

IDEAS
QUE COBRAN
VIDA



Concurso
ideas 2011
www.ideas.com.ve

PLAN DE MERCADERO Y VENTAS



IESA Prof. Jorge Menéndez
Material Confidencial

**Auto evaluación:
Lo primero que se requiere de la dirección
según Peter F. Drucker**

- **¿Cuál es nuestra misión?**
- **¿Quién es nuestro cliente?**
- **¿Qué valora nuestro cliente?**
- **¿Cuáles son nuestros resultados?**
- **¿Cuál es nuestro plan?**





¿Qué es **mercadeo**?

Proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones de forma rentable.

(Kotler, 2007)



Ecuación del valor

Valor recibido:

- Beneficios funcionales: atributos, calidad, tangibles
- Beneficios emocionales: servicio, marca, intangibles

menos

Valor entregado:

- Costo
- Tiempo
- Esfuerzo
- Riesgo



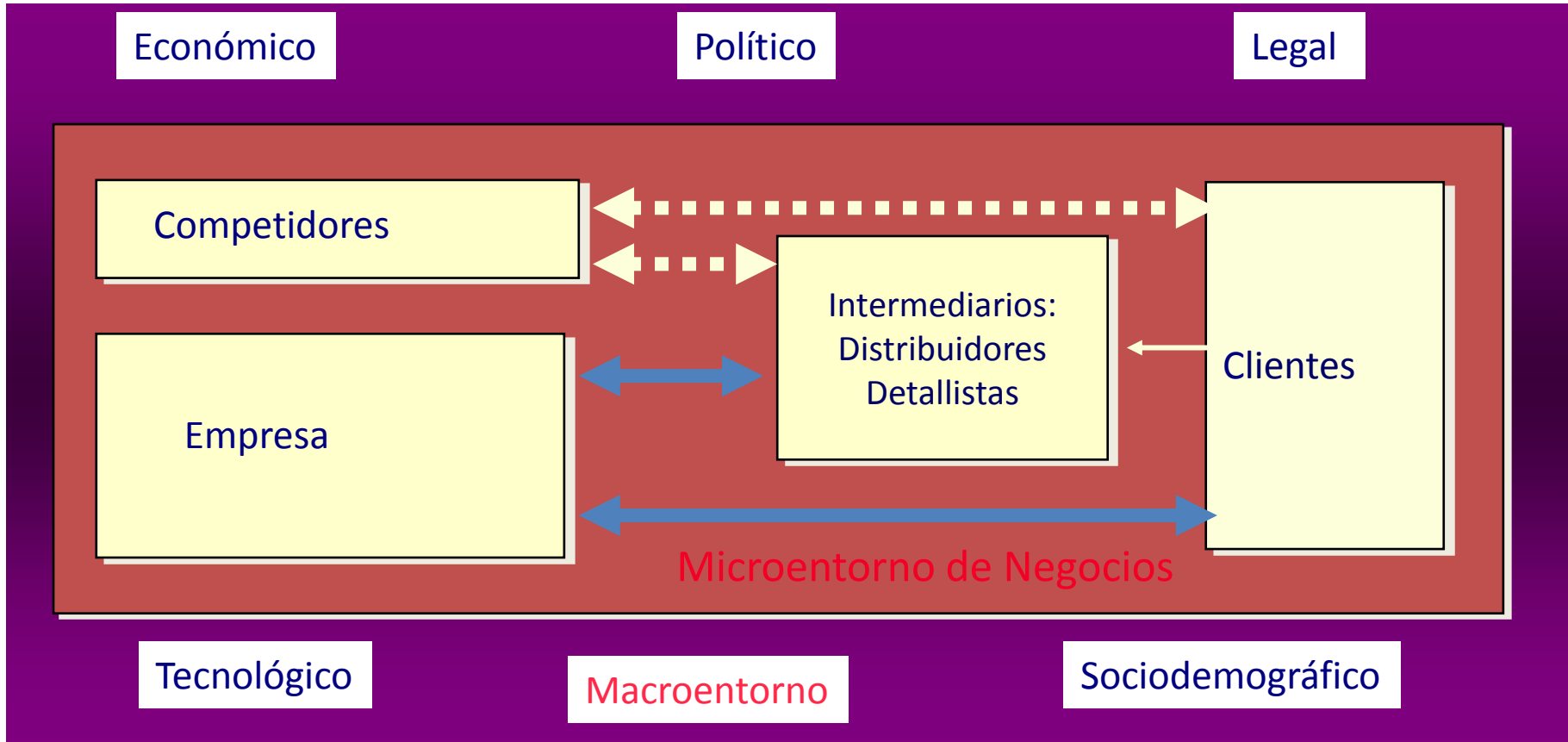
Valor percibido por el cliente

PREGUNTAS A NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

- ¿La podemos hacer?
 - Riesgos de implementación
 - Barreras individuales y organizacionales
 - Costo de implementación
 - Tiempos de implementación
- ¿Qué beneficios traerá?
 - Impacto en los resultados
- ¿Podemos defenderla?
 - Facilidad de imitación
 - Sustentabilidad de la diferenciación
 - Capacidades únicas desarrolladas (capital, talento, ecosistema)
- ¿Es consistente con la estrategia?
 - Conflicto con otras propuestas de valor
 - Complementariedad con otras propuestas

Análisis Situacional

¿Dónde están las oportunidades?



¿En qué se diferencia su oferta?



- ¿Qué segmentos de mercados atendemos?
- ¿En qué necesidades del mercado nos enfocamos?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas para atender al target seleccionado?
- ¿Cuál ha sido nuestra mayor innovación? (producto o servicio, proceso, tecnología, espacio de mercado)
- ¿Por qué deberían nuestro clientes potenciales preferirnos a la competencia?

Proyección del tamaño del mercado

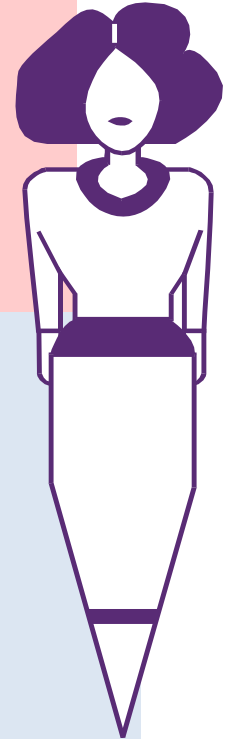
Ejemplo: Rogaine, loción contra la calvicie

Descripción del grupo objetivo

- Mujeres con problemas de calvicie incipiente
- Edad: 18 a 44 años
- Nivel socioeconómico ABC
- Dispuestas a usar un tratamiento completo

• Total población:	27	MM
• Mujeres: 50%	13,5	MM
• Nivel SE ABC: 54%	7,3	MM
• Calvas: 20%	1,4	MM
• Edad: 18 - 44 años, 42%	610	M
• Dispuestas a uso: 38%	232	M
• Ventas Potenciales: BSF 3.000 /trat. completo		

696 MM



BSF.

P
Producto

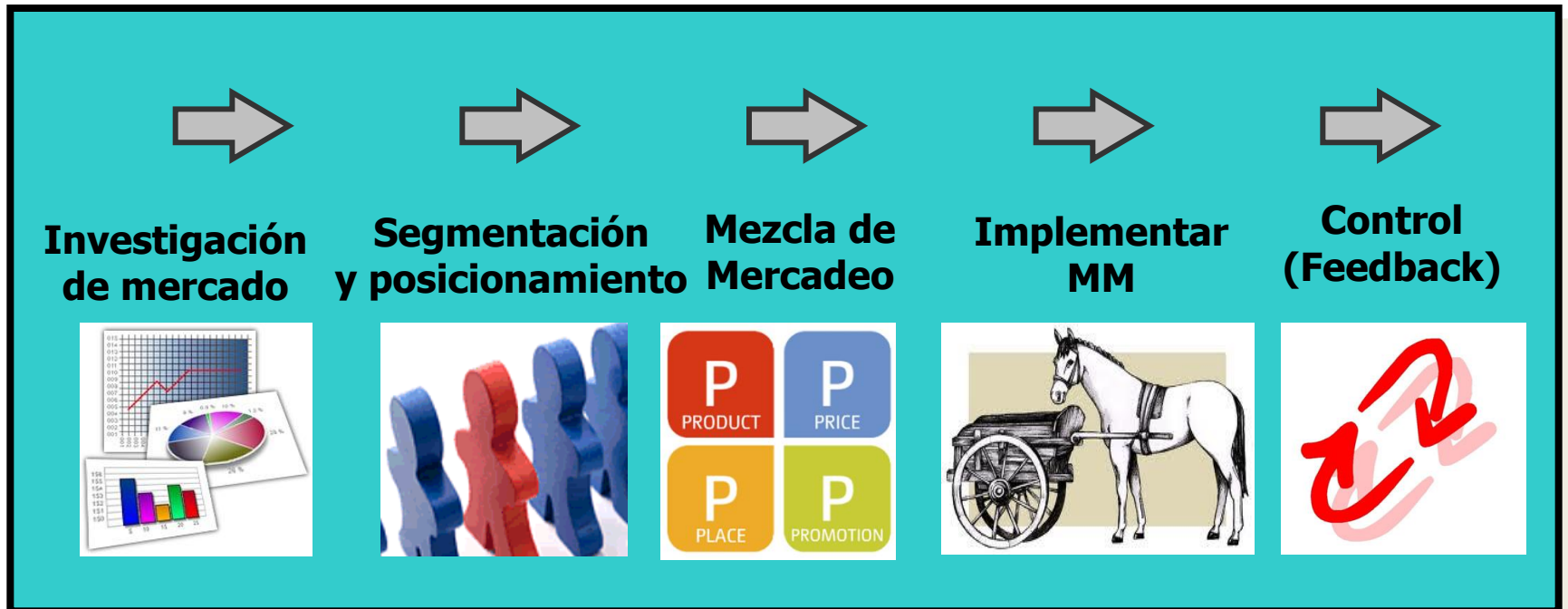
P
Precio

P
Promoción

P
Plaza

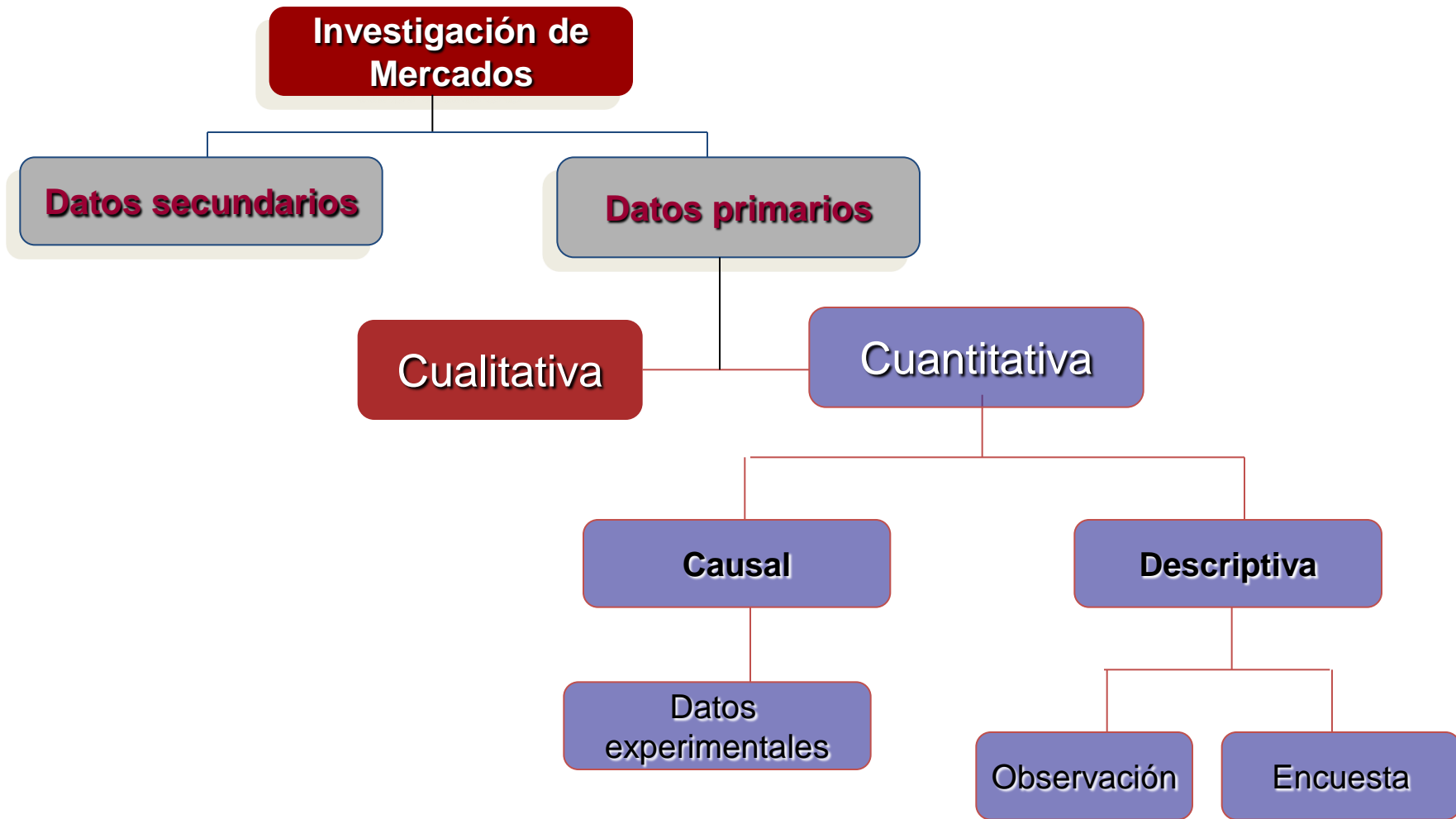


Proceso de mercadeo



Ya no basta con satisfacer al cliente.
Ahora hay que deleitarlo (Philip Kotler)

Fuentes de Información



Fuente: Churchill
(2003)

Comportamiento del Consumidor

Análisis de actividades internas o externas realizadas por individuos o grupos de individuos para satisfacer necesidades con bienes y servicios.



