Servicios de consultor también tiene la percepción de ser de "mayor valor", y de más "experiencia" que "servicios profesionales" que implica "la aplicación de un producto o la solución"*
- *Consultores ofrecen generalmente único consejo o proponen soluciones a los problemas, pero no realizan directamente o implementan soluciones. Los individuos en un acuerdo de consultoría: • no están involucrados en decisiones programáticas • No dirigir, realizar, o implementar soluciones • En general, no requieren el uso de la instalaciones y recursos de una organización o institución • No realizan trabajos en el marco de su nombramiento institucional*

Es evidente que en el mejor interés del cliente se debería entender las diferencias y capacidades de cada categoría. Desafortunadamente, estos títulos se entremezclan y rechazado en todas partes un tanto indiscriminada por organizaciones con frecuencia

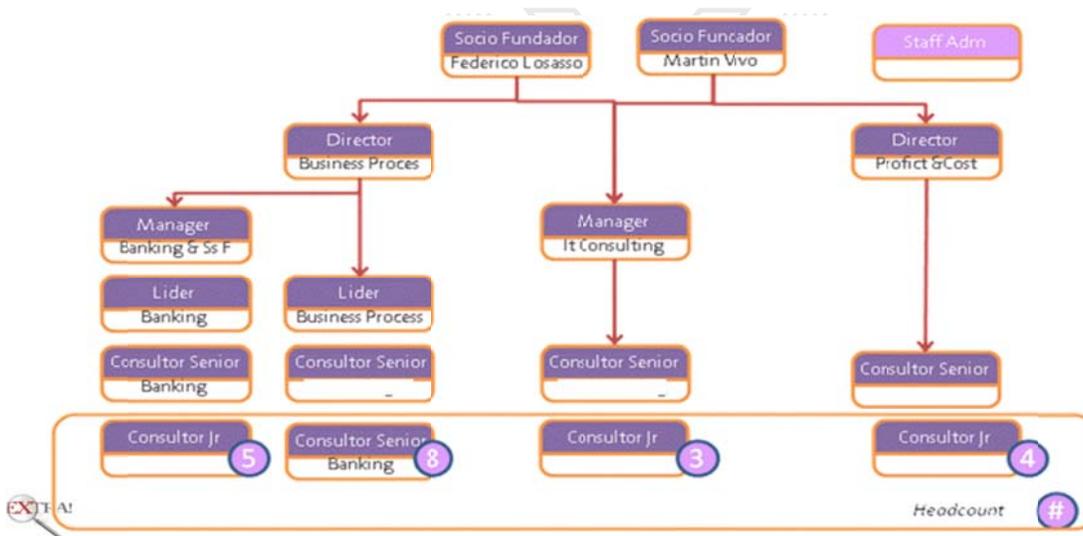
## Anexo 2: Customer Lead Generation



### Anexo 3: Axonier en Números



### Estructura de la empresa



### Anexo 4: Objetivos Estrategicos de AXO

Se realizó con los socios el siguiente ejercicio para inducir la identificación de la orientación de la compañía. Se exponen en colorado la textual definición de cada socio.

Socio 1

#### EJERCICIO 1.4 OBJETIVOS DE MARKETING

“¿Qué resultados hay que conseguir en el mercado para que se consigan los objetivos financieros buscados?”

Algunas de las principales alternativas de acción disponibles para una firma de servicios profesionales pueden ser las siguientes:

<i>Objetivos de marketing</i>	<i>Algunas alternativas posibles</i>
Aumentar la participación de mercado actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación del mercado y concentración en segmentos específicos.</li> <li>• Desarrollo de nuevos servicios y extensión de su ámbito de aplicación.</li> <li>• Diversos nombres de la firma para los distintos sectores.</li> </ul>
Extender los mercados existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la frecuencia de compra de los clientes.</li> <li>• Aumento del empleo de los servicios.</li> <li>• Inauguración de nuevos servicios.</li> </ul>
Desarrollar nuevos mercados para los servicios existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de los sectores en los que se opera.</li> <li>• Expansión a países limítrofes.</li> </ul>
Desarrollar nuevos servicios en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación por compra o absorción.</li> <li>• Extensión tecnológica (diseño de nuevos programas informáticos)</li> <li>• Explotación de todos los recursos y capacidades de la firma</li> </ul>

Se le pide que complete libremente su planificación de marketing para el próximo ejercicio (2014-2015):

<p><b>Objetivos de marketing</b></p> <p>Desarrollar productos mas empaquetados            Desarrollar la marca y posicionarla            Comenzar a delinear la regionalizacion</p>
<p><b>Estrategias de marketing</b></p> <p>Aun no definida</p>

## EJERCICIO 1.4 OBJETIVOS DE MARKETING

“¿Qué resultados hay que conseguir en el mercado para que se consigan los objetivos financieros buscados?”

