

**UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**TRABAJO FINAL PARA ACCEDER AL GRADO DE  
LICENCIADO EN COMERCIALIZACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO-PERSPECTIVAS SOCIALES**

**CÓRDOBA 2005**

**Alumno: Matías Sebastián Nicotra Perassi**

## ÍNDICE

Introducción.....	3
Marco Metodológico.....	6
Análisis del Contexto Interno.....	12
1. Descripción de la Empresa.....	13
2. Estudio del Mercado Meta.....	19
3. Análisis de Ventas.....	24
4. Conocimientos y Atributos del Servicio.....	26
5. Comportamiento del consumidor.....	32
6. Distribución.....	35
7. Fijación de Precios.....	37
8. Comunicación.....	39
9. Competencia.....	45
10. Determinación de la Demanda.....	49
11. Conclusiones del Análisis Interno.....	52
Análisis del Contexto Externo.....	54
1. Ambiente Económico.....	55
2. Ambiente Político.....	60
3. Ambiente Cultural.....	62
4. Ambiente Tecnológico.....	63
5. Ambiente Natural.....	64
6. Ambiente Demográfico.....	64
7. Conclusiones del Análisis Externo.....	65
Análisis FODA.....	66
Plan de Marketing.....	76
Anexo.....	98
Bibliografía.....	110

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación se desarrolla en *Perspectivas Sociales*, empresa cordobesa dedicada al asesoramiento en Marketing a entidades empresariales, con fines de lucro y a organizaciones del Tercer Sector-ONG-.

La misma, inició sus actividades en 1985, por lo que se puede decir que es una consultora con una larga experiencia en el mercado. Desde sus comienzos, ha ofrecido una amplia variedad de servicios, como estudios de imagen de marca y de producto, estudios de mercados potenciales y de localización, estudios de factibilidad de nuevos productos, testeos publicitarios, entre otros.

Si bien en sus primeros años de vida la empresa tenía una reducida cantidad de clientes, la situación se fue modificando hasta llegar a mediados de los noventa. En esa época, *Perspectivas Sociales* creció rápidamente y llegó a su mejor forma en 1999.

Como efecto de la crisis sufrida a fines del 2001, la empresa empezó a perder sus clientes tradicionales y, en consecuencia, sus utilidades comenzaron a decaer.

Actualmente está abocada a un proceso de reingeniería, orientado principalmente a aumentar la venta de sus servicios.

Con respecto a su estructura organizacional, *Perspectivas Sociales* posee un organigrama muy flexible, que se va adaptando a las necesidades, según los proyectos que se requiera ejecutar, convocándose en consecuencia, profesionales de distintas disciplinas.

En la Provincia de Córdoba coexisten aproximadamente veinticinco consultoras que se dedican al asesoramiento en Marketing. Sin embargo, cuatro de ellas constituyen la competencia directa de la empresa.

La aproximación diagnóstica que se realiza, brinda elementos que posibilitan comprender el estado de situación global de la empresa -objeto de estudio-, para poder diseñar un Plan de Marketing, que posibilite intervenir sobre esa realidad, a fin de mejorarla.

## **OBJETIVO GENERAL**

Investigar e interpretar el accionar de una consultora de Marketing en particular, para elaborar un plan de aplicación profesional que permita solucionar problemas, a fin de potenciar su crecimiento.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- § Realizar un análisis del ambiente interno de la consultora con el propósito de detectar fortalezas y debilidades.
- § Abordar el análisis del ambiente externo de la misma, para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- § Desarrollar un análisis FODA que permita comprender la configuración del escenario actual (intra y extra consultora)
- § Interpretar la información obtenida de modo que opere como plataforma, para desarrollar un plan estratégico de Marketing.
- § Definir objetivos para que se constituyan en los hitos orientadores de la actuación institucional.
- § Diseñar cursos de acción alternativos que contribuyan al efectivo crecimiento de la empresa.
- § Definir instancias de evaluación que garanticen el logro de los resultados esperados.

## MARCO METODOLÓGICO

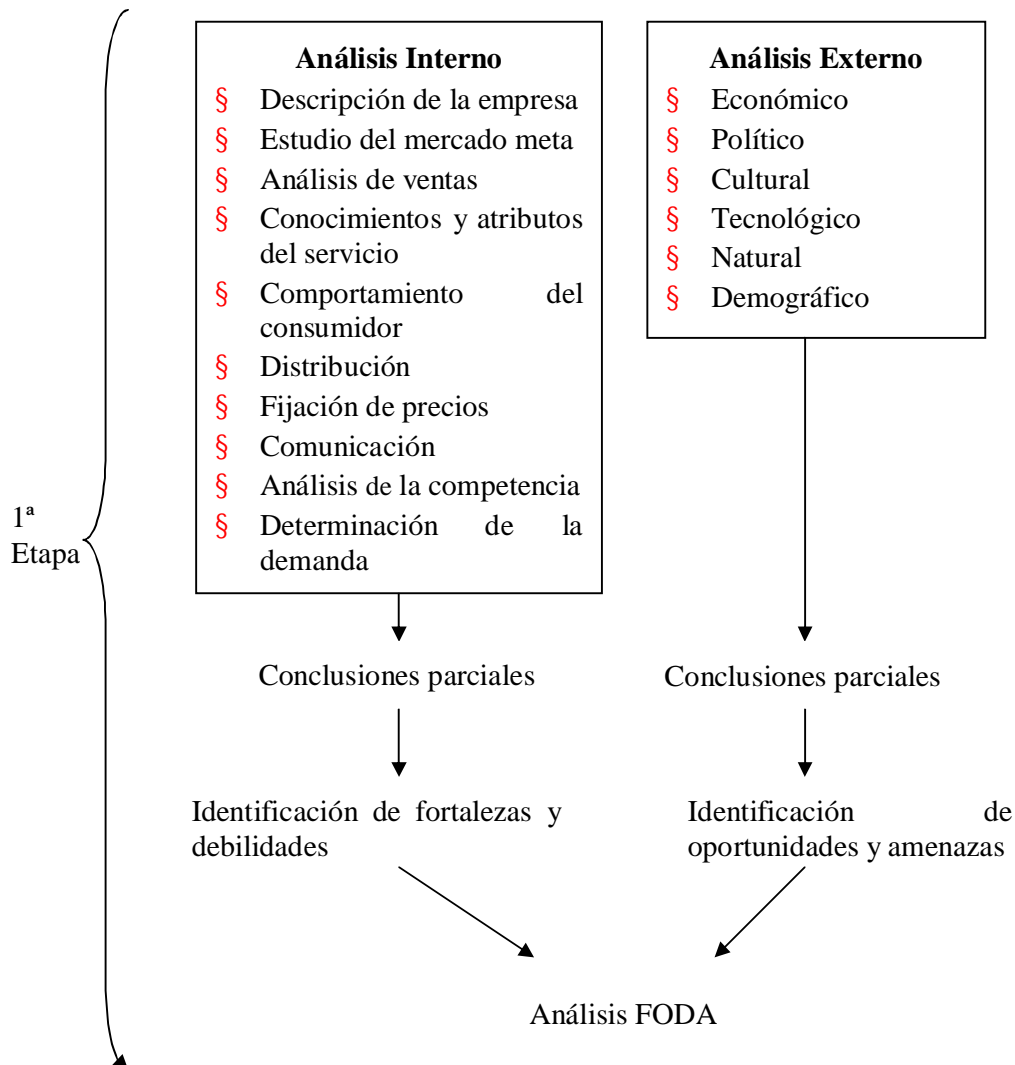
El Plan de Marketing es una estructura organizada para guiar los procesos de comercialización. Su elaboración, es un procedimiento complejo pero de altísimo valor para la empresa.

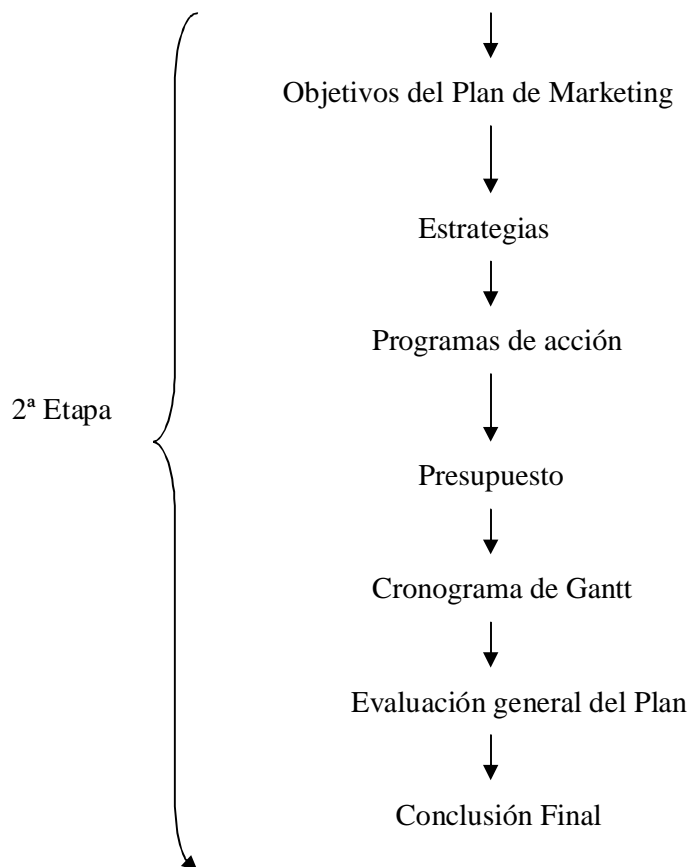
La planificación, no consiste en una exposición de las teorías de mercadotecnia, sino que trata de dar respuestas a los problemas planteados por Perspectivas Sociales, a través de un enfoque específico de mercadotecnia.

Este Plan está formado por dos grandes componentes:

1. Información básica de mercadotecnia; comprende la evaluación de la consultora-objeto de estudio-(análisis interno y externo) y la construcción consecuente de la matriz FODA.
2. El Plan de Mercadotecnia propiamente dicho; el cual se confecciona con la información recabada y analizada en el punto anterior. El mismo incluye objetivos, estrategias y programas.

Si bien el Plan de Marketing tiene diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, la metodología seleccionada para la realización de la presente tesis, se gráfica a continuación.





Los beneficios generales que otorga un Plan de Marketing son: ofrecer una dirección comercial, coordinar y unificar los esfuerzos de todos los sectores de la compañía, reducir el impacto producido por los cambios, minimizar el desperdicio y la redundancia de información, establecer estándares para el control, posibilitar el monitoreo y posterior replanificación de acciones.

### Datos secundarios y primarios

La búsqueda de información abarcan las siguientes etapas:

1. **Datos secundarios:** son aquellos que alguna persona reunió y registró antes del proyecto, con diferentes propósitos. La principal ventaja consiste en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y de menor costo que la adquisición de datos primarios<sup>1</sup>.

Existen los denominados “internos y de propiedad privada”, lo cuales son creados, registrados o generados dentro de la organización. Por otro lado, se encuentran los datos “externos” que son creados y registrados por entidades ajenas a la organización en estudio.

---

<sup>1</sup> Zikmund, William: Investigación de Mercado, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Sexta edición, Año 1998.



Tipo de Datos	Técnica	Fuente
Internos y de propiedad privada de Perspectivas Sociales	Recolección de datos, por medio de observaciones y entrevistas, sobre clientes actuales y ex clientes de la consultora	§ Personal de la consultora § Estudios realizados a clientes § Presupuestos aprobados y rechazados
	Consultas específicas sobre facturación, tendencias, cantidad y tipo de servicios ofrecidos	§ Base de datos de Perspectivas Sociales § Facturas de venta
Externo a Perspectivas Sociales	Relevamiento de información periodística y medios gráficos	§ Diario La Voz del Interior § Diario La Nación § Diario La Mañana de Córdoba § Revista PYMES § Revista Mercado § Revista Infobrand § Revista Punto a Punto
	Consulta específica in situ a entidades públicas	§ Bolsa de Comercio de Córdoba § Ministerio de Minería y Producción de Córdoba § Registro Industrial de la Provincia de Córdoba
	Consultas a sitios Web por información agregada y datos oficiales sobre variables determinadas	§ Ministerio de Economía y Producción § DINUE-INDEC § Registro Municipal de Comercio e Industria de Córdoba § Dirección de Recursos Tributarios
	Consultas, por medio de observaciones, sobre datos de la competencia	§ Páginas Web de los competidores § Revista Punto a Punto

2. **Datos primarios:** son aquellos que se diseñan específicamente para satisfacer las necesidades del investigador. La principal ventaja es su precisión, sin embargo suelen ser más costosos que los datos secundarios.

En el presente trabajo, se realizaron dos investigaciones primarias:

§ 2.1- **Conocimientos y atributos percibidos de las consultoras de Córdoba**

En Octubre y Noviembre del 2004, se llevó a cabo una investigación exploratoria la cual se diseñó a solicitud de clientes de la consultora. Perspectivas Sociales aprovecho este instrumento para incluir el relevamiento de aspectos de su interés. El propósito de la investigación se focalizó en una serie de tópicos vinculados al conocimiento de las consultoras de la ciudad de Córdoba, al posicionamiento de las cinco más importantes, a la necesidad e importancia de los servicios que prestan o que deberían prestar, los factores que influyen en la elección de una consultora y a los hábitos de uso de los servicios prestados por éstas. En todos los casos se dedicó una particular atención a la percepción de los atributos de la firma Perspectivas Sociales.

Se realizó un corte transversal, es decir, los fenómenos y variables involucradas en la investigación, se estudiaron en una unidad temporal, no desde su evolución en el tiempo.

Los cuestionarios semiestructurados constituyeron el instrumento de recolección. Los mismos se caracterizan por ser preparados con anterioridad y por ser normalizados. La confección de los mismos presupone un conocimiento previo del encuestado.

La unidad muestral correspondió a empresas y organizaciones del Tercer Sector, ubicadas en la Ciudad de Córdoba e interior. El elemento muestral estuvo conformado por tomadores de decisiones para la contratación en asesoramiento a consultoras de Marketing.

El procedimiento de muestreo utilizado fue “no probabilístico” en el cual se desconoce la probabilidad de que cualquier miembro particular de la población sea elegido. Esto trae aparejado la limitación de no poder proyectar los datos más allá de la muestra.

El tipo de muestreo fue por conveniencia y su tamaño ascendió a 36 casos seleccionados a partir de una base de datos de ciento cincuenta entidades que posee Perspectivas Sociales. El tamaño de la muestra se ajustó a las posibilidades económicas de los demandantes. La composición de la misma fue: el 25% de los casos a empresas de salud, el 20% a concesionarias de autos, el 17% a inmobiliarias, el 15% a empresas de servicios públicos y de la construcción, el 13% corresponde a tarjetas de crédito, empresas educativas, centros comerciales, hipermercados, mayoristas y restaurantes. Finalmente, el 10% a bancos, seguros, empresas de comercialización de productos masivos y “varios”.

## § 2.2- Investigación de presupuestación

En el mes de Junio del 2004, se llevó a cabo una investigación exploratoria para ampliar el conocimiento de los principales competidores de Perspectivas Sociales.

La técnica utilizada fue el Mystery Shopper o Cliente Misterioso, el cual consiste en la simulación de la compra o la contratación de servicios. El pseudocomprador solicita, como si fueran un cliente más, una serie de servicios, o informaciones con el fin de evaluar variables definidas previamente.

Con colaboración de una agencia de publicidad ubicada en otra provincia, se solicitó a Perspectivas Sociales y sus competidores, la estimación de un presupuesto de acuerdo a una propuesta de investigación ya definida.

Adicionalmente, se les pidió el envío de sus antecedentes para conocer su cartera de clientes.

Dicha propuesta fue enviada vía mail tanto a la empresa como a cada competidor. Cabe resaltar, que en el caso del “Competidor 4”, la misma fue remitida a la consultora “Asistencia Técnica Siglo 21” (sabiendo de antemano que esta consultora deriva estudios al “Competidor 4”), debido a que uno de los integrantes de esta consultora era conocedor de dicha estrategia.

