

60
74



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



“ MERCADOTECNIA INTERNACIONAL. PROMOCION
DEL SERVICIO DE BUSQUEDA Y SELECCION DE
EJECUTIVOS EN UNA FIRMA DE CONTADORES
Y CONSULTORES ”

FALLA DE ORIGEN
TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA ISABEL ZULETA AVILA

ASESOR: LIC. FRANCISCO JAVIER JUAREZ SANCHEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido
concluido el trabajo Seminario en Mercadotecnia Internacional.

"Promoción del Servicio de Búsqueda y Selección de
Ejecutivos en una Firma de Contadores y Consultores."

que presenta la pasante: María Isabel Zuleta Avila.
con número de cuenta: 8126088 - 1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en administración.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 8 de Marzo de 1995.

Lic. Fred. Juárez Sánchez
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

Ing. Rafael Rodríguez C.

U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UAZ/DEP/AT/1

FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo principalmente a mis padres, Raúl y Ma. Isabel, por todo lo que siempre me han brindado, como una muestra del amor que les tengo, y en reconocimiento a todo el esfuerzo que han realizado para apoyarnos, no sólo a mí sino a todos en nuestra familia.

También quiero dedicarlo a mis hermanos y a mis sobrinos porque son parte fundamental en mi vida.

A todas aquellas personas que siempre han estado conmigo desde que inicié mi trayectoria en la UNAM, especialmente a Juan Carlos, Julio y Mayra, mis amigos incondicionales desde la preparatoria; a todos mis maestros, sobre todo a Guillermo Aguilar por su increíble paciencia y confianza.

A mis compañeros de seminario, con quienes compartí el gusto de regresar a las aulas de mi facultad, muy en particular a Mary Carmen, que me apoyó no sólo como compañera de clase, sino como persona y amiga.

A Margarita y al comedor de su casa, donde siempre que lo necesité, encontré junto con ella un buen refugio para desarrollar este trabajo; también a Eugenio, por toda la ayuda que me brindó.

Finalmente a Levis, por que a pesar de muchas circunstancias fue él quien me dio los ánimos y fomento en mí la ilusión por titularme después de tantos años de haber terminado la carrera.

**PROMOCIÓN DEL SERVICIO DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN
DE EJECUTIVOS EN UNA FIRMA DE CONTADORES Y
CONSULTORES**

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Objetivo General | 2 |
| Planteamiento del problema | 2 |
| Introducción | 3 |
| 1. Antecedentes de la Firma | 5 |
| 1.1 Estructura organizacional de la Firma mexicana | 8 |
| 1.2 Staff profesional y administrativo | 9 |
| 1.3 Antecedentes de la práctica de búsqueda y selección de ejecutivos | 10 |
| 2. Situación Actual de la Práctica de Búsqueda y Selección de Ejecutivos. | 11 |
| 2.1 Metodología de la práctica | 13 |
| 2.2 Quién la coordina y ejecuta | 18 |
| 2.3 Términos del contrato de búsqueda | 20 |
| 2.4 Fuentes de información para la búsqueda | 21 |
| 3. Promoción del Servicio | 23 |
| 3.1 Concepto de servicio | 23 |
| 3.2 Concepto de promoción | 24 |
| 3.3 Preceptos básicos en mercadotecnia de servicios | 25 |
| 3.4 Como promociona la Firma sus servicios. | 32 |
| 4. Conclusiones | 35 |
| 5. Bibliografía | 37 |

OBJETIVO GENERAL:

Mostrar como se maneja la promoción del servicio de búsqueda y selección de ejecutivos en una firma de contadores y consultores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La importancia de conocer la forma en que se lleva a cabo la promoción de este servicio, es la de determinar si se están aprovechando las oportunidades que tiene el área de Consultoría dentro de la misma Firma, de tal manera que esta práctica rinda mayores beneficios, ya que hasta ahora el servicio de Búsqueda y Selección de Ejecutivos se ha dado como un subproducto de los contratos de otras áreas o de las oficinas en el extranjero, principalmente de los Estados Unidos.

INTRODUCCIÓN

En esta época, en que las personas somos consideradas como el recurso más importante dentro de las organizaciones, cada vez es más frecuente que los empresarios se decidan a utilizar servicios profesionales para la búsqueda de ejecutivos al momento de pensar en cubrir las posiciones estratégicas de sus compañías.

Tal parece que una de las inversiones empresariales del futuro es la de atraer y mantener ejecutivos líderes de alto nivel competitivo. Estos ejecutivos que han desarrollado el máximo de sus habilidades gerenciales, son hoy en día el recurso crítico para lograr el éxito de las organizaciones en una era de intensa competencia, de cambios en la tecnología, en la informática, de globalización de las empresas y de cambios dinámicos en el ambiente de los negocios.

Reclutar, contratar y mantener a estos ejecutivos, se presenta como un desafío difícil de enfrentar, debido a los siguientes factores:

-Día con día se incrementa el número de ejecutivos con limitada experiencia y talento. Los ejecutivos creativos, experimentados e innovadores no llegan solos, deben ser encontrados.

-El incremento en las expectativas de logros profesionales y niveles de compensación más altos, han sido aspectos determinantes en la permanencia laboral del ejecutivo actual.

-La alta tecnología, el crecimiento industrial y los cambios económicos, han creado demandas especiales en la gestión de selección de ejecutivos.

Es por todo esto que para algunas empresas, una inversión de este tipo se ha convertido en una necesidad porque no sólo buscan estar a la vanguardia en tecnología y calidad de sus productos (tangibles o intangibles); un punto importante para sobresalir en el mercado y lograr la preferencia de los consumidores es el servicio y la atención que se les da antes, durante y después de la venta; un servicio de excelencia solo puede darse con personal de excelencia, es decir, en la medida en que las empresas tengan a los ejecutivos mejor calificados, que estén conscientes de la importancia que tiene su desempeño como estrategias y parte integral de la organización, y que cuenten con la

capacidad suficiente para dirigir y convencer a los miembros de la misma, de acuerdo a la misión, visión y valores fijados por la alta dirección.

Esta circunstancia representa para la Firma, en su área de consultoría gerencial, el momento preciso para desarrollar la práctica de búsqueda y selección de ejecutivos, que a la fecha no ha impulsado del todo. La empresa cuenta para atacar esta área de oportunidad, con importantes ventajas competitivas, como son:

- El gran prestigio que tiene como empresa líder en el ramo de auditoría y consultoría a nivel mundial.
- El respaldo de muchos años de experiencia de la Firma ya que es una empresa que cuenta con más de 30 años en el mercado.
- Un amplio contacto con empresas de alto prestigio y potencial económico, tanto dentro como fuera del país, a través de las oficinas de la Firma en todo el mundo.

El interés de realizar este estudio es el de presentar la situación actual de el servicio de búsqueda de ejecutivos, ya que tiene muchos años formando parte de las prácticas de consultoría (cuyas especialidades son: Manufactura y Distribución, Administración de Operaciones, Finanzas, Sistemas y Recursos Humanos), sin embargo no tiene la fuerza y el apoyo que tienen las demás. Ha sido hasta ahora un servicio que la Firma presta sobre pedido, es decir no se promociona, si algún cliente lo solicita se realiza pero nada más, los contactos para establecer un contrato de búsqueda se dan a través de ejecutivos de otros departamentos de la Firma y también de las oficinas en el extranjero lo cual lo convierte en un subproducto de las demás áreas.

Considero que una de las razones por las que se presenta esta situación es que no se ha tomado en cuenta que esta práctica está basada fundamentalmente en las relaciones humanas, lo cual implica un manejo muy diferente al que se le da a las demás, donde el principal fundamento son los conocimientos y sus aplicaciones para solucionar la problemática del cliente; por lo tanto debe ser administrada de manera particular y darle un mayor énfasis a su promoción.