Algunas de las principales alternativas de acción disponibles para una firma de servicios profesionales pueden ser las siguientes:

<i>Objetivos de marketing</i>	<i>Algunas alternativas posibles</i>
Aumentar la participación de mercado actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación del mercado y concentración en segmentos específicos.</li> <li>• Desarrollo de nuevos servicios y extensión de su ámbito de aplicación.</li> <li>• Diversos nombres de la firma para los distintos sectores.</li> </ul>
Extender los mercados existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la frecuencia de compra de los clientes.</li> <li>• Aumento del empleo de los servicios.</li> <li>• Inauguración de nuevos servicios.</li> </ul>
Desarrollar nuevos mercados para los servicios existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de los sectores en los que se opera.</li> <li>• Expansión a países limítrofes.</li> </ul>
Desarrollar nuevos servicios en nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación por compra o absorción.</li> <li>• Extensión tecnológica (diseño de nuevos programas informáticos)</li> <li>• Explotación de todos los recursos y capacidades de la firma</li> </ul>

Se le pide que complete libremente su planificación de marketing para el próximo ejercicio (2014-2015):

<p><b>Objetivos de marketing</b> Aumentar las ventas diversificando los clientes</p>
<p><b>Estrategias de marketing</b> Posicionamiento de la marca para generar oportunidades de primeros proyectos</p>

## Anexo 5: Análisis Competitivo

Para el análisis se aplicó la matriz Mc Kinssey simplificada como modelo de análisis de la cartera de negocios desde una visión de unidades estratégicas de negocio donde invertir o desinvertir con la siguiente lógica:

Las áreas de negocio o UEA con mayor fortaleza y situadas en sectores más atractivos **invest/grow**, requieren enfocar la mayor inversión posible para alcanzar un rápido crecimiento. Las áreas de negocio o UEA con menor fortaleza y en sectores menos rentables **harvest/divest**, aconsejan su venta o desinversiones progresivas. En un término medio **selectivity/earnings** se hallan las UEA en las que merece la pena invertir, aunque de manera selectiva..

La aplicación a Axonier partido de la siguiente preselección de factores:

ATRACTIVO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	Tamaño del mercado	POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Cuota de mercado
	Tasa de crecimiento del mercado		Crecimiento de las ventas
	Estacionalidad de las ventas		Lealtad de los clientes
	Sensibilidad al precio		Accesibilidad al buyer
	Diversidad del mercado		Sistema de distribución
	Desarrollo tecnológico		Nivel tecnológico, capacidad I+D
	Estructura competitiva		Recursos financieros y acceso a los mismos
	Nivel medio de rentabilidad		Calidad e imagen del producto / servicio
	Grado de turbulencia del entorno		Nivel de costes frente a la competencia
	Barreras de entrada		Relación calidad / precio
	Rentabilidad		
	Track Record- Experiencias- Credencial		

Un vez identificados, Se le pidió a los gerentes y socios que los ponderen según su importancia desde el punto de vista de la empresa y se los evalué. Luego se calculó el **total ponderado**, multiplicando la ponderación otorgada a cada criterio según su importancia (1, 2, 3) por la evaluación realizada (-1, 0, 1). Y también la suma de todas las variables evaluadas para determinar la Posición Competitiva de la empresa (sumatorio) y calculará el valor medio de este criterio de acuerdo al número de variables analizadas (Valor a 3).