Si bien la investigación permitió enriquecer el conocimiento sobre la forma en que la competencia realiza sus presupuestos, no se pueden generalizar los resultados a partir de un solo caso.

El aporte de ambos tipos de datos permitió configurar el estado de situación de la empresa objeto de estudio.

## **ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO**

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Según G.Hiebing y W. Cooper<sup>2</sup>, las compañías se distinguen unas de otras en la forma en que realizan los negocios, en sus antecedentes históricos y en sus estructuras organizacionales, factores que son importantes de analizar ya que repercuten en la elaboración del plan de marketing.

Es esencial describir en primer lugar la misión corporativa, los valores, la historia de la compañía y sus servicios, como así también, los procedimientos de trabajo y la estructura organizacional que la misma tiene.

### 1.1 MISIÓN

La misión empresarial es el paso inicial para la construcción y el manejo del negocio. Es una declaración que identifica y describe las características de los servicios, los clientes, los mercados y las políticas empresariales con las que la organización quiere identificarse y competir.

La misión que persigue Perspectivas Sociales se refleja en lo expresado por uno de los Socios de esta organización:

*“Desde hace veinte años, somos una empresa que busca, construye, interpreta e integra información para que los distintos sectores de la sociedad puedan reducir los niveles de incertidumbre del proceso de toma de decisiones y del diseño de acciones futuras.*

*Estamos comprometidos con la búsqueda de soluciones creativas y eficaces, trabajando con rigor metodológico y garantizando la total confidencialidad y transparencia.*

*Nos constituimos en socios estratégicos integrando el conocimiento profundo de su negocio y la información que tienen nuestros comitentes, con nuestras habilidades y herramientas analíticas y las de otros especialistas asociados para lograr productos específicos superadores.*

*Adherimos y practicamos la Responsabilidad Social Empresaria.”<sup>3</sup>*

### 1.2. VALORES

Los valores constituyen el núcleo fundante del accionar de Perspectivas Sociales y se organizan en los principios que a continuación se detallan:

- § **Aprendizaje continuo:** la empresa busca el mejoramiento constante, pretende ser cada vez más competente y experimentada para poder ofrecer a sus clientes óptimos servicios. Procura que la excelencia se convierta en un hábito más que en un lema, por eso diariamente se actualizan e investigan otros métodos que les permita comprender mejor la realidad.
- § **Confidencialidad:** el equipo técnico y directivo de Perspectivas Sociales garantizan la absoluta privacidad de los proyectos que se realizan.

---

<sup>2</sup> Hiebing, Román G. Jr, y Cooper, Scott W.: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.

<sup>3</sup> Afirmaciones extraídas de la entrevista mantenida con uno de los Socios de Perspectivas Sociales, el 05/05/04.

- § **Flexibilidad:** la empresa ajusta su metodología y sistema de análisis de acuerdo a las necesidades, objetivos y posibilidades de cada cliente, contextualizando particularmente cada demanda.
- § **Honestidad y Seriedad:** trabaja en forma responsable y transparente ofreciendo a sus clientes servicios confiables y veraces.
- § **Inclusión e integración:** Perspectivas Sociales busca un intercambio positivo con su cliente, donde exista una verdadera articulación entre las partes.
- § **Responsabilidad Social:** la empresa, en sus operaciones comerciales, se adhiere a las preocupaciones sociales y medioambientales existentes en el entorno.
- § **Rigor metodológico:** desarrolla servicios viables respetando las exigencias científicas que requieren las investigaciones sociales<sup>4</sup>.
- § **Trabajo en equipo:** alienta la tarea colaborativa, en búsqueda constante de potenciar los conocimientos y esfuerzos individuales para lograr soluciones originales en cada situación particular.

### 1.3. RESEÑA HISTÓRICA

Perspectivas Sociales es una consultora cordobesa que desde 1985 se dedica al asesoramiento en Marketing. En sus comienzos tenía una reducida cantidad de clientes y ofrecía diferentes tipos de servicios, tales como: apoyo comercial, planificación urbana, entrenamientos educativos, asesoramiento en proyectos de preservación ambiental, sondeo de opinión pública, entre otros.

Entre 1985 y 1990 en Argentina los conocimientos acerca de la investigación de mercado eran casi nulos y uno de los referentes, en ese momento, era el actual Director de la consultora (Socio Mayoritario).

A mediados de la década de los '90 la empresa empezó a crecer, arrastrada por el despegue exponencial de la cadena Disco, y llegó a su mejor forma en 1999. En estos años los productos más exitosos fueron los estudios de imagen de marca o de producto y los estudios de mercado potencial y de localización.

Este crecimiento trajo aparejados cambios organizacionales. Cambios relacionados con el área de cobertura geográfica, y la consecuente necesidad de contar con la capacidad de conformar equipos de trabajo flexible; con un espacio físico laboral (en el año 1997 se instaló en su sede actual), con la incorporación en puestos administrativos de personas ajenas a la familia y en la elaboración de los informes.

Como consecuencia de la crisis que sufrió Argentina a fines del 2001, las consultoras en condiciones de unidades productoras de servicios, resultaron profundamente afectadas. Las grandes y pequeñas empresas empezaron a reducir sus presupuestos destinados a Marketing. Este hecho, sumado a la crisis interna de Disco y a la decisión política del grupo Ahold de frenar las inversiones en tanto los indicadores de riesgo país siguieran altos, impactó directamente sobre Perspectivas Sociales, cuyas utilidades comenzaron a decaer.

En ese momento, no se generaron acciones para retener a los clientes tradicionales, sino que se aceleraron las negociaciones con Avina y se empezó con el proyecto de Periodismo Cívico, en el que se ocupó intensamente hasta el año 2003.

---

<sup>4</sup> Perspectivas Sociales asume la investigación de mercado como investigación social.

El año 2002 fue el más crítico en el vínculo con el sector privado ya que no se le vendió ningún servicio.

La incipiente reactivación de la economía Argentina y la efectivización de una serie de acciones en el interior de Perspectivas Sociales, caracterizan al año 2004. La incorporación de un socio minoritario, la creación de una alianza estratégica (con el IARSE), el ingreso de estudiantes avanzados en Marketing y Administración de empresas, son todos indicadores de un proceso de reingeniería, que busca incrementarse y consolidarse en el año 2005. Sin embargo, no puede obviarse la poca disponibilidad de recursos financieros de la empresa.

#### 1.4. HISTORIA DE LOS SERVICIOS

Desde el año 1985 hasta el 2004, el número total de investigaciones demandadas a Perspectivas Sociales ascienden a 260<sup>5</sup>. Los estudios de mercado potencial y localización han sido los más requeridos (36% del total) seguidos por los estudios de imagen de marca y producto (23%) y los sondeos de opinión pública y estudios periodísticos (13.5%).

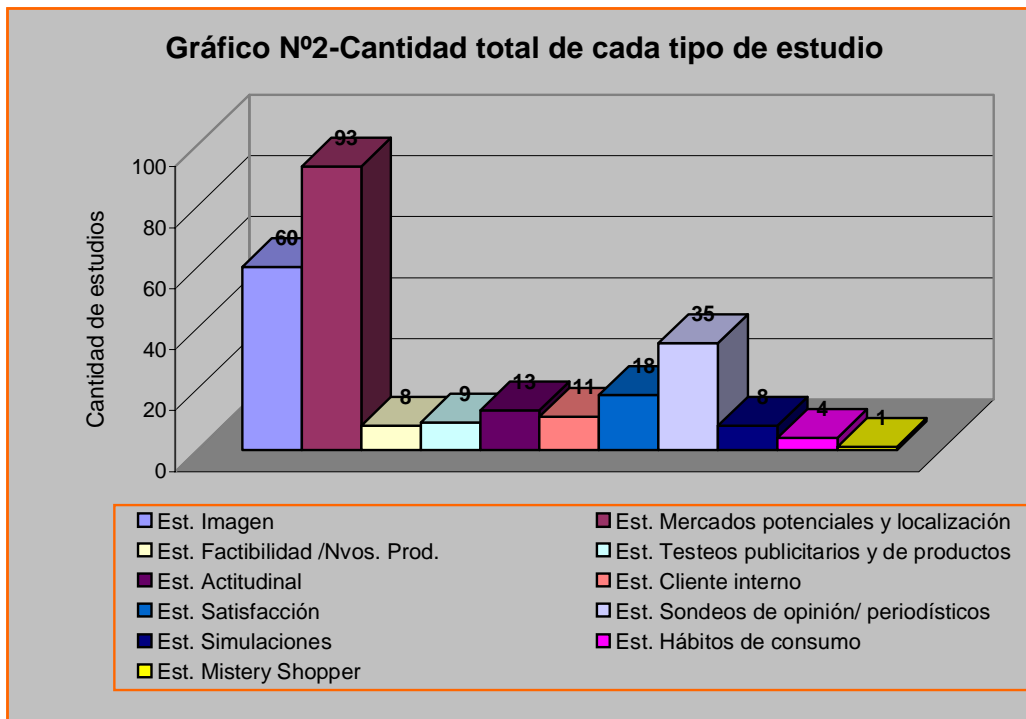
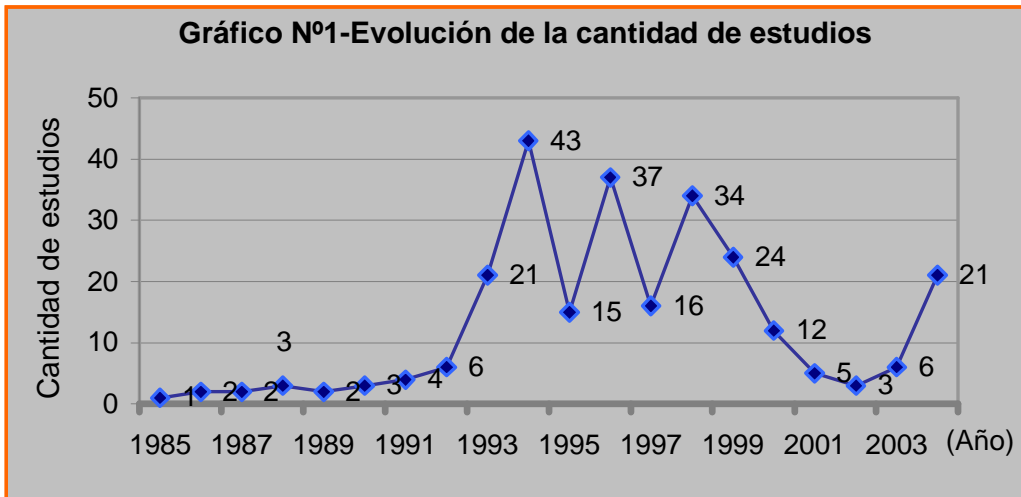
Durante 1994 se desarrolló la mayor cantidad de servicios (43) mientras que 1985 fue el año que registró la menor demanda (uno solo). Además, cabe destacar que entre 1994 y 1998 se registran la mayor diversidad de estudios

Por último, corresponde resaltar que existe una gran fluctuación entre el número y el tipo de estudios requeridos a lo largo del tiempo.

A continuación se puede observar gráficamente la evolución de la cantidad y el total de cada tipo de estudios desde el comienzo de Perspectivas Sociales hasta el año 2004.

---

<sup>5</sup> Investigación realizada en base a registros estadísticos pertenecientes a Perspectivas Sociales. Ver Anexo N° 1 “Reseña histórica de los servicios ofrecidos por Perspectivas Sociales”, Pág. 99.



### 1.5. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

Perspectivas Sociales brinda un servicio que consta de tres etapas bien definidas:

- 1. Búsqueda de información**
- 2. Tratamiento de datos**
- 3. Análisis e interpretación de la información.**

Cada una de estas etapas se aplica de acuerdo al estudio y las necesidades que demande el cliente.

- 1. Búsqueda de Información,** se utilizan herramientas del tipo:



- § Entrevistas en profundidad con informantes calificados o expertos vinculados a temas específicos de interés.
  - § Coordinación de grupos foco para explorar actitudes y motivaciones profundas.
  - § Encuestas telefónicas sobre bases de datos, propias o del cliente.
  - § Encuestas coincidentales en lugares de interés predeterminado
  - § Encuestas domiciliarias por muestreo estadístico.
  - § Juegos y simulaciones para detectar situaciones o climas grupales.
  - § Investigación de fuentes secundarias en organismos públicos y privados.
- 2. Tratamiento de datos**, a través de:
- § Sistemas Geográficos de Información (G.I.S.)
  - § Organización de Bases de Datos.
- 3. Análisis e interpretación de Información**, que adquieren el formato de:
- § Estudios de imagen de marca y de producto.
  - § Estudios de mercados potenciales y estudios de localización.
  - § Estudios de factibilidad de nuevos productos.
  - § Testeos publicitarios.
  - § Estudios actitudinales.
  - § Estudios de cliente interno.
  - § Estudios de satisfacción de clientes.
  - § Sondeos de opinión - Estudios periodísticos.
  - § Data Mining.

## 1.6. ORGANIGRAMA

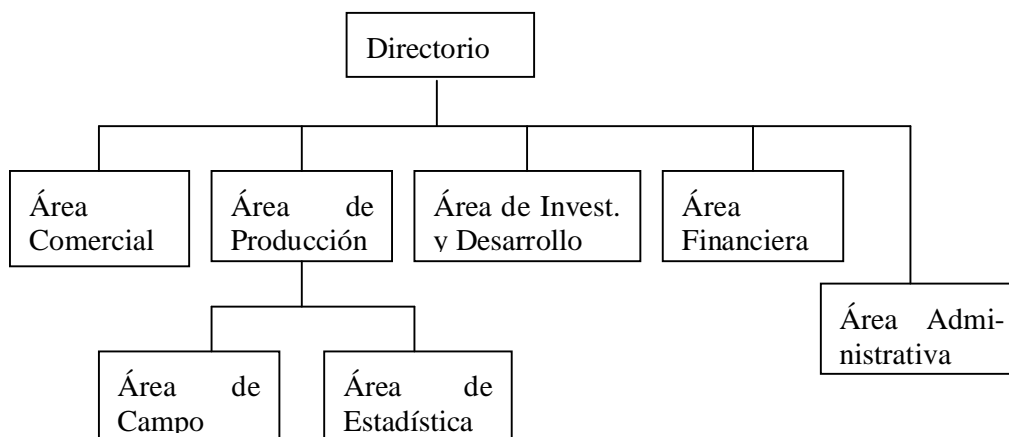
El organigrama representa gráficamente la estructura de una organización, donde se observan las relaciones formales existentes entre las diversas unidades que lo integran, sus principales funciones y la autoridad relativa de cada cargo. Es un instrumento que permite fijar la posición, la acción y la responsabilidad de cada persona en relación con un puesto determinado.

Perspectivas Sociales está bajo la responsabilidad de dos socios. Si bien, ambos coordinan el accionar de la empresa, poseen funciones diferentes. Mientras uno de ellos (A) se ocupa de la negociación con los clientes, el otro (B) es responsable del procesamiento, análisis de los datos y la redacción de los informes requeridos.

Parte del soporte administrativo está a cargo de una secretaria, quien presta servicio permanente.

Aunque existen estos tres puestos formales, la empresa siempre tuvo una estructura muy flexible y variable, debido a que sus servicios se organizan según los requerimientos planteados por el medio. Ello determina una dinámica de personal que se define fundamentalmente por la envergadura y magnitud de los estudios demandados en cada momento histórico.

A continuación, se detalla el organigrama “tipo”, es decir, el que se presenta cuando se realiza un proyecto determinado:



Conformación y funciones:

- § **Directorio:** está integrado por Socios “A” (socio mayoritario) y Socio “B” (socio minoritario), quienes coordinan los esfuerzos de los distintos sectores que conforman la consultora, focalizando el trabajo en función de los objetivos, siguiéndolos y haciéndolos cumplir tanto en su calidad como en su entrega. Si bien ambos representan las figuras guía de la empresa, cada uno tiene una función específica dentro de la misma.
- § **Área Comercial:** bajo la responsabilidad del Socia “A”, encargado de vincularse con los clientes actuales y potenciales de la consultora (permanente).
- § **Área de Producción:** conducida por el Socio “B”, su tarea principal es procesar la materia prima que recibe de Campo y redactar los informes (permanente). Esta función es acompañada por la del Socio “A”, quien realiza el cierre final a cada informe.