1. ANTECEDENTES DE LA FIRMA

CÁRDENAS DOSAL, S.C.

La Firma en la República Mexicana se inicia en enero de 1946, cuando Peat Marwick, Mitchel & Co., inicia operaciones en la ciudad de México, posteriormente en 1969 se fusiona con la práctica de Don Ramón Cárdenas que es fundador en 1938 del primer despacho de contadores públicos en la provincia mexicana en la ciudad de Monterrey.

En 1976 otro destacado profesionista el C.P. Eduardo Dosal de la Vega, fusiona su práctica profesional, adoptándose en 1978 la razón social Cárdenas Dosal, S.C. En esta fecha se inicia una agresiva expansión y crecimiento de la Firma que permitió la apertura de las primeras oficinas en el territorio nacional.

Durante julio de 1987 la práctica se fusiona nuevamente con la prestigiada Firma Astiazarán, Rosas y Cía. con oficinas en Tijuana, Cd. Obregón y Hermosillo. En julio de 1990 se hace una nueva alianza, esta vez con la Firma Nieto, Heffes, Martínez y Cía., cuyas áreas de especialización son la industria automotriz y la maquiladora.

KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER

Peat Marwick Internacional (PMI) y Klynveld Main Goerdeler (KMG) combinaron sus dos organizaciones internacionales en enero de 1987, creando KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER (KPMG), que se ha convertido en una organización líder a nivel mundial que cuenta con más de 5,500 socios en 700 oficinas localizadas en 117 países y con más 52,000 profesionales.

Esta firma internacional de contadores públicos y consultores es una organización balanceada que presta servicios de calidad uniforme en todo el mundo. Puede ofrecer a sus clientes los beneficios de un sistema integral de asesoría e información actualizada sobre negocios, asumiendo el reto de crear estructuras que respondan a las necesidades de

las organizaciones de manera que aumenten su competitividad y productividad, basándose en el conocimiento profundo de cada uno de los mercados donde operan sus clientes.

Hoy, la firma mexicana con el apoyo de KPMG Internacional, cuenta en nuestro país con 9 oficinas en las siguientes ciudades:

- Tijuana
- Cd. Juárez
- Hermosillo
- Cd. Obregón
- Monterrey
- Culiacán
- Guadalajara
- Cd. de México
- Mérida

A través de las cuales ofrece los siguientes servicios profesionales:

PRÁCTICA DE AUDITORIA:

- Financiera
- Emisión de dictámenes para efectos fiscales
- Fusiones y adquisiciones
- Auditoría operacional
- Evaluación de presupuestos de inversiones de capital

PRÁCTICA DE IMPUESTOS:

- Diagnóstico y planeación fiscal
- Planeación de remuneraciones
- Seminarios fiscales
- Representación de autoridades
- Declaraciones personales de I.S.R.
- Manual de control y preparación de declaraciones

PRÁCTICA DE CONSULTORÍA:

- Manufactura y distribución
- Administración de operaciones
- Sistemas de información
- Finanzas
- Recursos humanos

PRÁCTICA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES:

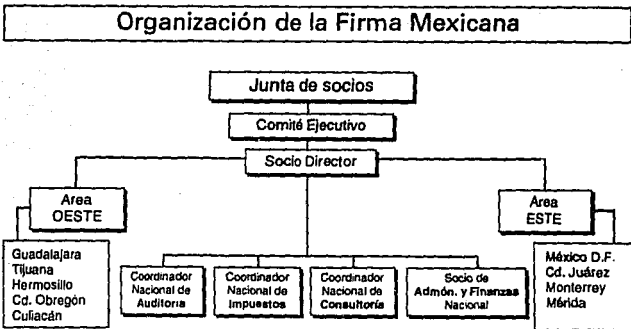
- Comercio exterior
- Legales
- Fiscales
- Financieros
- Soporte operativo

CONSULTORÍA GERENCIAL

Las prácticas de consultoría gerencial son llevadas a cabo por un grupo interdisciplinario conformado por profesionistas de diferentes especialidades, que se unifican bajo el principio de calidad total, y que están orientados a lograr la excelencia en el servicio y la mayor satisfacción de los clientes para mantenerse como la Firma de mayor participación en el mercado, que es reconocida por su competencia, integridad, espíritu innovador y dedicación al servicio profesional

Puesto que la Firma es altamente reconocida por sus muchos años de experiencia en el área contable se crea una razón social específica para el área de consultoría, con el fin de darle personalidad propia y de poder diferenciarla de los servicios de auditoría.

1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FIRMA



Staff profesional y Administrativo

| | Socios | Gerentes | Staff Profesional | Staff Admvo. | TOTAL |
|--------------------|-----------|------------|----------------------|-----------------|-------------|
| México | 32 | 65 | 389 | 137 | 588 |
| Mérida | 1 | 1 | 15 | 8 | 15 |
| Guadalajara | 6 | 17 | 77 | 14 | 109 |
| Tijuana | 2 | 5 | 31 | 10 | 43 |
| Hermosillo | 2 | 5 | 30 | 6 | 36 |
| Cullacán | - | 3 | 22 | 6 | 24 |
| Cd. Obregón | 1 | - | 15 | 5 | 15 |
| Monterrey | 4 | 9 | 60 | 15 | 83 |
| Cd. Juárez | 1 | 7 | 28 | 9 | 40 |
| TOTAL | 49 | 112 | 667 | 210 | 1038 |

1.2 STAFF PROFESIONAL Y ADMINISTRATIVO

De las 588 personas que se encuentran ubicadas dentro de las oficinas de México, 40 corresponden al área de consultoría con la siguiente distribución jerárquica:

- Socio a cargo de Consultoría 1
- Socios de Consultoría 2
- Gerentes Sr. 2
- Gerentes Jr. 10
- Staff profesional 23
- Staff Admvo. (secretarías) 4

El socio a cargo de consultoría (socio PIT) puede tomar parte de cualquier proyecto dentro de cualquiera de las prácticas. Los socios de consultoría tienen definidas las prácticas en las que pueden participar; lo mismo sucede con los gerentes Sr. y Jr.

El personal del staff profesional a su vez se divide de acuerdo a jerarquía en: supervisores, consultores y asistentes.

A partir del nivel de supervisor comienzan a establecerse las especialidades de trabajo mientras que los consultores y los asistentes serán asignados a los proyectos de acuerdo a las necesidades de los mismos, tratando de respetar los antecedentes académicos de cada uno.

La excepción a esta regla de asignación es el consultor encargado de la búsqueda de ejecutivos, cuyas labores se concentran exclusivamente a esta función.

1.3 ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

La práctica de búsqueda y selección de ejecutivos de la firma internacional fue establecida hace muchos años con el propósito de asistir a los clientes que requerían de candidatos calificados para llenar posiciones gerenciales.

La práctica de la Firma consiste en identificar a tales candidatos, llevando a cabo las tareas de consultoría necesarias para satisfacer las necesidades de sus clientes.

De manera formal, la práctica de búsqueda de ejecutivos en el despacho KPMG en México se inicia hace nueve años, cuando el Lic. Juan Antonio Hernández, Gerente de Consultoría en el área financiera se da cuenta de que puede vender el servicio con un buen margen de utilidad, cuando anteriormente si un cliente solicitaba asesoría en este aspecto se le recomendaba a alguien conocido por los socios o gerentes de la Firma, o bien, se hacía una búsqueda más elaborada cuando se trataba de clientes de gran importancia sin ningún costo adicional para ellos.