De esta matriz de clasificación y ponderación se derivan las siguientes conclusiones acorde al acuerdo en la visión de socios y directores:

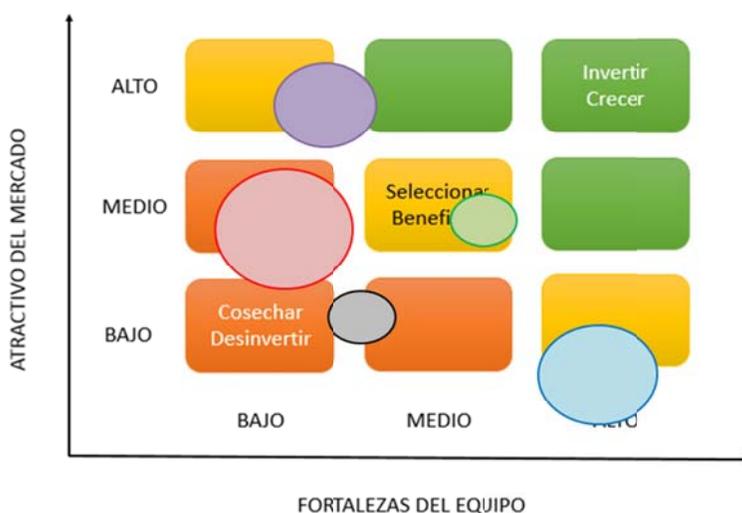
La **POSICION COMPETITIVA** se centra en la relación calidad/precio y lealtad. Todos la eligen y la valúan con importancia grande o media. Es el único factor que comparten todas las prácticas.

En el **ATRACTIVO DE MERCADO**, se marca en la sensibilidad al precio y aparece en segundo lugar el desarrollo tecnológico.

Inconsistencias/ Observaciones

- *No hay visión externa de tasa de crecimiento del mercado + asociación rentabilidad empresa en esa práctica*
- *Las barreras de entradas son criticas pero de importancia pequeña o media.*
- *La cuota de mercado parece no importar. Se asocia con desconocimiento de cual es.*
- *La práctica de change y BPM no eligieron la accesibilidad a los buyers*
- *Avance de la tecnología importa en casi todos (menos change) pero desde el punto de vista de capacidad de la compañía la eligen solo en dos casos e incluso de poco importancia.*

Por último se posicionó este valor en la matriz McKinsey para cada relación PRODUCTO –MERCADO evaluada. El resultado fue :



- Business Process Management
- Information Technology Consulting
- Change Managment
- Profit Management & Cost Reduction
- Extended Project Management

## Anexo 6: Customer Retencion

Suma de Previsión Comercial Rótulos de fila	Base 100 /año 2013	Base 100 /año 2014	Base 100 /año 2013	Variacion cartera Cualitativa	Base 100 /año 2015	Base 100 /año 2013	Variacion cartera Cualitativa
Arcor	6	0	0	perdido	0	0	perdido
CFA	9	15	24	mantenido	11	11	mantenido
Galicia	13	28	43	mantenido	26	26	mantenido
Level3	3	0	0	perdido	0	0	perdido
Mirgor	33	11	17	mantenido	7	7	mantenido
Santander	14	19	29	mantenido	23	22	mantenido
Tenaris	15	22	35	mantenido	18	18	mantenido
TGS	7	1	1	perdido	0	0	perdido
Edenor	0	3	4	nuevo	5	5	mantenido
PR	0	1	2	nuevo	5	4	mantenido
Strat	0	0	1	nuevo	0	0	perdido
IRSA	0	0	0		3	3	nuevo
TEIC / Amadeus / Otros	0	0	0		2	2	nuevo
<b>Total general</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>158</b>		<b>100</b>	<b>98</b>	

### Conclusiones

\*variación composición de cartera de clientes 2014-2013: 3 nuevos clientes, 3 perdidas insignificantes en monto (16% de la cartera en \$), 5 clientes recurrentes que representan el 75% de la facturación (120/150)

\*variación composición de cartera de clientes 2015-2014: 2 nuevos clientes, 4 perdidas y 8 recurrencias

### Anexo 7: Análisis de Ventajas Competitivas - Socios

Para generar una inducción en el proceso de identificación de las ventajas competitivas se ejercito con los socios en 3 análisis diferentes:

1. Análisis de capacidades
2. Visión/Clima de marketing dentro de Axonier
3. Identificación de Ventajas Competitivas

Se presentan a continuación los datos crudos recolectados en estos workshop de trabajo que soportan las conclusiones redactadas en el trabajo. Nuevamente en colorado las notas textuales de los socios.