Dependen de Producción:

- § **Área de Campo:** conformada por el Supervisor de Campo, los Encuestadores y el Grabo Verificador, posee como principales funciones el relevamiento y la organización de datos. El Supervisor efectúa el control del trabajo de los encuestadores (quienes realizan la recolección de datos), cotejando los brindados por éstos, con los de los entrevistados. La función del Grabo Verificador consiste en diseñar las bases de datos y efectuar la carga de aquellos datos que procedan de las encuestas aplicadas.
- § **Área de Estadística:** bajo la conducción de un Estadígrafo, quien se encarga del diseño de las muestra.
- § **Área de Investigación y Desarrollo:** coordinado por el estudiante avanzado en Marketing. Su función es el diseño de nuevos servicios.
- § **Área Financiera:** integrada por un estudiante avanzado en Administración, el cual se ocupa de efectuar los registros de los movimientos contables de la empresa y elaborar los presupuestos requeridos por el directorio.
- § **Área Administrativa:** integrada por una secretaria –de planta permanente- que se encarga de cuestiones relativas a la administración general -como trámites, pago de impuestos, atención telefónica, etc.

## 2. ESTUDIO DEL MERCADO META DEL CONSUMIDOR

Definir el mercado meta ayuda a que se concentren los esfuerzos en un grupo de empresas con un conjunto de características comunes.

En la siguiente sección, se determinará el mercado al que se dirige la empresa y se analizará quiénes son los clientes actuales y potenciales de Perspectivas Sociales.

### 2.1. MERCADO AL QUE SE DIRIGE PERSPECTIVAS SOCIALES

*“Si bien las ganancias o utilidades de una compañía provienen de las ventas, éstas se basan totalmente en los compradores y usuarios de sus productos. En efecto, la razón de la existencia de una empresa son los clientes a los que se decide atender.”<sup>6</sup>*

Por ello, es indispensable determinar y segmentar el mercado meta para poder satisfacer en forma óptima sus necesidades. *“La segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos, en forma que den por resultado tanta similitud como sea posible en cuanto a las características pertinentes dentro de cada segmento, pero que sean diferentes en esas mismas características entre cada segmento.”<sup>7</sup>*

De acuerdo a lo analizado, Perspectivas Sociales se dirige a tres mercados meta, los cuales se agrupan de acuerdo a cuatro variables:

- § **Tamaño de una organización:** pueden ser pequeñas/medianas o grandes entidades (Se considera pequeñas/medianas aquellas tienen menos de 100 empleados y grandes a las que emplean a más de 100 empleados).
- § **Fin que se persigue:** entidad con fines de lucro o sin fines de lucro (entendidas como Organizaciones del Tercer Sector -ONG-).
- § **Responsable de la toma de decisiones:** persona que asume la contratación de investigaciones sociales, dentro de una organización o empresa.
- § **Ubicación geográfica:** lugar donde se encuentra situada la organización o empresa.

Los mercados meta están conformados de la siguiente manera:

- § *Gerentes de grandes empresas*, encargados de la toma de decisión a la hora de contratar asesoramiento a consultoras de Marketing, ubicados en la Ciudad de Córdoba e interior.
- § *Dueños y/o Gerentes de Pymes*, responsables de las decisiones para la contratación de asesoramiento a consultoras de Marketing, ubicados de la Ciudad de Córdoba e interior.
- § *Directores de pequeñas/medianas o grandes Organizaciones del Tercer Sector*, perteneciente a la Ciudad de Córdoba e interior, encargados de tomar decisiones de contratación de asesoramiento a consultoras de Marketing.

### 2.2. CLIENTES

Para hacer el análisis de los clientes actuales se los segmenta utilizando diferentes variables, las cuales se seleccionan de acuerdo a la importancia que tienen en el cumplimiento de la misión y la subsistencia de la empresa.

---

<sup>6</sup> Hiebing, Román G. Jr y Cooper, Scott W.: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.

<sup>7</sup> Lovelock, Christopher H.: Mercadotecnia de Servicios, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., Tercera edición, Año 1997.

En primera instancia se examina a los clientes actuales de Perspectivas Sociales. Luego, se procede de igual manera con los clientes potenciales.

Mediante el **Cuadro N° 1 “Análisis de clientes actuales”**, se pueden realizar las siguientes observaciones:

- § Casi el 65% de los clientes pertenecen a organizaciones y empresas de tamaño grande.
- § Los estudios de mercado y de imagen de marca / producto representan el 57% del total demandado.
- § El contacto a través de agencias de publicidad es marcadamente inferior (21,5%) al contacto directo (78,5%). Además, corresponde señalar que es levemente inferior al registro histórico (desde 1999 hasta el 2004 el contacto indirecto representó el 27% mientras que 73% restante fue de contactos directos).

A continuación se observa el **Cuadro N° 1** que sintetiza los clientes actuales de la empresa, utilizando diferentes variables para conocer en profundidad a cada uno de ellos.

<b>Cuadro N° 1 “Análisis de clientes actuales”(Año 2004)<sup>8</sup></b>					
<b>Cientes actuales</b>	<b>Servicios demandados</b>	<b>Estudios demandados en el 2004</b>	<b>Tamaño de la empresa u organización</b>	<b>Contacto</b>	<b>Rubros</b>
<b>Kadicard</b>	Estudio de mercado e imagen	Dos estudios	Grande	Gerente General	Intermediación Financiera
<b>Córdoba Shopping</b>	Análisis de concurrencia y Mystery Shopper	Dos estudios	Grande	Gerente de Marketing	Comercio al por menor
<b>Renault</b>	Procesamiento y análisis de datos	Un estudio	Grande	Comunicación Interna	Fabricación de vehículos automotores
<b>Pico</b>	Estudio cualit. de software de gestión empresaria.	Un estudio	Pyme	Dueño	Informática
<b>Proy. Shopping V.Allende</b>	Estudio de Factibilidad	Un estudio	Grande	Encargado del proyecto	Comercio al por menor
<b>Disco</b>	Cambio de bandera (Mercado Potencial)	Cinco estudios	Grande	Gerente general y de Marketing	Comercio al por menor
<b>Orieta</b>	Estudio de imagen y testeo de Producto	Un estudio	Grande	Oxford (Agencia de publicidad)	Elaboración de productos Alimenticios

<sup>8</sup> Para ampliar información sobre los clientes ver Anexo N° 2 “Información complementaria”, Pág. 100.

Clientes actuales	Servicios demandados	Estudios demandados en el 2004	Tamaño de la empresa u organización	Contacto	Rubros
<b>La Piamontesa</b>	Estudio de imagen y testeo de Producto	Un estudio	Grande	Oxford (Agencia de publicidad)	Elaboración de productos Alimenticios
<b>Razón Social</b>	Imagen de agencias de Publicidad	Un estudio	Pyme	Dueños	Actividades empresaria-les
<b>La Lucierna-ga</b>	Estudio de Imagen	Un estudio	Organización pequeña/ mediana del Tercer Sector	Presidente	Otras activ. de servicios comunitarios, sociales y personales
<b>IARSE</b>	Análisis y procesamiento de encuestas y grupos focos	Dos estudios	Organización de tamaño grande del Tercer Sector	Director	Otras activ. de servicios comunitarios, sociales y personales
<b>Amengua</b>	Estudio de imagen y factibilidad de implementación de normas IRAM	Un estudio	Pyme	Encargado del proyecto	Construcción
<b>Rocal</b>	Análisis de factibilidad	Un estudio	Pyme	Encargado del proyecto	Inmobiliario
<b>La Mañana</b>	Estudio de anunciantes	Un estudio	Grande	Razón Social	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales

### 2.3. RUBROS EN LOS QUE SE ENCUENTRAN LOS CLIENTES ACTUALES

Para determinar los rubros en los cuales se sitúan las actividades de las empresas demandantes, se escogió la clasificación estándar de rubros industriales y comerciales<sup>9</sup>, y se realizó un análisis de todos los clientes que ha tenido Perspectivas Sociales desde 1985 hasta el 2004.

Históricamente, el 25% de las entidades que han demandado servicios a Perspectivas Sociales, de acuerdo a la categorización elegida, pertenecen al rubro **“elaboración de productos alimenticio y bebidas”** y **“comercio al por menor”**, ubicándose en segundo lugar el rubro **“intermediación financiera”** con el 10 % del total.

En el caso de los clientes actuales, el 36% pertenece a los rubros **“comercio al por menor”** y **“elaboración de productos alimenticios y bebidas”**, lo cual indica que

<sup>9</sup> Información sustraída de [ww.cityofsacramento.org](http://ww.cityofsacramento.org) y [www.unstats.un.org](http://www.unstats.un.org). Ver Anexo N°3 “Clasificación de rubros”, Pág.101.

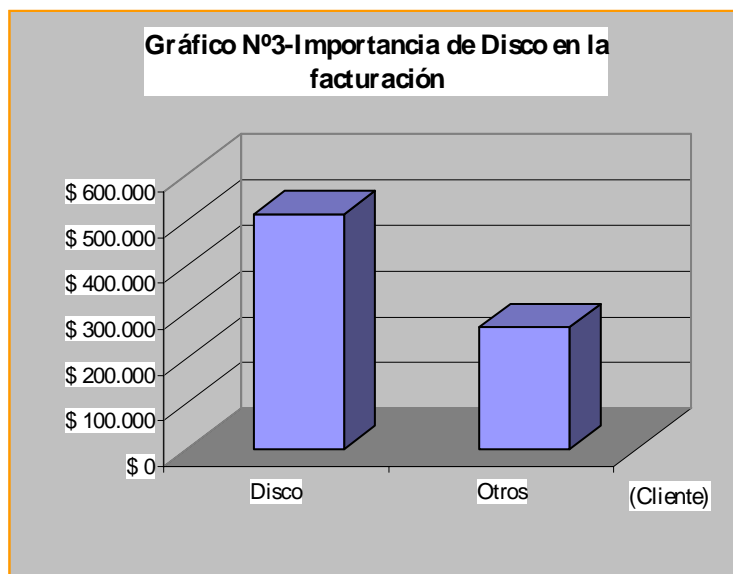
estas categorías se encuentran por encima de la tendencia histórica. Los clientes ubicados en el rubro **“intermediación financiera”** representan un 7% del total, lo cual demuestra una similitud con el porcentaje histórico registrado en dicho rubro.

Cabe resaltar, que el 15% de las empresas pertenecen a **“Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales”**.

#### 2.4. DEPENDENCIA DE CLIENTES

Según Stan Rapp y Thomas L. Collins<sup>10</sup>, puede suceder en las empresas que la mayor parte de los ingresos provengan de una cantidad reducida de clientes. Esto se conoce como “Ley de Pareto”, la cual establece que el 80% de los ingresos provienen del 20% de los clientes.

En el siguiente gráfico se puede observar la dependencia que ha existido desde el año 1999 hasta el 2004 con la cadena de supermercados Disco, la cual representa casi el 70% de la facturación en el período analizado.



\*Dentro de la definición “otros” los clientes más representativos han sido: La Voz del Interior, Kadicard, Fundación Avina y el Córdoba Shopping.

#### 2.5. CLIENTES POTENCIALES

En función de la situación analizada resulta pertinente definir como clientes potenciales a aquellos Gerentes, Dueños o Directores encargados de contratar asesoramiento en Marketing, pertenecientes a entidades con o sin fines de lucro, que nunca han demandado servicios a la consultora en estudio, pero podrían llegar a hacerlo. Estas empresas, dedicadas a distintas actividades (detectadas a partir del análisis desarrollado en el punto 2.3 “Rubros en los que se encuentran los clientes actuales”), constituyen rubros deshabitados para la consultora y en consecuencia, se convierten en mercados potenciales.

<sup>10</sup> Rapp, S. y Collins, T.: El Nuevo Maximarketing, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, Año1994.

Las grandes categorías a las cuales pertenecen esas entidades –cuyo rubro específico se detallan en el Anexo N° 4 “Rubros deshabitados”<sup>11</sup>- son:

- § Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- § Pesca
- § Explotación de minas y canteras
- § Manufactura
- § Comercio al por mayor y menor
- § Hoteles y restaurantes
- § Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- § Intermediación financiera
- § Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
- § Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- § Servicios sociales y de salud
- § Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
- § Organizaciones y órganos extraterritoriales

## 2.6. USO DEL SERVICIO

Las personas encargadas de contratar servicios de consultoría pueden recurrir a una consultora de Marketing cuando perciben una necesidad de ayuda profesional especializada. Existen sin embargo, una serie de razones que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor.

- § **El cumplimiento de los objetivos de la organización:** el consultor tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar a la empresa del cliente a alcanzar sus metas. Estas metas difieren de acuerdo al tamaño de la institución, su estilo de dirección y sus prioridades.
- § **Resolver los problemas gerenciales y empresariales:** la información provista por las consultoras es utilizada por los clientes para reducir el nivel de incertidumbre a la hora de tomar decisiones.
- § **Descubrir y evaluar oportunidades y amenazas:** una consulta a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas entidades hoy en día utilicen a consultores para buscar nuevas oportunidades y descubrir amenazas del entorno que las rodea.
- § **Poner en práctica los cambios:** busca que las empresas y sus integrantes entiendan y participen del cambio, se adapten a él y puedan encontrar una mejor ventaja competitiva para combatir eficientemente a la competencia.
- § **Control:** la información brindada por un consultor, puede ser utilizada para evaluar un curso ya tomado, identificar los puntos de falla y diseñar acciones futuras.

---

<sup>11</sup> Ver Anexo N° 4 “Rubros deshabitados”, Pág. 103.

### 3. ANÁLISIS DE VENTAS

El objetivo de esta sección es analizar las ventas que se han generado en un periodo determinado, con el fin de tener una idea certera de lo que está pasando dentro de la empresa.

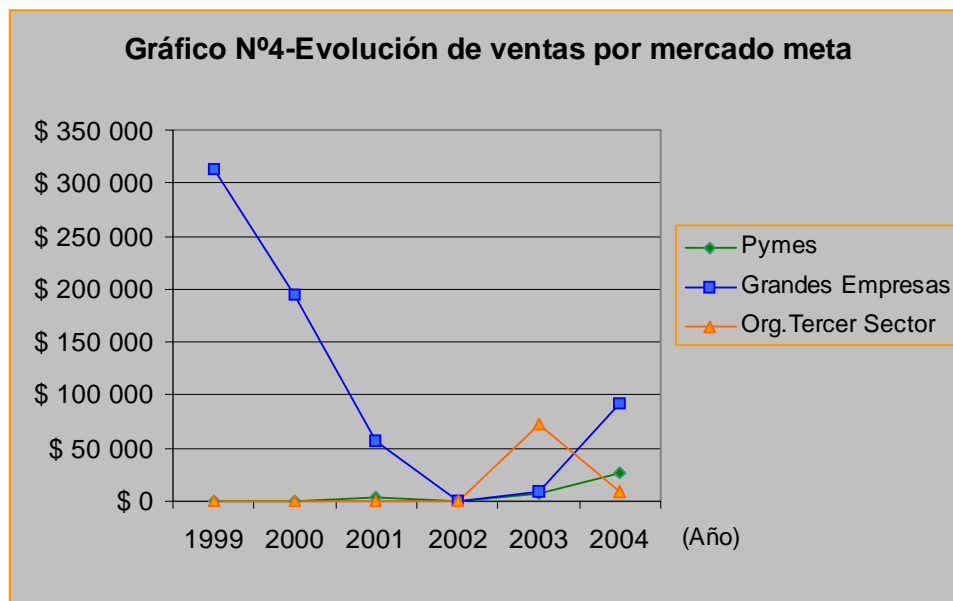
Para ello, en primer lugar se examinará como se han distribuido las ventas según los mercados a los que se dirige Perspectivas Sociales. En segundo lugar, se indagará la evolución de las ventas totales.

#### 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS

Para analizar este apartado, se realizó un relevamiento estadístico de las ventas de servicios a cada mercado meta. Las mismas no tienen valor si se las analiza aisladamente, por ello, es necesario considerar un período –que en este caso es de seis años– para identificar las tendencias.