A partir de ese momento la práctica pasa a formar parte de los servicios de consultoría gerencial de la Firma; por lo que se crea una estructura formada por un gerente, un consultor y un asistente para el desarrollo de esta práctica. Sin embargo, no dió los resultados esperados por lo que la estructura fue eliminada, reincorporándose este servicio al campo de acción general del gerente de consultoría encargado del área financiera.

Es importante mencionar que la Firma se especializa en búsquedas de ejecutivos dentro del área financiera y contable-administrativa, lo cual no limita el campo de acción, es decir, también se hacen búsquedas en el área comercial o de manufactura, sin embargo la especialización tiene su razón de ser, y ésta es que el despacho tiene una imagen fuertemente consolidada dentro del mercado de las Firmas de contadores y auditores, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional; lo cual al mismo tiempo que le dá un mayor grado de confianza en los servicios a los clientes, le permite tener un mayor contacto con los altos ejecutivos de estas esferas de competencia.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRÁCTICA DE BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

Esta práctica sólo se desarrolla en las oficinas de la Ciudad de México, y desde sus inicios este servicio se ha realizado con un alto grado de confiabilidad y éxito, de acuerdo a la metodología desarrollada por la firma a nivel internacional; sin embargo, a pesar de cumplir con el objetivo de dar un servicio de calidad al cliente, su crecimiento no ha ido a la par con las demás prácticas de Consultoría.

Tal como se expuso en el planteamiento del problema de este trabajo, la búsqueda y selección de ejecutivos se ha dado, en la mayoría de los casos, como un subproducto de los contratos de otras áreas; esto es, que el contacto inicial con los clientes se da a través de la recomendación de los socios o gerentes que ya han desarrollado o que están desarrollando algún proyecto con el cliente en cuestión, y no como resultado de una labor de promoción del servicio.

Es ahora en que la situación que se esta presentando en el ámbito nacional, de crecimiento económico y fuertes inversiones de capital extranjero resultantes de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y Canadá, que el servicio de búsqueda y selección de ejecutivos, esta teniendo mayor demanda. Esta se manifiesta con una gran cantidad de contratos con compañías americanas y canadienses que quieren instalar sus filiales en México. Estos contratos han sido obtenidos a través de las oficinas de KPMG en las ciudades de origen de los clientes, que en un principio sólo habían contactado a la Firma mexicana para que se les recomendara a alguna empresa que hiciera búsquedas de ejecutivos, puesto que no era de su conocimiento que este servicio, formara parte de las funciones que se llevan a cabo en México.

Con todo esto, ha quedado al descubierto una área de oportunidad para la Firma dentro de ella misma que a la fecha no ha sido explotada de manera eficiente ya que el mercado potencial que representa para este servicio el conjunto de clientes actuales, de los que se tienen en cartera, así como de los que pudieran surgir de la adecuada comunicación con las oficinas de la Firma tanto dentro como fuera del país, sobrepasa la capacidad de servicio que el área de consultoría tiene asignada a esta práctica.

La estructura que actualmente forma el personal asignado al servicio es prácticamente la misma que cuando este se inició en México, un socio a cargo de la práctica, un gerente responsable del proyecto y un consultor.

Una circunstancia que demuestra el rezago de la práctica es que no cuenta con material ni cursos de capacitación o de actualización para mejorar y ampliar las actividades de consultoría en el área de recursos humanos, la metodología de la búsqueda de ejecutivos está bien definida, describe con claridad los pasos a seguir y ejemplifica los formatos a llenar de acuerdo con los lineamientos de la Firma en el manejo de los papeles de trabajo. Pero no contiene ninguna información sobre como conformar un paquete de prestaciones o cuales son los aspectos legales para contratar personal en México, si bien la Firma cuenta con especialistas en todas las áreas no siempre es posible obtener la información cuando el cliente la requiere, esto trae como consecuencia, retrasos en la negociación del contrato de búsqueda, lo cual va en contra de la imagen y el compromiso que la Firma manifiesta con sus clientes de mantenerse actualizado y contar con el personal más calificado en el área de especialización en la que se demanden sus servicios, para darles una respuesta pronta y eficaz.

Cabe también mencionar que aunque se conoce que hay una fuerte competencia en el ramo con los grandes despachos especializados en recursos humanos, no se ha hecho ninguna investigación de mercado referente al análisis de la competencia, se sabe por medio de la percepción de los mismos clientes que los honorarios y las condiciones para realizar la búsqueda que maneja la Firma, están dentro de mercado.

Considero que esto representa un punto débil de esta práctica, ya que al no tener información concreta de la competencia no pueden utilizar como argumento para promocionar el servicio, las ventajas reales que pudiera ofrecer el despacho en relación con la competencia. De la misma forma no pueden tomar medidas para contrarrestar los aspectos superiores de los competidores con respecto a las búsquedas de ejecutivos.

2.1 METODOLOGÍA DE LA PRÁCTICA

La metodología seguida por la Firma para el desarrollo de la búsqueda y selección de ejecutivos es la siguiente:

A) EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE ESTA ACTIVIDAD SON:

- Obtener una comprensión general de la organización del cliente.
- Establecer la historia y el "status" de la posición, incluyendo el tramo de control que tendrá, su nivel de responsabilidad, sus funciones principales, los requerimientos académicos y de experiencia, las compensaciones que se le van a otorgar y cualquier otra consideración pertinente.
- Investigar niveles de compensación competitivos en el mercado.
- Evaluar la probabilidad de identificar candidatos aceptables.

Es en esta etapa donde queda definida la conveniencia de realizar la búsqueda, tanto para el cliente como para la Firma, ya que es parte de la labor de asesoría del despacho hacer notar al cliente si para cubrir la posición necesita de sus servicios.

B) PREPARACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE LA POSICIÓN

En esta fase se analizan y se desarrollan los objetivos del cliente relacionados con la posición en concurso, las calificaciones requeridas y los términos de la contratación. De este análisis se define la siguiente información:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

- Nombre del puesto.
- A quien reporta.
- La ubicación del puesto.
- Funciones principales.

PERFIL DEL PUESTO.

- Nivel de estudios.
- Idioma y el porcentaje de dominio.
- Requisitos de edad y sexo.
- Experiencia.
- Conocimientos especiales y características de personalidad.

PAQUETE DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

- Sueldo base.
- Aguinaldo.
- Automóvil.
- Fondo de Ahorro.
- Prima vacacional.
- Seguro de vida y/o de gastos médicos mayores.
- Otras.

C) IDENTIFICACIÓN DE LOS CANDIDATOS POTENCIALES Y DE LAS POSIBLES FUENTES DE RECOMENDACIÓN

LOS OBJETIVOS DE ESTA ETAPA SON:

- Identificar y utilizar material de investigación adecuado, así como las fuentes que nos asistirán en la identificación de los candidatos.
- Identificar candidatos potenciales.

ENTREVISTAS

ENTREVISTA POR TELÉFONO

La primera entrevista es conducida por vía telefónica, se busca determinar en este contacto, si el candidato potencial cubre las especificaciones de la posición, tratando de obtener la mayor información posible tanto personal como profesional. Durante esta entrevista los datos que se le proporcionan al candidato acerca de la compañía que podría estar interesada en contratarlo son muy limitados, se puede hablar del ramo, si es

nacional o transnacional, del volumen de ventas, de los planes de crecimiento; de tal forma, que se pueda despertar el interés del candidato hacia la proposición que se le esta haciendo, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.

Es muy importante dejar en claro durante esta entrevista que toda la información solicitada es estrictamente confidencial. Puesto que los altos ejecutivos suelen estar siempre muy ocupados, el entrevistador debe tener la habilidad de comunicar sus ideas de manera concreta y con mucha seguridad, de tal manera que inspire confianza.

