

MICROFINANZAS



CUMBRE DE LA MICROEMPRESA

Foromic

FOTO: ANGÉLICA TÁRRAGA GONZÁLEZ

→ **AUDACES**
Escolares forman empresa artesanal



→ **EXPORTADORES**
PYME venderán productos al mundo



→ **CONGRESO**
Funcionarios peruanos en cumbre de Montevideo



Agenda EMPRESARIAL

Curso Internacional "Implementación del Plan de Auditoría en Base a Riesgos"

Expositor: Alfonso Granados (Colombia)
Días: 26 y 27 agosto
Teléfono: 464.1839
Organiza: AMS CONSULTING

Diplomado en Gerencia de Microfinanzas

Inicio: 4 de Setiembre
Lugar: Arequipa
Telf.: (054) 775857
Organiza: ESAN

V Convención de Acuicultura

Fecha: 23 Setiembre.
Lugar: Pentagonito
Telf.: 618-3333
Organiza: ADEX

5º Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas

Fecha: 23-24 Setiembre.
Lugar: Hotel Sheraton.
Teléfono: 476-0814
Organiza: CMS People.

Feria Especializada ExpoAlimentaria

Fecha: 22-24 Setiembre.
Lugar: Cuartel General del Ejército (Pentagonito)
Teléfono: 618-3333
Organiza: ADEX - Mincetur.

Cumbre IMF Foromic 2010

Fecha: 6-8 Octubre
Lugar: Montevideo
Organiza: BID

Curso Internacional "Creando Acciones de Alto Rendimiento Para Equipo de Auditores, Contadores o Administradores"

Expositor: Lilia Figueredo (Venezuela)
Días: 28 y 29
Organiza: IGS GLOBAL
Teléfono: 775.8533
Lugar: Lima

café & negocios

→ POR WILFREDO QUIROZ FUENTES

Caja Cusco

La Caja Municipal del Cusco se está convirtiendo en una de las instituciones líderes de las microfinanzas peruanas. En corto tiempo se está posicionando en el mercado limeño, especialmente en distritos emergentes. Precisamente, este viernes en la tarde se inaugurará una agencia en el distrito de Ate-Vitarte. Esta entidad, es una de las pocas instituciones que desarrolló microfinanzas rurales. En la foto observamos de izquierda a derecha a parte del directorio de la Caja Municipal del Cusco: Angel Torres Soría (director y ex presidente), Frank Vizcarra Alosilla (presidente), Vidal Bolaños Candia (director), Antonio Olivares Morante (director) y al gerente (de licencia) Carlos Tamayo Caparó.



Personaje de la semana

Microfinanzas saluda a Alfonso Muñoz Canales por sus aportes en el campo de la gestión y control de riesgo de las instituciones financieras

Líderes en microfinanzas

Felipe Tam Fox, Superintendente de Banca, Seguros y AFP, y Roberto Carlos Tello Ezcurra, director de la Caja Huancayo.



Av. Paseo de la República 5639
Miraflores

Teléfonos:
447-1218 / 447-1285

→ Director del Suplemento Microfinanzas: César Sánchez Martínez → Editor: Héctor Kuga Carrillo
→ Redactores: Zoila Violeta Retuerto Jara, Loida Caldas Valverde y Antonio Machuca Ortiz.
→ Diseño: Luis Chapoñán Guerra → Fotografía: Angélica Tárraga Gonzáles.
→ Gerente comercial: Cecilia Altez Navarro / caltez@diariolaprimera.com
→ Publicidad: Wilfredo Quiroz Fuentes / wquiroz@diariolaprimera.com / 945-050-919 / RPM *540936

ALDEA PYME

Carta FEPCMAC

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito ha enviado al director de Microfinanzas una carta de rectificación que dice lo siguiente: "Nos dirigimos a usted por medio de la presente para manifestarle nuestra extrañeza por la nota de la referencia, publicada por vuestra representada, acerca de la creación de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Los Olivos. Al respecto debemos señalar que en la referida nota, ustedes sorprendentemente dice que la Caja Los Olivos tiene el visto bueno de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos, y que en las próximas semanas recibirá la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para operar en Lima... a pesar que dicha información fue desmentida a nuestro representante... antes de la publicación de vuestro suplemento, situación que mortifica y preocupa a nuestra representada..."