Mediante el gráfico N° 4 “**Evolución de ventas por mercado meta**”, se puede apreciar una acentuada caída de las ventas a grandes empresas, desde 1999 hasta el 2002, año prácticamente de parálisis en las utilidades de Perspectivas Sociales. En el 2003, comienza a reactivarse la demanda de Pymes y grandes empresas, donde el mayor aporte es producto principalmente de la Fundación Avina, organización del Tercer Sector (de tamaño grande).

En el 2004, la demanda de servicios por parte de Pymes como de grandes empresas aumenta a tasa creciente. En oposición a ello, la evolución de las ventas decrece en organizaciones del Tercer Sector.



#### 3.2. FACTURACIÓN TOTAL (PERIODO 1995-2004)

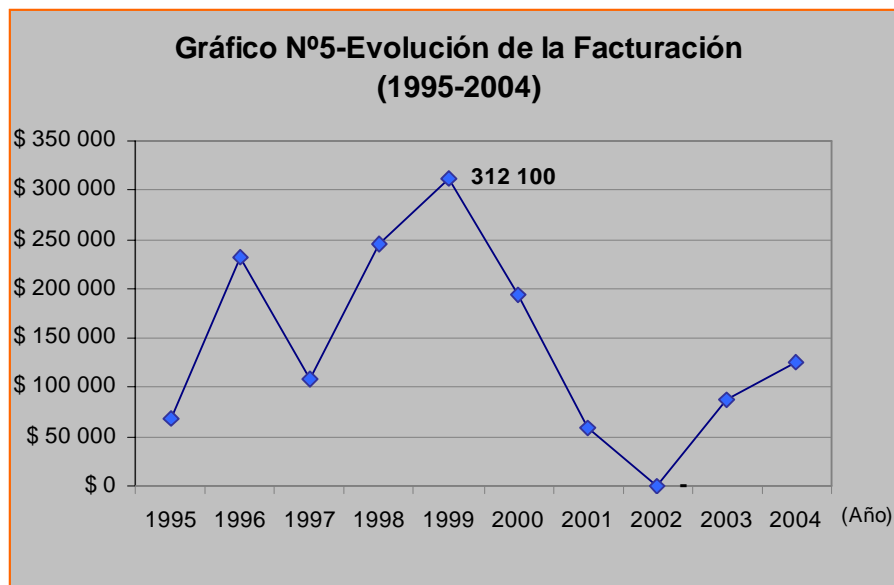
En el gráfico N° 5 “**Evolución de la facturación**”, se puede observar un comportamiento irregular en la facturación en los últimos diez años. En la década del '90, la empresa fue creciendo hasta llegar a su punto máximo en el año 1999. Desde ese año en adelante, la facturación de la empresa cayó considerablemente.



Como se marcó en el apartado anterior, se visualiza una reactivación en el 2003 producto principalmente del Tercer Sector.

De la facturación total (dentro del período analizado) el 86% proviene de empresas de tamaño grande, el 9,5% de organizaciones del Tercer Sector – pequeñas/medianas y grandes- y el 4,4% a Pymes.

Si se compara el gráfico N° 5 con el gráfico N° 1 “**Evolución de la cantidad de estudios**” (Sección N° 1 “Descripción de la empresa”), se observa que la máxima facturación no está directamente asociada con la realización de un número más elevado de estudios. Ello se advierte en 1999 cuando se registra el récord de facturación (con una suma de \$312.100) sin embargo no fue el mejor año en cuanto a la cantidad de estudios realizados (en un ordenamiento decreciente, ocupó el tercer lugar dentro del período estudiado). Cabe resaltar, que si bien en 1994 se demandó la mayor cantidad de estudios, fue 1999 el año de mayor facturación.



## 4. CONOCIMIENTOS Y ATRIBUTOS DE PERSPECTIVAS SOCIALES Y SUS SERVICIOS

Según Valerie A. Zeithaml<sup>12</sup>, la percepción y satisfacción del cliente en cuanto a un servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del mismo. Por ello es imprescindible determinar cuáles son los conocimientos y atributos principales que se tienen de los servicios que ofrece Perspectivas Sociales.

En la siguiente sección, se analizará las características distintivas de los servicios y se detallarán los ofrecidos por la empresa. Luego, se expondrá las conclusiones de las investigaciones realizadas sobre los atributos que perciben los consumidores de las consultoras y sus servicios. Por último se abordará el ciclo de vida del servicio.

### 4.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS

Según María S. Aguirre García<sup>13</sup>, los servicios tienen cuatro características que los distinguen de los productos:

1. **Intangibilidad:** se refiere a la falta de materialidad, a su carácter impalpable. Un servicio es en sí mismo una acción, un beneficio, algo que no posee corporeidad.
2. **Inseparabilidad:** alude a la existencia de un vínculo interactivo entre producción y consumo del servicio. Mientras que los bienes son producidos, y luego vendidos -y consumidos-, los servicios son inicialmente vendidos, y posteriormente se producen y consumen, en general, de manera simultánea.
3. **Variabilidad:** se refiere a la dificultad que existe para lograr una estandarización del servicio. La prestación de un servicio depende de factores muy heterogéneos y difíciles de controlar. Por ello resulta difícil generar un estricto control técnico que garantice la normalización.
4. **Caducidad:** si bien el carácter perentorio es una característica del producto y del servicio, sin embargo, la inmediatez de su caducidad constituye la nota distintiva de un servicio. Por ello, es impensable almacenar “capacidad de servicio ociosa” cuando la demanda es mínima.

### 4.2. CARTERA DE SERVICIOS

A continuación se detallan los servicios que ofrece Perspectivas Sociales.

- § **Estudios de imagen de marca y de producto:** el objetivo es el de retratar la forma en que son percibidas las marcas o los productos por la gente. En tal sentido, permite conocer cuáles son los atributos que definen la buena imagen de una marca de manera independiente del nivel de consumo.
- § **Estudios de mercados potenciales y estudios de localización:** consisten en determinar, a través de métodos cuali-cuantitativos, la existencia y el

---

<sup>12</sup> Zeithaml, Valerie A. y Bither, Mary Jo: Marketing de Servicios; “Un enfoque de integración del cliente a la empresa”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, Año 2001.

<sup>13</sup> Aguirre García, María S. (coordinadora): Marketing en Sectores específicos, Editorial Pirámide, Primera edición, Año 2000.

atractivo de otras alternativas de negocio. Ello implica un análisis profundo de diferentes variables para determinar el comportamiento de nuevos mercados.

- § **Estudios de factibilidad de nuevos productos:** consiste en efectuar simulaciones de uso y aplicación de un producto y/o servicio. Una vez realizada la fase de prueba, se indaga las principales opiniones y significados en relación al producto testado. Constituye una metodología idónea que permite obtener información rápida, operativa y fiable.
- § **Testeos publicitarios:** se refiere al análisis de una comunicación publicitaria, a través de metodología cualitativa, en la que se diagnostica y evalúa los factores clave de la comunicación.
- § **Estudios de satisfacción de clientes:** permite conocer la valoración que realiza el consumidor respecto del producto o servicio demandado. Se indaga, además, las argumentaciones que sustentan dichas evaluaciones para cada cliente, asumiendo que se trata de un proceso de alta complejidad.
- § **Sondeos de opinión - Estudios periodísticos:** consiste en la recolección y análisis de información brindada por unidades económicas y personas, mediante: entrevistas cara a cara, en la vía pública, por teléfono o auto-aplicables, que cubren investigaciones sobre temas sociodemográficos, políticos o económicos.
- § **Estudios actitudinales:** se busca inferir, a través de diferentes instrumentos de recolección de datos, las actitudes de las personas respecto de la utilización o implementación de un producto o servicio en particular. Las actitudes no son observables directamente por ello se infieren a través de sus principales componentes: afectivo, cognoscitivo y de comportamiento.
- § **Estudios de cliente interno:** consiste en investigar diferentes factores que influyen en las personas que integran una empresa. Se procura determinar sus actitudes, motivaciones y el grado de satisfacción que experimentan no sólo en sus puestos de trabajo sino también en relación a la organización a la cual pertenecen.
- § **Data Mining:** consiste en la búsqueda minuciosa, por medio de un soporte tecnológico, de patrones de comportamiento en bases de datos. Esto permite descubrir conductas que no se perciben a simple vista.

#### 4.3. CONCLUSIONES SOBRE LOS ATRIBUTOS DE LAS CONSULTORAS Y SUS SERVICIOS

Para conocer los atributos que tienen los servicios que ofrece Perspectivas Sociales y sus competidores, se efectuaron dos investigaciones:

##### 1. Investigación Secundaria

Se realizó un estudio informal sobre el conocimiento que tienen los integrantes de Perspectivas Sociales de los productos / servicios en el mercado.

Según uno de los Socios de la empresa<sup>14</sup> y de acuerdo a información revelada por sus clientes, existen un conjunto de características comunes en cada estudio que ofrece Perspectivas Sociales. Estas se enuncian a continuación:

- § Son estudios de un precio alto en relación a la competencia
- § Son de alta calidad en relación a la competencia.
- § La empresa muestra agilidad y flexibilidad frente a la demanda.
- § El informe final tiene un formato explicativo.

Estos atributos se definen de la siguiente manera:

- § **Precios altos:** exceden a la media de precios que cobra la competencia
- § **Calidad:** capacidad técnica y cognoscitiva del cuerpo de profesionales encargados del proceso de recolección, análisis e interpretación de datos.
- § **Agilidad y flexibilidad:** entendida como capacidad para adaptarse a cada cliente y demás contingencia, que en gran parte se ha logrado gracias a la experiencia de la empresa.
- § **Formato explicativo:** presentación adecuada de resultados, donde los gráficos y tablas son acompañadas por lecturas y conclusiones que facilitan el entendimiento del informe.

## 2. Investigación Primaria-“Conocimientos y atributos percibidos de las consultoras de Córdoba”<sup>15</sup>

La investigación realizada permite conocer los distintos atributos que influyen en los clientes actuales y potenciales a la hora de seleccionar consultoras y los servicios que éstas ofrecen. Los comentarios fueron organizados en tres ejes: El vínculo entre la consultora y la empresa cliente, el producto y la fama. Los mismos se detallan a continuación.

### ○ El vínculo entre la consultora y las empresas demandantes

Los elementos constituyentes de este eje son:

- § **La confianza,** características tales como la seriedad, la transparencia, la confidencialidad, construyen la confianza que se le asigna a una empresa. Este atributo queda evidenciado en afirmaciones como; *“Quienes la dirigen tienen buena capacidad de dirección, dan tranquilidad en cuando a la seriedad del trabajo realizado”, “Son muy serios”, “El tema de que la información no trascienda a nosotros nos importa mucho, entonces pensamos no trabajar con una consultora que también lo haga para la competencia”*.
- § **Empatía,** se refiere a la sensación de que existe una visión común, entre la empresa demandante y la consultora, tiene que ver con la esfera emocional o asocio-afectiva *“Es toda buena gente, muy cálida, te sentís bien cuando estás allí... es un lugar como ‘afectuoso’”, “Es gente comprometida y se involucran mucho con la causa del cliente”*.

---

<sup>14</sup> Información brindada por Gerente de Perspectivas Sociales, en la sexta entrevista mantenida el día 10/06/04.

<sup>15</sup> Para ver la propuesta de investigación ir a Marco Metodológico, (Pág. 6). Cabe resaltar, que el cuestionario utilizado para la recolección de los datos, no será publicado en el presente trabajo por pedido expreso de los directivos de Perspectivas Sociales.

- § **La fluidez en el trato**, la percepción de que la consultora es accesible, constituye otra de las vías a partir de las cuales los entrevistados elaboran sus opiniones acerca del vínculo que las empresas construyen con las consultoras, *“Tienen una muy buena atención...”*, *“Me solucionan problemas”*.
- § **La intercomunicación**, refiere a la capacidad de generar una relación dialógica, se produce una comunión de discursos *“nos entendernos a la primera”*. *“se adaptan a lo que les pedimos”*.

### ○ **El producto**

Dentro del eje del producto, se discriminan las distintas fases de elaboración del mismo, con el fin de permitir un análisis más pormenorizado de las percepciones de los entrevistados. Además, se incluye la categoría “Especialidad de cada consultora”

- § **El diseño de la investigación**, constituye la planificación de la investigación que se realizará, incluye la asignación de los recursos humanos y presupuestarios. Los adjetivos más usados apuntan al *“profesionalismo”*, *“conocimiento del oficio”*, *“rigurosidad científica”*, *“meticulosidad”*, *“pragmatismo”*, *“creatividad para buscar soluciones”*, *“cualidad de sus profesionales”*, *“capacidad para producir”*, *“le falta maduran en las investigaciones de mercado”*, *“no tiene ningún tipo de rigor científico”*.
- § **La recolección de los datos**, se refiere al trabajo de campo, se ocupa de la aplicación de los instrumentos de relevamiento de datos.
- § **El análisis**, es el procesamiento e interpretación de los datos obtenidos. *“Tiene mucha experiencia técnica y mucha meticulosidad en el análisis de los resultados”*. *“...es un tipo muy bajado a tierra, con análisis muy realistas”*. *“Son trabajos de muy buena calidad”*.
- § **La presentación de las investigaciones**, alude a la elaboración del informe final y la exposición de los resultados, *“claridad para comunicar su trabajo”*.
- § **Especialidades de cada consultora**, está referido a la diversidad de servicios que ofrece las consultoras, *“investiga de todo”* *“tiene un campo de investigación muy limitado”*, *“hacen encuestas muy mediáticas”*, *“ha inventado estas encuestas en donde muchos clientes pagan un poco y que te permiten hacer un seguimiento periódico de tu empresa”*, *“se destaca por las investigaciones políticas”*.

### ○ **La fama**

Este eje nuclea las opiniones vertidas por los entrevistados no sólo en función de su experiencia concreta sino además, procedentes de sus propios prejuicios, comentarios de terceros o como producto de acciones promocionales. Estas opiniones fueron ordenadas en las siguientes categorías:

- § **Recomendaciones**: son los comentarios que se tiene de una consultora en particular, *“he oído por allí que recomendaban esa consultora”*, *“lo recomienda La Bolsa de Comercio de Córdoba”*, *“Un amigo empresario me comentó de un estudio que le había hecho a Disco y que estaba muy bien hecho”*. *“Son los que trabajan con mi Agencia de Publicidad”*.
- § **Comunicación externa y la publicidad**, son reflexiones como por ejemplo *“Tienen una buena imagen pública”*, *“Ellos dos se devoran todo el mercado”*, *“es un gran vendedor... tiene una gran capacidad de venderse a*

*sí mismo”, “son los que aparecen en los diarios”, “son los mejores en estudios masivos”, “está más adelantada que las demás”, “si no los conozco es porque están muy mal posicionados, porque no tienen proyección”.*

- § **La trayectoria /la historia**, referida al prestigio que tiene la empresa “*la sigo desde hace más de diez años”, “Hace quince años que trabajan en ese rubro”.*
- § **Los clientes**, reúnen comentarios acerca del tamaño de su cartera de clientes. Este tema puede ser interpretado desde dos perspectivas complementarias:
  - § La confianza que produce el hecho de que una consultora cuente entre sus clientes con empresas grandes y reconocidas en el medio. Es decir, confianza a modo de certificado de calidad “*Si trabaja con Disco es porque es muy buena”*”
  - § Algunos gerentes sienten que sus empresas no son lo suficientemente importantes para elegir trabajar con una determinada consultora. “*Ni siquiera se me ocurre consultarlo, porque atiende grandes corporaciones”.*

Cabe resaltar que del total de comentarios (positivos) que se hicieron sobre los atributos que influyen en la selección de una consultora y sus servicios, el 40% corresponden a atributos referidos al **producto**, el 31% referidos al **vínculo con el cliente** y finalmente el 29% está relacionado con el eje de la **fama**.

Dentro del eje de **producto**, el 48% de los comentarios estuvieron relacionados con el diseño de la investigación, en el eje del **vínculo con el cliente**, casi el 80% de los comentarios tuvieron que ver con la confiabilidad y empatía. Finalmente, en el eje de la **fama**, aproximadamente el 82% de las acotaciones, estuvieron relacionadas con la comunicación externa y la trayectoria de la consultora.