ENTREVISTA PERSONAL

En la entrevista personal se busca transmitir al candidato los datos más concretos sobre la posición para estimular su interés.

Es en este encuentro, cuando se evalúa al candidato en cuanto a su apariencia física, personalidad, habilidades de comunicación y confianza en sí mismo, todos los aspectos que puedan definirlo como persona, sus antecedentes familiares sus pasatiempos sus expectativas personales, profesionales y económicas, a corto y largo plazo, las razones por las cuales, en caso de que se encontrará actualmente trabajando, cambiaría de empresa.

También se le evalúa en lo referente a sus conocimientos en el área en la cual vaya a contratarse, sus habilidades en el idioma inglés en caso de que se requiera y su trayectoria laboral, en que empresas ha estado, el tiempo de permanencia en cada una de ellas y los motivos de su salida.

La importancia de obtener toda esta información es para determinar lo siguiente:

- Corroborar que la información proporcionada por el candidato en la entrevista telefónica, coincida con la información presentada en su Curriculum Vitae.
- Si sus expectativas personales y profesionales van de acuerdo a los objetivos y filosofía de la empresa.
- Poder comparar las expectativas económicas del candidato con lo que la empresa desea ofrecer para la posición en cuestión.
- Saber si el candidato esta realmente interesado en su promoción para el puesto o no.

D) EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Una vez realizadas las entrevistas, se procede a evaluar a los candidatos para elegir entre ellos a los que se consideren más viables para formar la terna que de acuerdo a los requerimientos del puesto debe presentársele al cliente.

Es parte de la metodología de la práctica siempre presentar una terna de candidatos, a menos que el cliente solicitara de acuerdo a la importancia de la posición, entrevistar a más. En el caso de que ninguno de los candidatos satisficiera las expectativas planteadas por el cliente, se procedería a enviar otro grupo de candidatos, si en esta ocasión tampoco fuera elegido alguno, se procedería a revisar el perfil y las características de la posición para identificar cual es el problema en el proceso de selección.

Debemos tomar siempre en cuenta que el cliente es quien determina a quien desea entrevistar, por que la decisión de contratar a alguno de los candidatos es absolutamente de su competencia.

E) INFORMES A LOS CLIENTES

A lo largo de todo el proceso, se debe mantener informado al cliente del avance de la búsqueda, puede ser de manera verbal, o vía telefónica, pero preferentemente debe hacerse por escrito de forma que no haya ninguna duda de lo que se comunica.

Para presentar a los candidatos se prepara un informe confidencial sobre cada uno de ellos, para que el cliente los evalúe y en caso de que los apruebe se proceda a concertar la entrevista con ellos.

Para realizar todos estos informes, en el manual de la práctica se encuentran los formatos que deben usarse en relación al contenido de los mismos, los formatos no son de ninguna manera limitativos, sirven como guía y deben utilizarse de acuerdo a la naturaleza de cada búsqueda y de los requerimientos de información del cliente.

F) ENTREVISTA DIRECTA CON EL CLIENTE

Es hasta el momento de concertar esta cita que el candidato conoce el nombre de la empresa, su ubicación exacta, así como el nombre y puesto de la persona con quien va a entrevistarse.

Dependiendo de la conveniencia del cliente, estas entrevistas pueden hacerse en las oficinas de la Firma, o directamente en sus oficinas. La participación del personal involucrado en la búsqueda se da sólo si el cliente lo desea, el procedimiento normal es que el cliente y el candidato potencial sostengan una conversación en privado de tal forma que puedan actuar con libertad para determinar si hay compatibilidad entre ellos; además de que el cliente pueda evaluar de acuerdo a su percepción los conocimientos técnicos de la persona.

G) VERIFICACIÓN DE LAS REFERENCIAS DE LOS CANDIDATOS

Cuando haya una selección de finalistas es cuando se procede a la investigación y comprobación de las referencias del último trabajo, ya que no se considera conveniente hacerlo antes, para evitar que algún candidato pudiera ser afectado en sus labores.

H) CONTRATACIÓN DEL CANDIDATO Y CIERRE DE LA BÚSQUEDA

Una vez que el cliente ha seleccionado al candidato finalista, él mismo negocia las condiciones de la contratación de acuerdo a las bases que se fijaron desde el inicio del proyecto, en caso de que el cliente solicite la asesoría de la Firma para realizar esta negociación, se podrá intervenir directamente en el proceso.

Una vez realizada la contratación, se procede a determinar los últimos honorarios de la Firma, en base al paquete de prestaciones negociado; y a través de un comunicado por escrito con el cliente, y si él esta de acuerdo, se cierra formalmente el proceso de la búsqueda.

2.2 QUIEN LA COORDINA Y EJECUTA

El planeamiento es el primer paso esencial en la conducción del proceso de búsqueda y selección de ejecutivos, pues representa la transformación de los objetivos básicos de este servicio establecidos por la Firma.

Este proceso incluye determinar las fases dentro de las cuales debe participar el personal asignado a esta práctica.

Los trabajos de búsqueda y selección de ejecutivos son efectuados por personas, que a través de la experiencia, han desarrollado las facultades necesarias para identificar y evaluar candidatos potenciales, relacionarse apropiadamente con ellos y presentarlos de manera efectiva al cliente.

De acuerdo al manejo interno de la Firma, todo proyecto de búsqueda debe involucrar al socio a cargo de la práctica, al gerente especializado en finanzas y al consultor asignado a este servicio.

Da manera general, las funciones que desarrolla cada uno de ellos son:

Socio a cargo de la práctica.- Es el responsable total del proyecto, es quien debe iniciar el contacto con los clientes, debe revisar las bases sobre las que se hace la propuesta del servicio y firmarla, dar seguimiento a todo el proceso; los honorarios que se cobran son fijos, pero en el caso de haber una negociación al respecto, él es quien toma la decisión final.

Gerente del Proyecto.- Esta encargado de llevar a cabo junto con el consultor, la evaluación de las necesidades del cliente y asesorarlo en cuanto al perfil del puesto, así como a las condiciones del mercado para cubrir una posición como la que esta solicitando. Es la persona encargada de realizar las entrevistas personales para la evaluación técnica de los candidatos.

Consultor.- Se encarga de determinar las fuentes de información para la identificación de candidatos potenciales, establece el primer contacto con ellos a través de una entrevista telefónica, Compara el perfil del puesto con el de las personas contactadas

para determinar si son viables para ocupar la posición. Es el enlace entre los clientes y los candidatos. Coordina y programa las entrevistas. Es responsable de todos los aspectos administrativos de la búsqueda (Altas de los clientes, apertura de contratos, facturación, archivo de la currícula, manejo de la base de datos)

Aunque todos los pasos en el proceso de la búsqueda pueden ser delegados exitosamente al consultor, es esencial que el gerente o socio a cargo del contrato se involucren personalmente en establecer el contacto inicial con el cliente y en la evaluación de los candidatos.

Para efectos de la presente investigación, este resulta ser un aspecto muy importante, ya que una situación que debe considerarse para apoyar más esta práctica, es la de incrementar el tiempo destinado a este servicio por parte del socio a cargo y del gerente. Puesto que la búsqueda y selección de ejecutivos representa sólo un renglón de sus muchos campos de acción, que si bien no requiere de una gran inversión de recursos, ni son proyectos de larga duración, si precisa de trabajo de oficina para poder realizar las entrevistas a los candidatos y poder coordinar las reuniones con los clientes; por que esta práctica no es un trabajo que implique tener una presencia constante o permanente en las instalaciones del cliente, como suele ser requerido por los demás servicios de consultoría, dado el tipo de procesos que deben realizarse y que implican un constante apoyo de los empleados de la empresa que contrata los servicios de la Firma, para proporcionar la información necesaria.