Caja Los Olivos

El alcalde de la Municipalidad Distrital de Los Olivos, Felipe Castillo, confirmó que la creación de la Caja Los Olivos es ya casi una realidad. Dijo que ya tiene el visto bueno de las instituciones especializadas en el tema y que en las siguientes semanas recibirán la autorización para organizar la mencionada caja que será la primera en el ámbito distrital y la primera también, de origen municipal después de muchos años. Sin embargo, en conversación telefónica con un representante de la FEPCMAC, hay observaciones que deben levantarse, por la cual esa institución no ha dado visto bueno alguno. Dependerá de la SBS otorgar o no la autorización respectiva.

Caja Cusco

Este viernes 27 de agosto, la Caja Municipal del Cusco inaugurará una agencia en el distrito de Ate-Vitarte. Participarán directores, gerentes y altos ejecutivos de diversas organizaciones de la industria microfinanciera y Municipalidad Provincial del Cusco. La cita será a partir de las 4 p.m.



DESARROLLAN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Escolares forman empresa ecológica

Dieciséis alumnas del Colegio Particular Villa María La Planicie de Lima se preparan para ser empresarias sin dejar de lado el aporte social, colaborando con los niños enfermos de cáncer.

Por Héctor Kuga Carrillo

Con jóvenes colegialas que han iniciado con entusiasmo la empresa Étnica para producir y comercializar bolsos de moda con motivos peruanos, y destinan parte de los ingresos a la ONG "Making Kids Happy", que ayuda a los niños hospitalizados en Neoplásicas.

El Proyecto se formó este año, a partir del concurso "La Compañía", del programa Junior Achievement organizado por la Universidad San Ignacio de Loyola. Las jóvenes estudiantes consideran necesario que su empresa, a la vez que se gane la confianza de los clientes por la calidad del producto, asuma su responsabilidad social con los sectores más desprotegidos de la sociedad, en este caso los niños con enfermedades graves.

Ellos están convencidas de que la empresa también debe utilizar los motivos originales de nuestra cultura peruana enmarcándose en la tendencia étnica de la moda. Su producto es un práctico bolso que tiene la ventaja de convertirse en maletín. Es de un material cómodo y resistente con aplicaciones en materiales nativos, lo que le da una apariencia muy atractiva y a la vez la hace moderna y única en su



Las escolares, al igual que los jóvenes de la foto, se están formando como emprendedoras y es muy probable que sean empresarias exitosas.

género. El nombre Étnica significa perteniente o relativo a una nación, raza o etnia, que se refiere a un grupo de personas asociadas para un fin

común. Ellas se sienten muy identificadas con este nombre y están unidas para lograr el mismo objetivo. Este consiste en la elaboración de una empresa que alcance el éxito

MEDIANTE ALIANZA CON EMPRESAS TRANSPORTADORAS DE CARGAS

MYPE y PYME serán exportadoras

Mediante el producto Pyme Express que se presentó en la Cumbre Pyme Apec 2010, se brindarán servicios de courier con los más altos estándares internacionales para las micro y pequeñas empresas peruanas. Similar al que ofrece a las grandes empresas, pero a un precio competitivo, con ventajas como el servicio de entrega hasta la puerta de su cliente y con la asesoría de un personal altamente calificado.

De esta manera se garantizan que los envíos de las PYME peruanas se realicen de una manera fácil, rápida y segura, pues los interesados se podrán acercar a cualquiera de las oficinas de DHL Express a nivel nacional, empresa que patrocina el producto. Sobre el particular, el gerente



Las empresas podrán exportar o contactarse con posibles compradores foráneos mediante Pyme Express.

general de la empresa, Rodrigo Yopez, al referirse a la importancia del desarrollo de las Pyme en nuestro país, advirtió que en un

mediano plazo los micro y pequeños empresarios se convertirán en miles de exportadores con el producto Pyme Express. DHL es el líder mundial del mercado en la industria de express internacional y logística, especializándose en proporcionar soluciones innovadoras y personalizadas desde una sola fuente. Ofrece pericia en envíos express, carga aérea y marítima, transporte por tierra, soluciones logísticas, así como servicios de correo internacional, combinados con la cobertura mundial y profundo conocimiento de los mercados locales. La red internacional de la empresa vincula a más de 220 países y territorios a nivel mundial con más de 300,000 empleados dedicados a proporcionar servicios rápidos y confiables que exceden las expectativas de los clientes.