En la **Sección N° 8 “Posicionamiento”** se realizará un análisis detallado de Perspectivas Sociales y sus principales competidores.

#### 4.4. CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

Según Phillip Kotler y Paul N. Bloom<sup>16</sup>, el ciclo de vida de los servicios muestra una curva de ingresos en forma de “S” determinada por las siguientes etapas:

1. **Introducción:** es un período donde la facturación tiende a crecer lentamente ya que el servicio está siendo incorporado al mercado.
2. **Crecimiento:** es un momento de aceptación rápida del mercado. Se caracteriza por la aparición de nuevos competidores y por un aumento significativo en la facturación.
3. **Madurez:** período en que la facturación se nivela porque la utilización del servicio ha alcanzado aprobación por parte de la mayoría de los clientes potenciales. Esta etapa, generalmente tiene una duración en el tiempo más larga que las etapas previas.

---

<sup>16</sup> Kotler, Philip y Bloom, Paul N.: Mercadeo de Servicios Profesionales, Editorial Legis Fondo, Segunda edición, Año 1989.

4. **Declinación:** en este lapso se producen fuertes caídas en las ventas de servicios y por ende las utilidades disminuyen.

La utilización de los servicios que ofrece Perspectivas Sociales se encuentran en distintas fases. Las mismas varían de acuerdo a los mercados a los que se dirige. Como conclusión de las entrevistas mantenidas con los Socios de esta consultora es posible afirmar:

- § En el mercado meta de las grandes empresas, existen algunas que utilizan el asesoramiento de consultoras en Marketing, específicamente la investigación de mercado, como una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Estas entidades ya han adquirido los servicios y tienen una frecuencia estable en su demanda. Por ello se puede afirmar que en este nicho los servicios ofrecidos por la consultora se encuentran en fase de madurez.
- § Por otro lado, existen grandes empresas y Pymes para las cuales, la utilización de estos servicios se encuentran en una fase de crecimiento ya que los mismos empiezan a ser aceptados por un perfil más amplio de consumidores aunque todavía no tengan un hábito de compra establecido.
- § A excepción de los partidos políticos, en las organizaciones pertenecientes al Tercer Sector, el asesoramiento de consultoras en Marketing, específicamente la investigación de mercado, no es muy utilizada y suelen ser muy pocas las entidades que demandan este tipo de estudios. Por ello, se puede afirmar que se encuentra en etapa de introducción.

## 5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El conocimiento del área comercial, la lealtad del consumidor, el hábito y tipo de compra del cliente proporcionan información valiosa sobre el mercado meta y hace más acertadas las decisiones que se tomarán durante la redacción del plan de Marketing.

### 5.1. ÁREAS COMERCIALES

El área comercial es el territorio geográfico donde los clientes desarrollan sus actividades.

Si bien Perspectivas Sociales ha realizado estudios en diferentes provincias de Argentina, aproximadamente el 89% de los gerentes de las compañías con los cuales ha realizado el contacto, desde el año 1999 hasta el 2004, se ubican en la Ciudad de Córdoba.

El siguiente cuadro sintetiza la ubicación de los encargados de contratar servicios en Perspectivas Sociales.

Cuadro N° 2 “Área Comercial”	
Ubicación de encargados de contratar servicios	1999 hasta 2004
Córdoba Capital	25
Interior	3
Total	28

### 5.2. LEALTAD

Según Roman G Hiebing y Scoot W Cooper<sup>17</sup>, la lealtad a la marca es una medida de la fidelidad de los clientes a lo largo de un período. Si los clientes emplean exclusivamente el producto /servicio de la compañía se dice que son leales. Si los usan la mayor parte del tiempo pero en ocasiones recurren a los productos de la competencia, se dice que tienen una lealtad moderada. Y si periódicamente cambian de marca o empresa, se dice que poseen poca lealtad.

Existen diferentes factores que imposibilitan determinar con exactitud la lealtad que tienen los clientes con Perspectivas Sociales. Estos factores son:

1. **Delimitación geográfica:** el análisis de la competencia está supeditada a las consultoras de Córdoba. Puede ocurrir que las entidades que han demandado servicios a Perspectivas Sociales trabajen con consultoras de otras provincias.
2. **Información parcial:** el conocimiento de las empresas que han trabajado para los principales competidores se deriva de lo indagado en sus páginas Web y en sus antecedentes<sup>18</sup>. En ellos no figuran el tipo de estudio realizado y el momento en el que el mismo se demandó.

<sup>17</sup> Hiebing, Román G. Jr y Cooper, Scott W.: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.

<sup>18</sup> A través de la agencia de publicidad que realizó el Mystery Shopper, se solicitó, a cada consultora, sus antecedentes.



3. **Vinculación:** puede suceder que el vinculo entre el cliente y la consultora se de solo con el responsable de contratar el servicio, lo que conlleva a que la lealtad se genere con el responsable y no con la empresa.
4. **Elección de la consultora:** hay entidades que eligen su consultora de Marketing en base a que clientes atiende, específicamente la seleccionan si no trabajan para la competencia.

Si bien los factores mencionados imposibilitan clasificar el grado de lealtad de los cliente, del total de empresas elegidas (consumidores de Perspectivas Sociales y el de sus principales competidores, según lo que figuran en las páginas Web), el 5% ha realizado estudios en más de una consultora.

Además, según los datos aportados por la investigación exploratoria realizada a tomadores de decisiones de empresas de Córdoba, se detectó, en términos generales un nivel alto de lealtad ya que, entre los encuestados, no se registró la práctica de cambiar de consultora (80% de respuestas). Entre el 20% que sí realizó cambios, un tercio lo hicieron porque estaban trabajando con empresas de Buenos Aires y prefirieron acortar las distancias, otro tercio porque la compañía anterior era más cara y el tercio restante no recuerda las causas del cambio.

### 5.3. HÁBITOS DE COMPRA

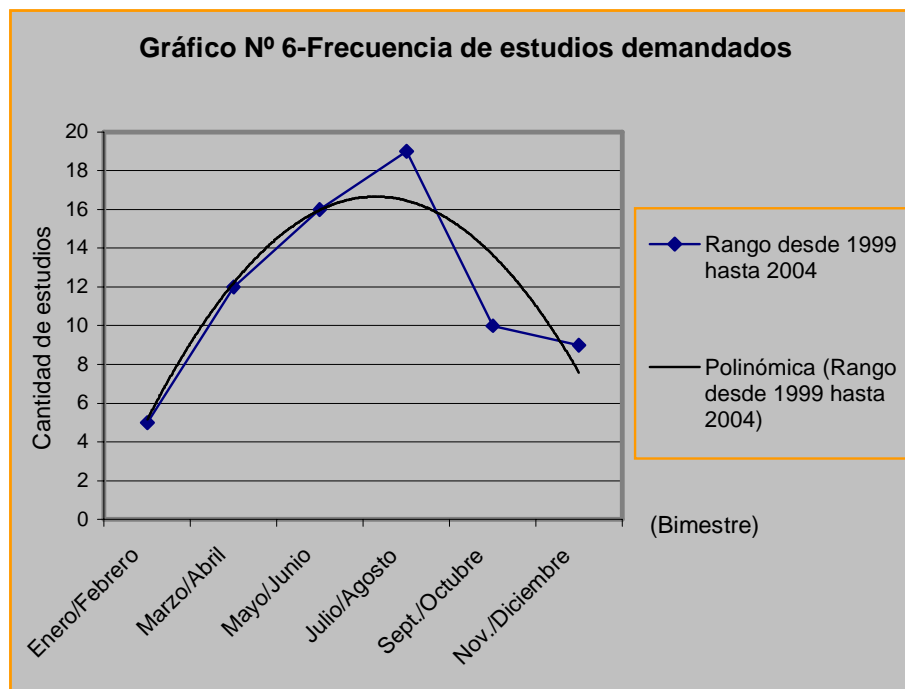
Es muy importante conocer los hábitos de compra de los clientes, específicamente la frecuencia en la que se adquiere el servicio, ya que ayudará a determinar diferentes tácticas para que los servicios ofrecidos no generen tantas fluctuaciones en la demanda, a lo largo del año.

Para abordar este aspecto, se indagaron datos estadísticos correspondientes a la demanda de servicios desde 1999 hasta el año 2004.

El resultado de dicho análisis demuestra claramente, la disminución que se produce en la demanda anual de servicios en dos bimestres:

- a) Enero/Febrero(en mayor medida),
- b) Noviembre/Diciembre.

Caso contrario a lo establecido, los bimestres Mayo/Junio y Julio/Agosto son los meses en donde se demandan la mayor cantidad de estudios, de acuerdo al intervalo analizado.



#### 5.4. TIPO DE COMPRA

Según Philip Kotler<sup>19</sup>, el proceso de toma de decisión del consumidor varía de acuerdo a lo que se compre. Mientras más compleja y costosa sean las decisiones, los consumidores realizan una mayor deliberación y toman un rol más activo en la participación de la compra.

De acuerdo a la información provista por los Socios de Perspectivas Sociales, a la hora de contratar un servicio, el tamaño de la organización constituye una variable de peso. Mientras que las Pymes hacen un análisis pormenorizado de usos alternativos de los recursos, las grandes empresas y organizaciones analizan otras ofertas de consultoras. Es decir que los directores de Pymes incluyen en el proceso de toma de decisiones factores como la adquisición de nuevas maquinarias o tecnología, replanteos con los recursos humanos con los que se cuenta o incorporación de nuevos, etc. como competidores de las investigaciones que podrían brindarles las consultoras.

Además, si bien Pymes como grandes empresas realizan una compra planificada, para las primeras la contratación del servicio es examinada exhaustivamente ya que el presupuesto que manejan no les permite tener un margen de error tan amplio como el que destinan las grandes empresas al asesoramiento en Marketing.

<sup>19</sup> Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-hall Hispanoamericana, S.A., Octava edición, Año 1996.

## 6. DISTRIBUCIÓN

Hugo Rodolfo Paz<sup>20</sup>, define el canal de distribución de un servicio como todas las actividades necesarias para que el servicio pase desde el productor hasta el consumidor final.

Según Paz, pueden existir canales directos, en donde el servicio pasa del fabricante al consumidor final sin participación de intermediarios, y también canales de un nivel, donde participa un sólo intermediario entre la empresa y el consumidor final.

En Perspectivas Sociales, la distribución de los servicios se produce a través de los dos tipos de canales: directo y de un nivel.

### 6.1. CANAL DIRECTO

La presentación que se hace de los trabajos terminados varía de acuerdo a cada cliente. La misma se puede realizar en las oficinas de los clientes o en Perspectivas Sociales.

Cada estudio se presenta a través de un informe final escrito y una exposición de las principales conclusiones.

### 6.2. CANAL DE UN NIVEL

En reiteradas oportunidades, diferentes empresas de publicidad han terciarizado estudios de mercado en Perspectivas Sociales. En estas ocasiones, la agencia actúa como un intermediario.

La exposición de los trabajos siempre corre por cuenta de Perspectivas Sociales. Puede ocurrir que la presentación de los estudios se haga en conjunto con la agencia de publicidad al cliente final o puede que se exponga directamente sin que intervenga ésta.

El **Cuadro N° 5 “Distribución”** muestra la forma en que se contactaron los clientes desde el año 1999 hasta el 2004. Se observa un claro predominio del contacto directo sobre el de un nivel (el cual siempre fue a través de agencias de publicidad)

Cuadro N° 5 “Distribución”	
Tipo de contacto	Desde 1999 hasta 2004
Directo	73%
De un nivel	27%
Total	100%

### 6.3. MÉTODO DE VENTA

El mismo se refiere a la forma en que se venden los servicios y las personas encargadas de dicha tarea.

---

<sup>20</sup> Paz, Hugo Rodolfo: Canales de distribución; “Estrategia y lógica comercial”, Editorial Ediciones Universo, Primera edición, Año1998.

En Perspectivas Sociales, existe una sola persona, Socio “A”, dedicado a la venta de servicios. No existe una planificación explícita que determine estrategias para contactarse con los clientes actuales y potenciales.

## 7. FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio es la cantidad de dinero necesario para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios<sup>21</sup>. Conocer la política de fijación del mismo, proporcionará una referencia y ayudará a guiar los objetivos y estrategias en el subsecuente plan de mercadotecnia.

Según A. Zeithaml y J. Bitner<sup>22</sup> la fijación de precios en los servicios puede basarse en los costos, en la competencia o en la demanda.

La política de precios de Perspectivas Sociales se basa tanto en la demanda como en los costos. La misma es fijada en dos momentos: en primer término, existe un precio definido a partir de los costos; precio que se corresponde a un producto básico. En el segundo momento, se realiza un ajuste del precio, de acuerdo a la personalización del producto en función de las necesidades y complejidades de cada caso particular.

Cabe destacar que puede darse que los trabajos pedidos concursen en licitaciones, por lo tanto la fijación de los precios va a variar de acuerdo a la política que quiera seguir la empresa, orientándose principalmente, en este caso particular, en los costos.

Los siguientes son valores aproximados que fija la consultora, para la realización de estudios cuantitativos y cualitativos:

<b>Cuadro N° 6 “Estudios Cuantitativos terminados”</b>		
<b>Encuestas Domiciliarias</b>	<b>500 casos</b>	<b>320 casos</b>
Instrumento	Cuestionario	Cuestionario
Precio Total	\$8.100	\$6.000

<b>Cuadro N° 7 “Estudios Cualitativos terminados”</b>		
<b>Grupos Focos</b>	<b>Por 3 grupos</b>	<b>Por 6 grupos</b>
Instrumento	Guía de tópicos	Guía de tópicos
Precio Total	\$ 2.850	\$ 4.600

En la **Sección N° 9 “Competencia”**, se revelan los precios de las principales consultoras competidoras de Perspectivas Sociales, información que se obtuvo mediante Mystery Shopper.

### 7.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite establecer un precio que cubra todos los costos, es decir que los gastos no sean mayores a las ventas.

Los costos fijos anuales que tiene la empresa son aproximadamente \$18.000 y los variables dependen de cada estudio:

§ Estudios Cuantitativos:

<sup>21</sup> Monroe, Kent: Política de Precios, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.

<sup>22</sup> Zeithaml, Valarie A. y Bitner, Mary Jo: Marketing de Servicios; “Un enfoque de integración del cliente a la empresa”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, Año 2001.

- § De 500 casos, aproximadamente \$4.200
- § De 320 casos, aproximadamente \$2.800
- § Estudios Cualitativos:
  - § De tres grupos focos, aproximadamente \$840
  - § De cinco grupos focos, aproximadamente \$1950

Este equilibrio se logra vendiendo aproximadamente cinco (5) estudios **cualitativos** de quinientos casos anuales o aproximadamente seis (6) de trescientos veinte casos. En cuanto a los **cualitativos**, se tendrán que vender nueve (9) trabajos de tres grupos focos al año o aproximadamente siete (7) de cinco grupos focos para que la empresa logre su punto de equilibrio.

## 8. COMUNICACIÓN

Comunicar la existencia y ventajas de los productos y servicios es uno de los componentes esenciales de las actividades de una firma, más aun si se tiene en cuenta que los consumidores son cada vez más inteligentes y exigen más información antes de concretar una compra.

En la siguiente sección se analizarán las acciones comunicativas que ha realizado Perspectivas Sociales. Luego, se explicará como está posicionada la empresa y sus principales competidores, de acuerdo a los resultados de la investigación exploratoria.

En cuanto a su exposición al medio, Perspectivas Sociales comenzó un proyecto de Periodismo Cívico, llamado “Punto de inflexión”, en alianza con La Voz del Interior, Cadena 3 Argentina y Canal 12, apoyado por Fundación Avina. Este proyecto empezó en el año 2001 y continúa en la actualidad. Durante el 2001 y en los dos años sucesivos, se realizaron publicaciones en La Voz del Interior, en donde la empresa figuró como una de las instituciones creadoras de estos estudios.

Además, se efectuaron tres foros en Julio y Diciembre del 2002 y Noviembre del 2003. En estos acontecimientos se repartieron folletos donde figuraba el logotipo y la expresa colaboración de Perspectivas Sociales.