Esta situación representa una desventaja para el desarrollo de la práctica, pues en algunas ocasiones resulta verdaderamente difícil coordinar las actividades de cada una de las personas involucradas en el proceso de tal manera que se puedan establecer fechas y horarios para las entrevistas y para la revisión del avance de el proyecto, o de los proyectos en curso; esta es otra particularidad que tiene este servicio como no es necesario estar todo el tiempo con el cliente, es posible realizar dos o más búsquedas de manera simultánea.

2.3 TÉRMINOS DEL CONTRATO DE BÚSQUEDA

Los contratos de búsqueda y selección de ejecutivos, se establecen de acuerdo al siguiente procedimiento:

Se presenta una propuesta por escrito al cliente donde se detallan los siguientes aspectos:

- Se asientan los datos de la empresa, razón social, dirección, el nombre de la persona a quién va dirigida y que va a ser el enlace con la Firma.
- Los datos de la posición a cubrir.
- Un esbozo de la metodología de la Firma.
- Los honorarios de la Firma, a cuanto ascienden, en base a que se calculan y la periodicidad de la facturación de los mismos.
- Las consideraciones sobre los gastos adicionales, tales como gastos de traslado y hospedaje de los candidatos, anuncios en el periódico y otros similares que deberán ser autorizados y cubiertos por el cliente.
- La condición de que en caso de que el cliente, por cuestiones internas decidiera a suspender la búsqueda se compromete a pagar los honorarios devengados hasta el momento de la cancelación.
- La garantía del servicio, donde la Firma se compromete a, que en el supuesto caso de que durante los cuatro meses siguientes a la contratación, el candidato no respondiera a las exigencias del puesto o él por su propia voluntad decidiera dejar la compañía, el despacho emprendería otra búsqueda sin ningún cargo adicional para el cliente.

Una vez presentada esta propuesta, el proceso de búsqueda se inicia cuando el cliente firma de conformidad con lo que se estipula en la misma.

2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA BÚSQUEDA

Una vez que se obtiene un claro entendimiento sobre las calificaciones requeridas y las características personales deseadas para cubrir la posición solicitada, el consultor encargado de la búsqueda debe revisar las compañías y organizaciones en las cuales, un individuo con tales calificaciones puede estar empleado, tomando en cuenta el ramo de la industria a la que pertenece la empresa del cliente, buscando la forma más eficiente y bajo un marco de estricta confidencialidad, de establecer contacto con los posibles candidatos, este es un requerimiento clave para el buen desarrollo de un trabajo de búsqueda.

Para hacerse de información sobre candidatos viables para el puesto vacante, el consultor cuenta con las siguientes herramientas:

- El banco de datos de la Firma.
- Directorio de gremios profesionales.
- Publicaciones relacionadas con temas técnicos y de negocios.
- Cualquier otro material obtenido a través de la investigación de las entidades que podrían emplear candidatos potenciales.

Las personas que podrían identificar y/o recomendar candidatos potenciales, también son conocidas como "Fuentes de Información" tales como:

- Conocidos del consultor en campos relacionados.
- Autores de artículos y publicaciones técnicas o de negocios.
- Oficinas de colocación de graduados pertenecientes a Universidades de prestigio.
- Empleados de la Firma que deseen retirarse y puedan ser recomendados en base a su trayectoria dentro del despacho.
- Ex-empleados de la Firma.
- Candidatos que responden a los anuncios del periódico.
- Ejecutivos dentro de la organización de los clientes.
- Personal ejecutivo del gobierno y asociaciones comerciales.

Cabe hacer la aclaración de que el consultor encargado de la búsqueda tiene como restricción la de no contactar a ninguna empresa con la que el despacho este trabajando al momento de realizar su proceso de identificación y acercamiento de candidatos, por lo que debe revisar antes el listado de clientes actuales de la Firma.

Publicación de anuncios en los periódicos.- La publicación de anuncios en los periódicos por lo general no representa una fuente productiva de candidatos calificados para posiciones gerenciales claves. No obstante, en los casos de que el campo de identificación de candidatos sea limitado, el consultor puede recurrir a este tipo de fuente para la obtención de información.

Quando se utilizan anuncios en los periódicos, el cliente debe ser notificado y debe estar de acuerdo con el texto de la publicación y el rango de los costos, ya que como se explico anteriormente es él quien debe cubrir estos gastos.

Como puede observarse, las fuentes de información para llevar a cabo el reclutamiento de candidatos potenciales están bien definidas, sin embargo no se encuentran desarrolladas de tal forma que sean debidamente funcionales, revisando cada concepto se encontró lo siguiente:

- La base de datos no esta actualizada y solamente tiene cobertura local, es decir, no incluye candidatos fuera del área metropolitana.

- Cuentan con las publicaciones de Industridata de empresas medianas y grandes, pero no tienen otro tipo de publicaciones que pudieran ser interesantes para estar más actualizados en saber quienes son los ejecutivos más cotizados en estos momentos.

- No existen registros del material utilizado en búsquedas anteriores a las realizadas a principios de enero de 1994.

- Los contactos del consultor se limitan a su medio personal y de la oficina de México, no hay establecida ninguna relación con empresas de búsquedas ejecutivas para realizar intercambios de información.

3. PROMOCIÓN DEL SERVICIO.

Hasta el momento sólo hemos hablado acerca de los orígenes del servicio que estamos analizando, de su metodología y de los factores internos que lo afectan, sin embargo, resulta conveniente antes de entrar al tema de como se promocionan los servicios de la Firma, definir que es un servicio y cuales son sus características, hacer una breve exposición del concepto de promoción y las actividades básicas que la componen, así como algunas notas sobre la mercadotecnia de servicios.

3.1 CONCEPTO DE SERVICIO

El servicio puede definirse como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada.

Existen cuatro características fundamentales del servicio que son:

Intangibilidad.- Los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse, u olerse, antes de ser adquiridos.

Inseparabilidad.- Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de quien los proporciona, ya sea una persona o una máquina.

Variabilidad.- Su calidad es muy variable, depende del proveedor y de cuando, donde y como se proporcione.

No Perecederos.- Los servicios no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente

Resulta muy importante tomar en cuenta estas características, al momento de pensar en realizar un programa de mercadotecnia de cualquier servicio, ya que el buen entendimiento de estos conceptos podría influir en el éxito o fracaso de nuestro programa.

3.2 CONCEPTO DE PROMOCIÓN

La promoción, como una variable de la mezcla de mercadotecnia (compuesta por las 4 Ps: Producto, Precio, Promoción, Plaza) puede definirse de la siguiente manera:

"Son todas aquellas actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran." ¹

"La Promoción es el elemento de la mezcla en mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos." ²

En estas definiciones podemos encontrar que el elemento fundamental es la comunicación hacia los clientes actuales o potenciales, tratando de que perciban, conozcan y se convengan de que el producto ofrecido es el que satisface sus necesidades.

La promoción como parte de las funciones de mercadotecnia engloba a las tres principales herramientas promocionales, que se describen a continuación:

Publicidad.- Es cualquier forma pagada de presentación personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido. Es un tipo de comunicación masiva. Las formas más comunes son las transmisiones (por T.V. y radio) y la impresión (periódicos y revistas).

Actividades Promocionales.- Son todas aquellas actividades de mercadotecnia que no sean venta personal o publicidad y que estimulan al consumidor a hacer la compra, estas pueden ser: Exhibiciones dentro de las tiendas, muestras gratis, estampillas con premios, cupones, baratas, ferias y exposiciones. Se han diseñado para complementar a la publicidad.