Segmentación del mercado masivo

VARIABLES DE SEGMENTACION Mercados de Consumo

Geográficas

- Región
- Densidad
- Clima

Demográficas

- Edad
- Ciclo de vida
- Ingresos
- Sexo
- Ocupación
- Educación

Psicográficas

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad
- Valores

Conductuales

- Ocasión de uso
- Condición usuario
- Clasificación uso
- Lealtad
- Compra
- Recompra

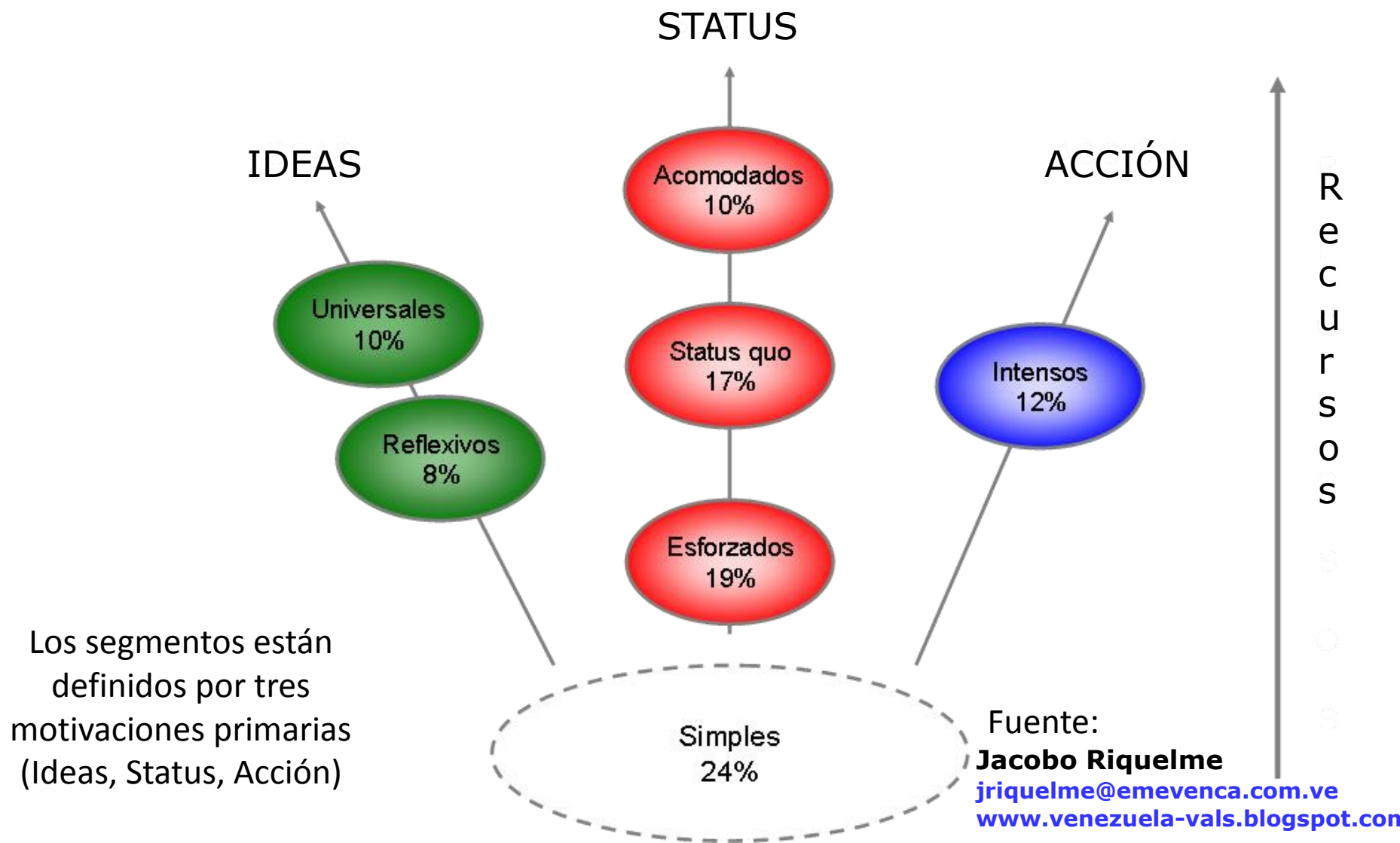


Segmentación del mercados B2B

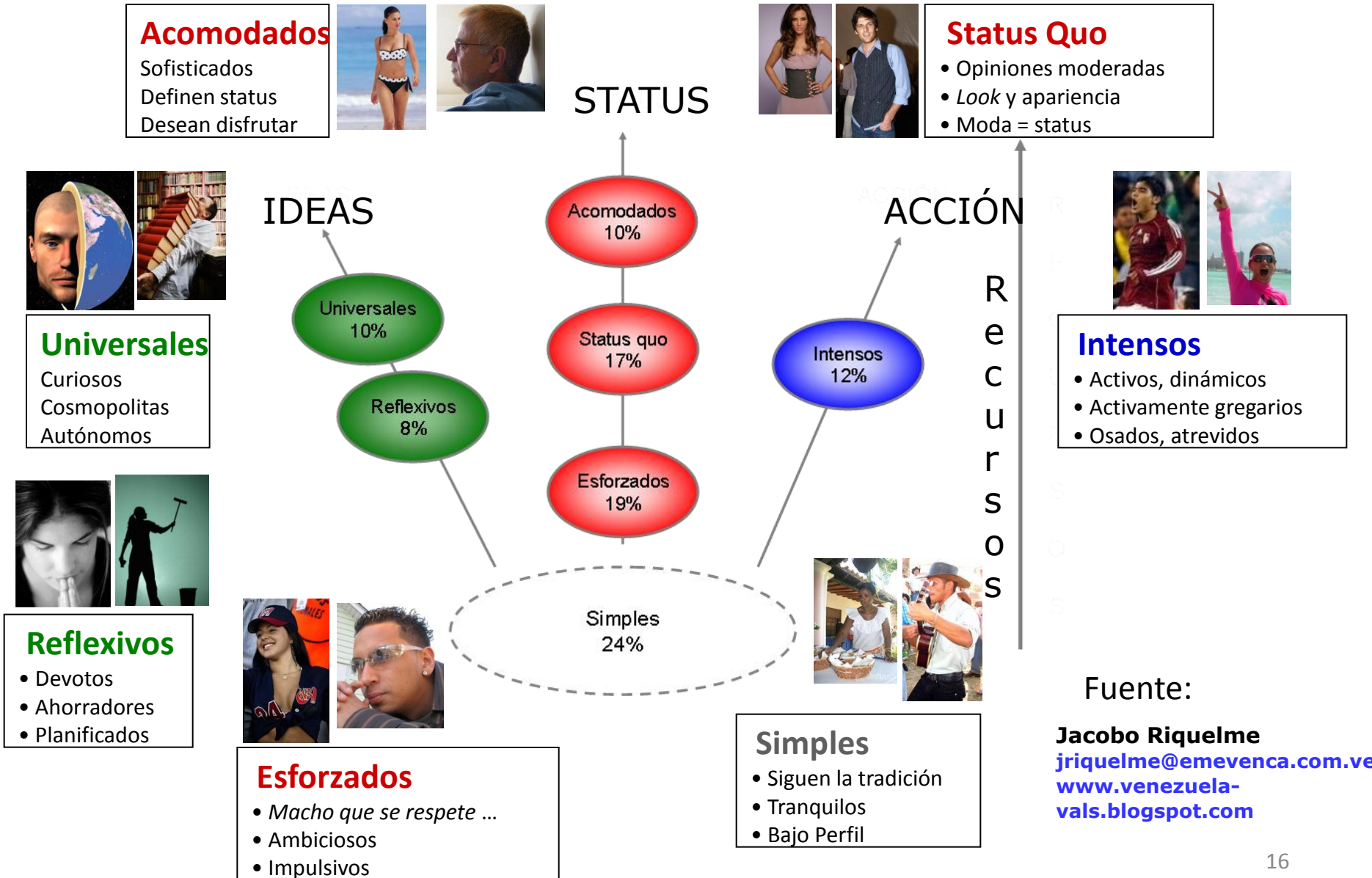
Demográficas	Operaciones	Proceso de	Compra	Entorno
o Industria	o Tecnología	o Estructura	o función	o Urgencia
o Tamaño	o Condición de usuario	o Relaciones existentes		o Aplicaciones específicas
o Ubicación	o Requerimiento de servicios	o Tipos de contratos		o Tamaño de la orden
		o Criterios de compra		



Venezuela-VALS™ ubica a los consumidores en siete segmentos



Cada uno de los siete segmentos tiene una muy particular perspectiva sobre el mundo, el mercado y las marcas



Fuente:

Jacobo Riquelme
jriquelme@emevenca.com.ve
www.venezuela-vals.blogspot.com

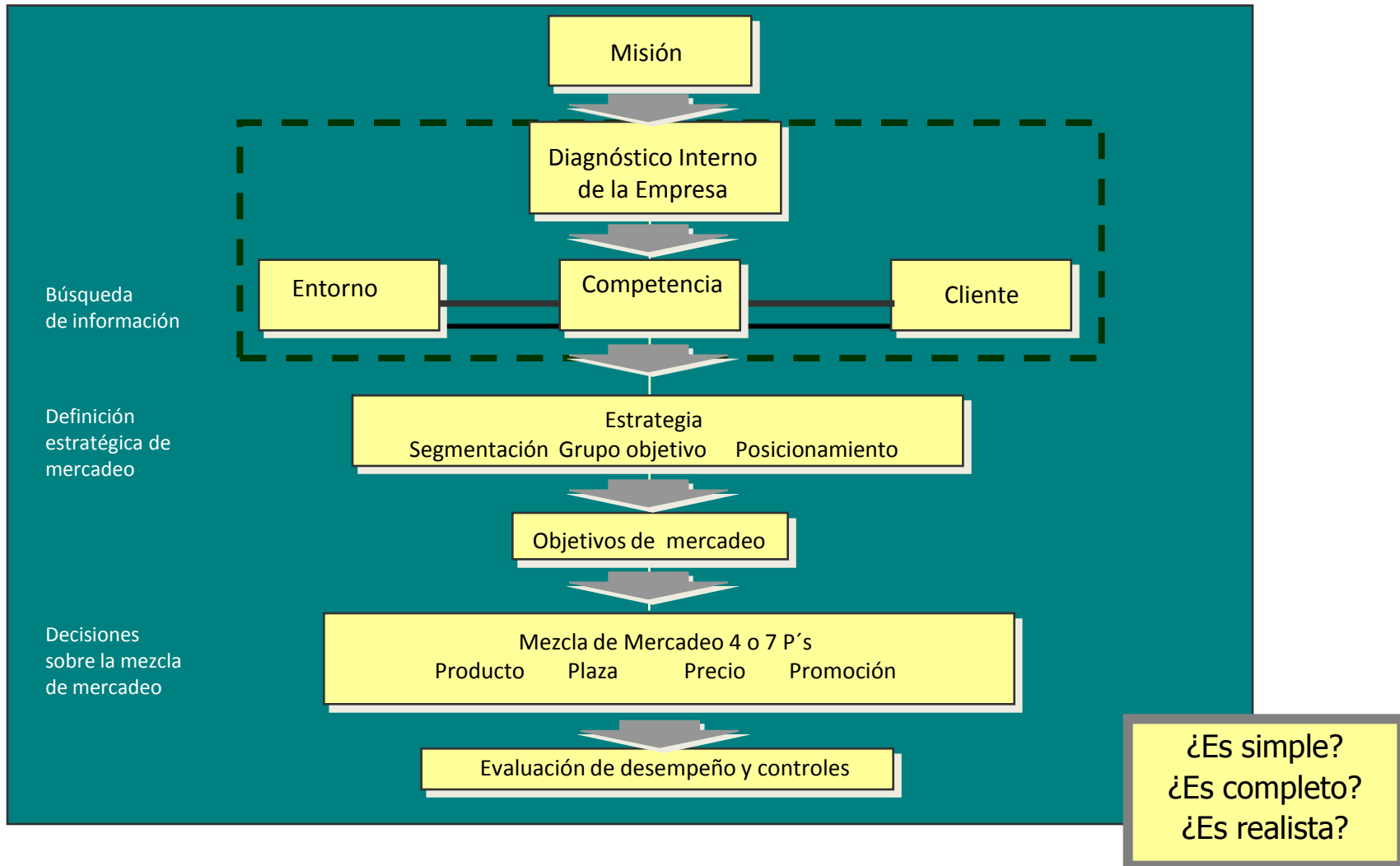
Posicionamiento



Consiste en...