En el año 2004, Perspectivas Sociales ha realizado una alianza con el IARSE (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria), según el cual la empresa realiza encuestas en los encuentros formativos de empresarios, que luego son publicados en el Boletín de Noticias del IARSE.

Más allá de estos acontecimientos puntuales, Perspectivas Sociales no ha tenido un plan explícito de comunicación externa, nunca ha realizado ningún tipo de publicidad y carece de sitio Web.

La mayoría de los clientes con los que ha trabajado, fueron contactados en forma verbal, a través de conocidos o en reuniones formales llevadas a cabo por uno de los socios. Otra forma de vincularse con los clientes ha sido por medio de agencias de publicidad.

### 8.1. POSICIONAMIENTO DEL SECTOR Y DE LAS PRINCIPALES CONSULTORAS

Para Philip Kotler, el posicionamiento es el lugar claro y apreciado que ocupa el producto de la empresa en la mente de los consumidores meta<sup>23</sup>.

Para conocer la percepción que los clientes y no clientes tienen sobre Perspectivas Sociales y sus competidores, se realizó una investigación exploratoria (la citada en la sección “Conocimientos y atributos de Perspectivas Sociales y sus servicios”) para comprender con mayor profundidad el lugar que ocupa cada consultora en la muestra indagada.

Si bien esta investigación aporta conocimientos acerca de la imagen de las consultoras, no resulta pertinente generalizar sus resultados.

---

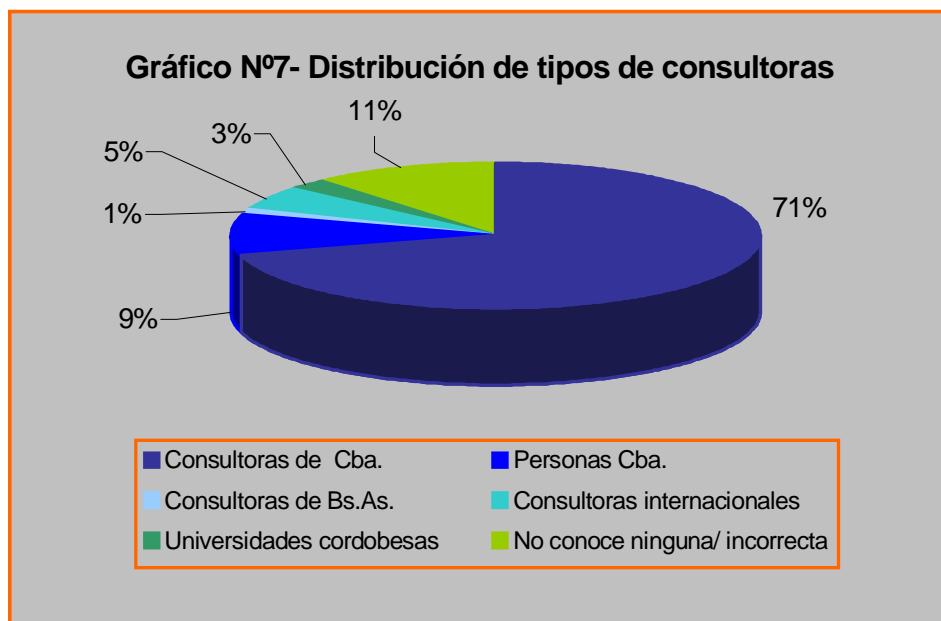
<sup>23</sup> Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Octava edición, Año 1996.

Por razones éticas, el nombre comercial de las principales consultoras competidoras de Perspectivas Sociales, no serán publicados.

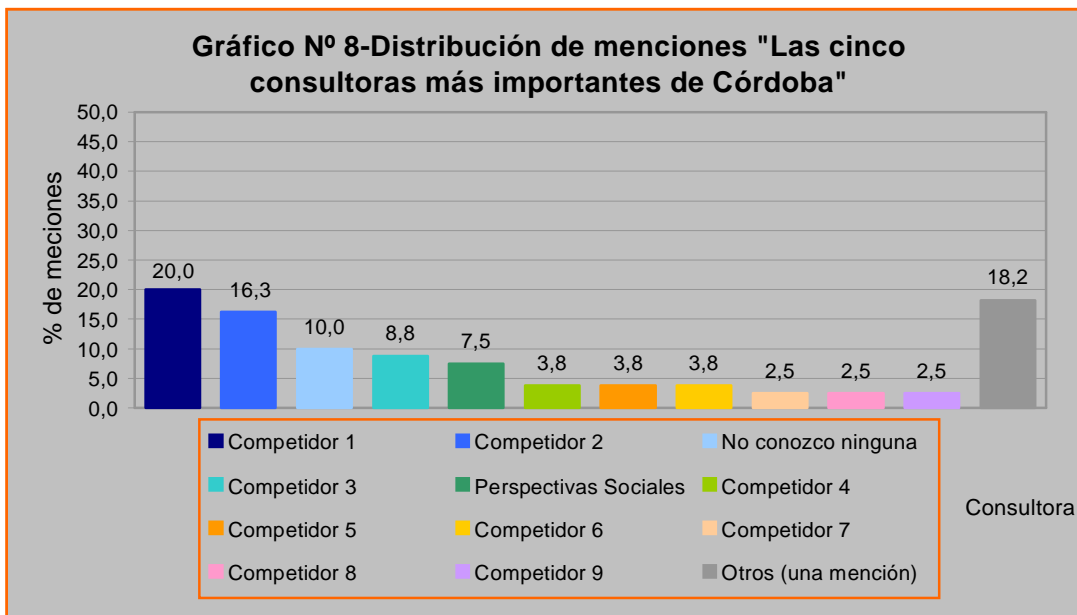
Según los datos obtenidos, el mercado de consultoras de Córdoba no es muy conocido por los tomadores de decisiones de empresas de la ciudad. “Consultoras de Córdoba... de Córdoba... no, no se me ocurre ninguna de acá”. Un 22% de los encuestados no puede nombrar siquiera una consultora, y dentro de los que si lo hacen, el 92% no logra mencionar cinco. En promedio, cada encuestado puede reconocer 2,2 consultoras.

El 71% de las menciones corresponden a empresas de consultoría de la Ciudad de Córdoba, un 9% a personas que se dedican a tareas de consultoría, un 5,1% a consultoras internacionales, un 3% a universidades cordobesas que tienen áreas que realizan investigaciones sociales y un 1% a consultoras de la ciudad autónoma de Buenos Aires. Finalmente casi un 11% corresponde a personas que no dieron ningún nombre.

El “Competidor 1” es el más nombrado por los encuestados (20%), seguido por el “Competidor 2” (16,3%). En el tercer lugar aparecen aquellos que no conocen a ninguna consultora. El cuarto puesto es ocupado por el “Competidor 3” (8,8%) y en la quinta posición se encuentra Perspectivas Sociales (7,5%). Un entrevistado lo dice de la siguiente manera: “Tanto el “Competidor 1 como el 2” se comen todo el mercado... entre ellos dos hacen todo y por ahí le dejan alguna cosa, algún trabajito al “Competidor 3”.







El 58% de los consultados actualmente no hacen estudios de mercado. Aquellos que los realizan, poseen la tendencia generalizada de trabajar con una sola empresa de consultoría, mientras que un cuarto prefiere hacerlo con más de una, asignándole a cada cual un rol diferenciado, un campo de acción específico.

El alto porcentaje de encuestados que prescinde de las consultoras, plantea un interrogante acerca de la valoración de la información que brindan ese tipo de estudios. Seis de cada diez de ellos, dudan de la utilidad de la información que se construye a partir de los mismos, mientras que un 42% no trabaja con consultoras porque cuenta dentro de su estructura con personas dedicadas a esa tarea o porque adquieren publicaciones sectoriales o compradas por empresas de mayor envergadura.

Cabe resaltar, que el 14,3% son clientes del “Competidor 1” y, con el mismo porcentaje, de Perspectivas Sociales. En la segunda posición aparecen el “Competidor 2”, “Competidor 6” y el “Competidor 7” con el 9,5% cada una. Finalmente nueve empresas completan las elecciones de los entrevistados.

## 8.2. POSICIONAMIENTO DE PERSPECTIVAS SOCIALES Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES SEGÚN LOS ENTREVISTADOS

Para determinar el posicionamiento que tiene Perspectivas Sociales y sus principales competidores, se analizaron los distintos atributos que se mencionaron al referirse a cada consultora. Los comentarios fueron organizados en tres ejes -ya enunciados en la Sección N° 4-.

Como resultado general, se puede decir que el posicionamiento del “Competidor 1” se asienta básicamente en el eje de la fama, el del “Competidor 2”, “Competidor 3” y el “Competidor 4” en el del producto y el de Perspectivas Sociales en el del vínculo de la consultora con las empresas.

A continuación se detallan los comentarios que se hicieron de la empresa y sus principales competidores.

## Ö Perspectivas Sociales

El déficit comunicacional de Perspectivas Sociales queda evidenciado por el hecho de ser la más elegida como proveedor, junto con el “Competidor 1”, pero la que ocupa el quinto lugar en recordación de consultoras de Córdoba (incluso después de la categoría “no conoce ninguna consultora de Córdoba”).

De los seis encuestados que nombran Perspectivas Sociales, tres son clientes de la consultora, uno es cliente de otra consultora y dos no están realizando estudios en este momento.

El posicionamiento de Perspectivas Sociales se asienta sobre el eje del vínculo con la empresa y en segundo lugar sobre el del producto. La menor cantidad de comentarios tuvieron que ver con el eje de la fama.

§ **El eje del vínculo entre la consultora y la empresa cliente:** el 44% de los comentarios hechos sobre la empresa tienen que ver con percepciones acerca del modo en que la consultora se relaciona con las empresas y sus miembros. Además todas las observaciones tuvieron una connotación positiva, como por ejemplo “...lo mejor de Perspectivas Sociales es su Director” “La calidad humana” “...en Perspectivas Sociales captan la necesidad del cliente y tratan de satisfacerla porque hay sangre joven en el equipo”.

Se nombraron atributos de las cuatro categorías en las que se organizó el eje, detentando Perspectivas Sociales el liderazgo en dos (empatía e intercomunicación). El “Competidor 2” encabeza prácticamente sin rivalidad la categoría “confiabilidad” y el “Competidor 1” la de “fluidez del vínculo”.

§ **El eje del producto:** casi el 70% de los comentarios propios a este eje se refirieron a la etapa de diseño de la investigación, la mitad de ellos tuvieron una connotación positiva vinculados al conocimiento del oficio, a la meticulosidad y rigor científico. La otra mitad, criticaban los precios de Perspectivas Sociales y que “*complicaba lo simple de tanta meticulosidad*”. Sobre la fase de recolección y presentación de la investigación se destacó la buena calidad de los trabajos y, en relación con el análisis, la consideración de diversas alternativas incorporando información proveniente de otras investigaciones.

§ **El eje de la fama:** es sobre el que menos observaciones se realizaron. Algunas de ellas, negativas, referidas a la ausencia de imagen pública “*conozco al Gerente pero no el nombre de su consultora*”. Otros comentarios rescataban la trayectoria de Perspectivas Sociales. Por último, hubo un comentario que subrayaba la importancia de los clientes que tiene “*Trabajamos con ellos porque atienden a empresas importantes, como Disco*”.

## Ö “Competidor 1”

Es la consultora más recordada por los encuestados y de la que más opiniones se vierten. Junto con Perspectivas Sociales, es la entidad con la que más trabajan los indagados. Sin embargo, no recibe menciones entre aquellos que actualmente no están trabajando con consultoras pero podrían empezar a hacerlo.

La fama y en segundo término, el vínculo con el cliente, constituyen los ejes de su posicionamiento.

§ **El vínculo entre las empresas clientes y la consultora:** el posicionamiento en este eje varía de acuerdo al atributo analizado. La valoración es positiva en lo que concierne a la fluidez del vínculo, a la accesibilidad y a la empatía.

Sin embargo, en el caso de la confiabilidad, la mitad de los comentarios son negativos, *“En esta consultora no paran de venderte adicionales... por ejemplo, vos quieres que investiguen “X” y te tratan de venderte “X, Y y Z”, y la otra mitad son positivos. En lo que respecta a la calidad de la comunicación, el saldo es positivo. “Tienen muy buena atención”.*

§ **El producto:** el eje del producto ocupa el tercer lugar y no aparecen todos los atributos diferenciados (no se registraron menciones referidas al análisis ni a las presentaciones de los trabajos que realizan). El diseño de las investigaciones, recibe una mayoría de comentarios positivos, al igual que la presencia de elementos diferenciadores, y en la recolección de los datos, las observaciones positivas son equivalentes en cantidad, a las negativas.

*“...Hacen trabajos muy completos”. “Tienen mucha capacidad para producir y mucha experiencia en investigación de mercado”.*

§ **La fama:** para el total de consultoras mencionadas este eje es el menos significativo. Lo opuesto ocurre en el caso del “Competidor 1”. Son muchos los comentarios acerca del modo en el que *“Su Director sabe venderse”.* Además, el peso de la marca, ya indicado por su alto nivel de recordación, también se hace visible en este eje al decir de algunos entrevistados *“es una marca que da confianza”, “Es muy prestigiosa”, “tiene muchos años de experiencia en el mercado de Córdoba”.* Los comentarios negativos tienen que ver con: *“Era fuerte en otras épocas, pero se achicó en imagen y presencia en el mercado”. “Tienen clientes demasiado grandes y eso hace que a clientes chicos le resten atención”*

## ○ **“Competidor 2”**

El “Competidor 2” ocupa el segundo puesto en recordación y el segundo lugar, compartido con el “Competidor 6 y 7”, dentro del ranking de las consultoras con las que trabajan los encuestados.

Además, cuando los empresarios consultados, que no realizan investigaciones actualmente, piensan con qué consultora lo harían, el “Competidor 2” es la que más menciones recibe.

Con respecto a su posicionamiento, casi la mitad de las opiniones de los encuestados tienen que ver con atributos del eje del producto- constituyéndose en el principal-. De los otros dos, el del vínculo con el cliente apenas supera en menciones, al de la fama.

§ **El producto:** el 80% de las observaciones realizadas al producto son positivas, y las respuestas negativas tienen que ver con el precio.

Se percibe que la consultora tiene un campo de investigación muy reducido y orientada sólo a grandes temas, sintiendo el encuestado que, por ello, queda excluido *“se dedica a cosas grandes y aún no me conviene”.*

Los análisis realistas y la claridad para exponerlos aparecen especialmente destacados. *“Su Director es un tipo muy bajado a tierra, con análisis muy realistas”. “Hace investigaciones realistas, va a lo que el cliente necesita y le pide”. “Tiene mucha experiencia técnica y mucha meticulosidad en el análisis de los resultados”. “Está focalizado en temas financieros”.*

§ **El vínculo entre las empresas clientes y la consultora:** todos los comentarios que conforman este eje tuvieron una connotación positiva y se centraron en dos atributos; por un lado la confiabilidad, vinculada a la

seriedad y a la transparencia, y por el otro, la empatía, respecto a la calidad humana de las personas que componen la consultora.

- § **La fama:** en relación con la historia o trayectoria de la consultora, se hicieron comentarios que la vinculan con una empresa con experiencia y prestigio. En cuanto a la comunicación institucional, se resaltó como positivos la aparición en los diarios con una imagen seria y con una buena imagen pública, mientras que se la criticó porque *“le falta proyección”*.

### ○ **“Competidor 3”**

Casi seis de cada diez indagados no conocen a la consultora, y el 22% sólo de nombre. En función de las apreciaciones del 20% restante se reconstruye la imagen de esta consultora.

El 75% de los comentarios están vinculados al producto, y el 25% restante al eje de la fama. Es decir, que ningún entrevistado, al referirse al “Competidor 3”, mencionó elementos constituyentes del eje del vínculo con los clientes.

- § **El producto:** la totalidad de los comentarios hechos con relación al producto tuvieron una connotación positiva y hubo menciones específicas a todas las subcategorías planteadas a excepción de la presentación. En la fase de diseño se destacaron atributos propios de los recursos humanos como el profesionalismo y el conocimiento del oficio. De la recolección del dato se habló de los buenos trabajos de campo. Con respecto al análisis se le adjudicó un enfoque más social y, finalmente, en la especialidades plantearon el Marketing promocional como un buen producto.