Relaciones Públicas.- Es la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, a través de una buena imagen corporativa y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

¹Kotler Armstrong, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.-2da. Ed.--México: Prentice Hall, 1991.-654 p-
²Stanton W. ET al., FUNDAMENTOS DE MARKETING.-5ta. Ed. -México: McGraw Hill, 1992 -733 p-

3.3 PRECEPTOS BÁSICOS EN LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

DIFERENCIA BÁSICA ENTRE EL SECTOR DE SERVICIOS Y EL SECTOR DE PRODUCTOS TANGIBLES

La diferencia fundamental que existe entre ambos sectores se basa en una de las características con las que se pueden identificar a los servicios, el hecho de que la producción-consumo de los mismos es inseparable, es decir, el servicio se elabora en el mismo momento en que se consume y no puede separarse de quien lo proporciona, ya sea una persona o una máquina.

Para tener una visión general esquematizada de esta diferencia presentamos el siguiente cuadro:

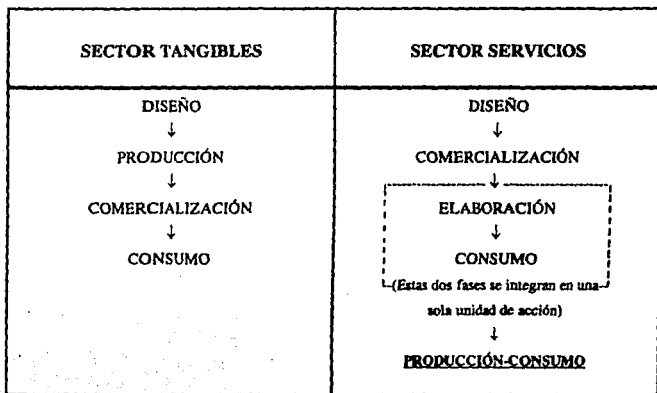


Fig. 3.1 ETAPAS DE LA PRODUCCIÓN-CONSUMO EN EL SECTOR DE BIENES TANGIBLES Y EN EL SECTOR DE SERVICIOS

SECTOR TANGIBLES.

Diseño.- Se realiza a nivel laboratorio y constituye la fase en la que se definen las características técnicas, físicas y las prestaciones o beneficios que habrá de proveer al consumidor.

Producción.- Se lleva a cabo en las instalaciones industriales y de manufactura de la empresa en donde se genera físicamente el producto.

Comercialización.- Incluye todos los esfuerzos de distribución, venta personal, publicidad, promoción, etc. necesarios para poner el producto al alcance del consumidor.

Consumo.- Por medio del consumo, uso o posesión del bien adquirido, el consumidor recibe los beneficios esperados.

SECTOR SERVICIOS

Diseño.- Es muy similar a la de los bienes tangibles, se produce en una especie de laboratorio (las oficinas técnicas de la empresa); intervienen esencialmente aquellas tareas relacionadas con los aspectos físicos del servicio a comercializar; mecanismos de operación, los procedimientos, los métodos y normas que habrán de cumplirse para la gestión del servicio.

Comercialización.- Se refiere esencialmente a la venta del "concepto" del servicio, pero no del producto físico que está detrás del servicio. Por esta razón se ha dicho que el sector tangible vende "cosas" mientras que el sector servicios vende "ideas"

Elaboración-Consumo.- Se confunden en un sólo acto. Un ejemplo de esto es: Una línea aérea diseña con todo cuidado sus itinerarios, rutas, el servicio en el mostrador, el servicio a bordo (alimentos, bebidas, periódicos, música, etc.) pero hasta que el pasajero no llega al aeropuerto y presenta su boleto en el mostrador no se inicia la elaboración del servicio. Nótese que en este caso el "producto" se elabora después de realizada la venta, e incluso después de pagado.

PROBLEMAS QUE PLANTEA EL PROCESO DE PRODUCCION-CONSUMO EN EL SECTOR DE SERVICIOS.

- Se requiere de una coordinación e integración muy estrecha entre los factores humanos y técnicos de la empresa. La elaboración final del producto depende en gran medida de la capacidad y destreza que haya desarrollado la empresa al capacitar a su personal y a sus equipos técnicos.
- En el área de productos tangibles, la relación empresa-cliente tiene lugar después de realizada la venta. La empresa vendedora es la que establece las condiciones y la calidad de los servicios posventa que va a ofrecer. Por el contrario en el sector servicios, aunque el periodo entre la venta y el consumo puede suponer sólo unos minutos (depósito bancario), horas (vuelo de avión), días (envío de paquetería) o tal vez años (póliza de seguros), la responsabilidad de la empresa y su vinculación con el cliente se mantiene durante todo el proceso de producción-consumo.
- El servicio mejor diseñado puede fracasar al momento de su aplicación; una atención descuidada, una frase mal dicha o una excusa no convincente pueden hacer perder a un cliente, no importa cuan bien preparado sea este producto, ya que la confiabilidad es uno de los atributos que más toma en cuenta un cliente al evaluar la calidad de un servicio.
- El cliente interviene en la elaboración del producto, por ejemplo, los niveles de satisfacción de un cliente con su banco dependerán en gran medida de la forma como él maneje sus asuntos, ya que el adecuado mantenimiento de una cuenta corriente es responsabilidad tanto del cliente como del banco.
- En el sector servicios no hay "marcha atrás". Un vuelo que llega tarde, un cheque devuelto con fondos suficientes, un paquete que no se entregó el día indicado, no permiten reponer el beneficio perdido por el cliente, ni siquiera con la devolución del importe pagado.
- Alta intervención de factores emocionales. Debido a la fuerte relación del factor humano de la empresa con el cliente se crea una carga emocional que tiende a distorsionar el carácter puramente comercial de las transacciones para llevarlas al plano de las relaciones personales.

VENTAJAS QUE PLANTEA EL PROCESO DE PRODUCCION-CONSUMO EN EL SECTOR DE SERVICIOS.

El hecho de que el proceso de producción-consumo de los servicios se presente en forma simultánea no sólo plantea desventajas, también proporciona condiciones que pueden ser consideradas como ventajas :

El servicio puede ser modificado al infinito.- La flexibilidad en los procesos de elaboración de los servicios, hace que el ajuste a los productos para responder a los diferentes segmentos del mercado pueda ser realizado con alteraciones mínimas en la composición del servicio total. Por ejemplo, un banco con las mismas estructuras, métodos operativos y realizando cambios sólo en el proceso de comercialización puede lanzar al mercado un "Banco infantil", un "Banco para la juventud", un "Banco personal", etc. Esta situación constituye una arma importante para el desarrollo eficaz en el sector servicios.

Los servicios pueden ser personalizados.- Por la propia flexibilidad de los servicios, estos pueden modificarse fácilmente para cubrir los requerimientos específicos de cada cliente. Por ejemplo, el sólo hecho de llamar por su nombre al huésped de un hotel o al cliente de un banco implica el primer paso a la personalización; parte del buen servicio que brinde un hotel depende de ir ajustándose a los pequeños deseos individuales de cada cliente: Desde una almohada más suave, hasta preparar una comida especial, etc. En el sector servicios es más fácil elaborar el producto "ideal" deseado por el cliente.

El servicio puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado.- Mientras que en el sector de los productos tangibles las mejoras que se pueden introducir generalmente requieren de un rediseño del producto o de la línea de producción, en el sector servicios las modificaciones pueden hacerse incluso durante el proceso de producción-consumo sin que esto implique grandes inversiones de tiempo o de dinero, es decir, que en la medida que se conozcan más a fondo las necesidades de los clientes y se haga una constante evaluación del desempeño realizado, se pueden ir corrigiendo las fallas o bien mejorar las aplicaciones.