Diseñar la oferta e imagen de la compañía **para ocupar un lugar** en la mente del mercado meta

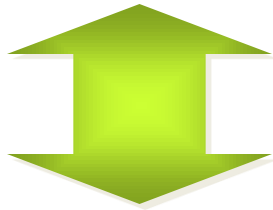
PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO



1 P: PRODUCTO

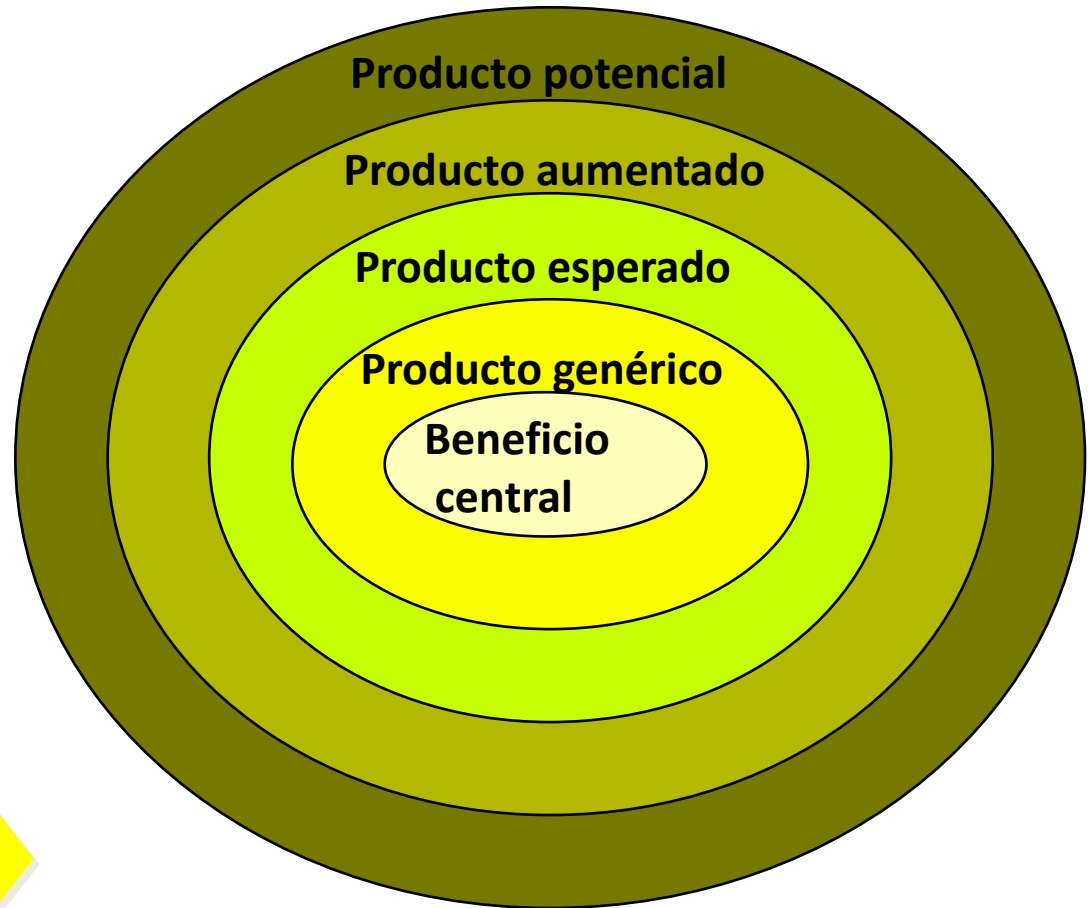
PROVEEDOR

Conjunto de atributos tangibles e intangibles diseñados para satisfacer necesidades y deseos del mercado meta.

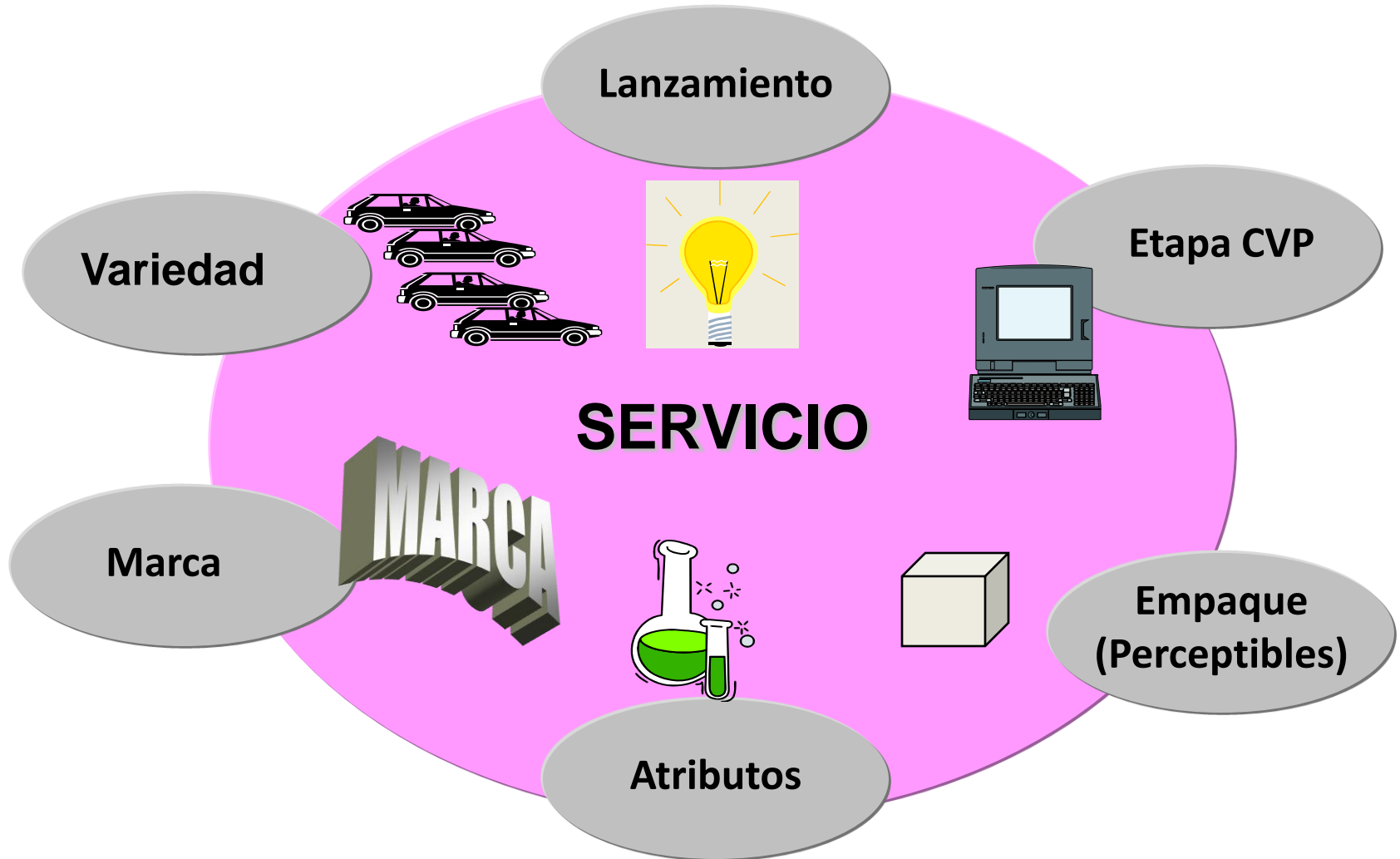


CONSUMIDOR

Conjunto de necesidades, beneficios buscados y percepciones de valor. Los Servicios son parte integral de lo buscado.



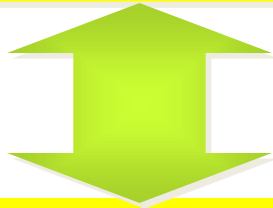
1 P: PRODUCTO



2 P: Distribución de servicios

PLAZA

Sistema de distribución o entrega del servicio, tipo y número de intermediarios, cobertura, condiciones, etc.



CONVENIENCIA

Cercanía al cliente, accesibilidad, variedad de oferta, servicio agregado, horarios cómodos, asesoría, etc.

Incluye tres elementos

- **Flujo de información y promoción**
 - Para interesar al cliente en adquirir el servicio
- **Flujo de negociaciones**
 - Para vender el derecho de usar el servicio
- **Flujo de productos**
 - Para desarrollar una red de localidades donde se pueda acceder al producto/servicio

2 P: Distribución de servicios

Opciones

Cientes van a los proveedores
locales situados en lugares convenientes

Disney



McKinsey&Company

Proveedores van a los clientes:
Inevitable cuando el objeto del
servicio lo requiere
Más caro para el proveedor del
servicio

Transacciones remotas:
Basado en tecnología (Internet)

Google
Venezuela

3 PRECIO

Precio

Fijación de nivel de precios, honorarios, evaluación de costos, comparación con competencia, descuentos, términos de pago.