También ofrecen ayuda a las personas que más lo necesitan. Comparten un porcentaje de sus ganancias con la ONG, Making Kids Happy, del payaso Timbo, una asociación sin fines de lucro, con la cual apoyan a los niños hospitalizados del Hospital Neoplásicas.

en base a esfuerzo y a un producto que sea atractivo para el cliente, con diseños que tiene características que además identifican a nuestra nación y origen.

Étnica es una empresa orientada hacia la producción y comercialización de innovadores bolsos, confeccionados con materiales de alta calidad, con aplicaciones nativas. Asimismo, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas en mantener la exclusividad de sus productos, garantizando los más altos niveles de calidad, eficiencia, competitividad y contribuyendo a la vez, al alcance de estándares de excelencia en la satisfacción de sus clientes.

Su visión como empresarias es lograr clientes satisfechos y comprometidos. Étnica busca formar parte de la comunidad empresarial y social peruana. No sólo busca beneficiarse con este programa, sino también ofrecer de cierto modo una ayuda a las personas que más lo necesitan. Compartiendo un porcentaje de sus ganancias con la ONG, Making Kids Happy, del payaso Timbo, una asociación sin fines de lucro, con la cual apoyan a los niños hospitalizados del Hospital Neoplásicas. A lo largo del programa, el equipo de empresarias visitará a los niños para llenarlos de alegría y participar de experiencias inolvidables. Así los ayudarán de manera económica, pero, lo más importante, emocionalmente.



Se presentará la realidad de la pequeña empresa peruana.



El objetivo del Foromic es fortalecer a la industria microfinanciera de la región.

FOMIN DEL BID CELEBRERÁ FORO DE LA MICROEMPRESA EN URUGUAY

FOROMIC 2010

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo realizará del 6 al 8 de octubre en Montevideo, Uruguay, el XIII Foro Interamericano de la Microempresa (Foromic 2010), aunque días antes se realizarán varias sesiones de entrenamiento.

Por Zoila Violeta Retuerto Jara

El Foromic reúne todos los años a más de 1,000 delegados de instituciones financieras, empresas consultoras, agencias gubernamentales y organizaciones internacionales interesadas en la microempresa. Como parte del certamen, el FOMIN entregará sus premios al desarrollo de la microempresa en América Latina y el Caribe. Esta actividad está abierta a instituciones microfinancieras, cooperativas de crédito, bancos comerciales y ONG especializadas en microfinanzas y en servicios de desarrollo empresarial en esta región.

Los premios a la mejor institución microfinanciera y a las mejores prácticas en desempeño social se basan en indicadores objetivos que miden a cientos de organizaciones dedicadas a las microfinanzas en América Latina y el Caribe. Los ganadores en estas categorías también recibirán un reconocimiento por parte de la Citibank Foundation. El premio a la excelencia en servicios de desarrollo empresarial reconocerá este año a organizaciones que sobresalgan por sus soluciones innovadoras para micro y pequeños empresarios en zonas rurales. El FOMIN, un fondo autónomo administrado por el BID, impulsa el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe, con

énfasis en las micro y pequeñas empresas. Desde su fundación en 1992 ha sido uno de los principales promotores de las microfinanzas en esta región. Días antes se desarrollarán diversas sesiones de entrenamiento organizadas por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y Citibank Foundation entre otras instituciones. El lunes 4 de octubre, se desarrollará el curso "Programa de Gestión de Riesgo" con los instructores Christian Ruehmer y Martín Hommes. Este programa está dirigido a las instituciones microfinancieras interesadas en mejorar sus prácticas para gestión de riesgos. IFC ha desarrollado una Caja de Herramientas de Gestión de Riesgo

(CHGR) para apoyar a la industria. Cuenta con un ejercicio de autoevaluación de manejo de riesgo financiero y crediticio, así como políticas e instrumentos para el mejoramiento operacional de la institución financiera. Trabajando con la CHGR le dará la oportunidad a la institución microfinanciera de identificar las debilidades en su estructura institucional y su cultura de riesgo, así como definir las políticas necesarias para mejorar los problemas de riesgo ya identificados. Adicionalmente, la CHGR propone guías de reporte de riesgo e implementación de políticas necesarias para llevar a cabo una transformación cultural y de gestión de riesgo para incrementar la eficiencia operacional.