MERCADOS OBJETIVO DEL SECTOR SERVICIOS

Tradicionalmente se ha considerado como mercado objetivo de una empresa, únicamente al conjunto de personas localizadas en el exterior de la organización, por lo que gran parte de la acción de mercadotecnia ha venido centrándose tradicionalmente en la búsqueda de nuevos clientes.

En la actualidad y específicamente en el área de servicios este punto de vista está cambiando de manera importante, para establecer las siguientes prioridades en sus mercados objetivo:

1er. Mercado Objetivo: El personal de la Empresa.- En el sector de servicios, el factor humano no es "otro" de los elementos de la empresa, es la empresa en sí y el desempeño de la misma estará en relación directa con las actitudes que adopte el personal.

En el sector de los servicios al primer público que es necesario venderle los productos es a los empleados de la compañía. Es importante que el personal se sienta tan satisfecho con los servicios como se espera que lo esté un cliente.

Para el logro de este propósito las empresas deben atraer, desarrollar, motivar y capacitar a empleados calificados mediante trabajos-productos que satisfagan sus necesidades, ya que en las firmas de servicio de alto contenido de trabajo personal, la calidad de los empleados influye directamente en la calidad de los servicios que prestan, por esto resulta imprescindible que el personal este plenamente convencido del producto que comercializa, es decir, que previamente haya "comprado" el servicio a la empresa.

La meta de esta filosofía es la de crear una organización de gestores comerciales deseosos y capaces de obtener clientes reales para la compañía, donde un empleado satisfecho genera clientes satisfechos.

Por que como se señalo con anterioridad, la prestación de un servicio, implica una relación personal muy estrecha entre empresa-cliente, que en el fondo se traduce entre cliente-empleado, donde esté último debe lograr que la relación de los más altos beneficios a la empresa.

2do. Mercado Objetivo: Los clientes actuales.- Darle mayor prioridad a los clientes actuales es otra de las nuevas tendencias del sector servicios, estableciéndolos como el factor básico para la empresa.

El primer objetivo de toda estrategia competitiva debe ir dirigido a mantener las posiciones alcanzadas y para esto es necesario conservar a los clientes ya logrados. Una relación a largo plazo con un cliente requiere de una actitud de venta permanente, lo cual se acentúa en el área de servicios donde la relación con el cliente implica un contacto más personal.

Las razones sobre las cuales se sustenta esta tendencia son:

-Para asegurar la rentabilidad a largo plazo es primordial una participación de mercado estable a través de mantener una clientela estable.

-La manera óptima de mantener esta clientela estable es conservando a los clientes existentes, asegurando el crecimiento de la empresa por medio de los mismos; la mayor rentabilidad se logrará cuando además de conservar la cartera actual se logren captar nuevos clientes.

-Otra razón para este cambio es la tendencia hacia conseguir mayores niveles de lealtad , ya que al mantener a los clientes actuales se obtienen los siguientes beneficios:

- Mayor repetición de compra de los servicios.
- Mayor inclinación a comprar los otros servicios que ofrece la empresa
- Disposición para pagar precios más altos a cambio de mejor calidad percibida
- Aumento de comunicación de "boca en boca" de los clientes, favorable a la empresa
- Más alta moral y entusiasmo de los empleados

Lo anteriormente expuesto a llevado a que en el sector de los servicios las estrategias de venta se centren en los siguientes enfoques:

I. ESTRATEGIA DE VENTAS POR CUENTAS INDIVIDUALES.- es decir, tomar a cada cliente como un caso independiente.

II. DESARROLLO DE LA VENTA CRUZADA.- El objetivo es el de dirigir la acción de ventas a potenciar el uso de los demás servicios de la compañía.

III. COMUNICACIÓN DIRECTA.- La comunicación de apoyo al área de ventas debe realizarse en forma directa.

IV. CONOCIMIENTO INDIVIDUAL DEL CLIENTE.- Es importante conocer a fondo a cada uno de los clientes de la empresa

3er. Mercado Objetivo: Los clientes potenciales.- En el manejo de los prospectos, también deben utilizarse los mismos enfoques que en el manejo de los clientes actuales:

- Manejo de cuentas individuales
- Comunicación directa, y
- Conocimiento individual del cliente

esto debe de ir unido a una adecuada segmentación de mercado que tiene como ventajas:

-Que se pueda definir una estrategia de ventas más específica para cada segmento de mercado, concentrando los esfuerzos en aquellos en donde se muestren mayores posibilidades de aceptación a los servicios de la empresa.

-Identificar áreas de oportunidad para el desarrollo de nuevos servicios al detectar huecos o vacíos dentro de los productos ya existentes en el mercado, partiendo de las expectativas de los distintos segmentos.

3.4 COMO PROMOCIONA LA FIRMA SUS SERVICIOS

Dentro de la Firma no existe un departamento que se encargue de la promoción de sus servicios, por lo que cada área realiza su propio esfuerzo para promoverse de acuerdo a sus propios intereses.

En el área de consultoría se desarrollan las siguientes actividades:

- Como publicidad tienen un anuncio en la sección amarilla, nada más para Consultoría y otro en el apartado de Contadores para toda la Firma, existen planes para insertar anuncios en revistas especializadas que todavía no se llevan a cabo.
- Imparten seminarios dentro de las especialidades de las prácticas de Finanzas, de Calidad y de Manufactura principalmente. Ofrecen este servicio a través de invitaciones a los clientes actuales de la Firma, y al público en general a través de anuncios en los periódicos de mayor circulación y financieros.
- Por medio de cartas personalizadas, dirigidas a los altos directivos de grandes empresas, en las que se hace una breve presentación de la Firma y de la práctica que se busca vender, ya que estas cartas no tienen el propósito de dar un panorama general de todos los servicios, una vez que se han enviado se procede a la comunicación telefónica para concertar una cita y poder hacer una presentación personalizada para el cliente prospectado.
- A través de contactos personales, con sus conocidos y ex-compañeros de la escuela, los socios, los gerentes, y también el personal de staff buscan oportunidades para hacer la presentación de los servicios de consultoría.
- En base a las relaciones con los socios de las demás áreas que pueden detectar necesidades de sus clientes y proponer los servicios de consultoría de la Firma.
- Desarrollando buenas relaciones públicas con los clientes actuales, preocupándose por brindar un servicio con calidad para que los mismos clientes promuevan los servicios de la Firma dentro de su ramo de trabajo.

- Con relaciones constantes con las oficinas de la Firma en el interior de la república y en el extranjero.
- Participando en conferencias como expositores invitados por diferentes entidades educativas y de investigación.
- Son miembros activos de la Asociación del Colegio de Contadores.

Cada una de estas actividades se realiza en forma aislada, dependiendo de la especialidad que le compete a cada socio o gerente.

Material Promocional.- como material promocional cuentan con dos tipos de folletería:

- Uno institucional donde se presenta a la Firma, su misión, sus objetivos, y todas las áreas en las que ofrece sus servicios de forma general, es utilizado por todos los departamentos.
- El otro esta enfocado a los servicios de consultoría en el que se explica con más detalle cada una de las prácticas que se llevan a cabo.

Este material se utiliza de la siguiente manera: Una vez que se ha hecho el acercamiento con el cliente prospecto, ya sea por vía telefónica o personal, se le manda la folletería para que antes de concertar una entrevista tenga los antecedentes tanto de la Firma, como de los servicios que ofrece.

Puede ser enviado a solicitud de las personas que por medio del anuncio publicitario, o por alguna recomendación, tengan interés en conocer los servicios que presta la Firma.

En el caso de que se concerte la cita con el cliente sin que se le haya enviado la folletería anticipadamente, esta forma parte del material que se usa en la presentación personal de los servicios.