*“La fortaleza de la consultora es la sagacidad y el profesionalismo de las personas que trabajan allí”*.

- § **El eje de la fama:** las dos observaciones que se hicieron de este eje fueron sobre la buena imagen pública de la consultora.

### ○ **“Competidor 4”**

Las observaciones realizadas sobre el “Competidor 4” deben ser analizadas teniendo en cuenta que ninguno de los entrevistados es cliente de esta consultora. Fueron tres los que la mencionaron espontáneamente como una de las cinco más grandes de Córdoba. Además, fueron cinco los entrevistados que la conocían no por su nombre comercial sino por el de su director. *“Lo conozco a Sr. XX, pero no a la consultora”*. *“Está más posicionado el Director que la marca”*.

La mayor cantidad de comentarios realizados por los entrevistados posicionan preponderantemente a esta firma en el **eje del producto**, destacándose dentro de éste, la fase del diseño de la investigación. Entre los entrevistados que la conocen, el “Competidor 4” está asociado a estudios de tipo cualitativo. *“Me gusta cómo trabaja él, encara las cosas de manera más social, abordando al individuo y usando variables más nuevas”*.

**El eje del vínculo entre la consultora y las empresas clientes** ocupa el segundo lugar, con todas menciones positivas en lo que hace a la presencia de sangre joven en el equipo, el compromiso con el cliente y la actitud de resolver problemas que los clientes pueden plantear.

Finalmente, en **el eje de la fama** se ubican los comentarios relativos a la buena imagen pública de la compañía y a la buena cartera de clientes que tiene.

## 9. COMPETENCIA

Es poco habitual que una empresa permanezca sola al vender sus servicios. Debe competir con un sinnúmero de “iguales” y es por ello que se deben identificar, monitorear y superar en estrategia a los competidores, para capturar y mantener la lealtad de los clientes<sup>24</sup>.

Si bien en el mercado cordobés existen aproximadamente veinticinco (25) empresas<sup>25</sup> que se dedican al asesoramiento en Marketing, el análisis de esta sección apunta a las cuatro principales consultoras de Córdoba, sin tener en cuenta la empresa en estudio.

Para realizar dicho análisis, se escogieron las siguientes variables: Trayectoria y ubicación geográfica de cada consultora, Servicios ofrecidos, Tipo de cliente y cobertura geográfica, Rotación de clientes, Principal eje de posicionamiento y Comunicación externa.

Estas variables se seleccionaron en base a dos criterios: por un lado, que las mismas acrecienten el conocimiento sobre la competencia, y por otro, que sean factibles de medir, teniendo en cuenta la dificultad de acceder a información confidencial de las empresas competidoras.

<b>Cuadro N° 8 “Análisis de la Competencia”</b>				
<b>Consultoras</b>	<b>Competidor 1</b>	<b>Competidor 2</b>	<b>Competidor 3</b>	<b>Competidor 4</b>
Trayectoria y ubicación geográfica	Trayectoria desde el año 1991. Sus oficinas se encuentran en el “Edificio Business Tower” piso 15, Ciudad de Córdoba.	Trayectoria desde el año 1993. Sus oficinas se ubican en la calle 9 de Julio 68, Ciudad de Córdoba.	Trayectoria desde el año 1993 <sup>26</sup> . Sus oficinas se encuentran ubicadas en la calle 27 de Abril 424 5° “A”, Ciudad de Córdoba.	Trayectoria desde el año 1992. Sus oficinas se encuentran en 9 de Julio 53 segundo piso, Ciudad de Córdoba.
Servicios ofrecidos	Management, Marketing, Comunicación y Economía y finanzas.	Marketing, Gestión empresarial, Managment y Capacitación empresaria.	Marketing integrado: Canales de distribución, Comunicaciones integradas, Comunicación institucional y medios, Marketing promocional y Proyectos digitales	Marketing, Comunicación y Opinión publica

<sup>24</sup> Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Octava edición, Año 1996.

<sup>25</sup> Información recabada a partir de la investigación exploratoria realizada y en los sitios [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) y [www.puntoapunto.com.ar](http://www.puntoapunto.com.ar).

<sup>26</sup> Información brindada por uno de los Socios de Perspectivas Sociales, ya que dicho dato no figura en su sitio Web.

Consultoras	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Tipo de cliente y cobertura geográfica <sup>27</sup>	Casi la totalidad de las empresas y organizaciones que reciben o han recibido servicios de esta consultora son de gran tamaño. Su alcance geográfico trasciende los límites provinciales ya que hay estudios realizados para La Rioja, Mendoza, Bs. As. y Bahía Blanca.	Del total de empresas y organizaciones que reciben o han recibido servicios, se dividen, en porcentajes similares, tanto en grandes como en Pymes. Trasciende los límites provinciales ya que hay estudios realizados para San Salvador de Jujuy.	La mayoría de empresas y organizaciones que reciben o han recibido servicios son de gran tamaño. Su alcance geográfico trasciende los límites provinciales y nacionales ya que hay estudios realizados para Colombia, Irlanda, Chile y España.	Casi la totalidad de las empresas y organizaciones que reciben o han recibido servicios de esta consultora son de gran tamaño. En relación a su cobertura geográfica, pretenden captar mercados de los países más importantes de Latinoamérica.
Rotación de clientes	Compartió cinco clientes con PS.	Compartió cuatro clientes con PS.	Compartió dos clientes con PS.	Compartió dos clientes con PS.
Principal eje de posicionamiento	La fama	El producto	El producto	El producto
Comunicación externa	La consultora tiene sitio Web, el cual se puede leer solamente en español. Se han realizado publicaciones de trabajo en el Diario La Voz del Interior, sin embargo las conferencias es el medio más utilizado	La consultora tiene sitio Web, el cual tiene dos opciones para ser leído; español e inglés. Se han realizado publicaciones de trabajo en el Diario La Voz del Interior y en la Revista Gestión	La consultora tiene sitio Web, el cual se puede leer solamente en español	La consultora tiene sitio Web, el cual tiene dos opciones para ser leído; español e inglés. Se han realizado publicaciones de trabajo en el Diario La Voz del Interior

<sup>27</sup> Elaboración propia a partir de los datos publicados en los sitios Web de los competidores, datos aportados por la investigación exploratoria y los Socios de Perspectivas Sociales.

### 9.1. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE PRESUPUESTACIÓN

Para ampliar el conocimiento de Perspectivas Sociales y sus cuatro principales competidores, se les solicitó la estimación de un presupuesto de acuerdo a una propuesta de investigación ya definida<sup>28</sup>.

Según los datos obtenidos, se confeccionó el **Cuadro N° 9 “Análisis de las Propuestas”**. Si bien la información recavada es enriquecedora, no se puede generalizar la forma en que la competencia realiza sus presupuestos a partir de un solo caso.

Cuadro N° 9 “Análisis de las Propuestas”					
Consultoras	Perspectivas Sociales	Competidor N° 1	Competidor N° 2	Competidor N° 3	Competidor N° 4
Precio	El precio total es de \$7.018	El precio total es de \$3.872	El precio total es de \$7.260	El precio total es de \$5.445	El total es \$5.861, de los cuales \$4.700 corresponden al Análisis, (a cargo de Comp.3).
Rapidez de respuesta <sup>29</sup>	Respuesta tardía	Respuesta tardía	Respuesta inmediata	Respuesta tardía	Respuesta tardía
Modificación de Propuesta	No se modifico el presupuesto demandado	No se modifico el presupuesto demandado	Se realizaron modificaciones parciales al presupuesto demandado	Se realizaron modificaciones parciales al presupuesto demandado	No se modifico el presupuesto demandado
Duración	La duración de la realización y entrega final del trabajo será de 20 días	La duración de la realización y entrega final del trabajo será de 21 días	La duración de la realización y entrega final del trabajo será de 30 días	La duración de la realización y entrega final del trabajo será de 21 días	La realización del trabajo de campo será de 7 días, mientras que no se especifico el tiempo que llevara el análisis.

<sup>28</sup> Ver Anexo N° 5 “Pedido de presupuesto”, Pág. 105.

<sup>29</sup> Rapidez de respuesta: se considera inmediata si la propuesta se responde alas 48 hs. de recepcionada la solicitud. De lo contrario se considera tardía

Consultoras	Perspectivas Sociales	Competidor N° 1	Competidor N° 2	Competidor N° 3	Competidor N° 4
Financiación	La forma de pago será 30% de anticipado, 35% al momento de la entrega final y 35% posterior al informe	La forma de pago será 50% de anticipado	La forma de pago será 50% de anticipado	La forma de pago serán 40% de anticipado, 40% al momento de la entrega final, 20% posterior al informe final	No se especifico las condiciones de financiación
Acciones post-envío	Se realizaron monitoreo por parte de las empresas, para corroborar la recepción y/o aceptación del presupuesto	Se realizaron monitoreo por parte de las empresas, para corroborar la recepción y/o aceptación del presupuesto	Se realizaron monitoreo por parte de las empresas, para corroborar la recepción y/o aceptación del presupuesto	No se realizaron monitoreo por parte de las empresas, para corroborar la recepción y/o aceptación del presupuesto	No se realizaron monitoreo por parte de las empresas, para corroborar la recepción y/o aceptación del presupuesto

Se puede resaltar que tanto el precio de Perspectivas Sociales como del “Competidor 2” fueron los más alto (testimonio que adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta los aportes de la investigación exploratoria), mientras que los propuestos por el “Competidor 1” constituyeron los más bajos.

El “Competidor 2” fue la única consultora que respondió a la demanda de presupuesto el mismo día aunque es la que más tiempo le lleva terminar el trabajo solicitado.

En cuanto a la financiación, Perspectivas Sociales es la que otorgó mejores condiciones de pago al cliente.

Finalmente, tanto el “Competidor 3” como el “Competidor 4”, no realizaron acciones post-envío.



## 10. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

El mercado potencial es el conjunto de personas y/o instituciones que tienen la posibilidad de usar el servicio.

Determinar el mercado potencial de Perspectivas Sociales, ayudará a orientar y estimar aproximadamente el tamaño del mercado y las ventas que se pueden generar.

Cabe destacar que, si bien se conoce una cifra aproximada del número de empresas existentes en Córdoba, es imposible calcular exactamente cuanto es el monto de dinero que las mismas destinan a inversiones en Marketing.

Para esta sección, se utiliza la técnica de proyección histórica y se exponen indicadores que permiten aportar mayor conocimiento sobre la demanda potencial.

### 10.1. PROYECCIÓN HISTÓRICA

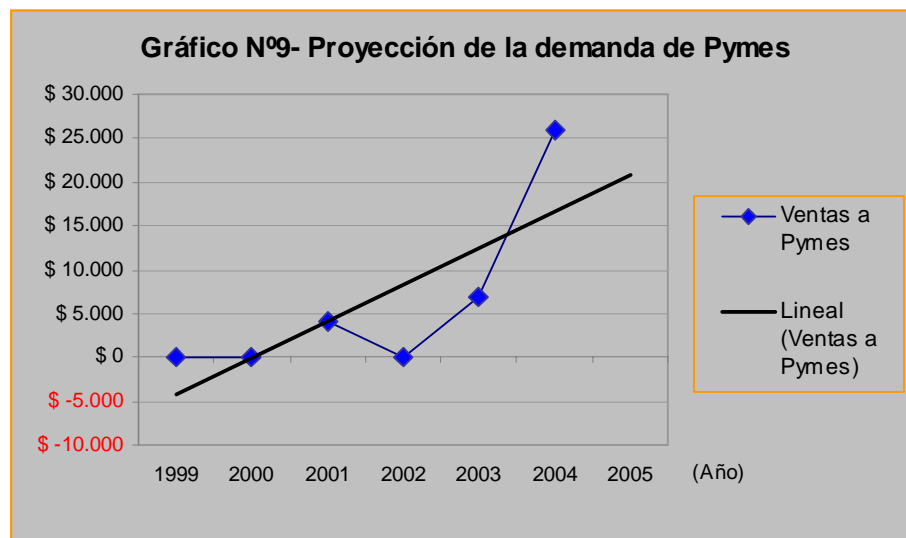
Para estimar la demanda, se tomaron datos estadísticos de las ventas de los últimos seis años. Luego, se realizaron gráficos de acuerdo a cada mercado meta al que se dirige Perspectivas Sociales.

Cabe resaltar, que la estimación de la demanda a través de la técnica implementada (proyección histórica), se basa en la premisa de que los hábitos del futuro van a ser una réplica de los del pasado, al menos en su mayor parte.

Este modelo, es de naturaleza reactiva, esto es, a medida que se disponen de nuevos datos se actualizan modificando sus resultados.

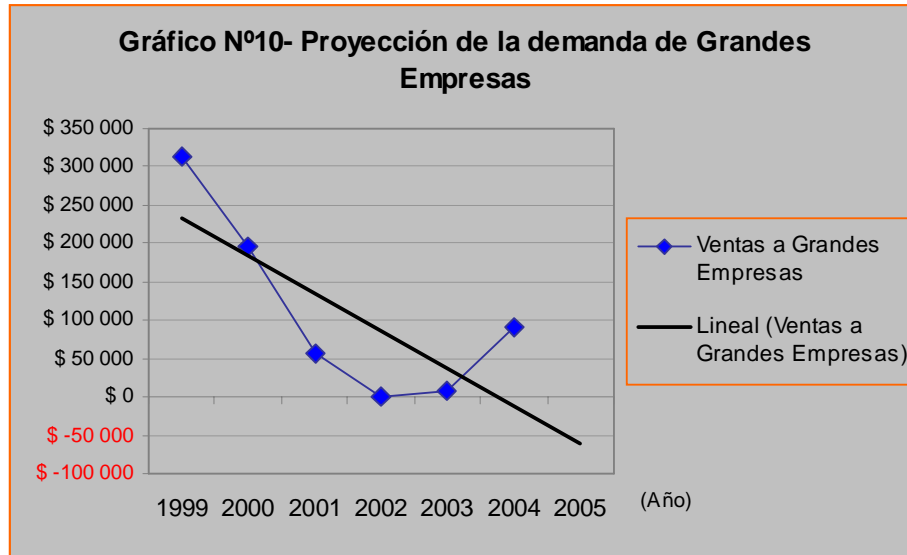
#### Mercado Meta “Gerentes de Pymes”

El siguiente gráfico muestra la proyección de la demanda para el año 2005. Se puede destacar, que si se mantienen las mismas condiciones de los intervalos analizados, la demanda de servicios, por parte de los gerentes de empresas Pymes, aumentará a una tasa creciente en el 2005.



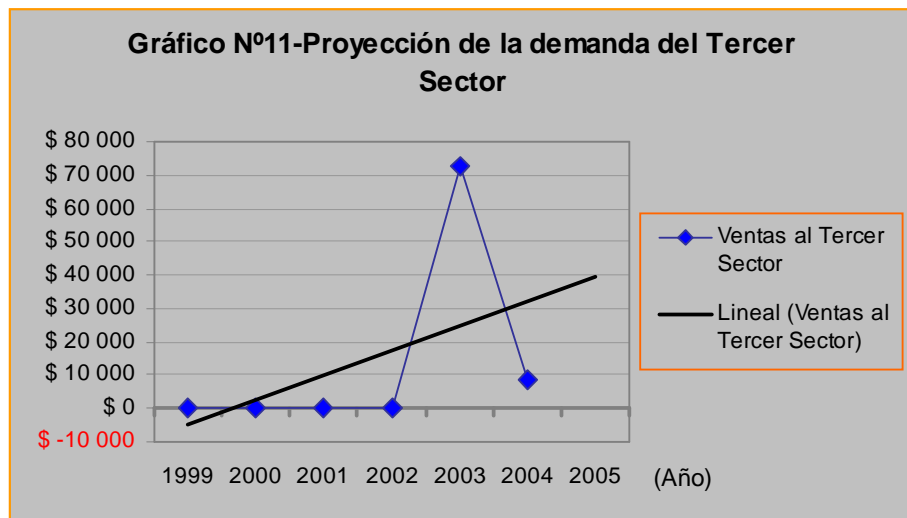
### Mercado Meta “Gerentes de Grandes empresas”

A diferencia del gráfico anterior, la línea de tendencia muestra un decrecimiento de servicios por parte del mercado meta en análisis para el año 2005, según el método de proyección utilizado.