Alternativas de precio

PRECIO BAJO



No hay beneficio posible con este precio

Precio de penetración

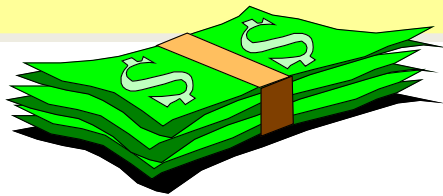
Precio superior

Precio de prestigio

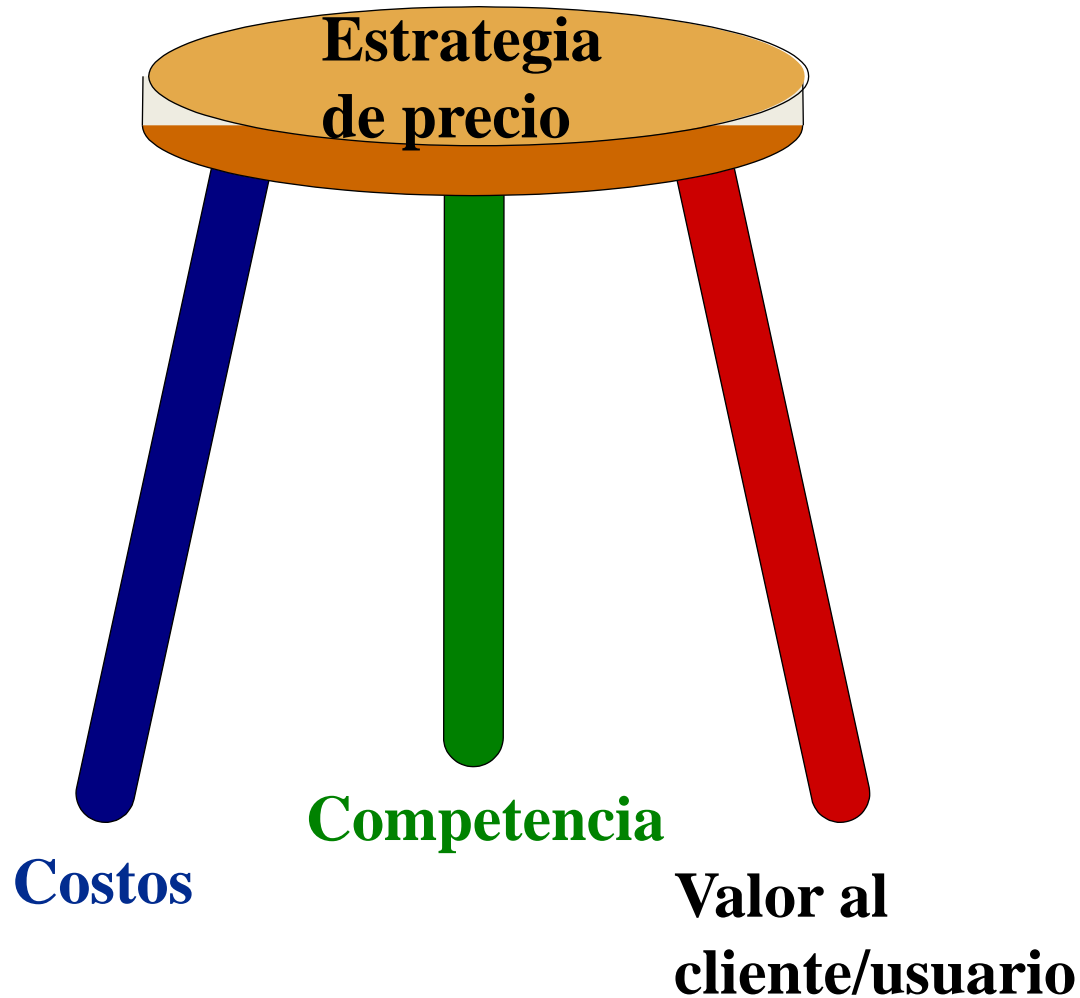
PRECIO ALTO



No hay demanda posible con este precio



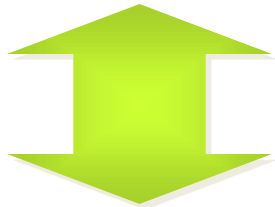
3 P: PRECIO



P: Promoción

PROMOCION

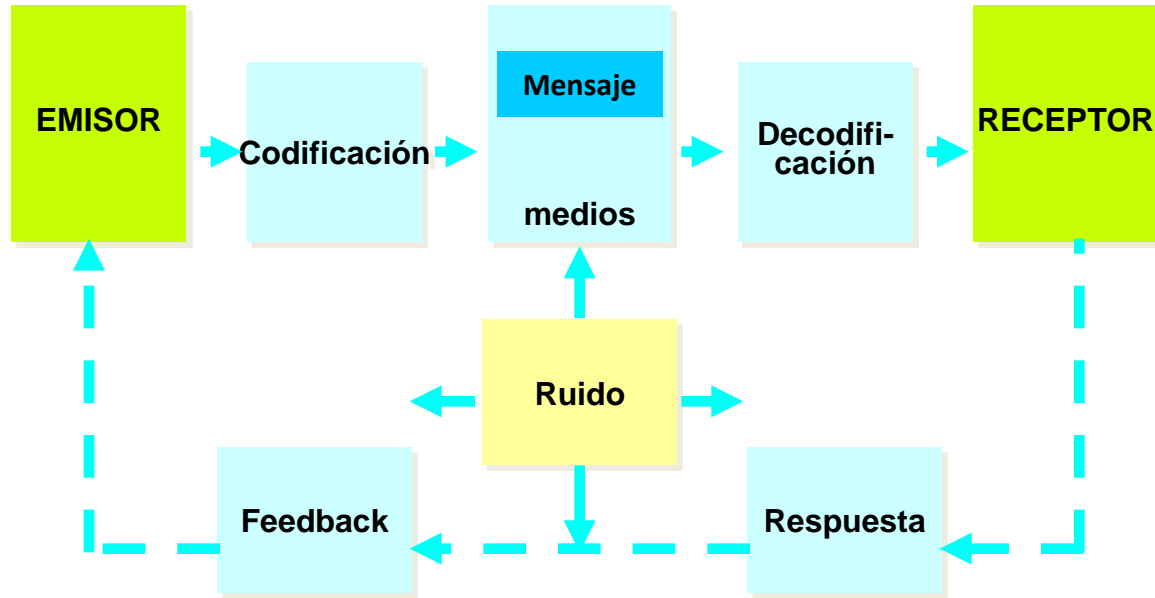
Formas de comunicar los beneficios del producto o servicio a través de publicidad, promoción en ventas, mercadeo directo, ventas personales y RRPP.



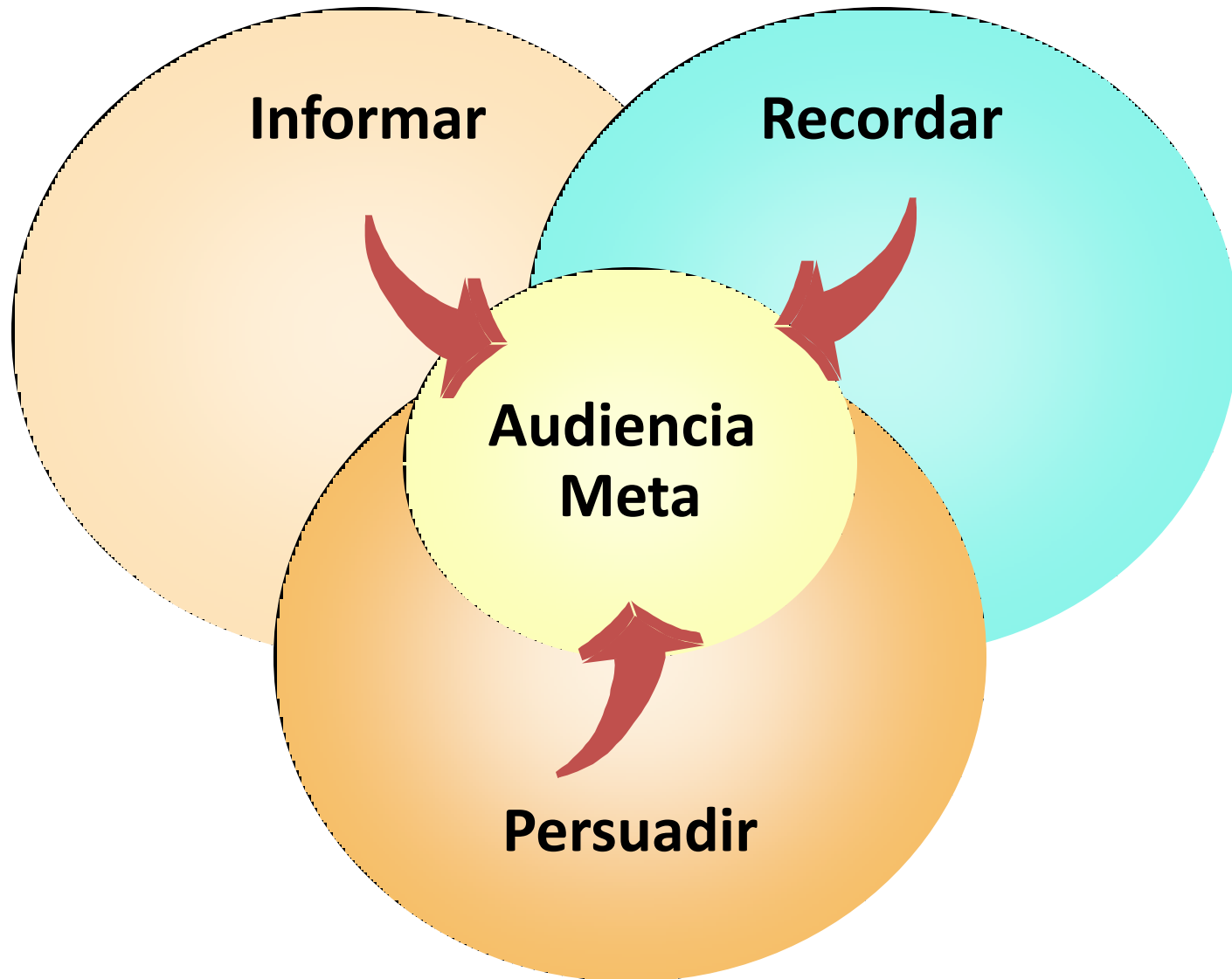
COMUNICACION

Información que ayuda al cliente a formarse una idea del valor del producto.

Elementos del proceso de comunicación



Metas y Tareas de la Promoción



4 P: Promoción

Cupones

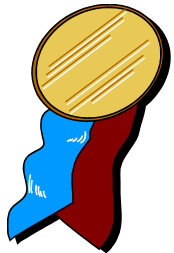
Concursos/
Loterías



Servicios
atados

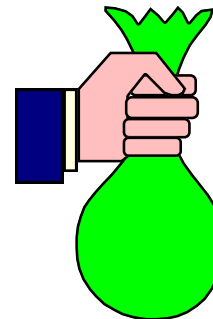
Rebajas de
precio

Reintegros



Pruebas/
muestras

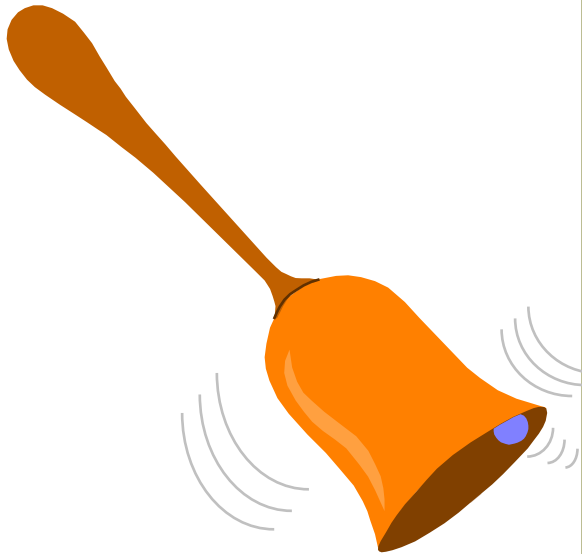
Programas
de lealtad



Premios

4 P: Promoción

Las cinco preguntas clave



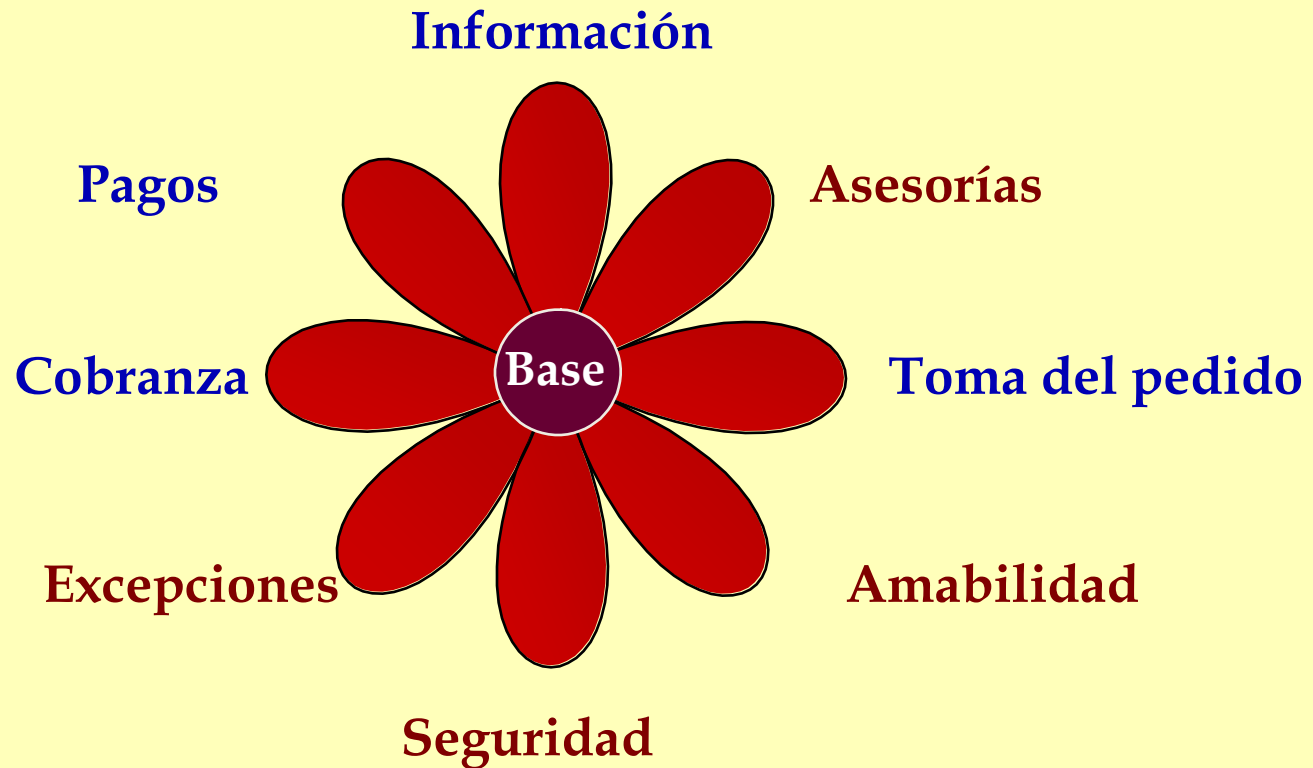
1. **¿Con quién nos queremos comunicar (grupo objetivo)?**
2. **¿Qué queremos comunicar (posicionamiento)?**
3. **¿Cuántos fondos tenemos para la comunicación? (presupuesto)**
4. **¿Cómo queremos comunicarnos? (medios)**
5. **¿Cuándo queremos comunicarnos? (plan de medios)**

Servicio



Cualquier acto o desempeño esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad, que una parte puede ofrecer a otra. Su prestación puede ir ligada o no a productos físicos