Se capacitarán operadores para mejorar el trabajo de las MYPE

Entrenamiento para microfinanzas

El martes 5 de desarrollará el taller "Activos y pasivos: Rentabilidad de cartera y de los productos crediticios", con el instructor Pedro Fardella, coordinador de Asistencia Técnica de Locfund. El objetivo del taller es mostrar algunas alternativas de medición de costos e ingresos que permitan comparar la rentabilidad de los productos de créditos y el impacto en el portafolio de cartera. Considerando que muchas IMF no cuentan con sistemas de costos, se busca con un sistema de costeo tradicional que permita asignar costos a los productos mediante direccionadores de costos. Como resolver la asignación de los costos en los que incurre las Oficinas Centrales u Oficinas Matrices, hacia las sucursales y/o productos. También el martes 5, se desarrollará el taller "Manejo de riesgos por desastres" que está dirigido a las instituciones de microfinanzas que deseen mejorar sus sistemas de preparación y respuesta ante desastres, incluyendo el análisis de las amenazas naturales y las vulnerabilidades que afectan a sus clientes.

Este evento de un día introducirá a los participantes al concepto de preparación y manejo de riesgos por desastres naturales y a una metodología especialmente diseñada para tratar estos riesgos y que está dirigida a instituciones financieras que atienden a poblaciones marginadas y/o de bajos ingresos. Esta metodología comprende pasos prácticos que las instituciones pueden adoptar para prepararse y manejarse mejor ante los efectos de desastres naturales. Este taller estará a cargo de Ligia Castro y Laura Acquaviva. El martes también se desarrollará el taller "Manejo de riesgo medioambiental y social", disertado por Willem Vosmer. Este profesional posee una amplia experiencia en asesoría y capacitación de instituciones financieras en África, Asia y América Latina en temas relacionados con gestión de riesgos ambientales y sociales. Ha expuesto estos tópicos ante los niveles gerenciales, ha conducido talleres y capacitaciones para gestores de riesgos y también ha desarrollado e implementado sistemas de gestión de riesgos ambientales y sociales. El objetivo de la capacitación es contribuir a la implementación de un "sistema de gestión ambiental y social" (SGAS) en las instituciones microfinancieras participantes. Esperamos:

- Convencer a las IMF de la utilidad de contar con un SGAS destacando sus dos ventajas fundamentales: (i)

mejorar el perfil de riesgo de sus carteras de crédito, y (ii) cumplir con los requisitos de Netherlands Development Finance Company (FMO).

- Dotar a los funcionarios de las FMI con herramientas útiles y utilizables para integrar consideraciones ambientales y sociales en sus prácticas cotidianas de aprobación de créditos.

- Adaptar SGAS genéricos a las necesidades específicas de cada IMF participante y entrenar a los asistentes en su utilización.

- Orientar a los participantes sobre cómo desarrollar plenamente el SGAS en su entidad. Asimismo, el martes también se desarrollará el taller "Cómo desarrollar programas de educación financiera", organizado por Microfinance Opportunities y financiado por la Fundación Citi. El instructor es Danielle Hopkins, quien es especialista en capacitación y diseño de programas con 10 años de experiencia en educación financiera, desarrollo microempresarial, diseño de programas e investigación de mercados. Ha estado afiliada a Microfinance Opportunities desde 2005, últimamente en calidad de Asesora Técnica en Educación Financiera. Asimismo ha realizado talleres en educación financiera e investigación de mercados para diseñar currículum en educación financiera en 18 países de América Latina, Asia y África. El objetivo del taller es dar una introducción a la educación financiera y presentar los módulos de educación financiera desarrollados por Microfinance Opportunities y presentar las conclusiones de una evaluación de resultados realizada en Bolivia para demostrar los beneficios de la educación financiera. También, presentar el proceso paso a paso y los factores claves para considerar en el diseño de un programa de educación financiera y presentar casos de estudio de talleres de capacitación y de iniciativas que han utilizado medios masivos de comunicación en América Latina para incrementar el alcance de programas de educación financiera. Instituciones que han trabajado con Microfinance Opportunities desarrollando programas de educación financiera serán invitadas a compartir sus experiencias con los participantes del taller. Asimismo, dar lineamientos sobre cómo adaptar materiales educativos para cumplir con las diferentes necesidades organizacionales y contextos mediante un ejercicio práctico examinando un programa de radio de educación financiera en Centro América.