❖ Socio 1

**Ejercicio 1.1 CAPACIDADES DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE CORRESPONDENCIA**

1.	Reflexione sobre la historia reciente de su compañía, según los últimos 5 años. Durante ese período, ¿cuál dirías que han sido los <b>puntos fuertes</b> que han llevado a la empresa a su actual posición?
a)	Haga una lista a continuación.
	Conocimiento de la Industria y las variables que se deben gestionar
	La experiencia para el armado y estimación de propuestos
	Agenda de Contactos
b)	¿Cuáles diría que son las tres <b>debilidades</b> principales en la actualidad?
	Desarrollo Comercial para llegar a cuentas nuevas
	Experiencia de la Piramide Senior
	Desarrollo del Back Office y Marketing
2.	Una vez más, teniendo en cuenta el último período de cinco años, la compañía ha mejorado o empeorado sus <b>ventajas para los clientes</b> y su ambiente de negocios ?
a)	Tome nota de los factores que dieron lugar a mejoras en el espacio siguiente
	Acumulacion de antecedentes. Desarrollo de los recursos humanos. Relacion Precio /calidad del servicio en referencia a los otros de la industria
B)	Tome nota de los factores que condujeron a un deterioro en el siguiente espacio
	Falta de desarrollo del Marketing y aumento del valor de la marca

**EJERCICIO 1.2 MARKETING ENVIRONMENT**

Se le pedirá considerar el entorno de marketing en más detalle más adelante. Por ahora, piense en los últimos cinco años de historia de la compañía y de respuesta a estas preguntas:		
1	¿Cuáles fueron las 3 <b>oportunidades</b> más significativas en el medio ambiente que contribuyeron al éxito / situación actual de la empresa?	
(a)	Clima Economico	( 8 )
(b)	Demanda insatisfecha de personal professional. Deficit de	( 6 )

	<b>Universidades</b>	
(c)		( )
	Ponga una puntuación de cada factor enumerado, entre paréntesis, utilizando una escala de 1 a 10 (donde 10 es muy significativa)	
2	¿Cuáles fueron las 3 <b>amenazas</b> más importantes que operaban en contra de la compañía durante este período y que inhibe su éxito?	
(a)	<b>El giro de la industria al BPO de operaciones</b>	( 6 )
(b)	<b>La demanda regional de servicios integrales</b>	( 6 )
(c)	<b>Integración de soluciones</b>	( 8 )
3	Reflexionar sobre lo que ha escrito anteriormente y considerar si estas oportunidades y amenazas están aumentando o disminuyendo en importancia, o si hay nuevas en el horizonte. Tome notas más adelante, mirando hacia el futuro, digamos los próximos tres años	
	<b>Oportunidades : Ampliar servicios de staffing con valor agregado, para operaciones administradas por el cliente.</b>	
	<b>Amenazas: Los cambios en la economía y la falta de regionalización.</b>	

### EJERCICIO 1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Se le a continuación simplemente

- marcar las VC que entiende aplican a su negocio con una x
- Para aquellas seleccionadas, ordenarlas de 1 en adelante incrementalmente, donde 1 es la más importante para usted.

	a)	b)
Reputación de calidad	X	2
Apoyo del servicio/producto al cliente		
Reconocimiento de la marca/alto perfil	X	3
Retención de la buena dirección y del personal profesional	X	4
Producción de bajo coste		
Recursos Financieros	X	6
Orientación al cliente/feedback/estudio de mercado		
Amplitud de la línea de producto		
Superioridad técnica		
Base establecida de clientes satisfechos	X	5
Segmentación/concentración		
Características del producto/Diferenciación		
Innovación continua del producto	X	10
Cuota de mercado		
Tamaño/lugar de distribución		
Ofertas de bajo precio/valor		
Conocimiento de la industria	X	6
Pionero en la industria		

Producción eficiente/flexible, adaptable al cliente		
Personal de ventas eficaz		
Habilidades generales de marketing		
Visión/cultura compartida	X	9
Metas estratégicas	X	8
Compañía matriz muy conocida y poderosa		
Ubicación		
Publicidad/imagen eficaz		
Iniciativa/decisión	X	11
Buena Coordinación		
Investigación y desarrollo tecnológico		
Planificación a corto plazo	X	7
Buenas relaciones	X	1
Otras...		
.....		
.....		