La flor del servicio de Lovelock

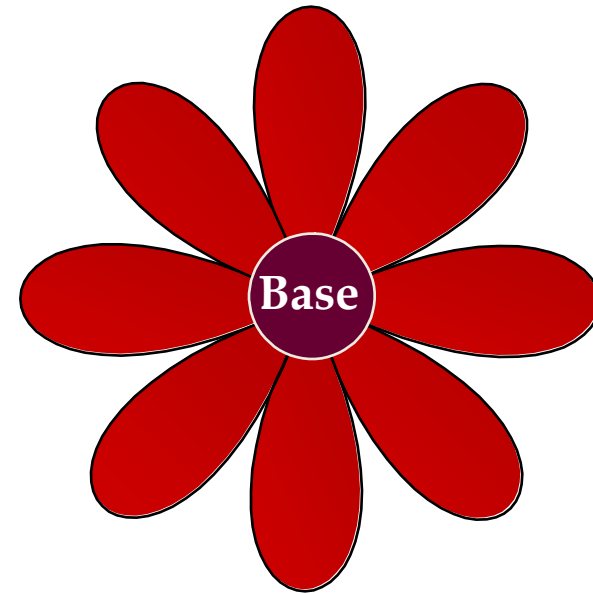


Elementos facilitadores

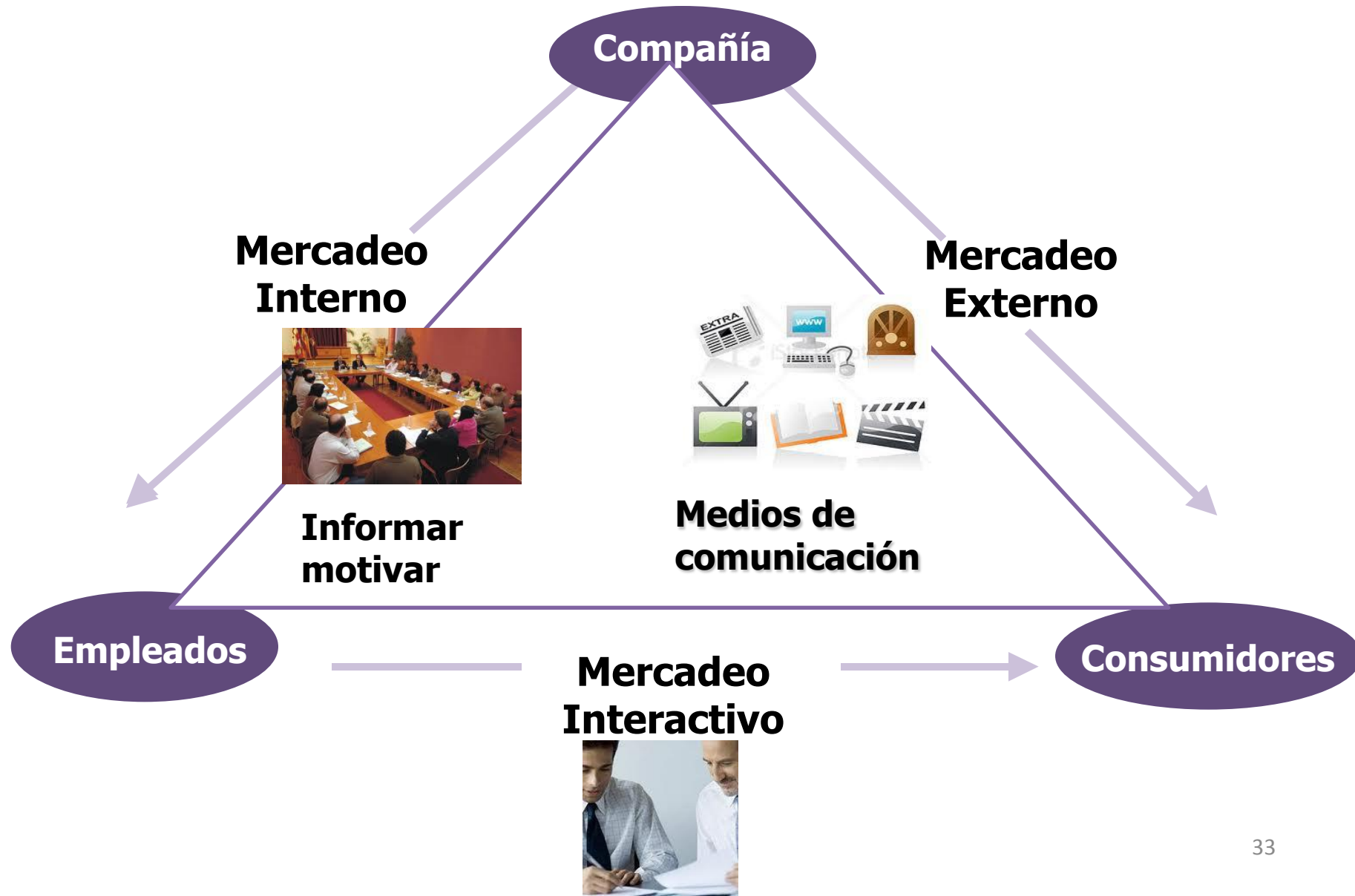
Elementos enaltecedores

La flor del servicio de Lovelock

- **Información**
 - Cómo llegar al lugar
 - Programa, horario de servicios
 - Precios
 - Condiciones de la venta, instrucciones de uso
- **Toma de pedido**
 - Cómo solicitar el servicio
 - Sistema de entrada
 - **Sistema de reservaciones**
- **Cobranza**
 - Estado de cuenta periódico
 - Disponibilidad del monto adeudado
- **Pago**
 - Sistema de pagos automáticos
 - Sistema fácil de pagar
- **Asesorías**
 - Consejos individualizados
 - Consultas por la gerencia
- **Amabilidad**
 - Saludos, salas de espera y entretenimientos
 - Comidas/bebidas
 - Instalaciones sanitarias
- **Seguridad**
 - Sistema de seguridad para los bienes que traigan consigo los clientes
 - **Sistema para cuidar los bienes comprados o alquilados por los clientes**
- **Excepciones**
 - Solicitudes especiales son n atendidas
 - Resolución de problemas
 - Manejo que quejas y reclamos
 - Resarcimiento



Mercadeo de Servicios

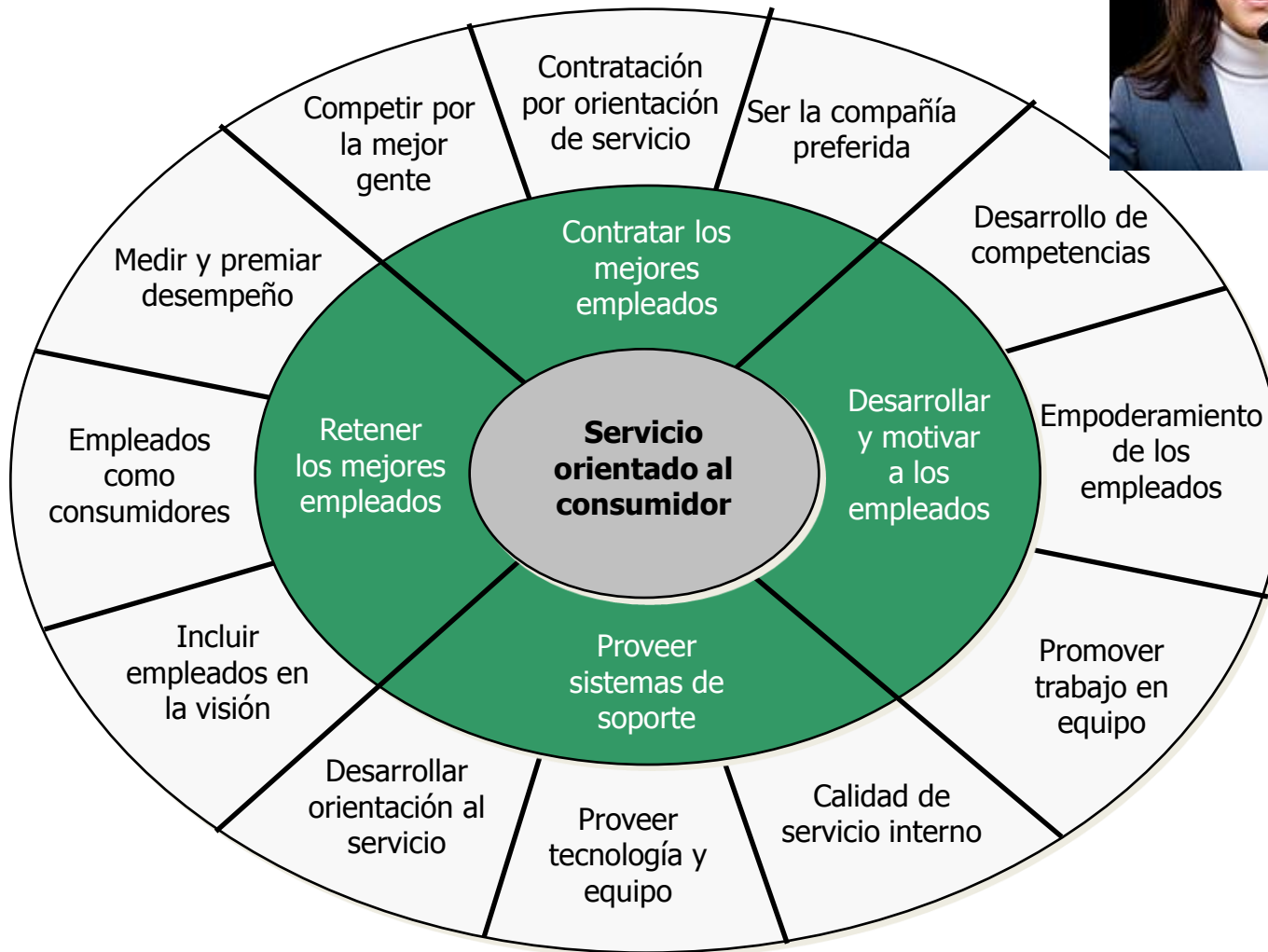


5 P: PERSONAS

- **Empleados que entregan el servicio son muy importantes para la empresa**
 - Son una ventaja competitiva
 - Para los usuarios son la empresa
 - Construyen o destruyen la marca
 - Son los que mejores conocen a los clientes (momentos de la verdad)
 - Muchas transacciones de rutina se realizan sin empleados
 - Cajeros automáticos
 - Contestadores telefónicos programados
 - Internet



P Personas



6 P Perceptibles

Relaciones entre ambiente y servicios



Dimensiones del ambiente

Respuestas

Comportamiento

Condiciones

- Temperatura
- Aire Acondicionado
- Olores
- Música
- Ruido

Espacio

- Disposición
- Muebles
- Equipos

Símbolos

- Señales
- Estilo

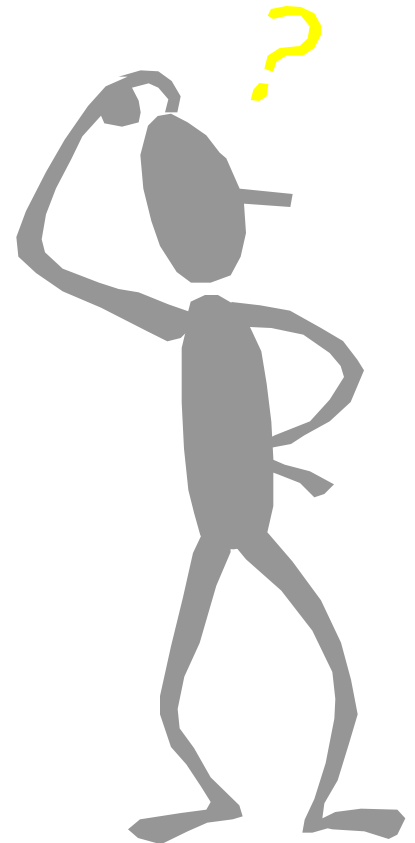
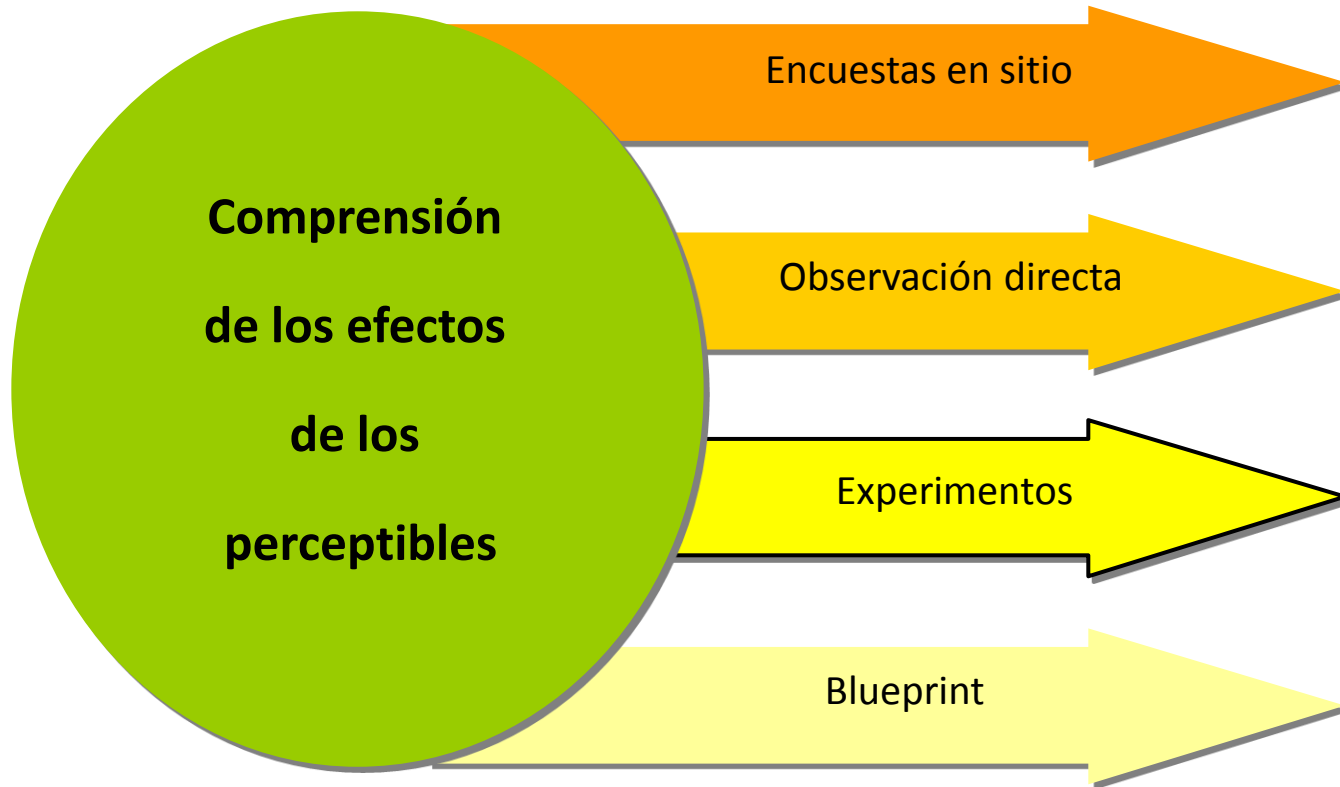
Empleado