Firmados
→ CÉSAR SÁNCHEZ MARTÍNEZ
sanchez@diariolaprimeraperu.com



Entre los tratados de libre comercio y la APEC

A pesar que el Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) es el foro económico más importante del mundo, pocos logros está alcanzando el Perú, debido a varios factores, siendo el principal el impacto de la crisis financiera internacional que ha generado el cierre o reducción de mercados para algunos productos peruanos, razón para la contracción de ciertos productos de exportación.

El foro de cooperación económica es un mecanismo de concertación regional creado en Cambera el 7 de noviembre de 1989, por iniciativa del ex primer ministro de Australia, Robert Hawke, donde las 21 economías que conforman la APEC estrechan lazos comerciales beneficiándose con tratados de libre comercio, convenios de intercambio tecnológico, entre otras iniciativas que promueven el desarrollo de la región Asia-Pacífico. El Perú por ser una nación miembro de la APEC está logrando pocos resultados. Falta una política concertadora con los sectores privados involucrados y políticas públicas que orienten esa posición, tal como se hacía con la ex ministra del sector Mercedes Aráoz, quien desde que salió de la cartera, el Mincetur ha perdido vitalidad.

El Perú por ser una nación miembro de la APEC está logrando pocos resultados. Falta una política concertadora con los sectores privados involucrados y políticas públicas que orienten esa posición, tal como se hacía con la ex ministra del sector Mercedes Aráoz, quien desde que salió de la cartera, el Mincetur ha perdido vitalidad.

pero por el esfuerzo del sector privado. No es que el Estado deba estar en todo, pero podría ayudar si facilita las cosas, especialmente en el sector de la pequeña y mediana empresa. Si observamos a los miembros de la APEC (Australia, Brunei, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea del Sur, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Filipinas, Rusia, Singapur, Tailandia, Taiwán, Estados Unidos y Vietnam) todas están economías están aprovechando al máximo los tratados de libre comercio. El Perú debería seguir ese modelo y esta tarea debe ser liderada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Pareciera que el titular del sector tiene todo el tiempo del mundo para hacer las cosas.

Para tener una idea veamos lo que significa la APEC:

- 2.6 billones de personas (41% del total mundial)
 - Un Producto Geográfico Bruto (PGB) combinado de US\$ 19 trillones
 - 49% del comercio mundial
 - 55% del Producto Interno (PIB) del mundo
- La APEC representa la región económica más dinámica del mundo que ha generado cerca del 70% del crecimiento económico global en sus primeros once años de actividad. Urge incidir y reforzar los lazos comerciales con todos los miembros de la APEC, India, Brasil. La APEC es importante para el Perú porque es nuestro principal socio comercial en el mundo. Nuestro país por su posición geopolítica es un aliado estratégico del Asia y Oceanía en América Latina.

Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- **Viabiles.** Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos.** Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo.** Ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados.** Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles.** Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores.** Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

TIPOS DE OBJETIVOS BÁSICOS

- Objetivo de **posicionamiento.**
- Objetivo de **ventas.**
- Objetivo de **viabilidad.**

Soy consciente de que no todos los profesionales del marketing aceptan el término de objetivo cualitativo, pero mi experiencia me indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello considero:

- **Cuantitativos.** A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.
- **Cualitativos.** A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.



ES CLAVE PARA INCREMENTAR LAS VENTAS Y POSICIONAR EL PRODUCTO

Estrategia de marketing en el sector servicios

Por Mario Galarza Peña

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada, no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.

Es útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares.



El mercado empresarial exige cada vez mayor especialización para competir con éxito.

b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio. Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing

son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos,

geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares. De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suelen distinguir las siguientes etapas:

a) Posicionamiento Actual (identificación) Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener

una clara visión de cómo es percibido y cómo está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing). Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.