SEMINARIO

S I S T E M A D E C O S T O S

Definición y optimización

En base a este seminario, usted estará preparado para conocer:

- Dónde pierde y dónde gana dinero.
- Cómo definir un mejor modelo de costos.
- Cómo utilizar al máximo su sistema de costos.
- Cómo eficientar las operaciones.
- El funcionamiento del Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing - ABC).
- Cómo prepararse para el cambio.
- Cómo implantar un sistema de costos.

Julio 27 y 28 de 1994

Cuota: \$12,800 (más IVA); grupos de 3 personas a más \$11,200 (más IVA)
Lugar: Hotel Ma. Isabel Ibarra, Paseo de la Reforma 325, México, D.F. Inf. Rosario Gallegos
Tels. 251-84-76, 726-43-24 726-4343 ext. 6104

s e m i n a r i o

ISO9000

Enfoque práctico de Diseño y Certificación

**ASEGURE LA CALIDAD Y
ADELANTESE A LA COMPETENCIA**

- Como utilizar la fiabilidad y repetitividad como una ventaja competitiva.
- Como utilizar la calidad como fuente de nuevos negocios y generador de utilidades.
- Como implantar un sistema formal de aseguramiento de la calidad con enfoque mundial.
- Como desarrollar su manual de aseguramiento de la calidad.
- Como elaborar su plan maestro de la calidad.
- Como implantar su manual de procedimientos de la calidad.
- Como seleccionar el modelo de norma a aplicar.
- Como auditar su sistema de calidad.

Cuota: \$11,500 (más IVA); grupos de 3 personas a más \$11,700 (más IVA)

23 y 24 de marzo de 1994, México, D.F.

Lugar: Hotel Ma. Isabel Ibarra, Paseo de la Reforma 325, México, D.F.
Inf. Rosario Gallegos Tels. 251-76-26, 251-84-76

Fig. 3.2 EJEMPLO DE ANUNCIOS DE PERIODICO CON LOS QUE SE PROMOCIONAN
LOS SEMINARIOS QUE IMPARTE EL DESPACHO

4. CONCLUSIONES.

Después de haber revisado el nivel de desarrollo del servicio de búsqueda y selección de ejecutivos, así como las posibilidades que el mismo tiene en base a la estructura y el reconocimiento del despacho dentro de su mercado, se presentan las siguientes conclusiones:

1.- El servicio en general se encuentra bien planeado y estructurado de acuerdo a los lineamientos que marca la Firma, ya que su desarrollo se apega a la metodología establecida en el manual de procedimientos de búsquedas que el despacho maneja a nivel internacional.

2.- Para estar acordes con el servicio que se ofrece se deben mejorar los siguientes puntos en su operación:

- Actualizar la base de datos de la currícula de los candidatos potenciales.
- Mantener un registro de las búsquedas realizadas de tal forma que sirvan como base de consulta para trabajos posteriores.
- Establecer contactos con asociaciones y/o profesionistas del área para que puedan tener más fuentes de información.
- Realizar una investigación de mercados sobre los despachos de búsquedas de ejecutivos para determinar cual es su nivel de competitividad en lo que se refiere al costo del servicio y utilizar esta información para hacer un buen argumento de venta.
- Tomar cursos de actualización en la materias de selección, reclutamiento, evaluación de puestos, determinación de paquetes de prestaciones, es decir, todos los temas relacionados con el desarrollo de la práctica

3.- En lo que se refiere a la comercialización y promoción del servicio, partiendo de los teorías de mercadotecnia de servicios presentada en el capítulo anterior, pudieran realizarse las siguientes actividades:

- Aplicar el concepto de "vender" el servicio, al personal de consultoría de manera que conozcan a fondo el producto para que lo puedan ofrecer a sus clientes, que estén convencidos de lo importante que es su participación en el desarrollo de la práctica, y de como su desempeño es un factor importante para lograr la satisfacción y retención de los clientes, todo esto independientemente de que sea un sólo consultor el encargado de realizar la búsqueda, ya que de alguna manera todos pueden participar en ella, ya sea como fuente de información para conseguir candidatos o para proporcionar información técnica.

- Se debe realizar material de apoyo a la práctica de búsqueda y selección de ejecutivos para presentarlo al cliente, puesto que los servicios son intangibles es necesario hacer una demostración que resulte atractiva para que de alguna forma, el cliente pueda percibir algo tangible del servicio, de acuerdo a la información consultada esta es una forma de vencer la resistencia que tienen los clientes potenciales al no tener algo "sólido" en sus manos como resultado de una compra. Cabe mencionar que el material promocional que utiliza la Firma en sus demás prácticas es de la más alta calidad ya que todas sus propuestas de servicio las personalizan, utilizando el logotipo y el nombre de la empresa a la que va dirigido, cumpliendo así con un concepto básico de la mercadotecnia de servicios, la personalización de los mismos.
- Para poder llegar en su totalidad al segundo mercado objetivo del sector servicios, los clientes actuales del despacho es necesario que la práctica se promueva también con las otras áreas de la Firma que son: Auditoría, Finanzas, Impuestos y Negocios Internacionales, donde el contacto con los clientes nacionales y extranjeros se da a través de los socios de cada una de las especialidades mencionadas; una de las características de este clase de empresas, es que las personas que se encuentran en los altos niveles jerárquicos tienen muchos años dentro de la organización, por lo que siendo la búsqueda de ejecutivos la práctica más joven de consultoría, no resulta extraño que no todos los socios tengan un conocimiento pleno de ella. Tomando en cuenta este punto considero que es muy importante hacer énfasis en su presentación dejando en claro que ya no es un servicio de apoyo a las demás áreas como lo fue en un principio, debido a que puede representar grandes beneficios para la Firma, no sólo como la venta de uno de sus productos, sino por la ventaja que representa que alguien contratado mediante ellos ocupe un puesto gerencial en empresas que son clientes potenciales para los demás servicios, con lo que se estaría utilizando la estrategia de la venta cruzada, asegurando así, la participación de mercado de la Firma.
- Hablando del tercer mercado objetivo, clientes fuera de la empresa, pienso que el servicio de búsqueda y selección de ejecutivos debe primero consolidarse con los clientes que puede obtener de manera interna, debido a que la asignación de personal que tiene es muy limitada es muy probable que se corra el riesgo de no tener la capacidad suficiente para cubrir la demanda generada. Para poder realizar una buena captación de clientes nuevos sería necesario que la Firma contratara más personal para esta función.

5. BIBLIOGRAFÍA

- A.- FUNDAMENTOS DE MARKETING**
WILLIAM W. STANTON, MICHAEL J. ETZEL, BRUCE J. WAIKEL
Editorial McGraw Hill 5ta. Edición, México 1992.
- B.- ELEMENTOS DE MERCADOTECNIA**
PHILIP KOTLER/ GARY ARMSTRONG
Editorial Prentice Hall 2da. Edición, México 1991.
- C.- LA PROMOCIÓN COMO ESTRATEGIA DE VENTAS**
CARMEN DÍAZ JUÁREZ
Tesis 1991 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-UNAM
- D.- PROMOCIÓN DE VENTAS**
HARRY SIMMONS
Editorial Diana 2da. Impresión, México 1973
- E.- GUÍA PARA BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS**
Publicaciones KPMG-América Latina 1989.
- F.- PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR EN EL MARKETING DE SERVICIOS**
BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING
Editorial Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España 1990
- G.- NUEVAS ORIENTACIONES EN EL MARKETING DE SERVICIOS**
BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING
Editorial Ediciones Díaz Santos, S.A. Madrid España 1990
- H.- MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**
LEONARD I. BERRY A. PARASURAMAN
Editorial Grupo Norma Editorial, Bogotá Colombia 1993