- Afiliación
- Larga estadía
- Compromiso
- Realización de planes

Cliente

- Atracción
- Permanencia/explorac
- Gasto de dinero
- Regreso

6 P Perceptibles



7 P: PROCESO

Blueprinting, Mapping o Diagrama de Flujo

Diseño de un servicio para crear experiencias bien valoradas

Fotografía o mapa del servicio que describe el proceso de producción-entrega del servicio, el rol de los consumidores y los empleados y los recursos necesarios

Logística

Ingeniería Industrial

Teoría de Toma de Decisiones

Sistemas de análisis por computador

7 Procesos: Componentes del Blueprint

Acciones del consumidor

Línea de interacción

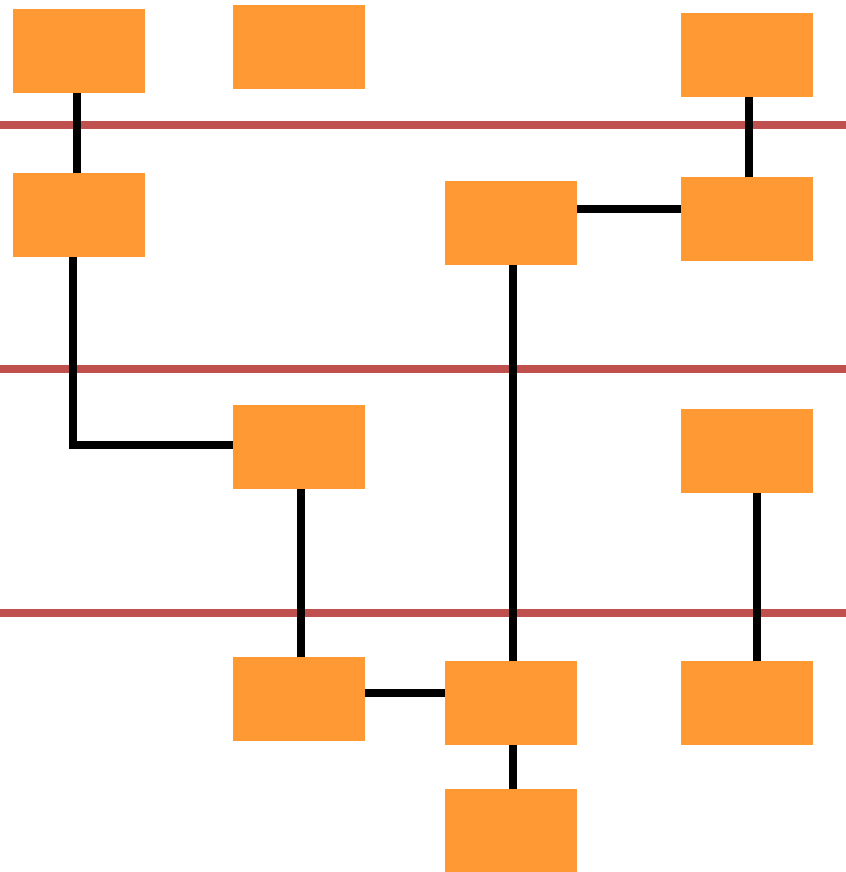
Acciones del empleado contacto con el cliente

Línea de visibilidad

Acciones del empleado "detrás del mostrador"

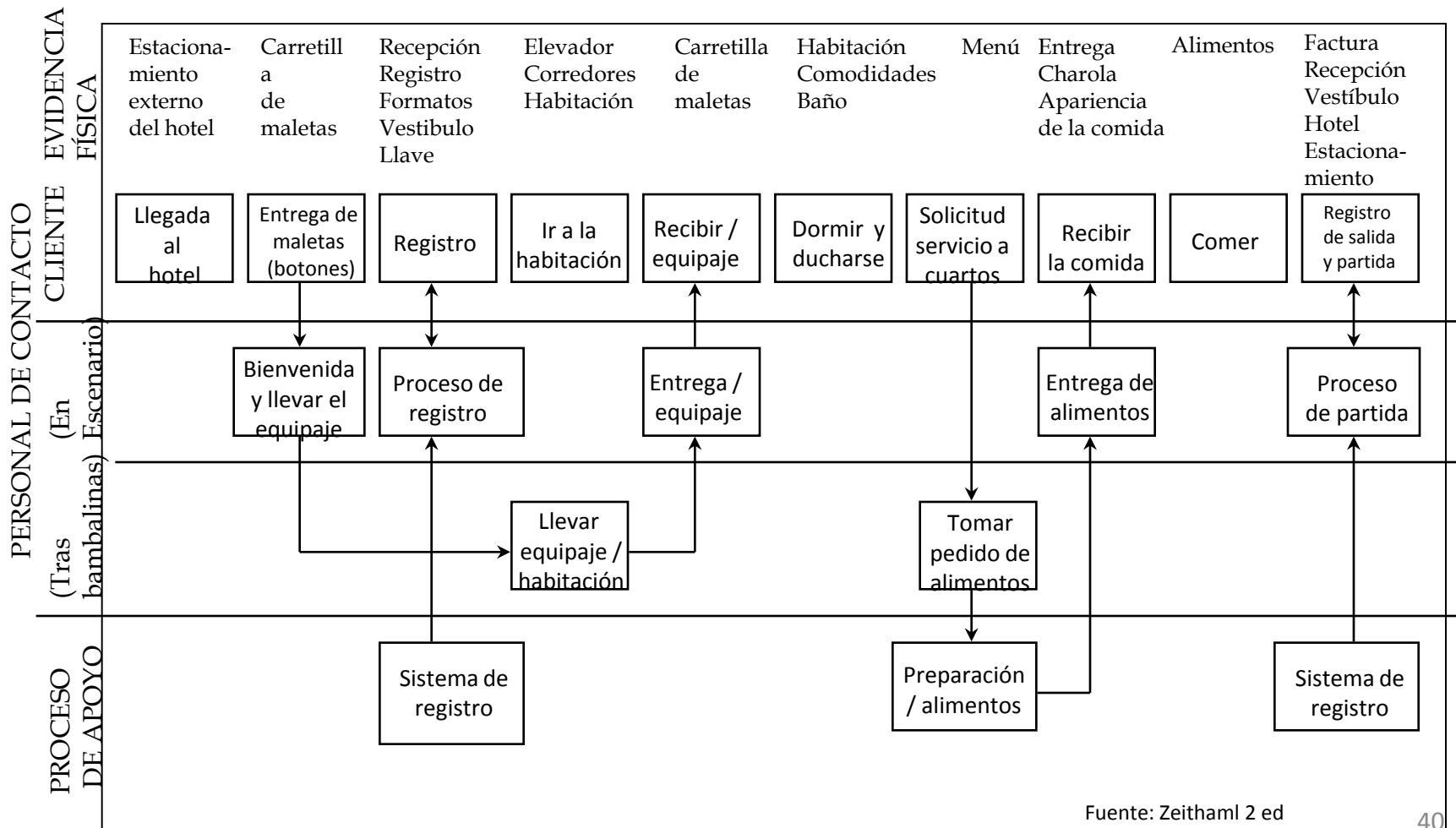
Línea de interna interacción

Procesos de soporte





Esquema de servicio de la estancia en un hotel



Mezcla de Mercadeo: Las 7 P's de empresas de Servicios

	Plaza	Promoción	Precio	Personas	Perceptibles	Procesos
Características físicas	Tipo de canal	Venta directa	Flexibilidad	Empleado	Facilidad de diseño	Flujo de actividades
Nivel de calidad	Exposición	Publicidad	Nivel de precio	Consumidor	Contrato	Número de pasos
Accesorios	Intermediarios	Relaciones públicas	Diferenciación		Apariencia de empleado	Nivel de involucramiento del consumido
Garantías	Puntos de venta	Mercadeo directo	Descuentos		Otros: Reportes, estados, etc.	Políticas
Línea de productos	Transporte		Valor percibido por el cliente			Discreción de empleados
Marca	Manejo de canales					

Fuente: Booms y Bitner, Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms

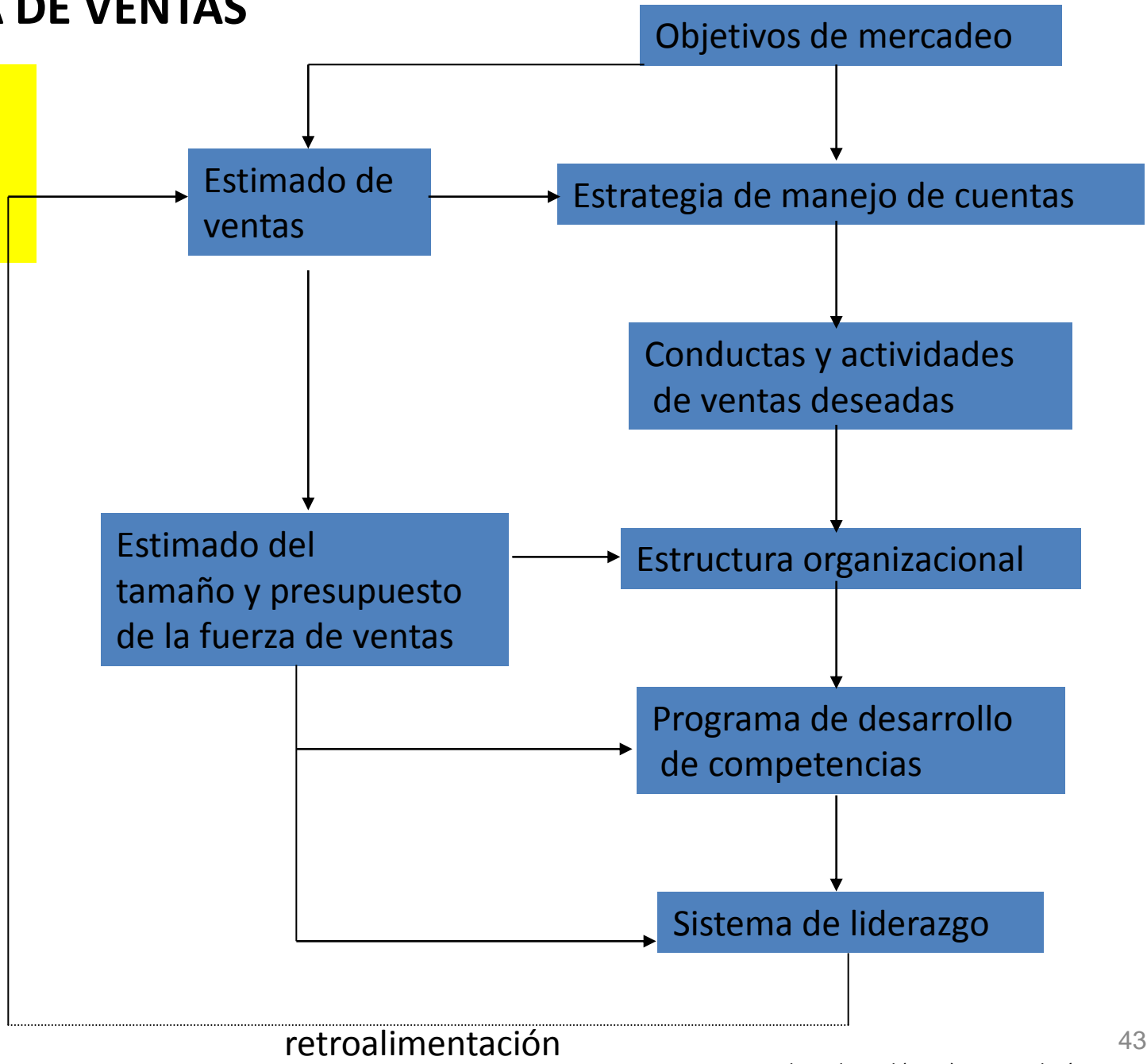
Gerencia de Ventas:

- Es la planificación, organización, liderazgo y control de los sistemas de los programas de contacto personal diseñados para lograr los objetivos de ventas y ganancias de la empresa.