❖ Socio 2

**Ejercicio 1.1 CAPACIDADES DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE CORRESPONDENCIA**

1.	Reflexione sobre la historia reciente de su compañía, según los últimos 5 años. Durante ese período, ¿cuál dirías que han sido los <b>puntos fuertes</b> que han llevado a la empresa a su actual posición?
a)	Haga una lista a continuación. Foco en un servicio diferencial La capacidad de management en los proyectos La mezcla de perfiles en la direccion de la compania
b)	¿Cuáles diría que son las tres <b>debilidades</b> principales en la actualidad? Falta de marketing y posicionamiento de la empresa Falta de servicio interno para los equipos Falta de acceso y gestion del conocimiento
2.	Una vez más, teniendo en cuenta el último período de cinco años, la compañía ha mejorado o empeorado sus <b>ventajas para los clientes</b> y su ambiente de negocios ?
a)	Tome nota de los factores que dieron lugar a mejoras en el espacio siguiente Cada vez tenemos recursos formados internamente y que pueden aportar en los clientes la misma vision de servicio y calidad que el alto mangement

B)	Tome nota de los factores que condujeron a un deterioro en el siguiente espacio
	No considero un deterioro en los clientes

## EJERCICIO 1.2 MARKETING ENVIRONMENT

Se le pedirá considerar el entorno de marketing en más detalle más adelante. Por ahora, piense en los últimos cinco años de historia de la compañía y de respuesta a estas preguntas:		
1	¿Cuáles fueron las 3 <b>oportunidades</b> más significativas en el medio ambiente que contribuyeron al éxito / situación actual de la empresa?	
(a)	El crecimiento de las empresas donde estamos trabajando	( 8 )
(b)	El cross selling dentro de las compañías	( 8 )
(c)	La dificultad de las grandes consultoras para atender proyectos medianos por su estructura de costos	( 6 )
	Ponga una puntuación de cada factor enumerado, entre paréntesis, utilizando una escala de 1 a 10 (donde 10 es muy significativa)	
2	¿Cuáles fueron las 3 <b>amenazas</b> más importantes que operaban en contra de la compañía durante este período y que inhibe su éxito?	
(a)	La falta de experiencia comercial del management en el desarrollo de nuevos clientes	( 7 )
(b)	El lapso de tiempo de formación de los recursos	( 7 )
(c)	La falta de tiempo del equipo de management en el desarrollo de iniciativas internas de gestión del conocimiento	( 8 )
3	Reflexionar sobre lo que ha escrito anteriormente y considerar si estas oportunidades y amenazas están aumentando o disminuyendo en importancia, o si hay nuevas en el horizonte. Tome notas más adelante, mirando hacia el futuro, digamos los próximos tres años	
	Oportunidadess→Tenemos muchas cuentas grandes aun por desarrollar y creo que estamos en el camino del desarrollo de fuerzas comerciales	
	Amenazas→necesitamos potenciar la formación interna y el acceso al conocimiento	

## EJERCICIO 1.3 VENTAJAS COMPETITIVAS

Se le a continuación simplemente

- c) marcar las VC que entiende aplican a su negocio con una x
- d) Para aquellas seleccionadas, ordenarlas de 1 en adelante incrementalmente, donde 1 es la más importante para usted.

	a)	b)
Reputación de calidad	x	1
Apoyo del servicio/producto al cliente	x	9
Reconocimiento de la marca/alto perfil		
Retención de la buena dirección y del personal profesional	x	10
Producción de bajo coste		
Recursos Financieros		
Orientación al cliente/feedback/estudio de mercado		
Amplitud de la línea de producto	x	8
Superioridad técnica		
Base establecida de clientes satisfechos	x	2
Segmentación/concentración		
Características del producto/Diferenciación		
Innovación continua del producto		
Cuota de mercado		
Tamaño/lugar de distribución		
Ofertas de bajo precio/valor		
Conocimiento de la industria	x	
Pionero en la industria		
Producción eficiente/flexible, adaptable al cliente	x	3
Personal de ventas eficaz		
Habilidades generales de marketing		
Visión/cultura compartida		
Metas estratégicas	x	4
Compañía matriz muy conocida y poderosa		
Ubicación		
Publicidad/imagen eficaz		
Iniciativa/decisión	x	5
Buena Coordinación	x	7
Investigación y desarrollo tecnológico		
Planificación a corto plazo	x	
Buenas relaciones	x	6
Otras...		
.....		
.....		