PROGRAMA DE VENTAS

Un programa de ventas:
Es una herramienta para planificar cómo la fuerza de ventas va a desarrollar su papel en alcanzar las metas de la empresa.



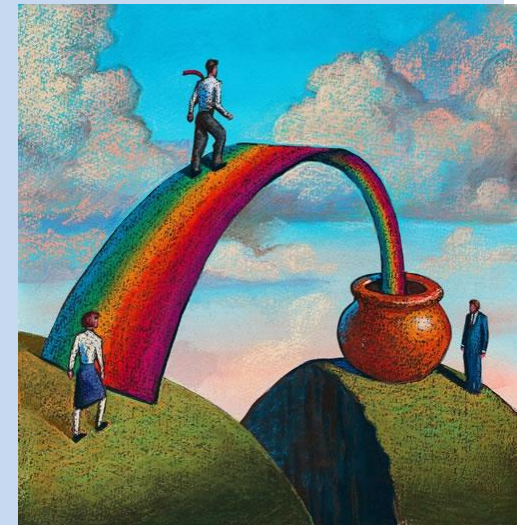
ANALISIS DE ACTORES

- QUIEN
 - Listar los actores
- QUE PAPEL JUEGA?
 - Cupido (Compra, Usa, Paga, Influencia, Decide, Ordenanza)
- QUE PODER TIENE?
 - Mucho, poco, influenciador
- QUÉ LO MOTIVA?
 - Razones por las que actúa
- CÓMO NOS VE ?
 - Aliado, enemigo, neutro
- PLAN DE ATAQUE



PUNTOS IMPORTANTES DEL PLAN DE ACCIÓN

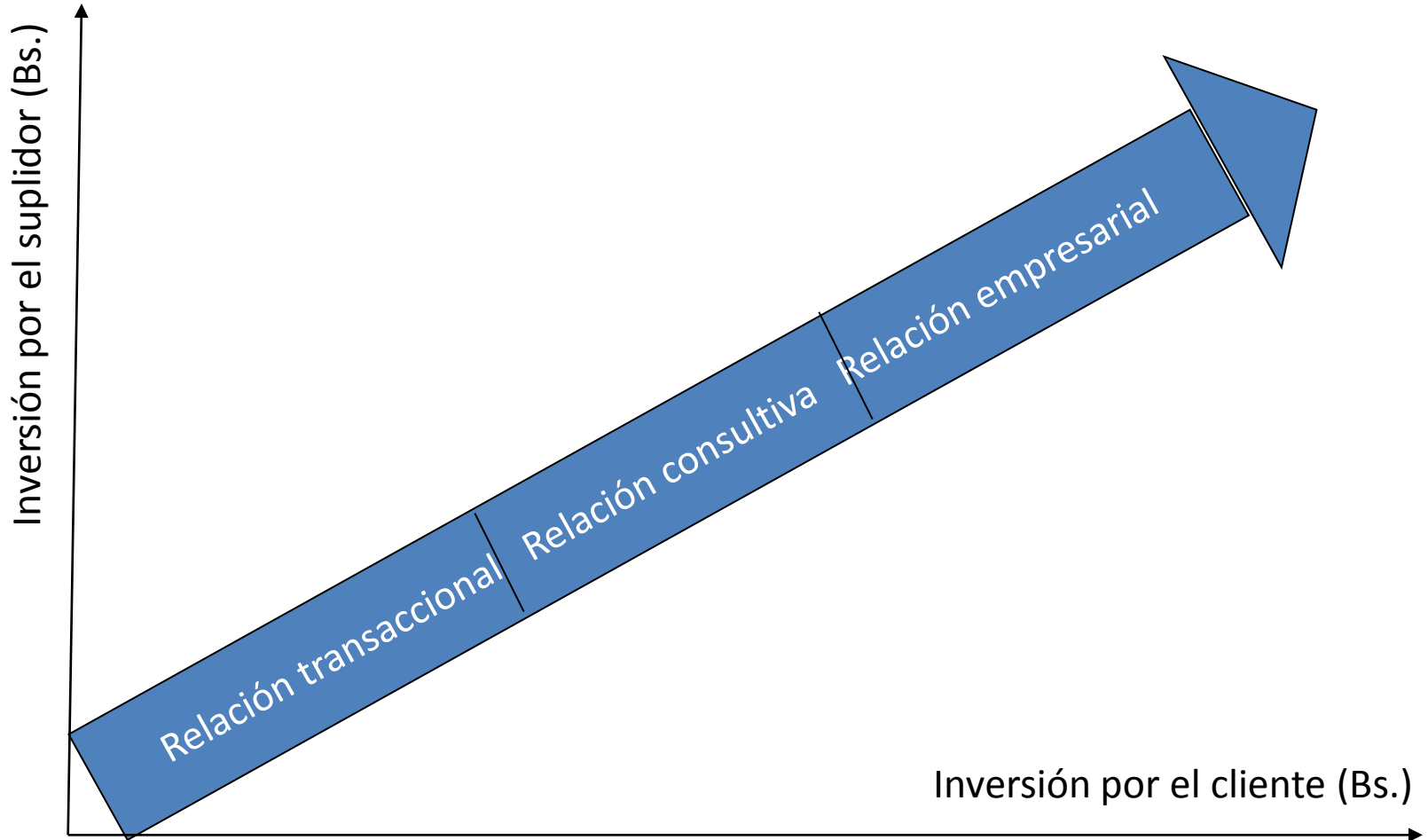
1. Preparar mapa estratégico del sector
2. Obtener definición de “valor” de los distintos actores y la posible evolución del concepto
3. Seleccionar las cuentas claves por el potencial que representan
4. Diagnóstico de las relaciones con cada cuenta
 1. Conocimiento del negocio
 2. Relaciones requeridas
5. Diseño del plan para cada cuenta
 1. Micro segmentación
 2. Plan de acción CUPIDO
 3. Requisitos de soporte
 4. presupuesto



ORGANIZACIÓN



Alternativas de tipos de cuentas



INDICADORES DE GESTIÓN

- **Medidas de entrada o de proceso**

- Visitas o contactos
 - Programados
 - No programados
- Tiempos totales por actividad
- Tiempo en acción comercial versus tiempo de trabajo no comercial o venta real
- Días trabajados
- Gastos de ventas
 - Gastos por tipo
 - Gastos como % de ventas
 - Gastos como % de las cuotas de ventas
- Actividades de no venta
 - Cartas o correos hechos por prospecto
 - Llamadas hechas por prospecto
 - Número de propuestas formales hechas
 - Apoyos o merchandising
 - Número de reuniones por cliente o por canal
 - Capacitación por canal o distribuidor
 - Número de llamadas de servicio
 - Número de cuentas o facturas vencidas recuperadas



INDICADORES DE GESTIÓN

- **Medidas de salida o de resultado**

- Número de ordenes
- Tamaño promedio de ordenes
- Número de cuentas canceladas o perdidas
- Número de cuentas activas
- Número de cuentas perdidas
- Número de cuentas incumplidas o pendientes fuera de tiempo
- Número de cuentas en potencia o en perspectiva
- Número de días en la calle de la cartera a crédito



Gracias por su atención



¿Dudas? ¿Comentarios?

Jorge Menéndez
jorge.menendez@iesa.edu.ve

ANEXOS

Bibliografía

- Kotler & Armstrong (2007): Marketing, versión para Latinoamérica, decimoprimer edición, Mexico:Pearson
- Lovelock & Wirtz (2009): Marketing de servicios, sexta edición, Mexico:Prearson
- Zeithaml, Bitner & Gremler (2009): Services marketing, fifth edition, New York:McGraw-Hill
- Jaén et al (2009):Quieres cambiar tu organización?, Caracas: Ediciones IESA
- Idelfonso Grande Esteban (2007): Marketing de los servicios, cuarta edición, Madrid:ESIC
- Karl Albrecht (1998): La revolución del servicio, Bogotá:Editores LDTA

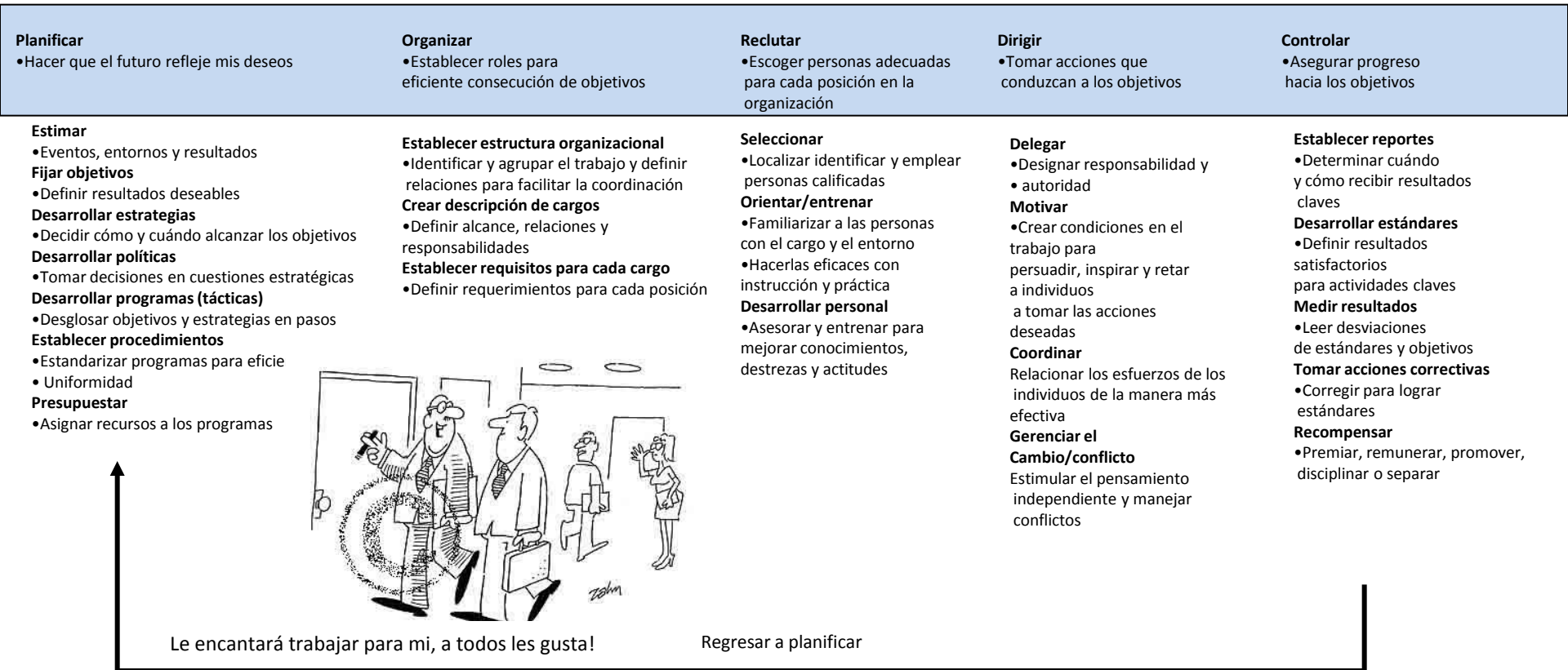


EL PROCESO GERENCIAL

Destrezas para todas las actividades

- 1- **analizar problemas y oportunidades:** averiguar los hechos, definir problemas y oportunidades, elaborar hipótesis sobre las causas
- 2- **tomar decisiones:** crear alternativas, evaluar y tomar acción apropiada
- 3- **comunicar:** transferir información eficazmente

Actividades secuenciales



9 CLAVES DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

1. Cumplir todas las promesas
2. Respetar el tiempo del cliente
3. Tener obsesión por los detalles
4. Ser siempre cortés
5. Mantener siempre el rol profesional
6. Dar seguridad al cliente
7. Respetar la confidencialidad
8. Ser extremadamente accesible
9. Reaccionar frente al error



10 Mandamientos del servicio

1. Llamarlos cuando le decimos que lo vamos a hacer
2. Darles explicaciones sobre como o porqué sucedió ese problema
3. Ofrecerles vías directas y convenientes para recibir información
4. Que los contacten tan pronto como el problema se resuelva
5. Permitirles hablar con alguien que tenga autoridad.
6. Informarles en cuanto tiempo se va a resolver
7. Darles alternativas efectivas si el problema no se puede resolver.
8. Tratarlos como personas, no como un número de cuenta.
9. Decirles como evitar el problema en el futuro.
10. Mantenerlos informados si el problema no se puede resolver de ,,,...,inmediato

12 reglas para el mercadeo efectivo de servicios profesionales

1. **Lo más importante es la calidad del servicio.** Diseñe procesos que lo garanticen.
2. **Tenga un plan de mercadeo cuyo objetivo sea proveer servicios valiosos a largo plazo.** Debe decidirse cuáles actividades de mercadeo se realizarán internamente y cuáles se contratarán (outsourcing)
3. **Conocer al cliente es la base del mercadeo.** La información obtenida debe guiar las actividades de mercadeo.
4. **Tenga un plan.** Analice los entornos (interno, mercado, público, la competencia y el macro entorno). Formule objetivos concretos con estrategias generales y tácticas. La meta es desarrollar ventajas sustentables que los destaquen de la competencia.
5. **La firma no puede dar todos los servicios a todos los clientes.** En un ambiente competitivo el tratar de servir a todos los clientes con la misma oferta no sería efectivo ya que las empresas especializadas captarían muchos clientes. Segmentación típica a consumidores puede ser: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual; y **segmentación hacia otras empresas puede ser: no diferenciada** (una estrategia para todos los segmentos – no recomendable), **diferenciada** (apela a varios segmentos con un plan para cada uno) y **concentrada** (busca clientes en un sólo segmento)
6. **Haga ofertas irresistibles.** Mercadeo es un proceso de intercambio. Las partes intercambian algo de valor. Si el cliente piensa que el intercambio excede sus expectativas, es más probable que la relación sea duradera.

12 reglas para el mercadeo efectivo de servicios profesionales

- 7. Ponga el precio adecuado.** En la mente del cliente el precio es un indicador de calidad. Sin embargo, los clientes tienden a volverse sensibles al precio y es importante que perciban que la propuesta es de buen “valor” (beneficio – costo).
- 8. Manténgase siempre accesible.** Establezca múltiples canales de comunicación (Internet, teléfono, horario ampliado de trabajo y sistemas no tradicionales)
- 9. Desarrolle comunicaciones consistentes, claras y efectivas.** Se pueden usar diferentes canales de comunicación: reportes, contacto personal, mercadeo directo, publicidad, etc. Aunque provengan de personas distintas en la organización todas ellas deben lucir que provienen de la misma empresa, dar el mismo mensaje y ser valiosas. Conviene nombrar un responsable de las comunicaciones corporativas para garantizar uniformidad.
- 10. No descuide el canal establecido por la Internet.** La existencia de este medio implica que nuestros clientes se pueden comunicar con nosotros a toda hora todos los días. Depende de la empresa el tomar decisiones estratégicas y tácitas para poder proveer sus servicios cuando sean requeridos.
- 11. Construya relaciones cercanas con clientes claves.** Una relación estrecha entre la firma y el cliente es mutuamente beneficiosa. Crear esta situación requiere tiempo y se basa en: confianza, conocimiento del cliente, acceso rápido del cliente y tecnologías que faciliten los procesos.
- 12. El futuro se construye hoy.** Para tener éxito se deben de hacer planes basados en varios escenarios posibles reconociendo que el entorno es cambiante.

MOTIVACIÓN

- Es el motor de nuestras acciones que nos impulsa a realizar un objetivo y persistir hasta lograrlo
- Los factores que usualmente son motivadores:
 - Respeto por mi persona
 - Trabajo retador
 - Estimulo de la gerencia
 - Oportunidad de ser creativos
 - Seguridad en el empleo
 - Oportunidad de progresar
 - Buen ambiente de trabajo
 - Reconocimiento de otros
 - Una relación positiva con los clientes

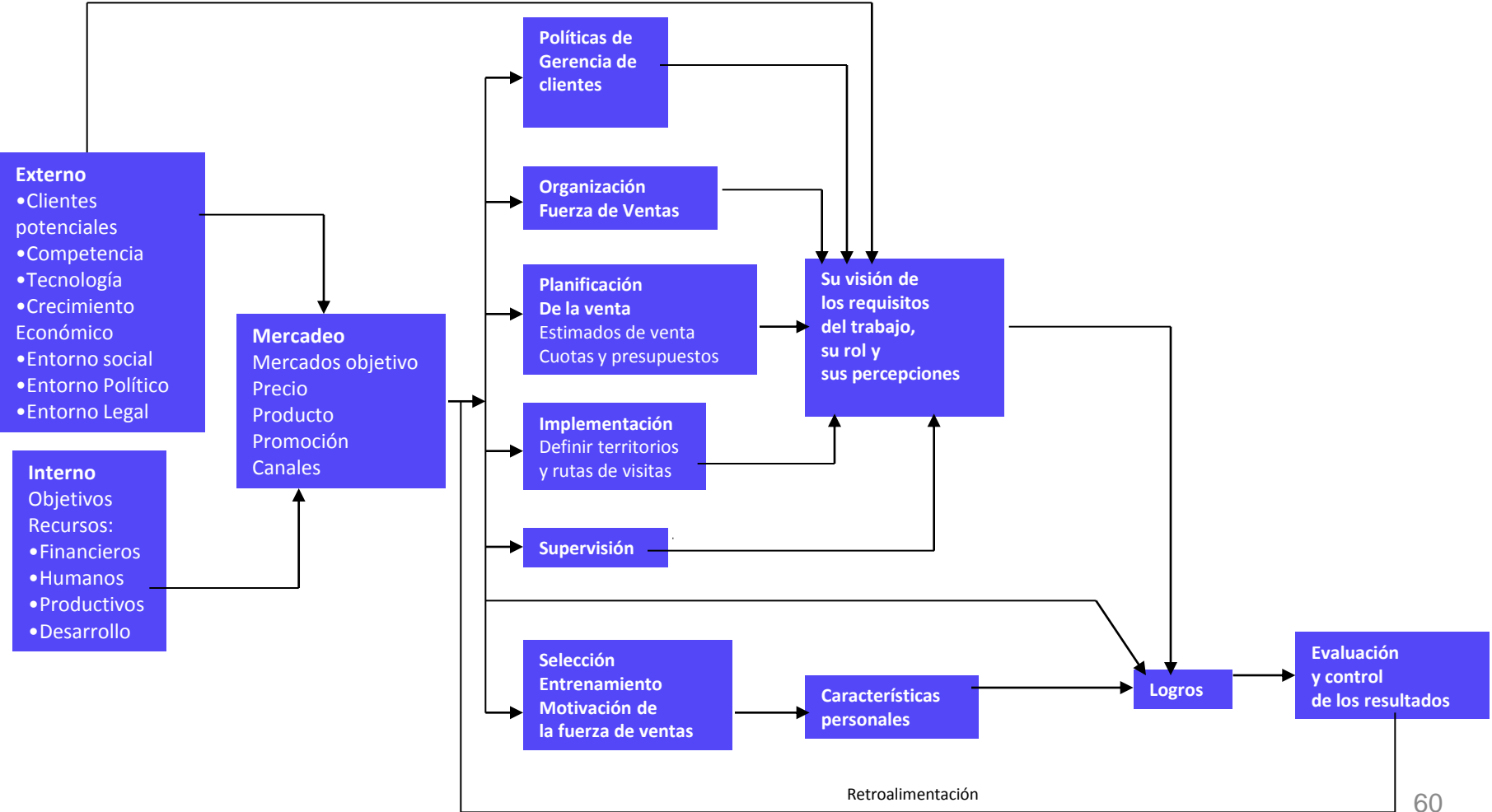


CLIENTES MOLESTOS

- Tres fuentes típicas de clientes molestos: valor (relación costo/beneficio), sistemas (fallas en procesos), o personas (fueron maltratados, pérdida de tiempo)
- Manejo de la situación
 - La crítica de un cliente es en realidad una solicitud de acción
 - Escuchar activamente, esta es una oportunidad de obtener información
 - Hacer preguntas para aclarar (no quien tiene la razón sino cómo todos pueden cooperar para resolver la situación)
 - Mostrar empatía (una actitud positiva es fundamental)
 - Resolver el problema
 - Mostrar flexibilidad donde pueda hacerlo
 - Hacer resarcimiento
 - Terminar en una nota positiva
 - Hacer seguimiento a la solución
- Cuando nos equivocamos
 - Entender la situación
 - Observar la reacción del cliente y verbalizar los sentimientos del cliente
 - Admitir el error
 - Ofrecer disculpas
 - Encontrar e implementar una solución



DIRECCIÓN DE VENTAS



Alternativas de tipos de cuentas

- **Relación transaccional** (68% de las empresas con al menos algunos de sus clientes)
 - Se requiere de un producto de calidad aceptable, a un precio competitivo y un proceso y relación conveniente al comprador
 - Involucra una relación personal entre comprador y vendedor basada en confianza, creación de valor y alcanzando o excediendo las expectativas de los clientes
- **Relación consultiva** (común en relaciones B2B)
 - Ayudar a clientes a entender sus problemas y oportunidades de manera nueva o distinta
 - Ayudar a clientes a desarrollar mejores soluciones que las que hubieran hecho solos
 - Actuar como asesores del cliente con sus suplidores, asegurando soluciones a tiempo o a necesidades especiales
 - Esta relación es más apropiada cuando los productos/servicios son diferentes de la competencia, pueden ser adaptados a las necesidades del cliente, el uso o instalación requiere soporte significativo del vendedor, y los beneficios del producto justifican el alto costo de la relación consultiva
- **Relación empresarial** (relación a largo plazo con pocos suplidores)
 - En esta relación se alinean todos los recursos del suplidor para darle servicio al éxito de la estrategia del cliente.
 - El suplidor debe darle un valor excepcional al cliente y al mismo tiempo extraer una compensación importante (ganar-ganar).
 - Se enfatiza el vendedor, y equipos de trabajo de campo interactúan regularmente con equipos interfuncionales y multiniveles. Es frecuente que empleados del suplidor trabajen en las oficinas del cliente logrando un alto nivel de intimidad de ambas empresas basada en acceso y conocimientos mutuos.
 - Las actividades, funciones y compensación de la fuerza de ventas debe revisarse para que no colidan con los intereses de este tipo de relación o con el objetivo de bajar los costos totales para el cliente.
 - Se considera la relación a largo plazo y es muy difícil de romper la relación

Tamaño y presupuesto de la fuerza de ventas

- **Tiene el tamaño óptimo su fuerza de ventas?**

- **Es demasiado pequeña si:**

- Sus clientes tienen problemas de atención
- Sus clientes están considerando comprarle a la competencia
- Sus vendedores sienten que trabajan demasiado, pero los gastos aparentemente están bajo control
- Sus vendedores no tienen tiempo de determinar cómo están cambiando las necesidades de sus clientes ni dando soluciones a esas necesidades

- **Es demasiado grande si:**

- Sus clientes le dicen, “no acabamos de vernos?”
- En general, sus clientes aparentemente reciben mucha atención de sus vendedores
- Sus vendedores parecen tener mucho tiempo libre
- Sus vendedores no aparentan estar muy motivados
- Sus costos superan la norma de su industria

- **Presupuesto de ventas**

- Salarios de vendedores (fijo y variable)
- Salarios de supervisión y gerencia (fijo y variable)
- Gastos de viajes
- Alquileres
- Reclutamiento y entrenamiento
- Personal de soporte
- Muestras y materiales (maletines, presentaciones, etc.)
- Equipos (computadoras)



INFORMACIÓN DESEABLE SOBRE CLIENTES

CLAVES

- Mercado
 - Importancia relativa de los productos del cliente
 - En cuáles mercados se venden ?
 - Quiénes son sus competidores?
- Finanzas
 - Cuando inician/terminan el ciclo de presupuesto?
 - Quienes origina requisiciones de compras?
 - Cuál es el retorno mínimo de inversión requerido?
 - Cuál es el presupuesto de este año de inversiones?
- Organización
 - Cuáles departamentos influyen las ordenes de compras?
 - Cuáles son los principales objetivos de este año de cada departamento?
- Operaciones
 - Cuáles son los principales procesos usados para lograr sus objetivos?
 - Hay medidas específicas de resultados para los productos o servicios que les vendemos?
- Personal
 - Quienes tienen influencia directa o indirecta en la compra de nuestros productos?
 - Cuáles son sus responsabilidades formales?
 - Cuál es nuestra relación con cada persona?
 - Quienes son los amigos y enemigos de nuestra cuenta?
- Competencia
 - Cuáles de nuestros competidores ya les venden?
 - Cuál es el porcentaje de compras a nosotros en cada producto/servicio que les vendemos?
 - En cuáles es probable que aumentemos nuestro porcentaje?