### Mercado Meta “Encargados de Organizaciones del Tercer Sector”

El siguiente grafico deja evidenciado una proyección positiva en la demanda servicios, por parte de organizaciones del Tercer Sector (de tamaño pequeñas/medianas como grandes) para el año 2005.



## 10.2. INDICADORES DE DEMANDA POTENCIAL

A continuación se detalla información que permite tener una idea aproximada de la demanda futura.

### 10.2.1 Inversión en Investigación de Mercado en distintos países

La inversión de Investigación de Mercado constituye un elemento clave dentro del campo del marketing, en tanto es información altamente relevante para prever la proyección futura de la empresa objeto de estudio.

Según el IMSUD (Investigación de Mercado Sudamericana)<sup>30</sup>, el estudio de los mercados es una herramienta que ha adquirido una importancia creciente tanto en Argentina como en el mundo, llegando en el 2003 a significar una facturación mundial de u\$s 18.922 millones de acuerdo al reporte anual publicado por ESOMAR (The World Association of Research Professionals). Estados Unidos y Europa representan el 80% de la facturación mundial, en tanto América Latina se encuentra aún muy lejos de esos volúmenes de trabajo. En este último mercado, se destacan países como Chile, México y Argentina.

Este país ha acusado un incremento en los últimos años, el que –según expertos de ESOMAR– se explica esencialmente a partir de dos fenómenos: por un lado, la salida de la recesión que significó un avance en materia económica y en consecuencia para las empresas que contratan investigación de mercado, y por otro, el hecho de ser ésta, una actividad de reciente aparición en el país.

Según el ranking de facturación mundial, elaborado por el organismo antes mencionado, Argentina ocupa el lugar N° 35 del mismo, con una facturación aproximada a los U\$S 45 millones –año 2003– lo que significa U\$S 1.18 per capita.

Suele compararse la inversión en Investigación de Mercado con el monto que las empresas invierten en publicidad. Esta ha crecido en forma sostenida en los últimos años y, en general, es superior a la inversión efectuada en la primera.

Francia es el país donde la Investigación de Mercado cobra mayor importancia, significando el 14,3% de lo invertido en publicidad. En Argentina, con aproximadamente U\$S 876 millones invertidos en publicidad durante el 2003 de acuerdo a la AAAP (Asociación Argentina de Agencias de Publicidad), la Investigación de Mercado es apenas el 5% de dicha magnitud.

### 10.2.2 Surgimiento de nuevas empresas

Otro indicador a tener en cuenta es la creación de nuevos clientes potenciales. Entre los tres últimos meses del año 2002 y 2003, se acrecentó notablemente la creación de empresas argentinas, donde la cantidad de establecimientos productivos se incremento aproximadamente en seis mil unidades, lo que significo una suba del 1,7% en el periodo analizado<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Información recabada en la página [www.infobrand.com.ar/nota.php?id=988&idxedicion=70](http://www.infobrand.com.ar/nota.php?id=988&idxedicion=70).

<sup>31</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaria de Coordinación Económica de la Republica Argentina Julio del 2004.

## 11. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

La evaluación del contexto interno de Perspectivas Sociales ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo para realizar el plan de mercadotecnia. Por ello es necesario subrayar las principales conclusiones de este primer análisis.

Es posible afirmar que Perspectivas Sociales es una consultora que cuenta con una vasta experiencia en asesoramiento en Marketing, ya que brinda sus servicios desde hace 20 años en el mercado cordobés. Su labor consiste en la búsqueda, construcción e interpretación de información para que las distintas empresas y organizaciones del Tercer Sector reduzcan sus niveles de incertidumbre en el proceso de toma de decisión y así mejoren su competitividad.

Para cumplir sus objetivos, Perspectivas Sociales ofrece una amplia variedad de servicios, siendo los estudios de mercado potencial y localización los más solicitados durante la existencia de la consultora.

Su estructura organizacional se caracteriza por ser flexible y variable. Ello determina una dinámica de personal que se define fundamentalmente por la envergadura y magnitud de cada estudio demandado, posibilitando por un lado, disponer de un equipo profesional de trabajo con diferentes perfiles y, por el otro, reducir los costos fijos de la empresa.

En relación a su mercado meta, la consultora se ha vinculado principalmente con grandes empresas. Casi el 70 % de sus ingresos han estado centralizados en un solo cliente, lo que demuestra una carencia de política de expansión. Además, la empresa nunca realizó acciones de fidelización para retener a los clientes, una vez finalizado los estudios demandados.

Los clientes de Perspectivas Sociales, se concentran geográficamente en la ciudad de Córdoba. La demanda de servicios se caracteriza por ser muy fluctuante, siendo los bimestres Enero/Febrero y Noviembre/Diciembre los de menor demanda.

El vínculo más relevante con los mercados metas, es el que se realiza en forma directa, donde la función de negociación se encuentra centralizada en el Socio "A". Esto reduce la posibilidad de generar nuevos contactos y limita la negociación sólo a las habilidades de una sola persona. Otra forma de vinculación- aunque de presencia más débil- es por medio de agencias de publicidad. Estos intermediarios han representado casi el 30% de los contactos.

En cuanto a su exposición al medio, Perspectivas Sociales ha tenido diferentes apariciones en el diario "La Voz del Interior" y en boletines de noticias del IARSE, los cuales se han vinculado a proyectos de Periodismo Cívico. Mas allá de estos acontecimientos puntuales, la consultora no tiene un plan explícito de comunicación externa, nunca realizó ningún tipo de publicidad y carece de sitio Web. Ello ocasiona una débil imagen pública, lo que genera una desventaja no solo frente a sus competidores directos (quienes poseen sitio Web) sino que también ocasiona un desconocimiento del receptor.

En relación con los servicios, la empresa no dispone de un producto que garantice un ingreso mensual, cubriendo de ese modo, los costos fijos. Según las investigaciones realizadas sus precios son considerados altos, pero los estudios tienen una calidad superior a los de la competencia, en cuanto a la capacidad técnica y cognoscitiva involucrada en el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos. De acuerdo al estudio -Mystery Shopper-, Perspectivas Sociales ofrece una mejor financiación y realiza acciones post-envío en comparación con la competencia. Sin embargo se demora en la elaboración de presupuestos.

Finalmente, es necesario destacar que la empresa no trabaja con una concepción de planificación estratégica, es decir, no prevé su accionar en el mediano y largo plazo. Dispone de mínimas reservas financieras lo que limita considerablemente las estrategias a seguir en el Plan de Marketing.

## ANÁLISIS EXTERNO

Según Philip Kotler, “*la compañía y sus proveedores, intermediarios de mercadotecnia, clientes, competidores y el público operan en un gran macroambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y presenta desafíos o retos. Estas fuerzas representan “factores no susceptibles de ser controlados” a los que la compañía tiene que dar seguimiento y responder ante ellos*”<sup>32</sup>.

El autor identifica seis fuerzas principales en este análisis: económicas, políticas, culturales, tecnológicas, naturales y demográficas.

Es importante destacar, que si bien estas variables condicionan el accionar de la organización, algunas tienen mayor importancia y peso que otras, dependiendo de cada empresa. En la presente investigación se abordarán con cierto detalle los cuatro primeros factores enunciados puestos que constituyen las dimensiones de mayor impacto sobre la empresa –objeto de estudio. En el caso de las dos fuerzas restantes, sólo se aludirá a las mismas en tanto son parte del “paisaje” en el que está inserta la organización.

## 1. AMBIENTE ECONÓMICO

A través de su análisis, se busca comprender como ha evolucionado, en los últimos tiempos, la estructura económica del país y de la Provincia de Córdoba para entender la situación en la que se encuentra Perspectivas Sociales.

Sin embargo, en el marco de esta investigación, resulta necesario recortar el análisis de este ambiente para que el mismo sea manejable y relevante al propósito del estudio. En este sentido, se evocarán algunos indicadores económicos que permitan cumplir con el objetivo.

Los últimos datos que presentan distintos organismos gubernamentales, reflejan que la situación de Argentina durante el año 2004 ha sido favorable, ya que se ha producido una fuerte política fiscal, una tasa de cambio real elevada, un superávit que ha sobrepasado las estimaciones y una economía -excepto en las tarifas de servicios públicos- totalmente abierta, lo que permite infundir mayor optimismo a futuro.

Si se analiza la evolución del PBI, según datos oficiales<sup>33</sup>, en el año 2003 fue de \$376.232 millones, aproximadamente un 20,4 % superior al del año 2002. En tanto, en el primer semestre del 2004, el PBI fue 9,5% superior al mismo periodo del 2003, marcando una continuidad de crecimiento en los rangos analizados.

En lo referido a las inversiones externas, se sostiene que las multinacionales no han estado invirtiendo en Argentina. Más allá de que las sucursales del país han advertido excelente retorno a la inversión, las casas matrices no estuvieron dispuestas a ver cómo se degrada su calificación crediticia por invertir en un “país de alto riesgo” – hasta que se salga del default-. Por lo tanto, ha habido módicas inversiones, a veces para terminar proyectos ya iniciados, otras simplemente para amortizar activos, y en algunos casos se han utilizado las ganancias obtenidas localmente para aprovechar oportunidades de mercado.

---

<sup>32</sup> Kotler, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Octava edición, Año 1996.

<sup>33</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaría de Coordinación Económica de la Republica Argentina Julio del 2004.

En cambio, la inversión interna ha crecido en forma notable en los últimos dos años. Por primera vez en mucho tiempo, la inversión ha sido genuina- ahorro interno de los argentinos-sin necesidad de recurrir al endeudamiento externo, debido, por una parte, al cero financiamiento externo y por otra, a la retirada total de los bancos de la actividad de intermediación crediticia. De acuerdo a información expuesta por organismos públicos<sup>34</sup>, el 41% de las inversiones, en los primeros cinco meses del 2004, se dirigieron al sector de Servicios, donde las áreas más atractivas para la incorporación de capital fueron las de telecomunicaciones y correos. El sector Industria, representó un 35,2% del total.

En cuanto a las exportaciones nacionales, en la segunda mitad del 2004, han tenido un aumento considerable, no por el incremento del precio en los productos sino por la crecida en los volúmenes vendidos al exterior.

En la Provincia de Córdoba las exportaciones durante el 2004 acusaron un incremento del 7,4 % respecto del año anterior, sosteniendo un crecimiento que había comenzado a evidenciarse en ese año<sup>35</sup>.

Los principales rubros exportadores de la Provincia están constituidos por oleaginosas y sus derivados (54%), cereales (14%), sector automotriz (12%) y finalmente maquinarias, equipos, lácteos, carnes y sus preparados. El principal comprador de los productos exportados fueron los países asiáticos, quienes representaron el 32% de las ventas cordobesas al exterior.

En las importaciones, según el Ministerio de Economía y Producción, se registró un incremento del 72% en los primeros seis meses del año 2004 respecto del mismo semestre del año anterior.

Para analizar mejor este campo, teniendo en cuenta el panorama presentado, corresponde hacer una breve referencia a los principales sectores que conforman el ambiente económico en el que se encuentra situada la empresa.

### 1.1. SECTORES ECONÓMICOS EN CÓRDOBA

Según fuentes consultadas<sup>36</sup>, es posible afirmar que en la Provincia de Córdoba existe una notable superioridad -en cantidad- de empresas dedicadas a la prestación de servicios, en relación con aquellas que se ocupan de las actividades industriales y primarias<sup>37</sup>.

Este significativo porcentaje se acentúa si se considera la segunda fuente citada (Registro de Comercio e Industria Municipal), en tanto que incluye además de las empresas del tipo S.R.L., S.A., Comanditas y Cooperativas, a las pequeñas empresas con formas jurídicas diferentes a las mencionadas anteriormente. En este caso, los servicios alcanzan el 90% del total de empresas registradas, poniendo en evidencia la magnitud del empresariado cordobés dedicado a este sector.

---

<sup>34</sup> Centro de Estudios Bonaerenses, información publicada en “Monitoreo Sectorial”, Julio del 2004

<sup>35</sup> Panorama Económico Provincial- Ministerio de Economía, Secretaría de Política Económica, Junio 2005.

<sup>36</sup> DINUE-INDEC. Empresas del Censo Nacional Económico año 1994, actualizada diariamente a través de los Boletines Oficiales de cada provincia, año 2004 ; y Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Dirección de Recursos Tributarios.

<sup>37</sup> Ver Anexo N° 6 “Sectores de la economía de Córdoba”, Pág. 106.



Al comparar ambas bases de referencia, es considerable la diferencia que existe en el total de establecimientos empresariales considerados en cada caso (24.167 y 72.223), lo que refleja la incidencia de las Pymes en la economía de la ciudad de Córdoba. Cabe destacar que este tipo de empresa, tienden a ser, en el mediano y largo plazo los bastiones del desarrollo empresarial y económico del país, a la vez que juegan un papel de vital trascendencia en el desenvolvimiento de las cadenas productivas en las distintas regiones del país<sup>38</sup>.

### **1.1.1 Sector Primario**

El sector agropecuario de la Provincia de Córdoba participa en un 8% en el PB Provincial y se encuentra ubicado en el segundo lugar en el país, donde el primer puesto es ocupado por Buenos Aires. Las actividades productivas dentro de este sector son:

- § La agricultura: cereales, oleaginosas, hortalizas y frutales.
- § La ganadería con todos sus rubros (bovinos, porcinos, caprino, etc.)
- § La forestación
- § La apicultura
- § Otros productos de granja.

La ciudad de Córdoba –por obvias razones- posee muy baja participación en el sector agrícola y prácticamente nula, en el ganadero de la Provincia. Sin embargo, el Departamento Capital es destacado en las actividades de procesamiento de carnes, elaboración de fiambres y embutidos. En cuanto a los cultivos de hortalizas, frutales y papas tiene un lugar importante en la economía provincial.

Conviene tener en cuenta que existen en este sector, actividades que han mostrado una tendencia creciente en los últimos tiempos. Algunas de ellas son:

- § Exportación de carnes frescas ovinas: durante el primer cuatrimestre del año 2004 alcanzaron las 4.363 toneladas, muy cerca de superar las 4.737 toneladas de todo 2003, año en el cual las exportaciones fueron las más altas de la última década, según informes del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa)<sup>39</sup>. Los envíos al exterior representaron ingresos de divisas por un valor superior a los 11 millones de dólares. En cuanto a la exportación de carne vacuna, se incrementaron un 50% -medida en toneladas-, en el primer semestre del 2004 en relación al mismo periodo del 2003.

- § La industria Láctea: después de una fuerte y prolongada caída de la producción y tras diversos problemas que enfrentó el sector lácteo argentino, el 2004 represento un año de recuperación en estas actividades.

Según el Estimador Mensual Industrial, elaborado por el INDEC<sup>40</sup>, la industria láctea registró, entre los tres primeros meses del 2004, un incremento en las actividades del 15,8% en relación con mismo lapso del año anterior.

---

<sup>38</sup> Revista de Clarín para las Pymes y el Comercio, Artículo: Créditos futuros para las Pymes, Autor: Gontan Ruben, Sección: Finanzas, Pág.39, Marzo del 2005.

<sup>39</sup> Información recabada en [www.lanacion.com.ar/archivo/nota.asp?nota\\_id=603199&origen=acumulado&acumulado\\_id=](http://www.lanacion.com.ar/archivo/nota.asp?nota_id=603199&origen=acumulado&acumulado_id=)

<sup>40</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaria de Coordinación Económica de la Republica Argentina, Junio del 2004.

Cabe destacar, que la producción láctea de Córdoba es aproximadamente el 28% del total del país, donde el 60% es destinada a la elaboración de quesos, el 30% a leches preparadas, un 5% a leches fluidas y el resto a otros productos.

§ Cultivos: la soja, el trigo, el maíz y el girasol, representan los cultivos más importantes del país y aportan aproximadamente el 90% de la producción nacional. La superficie cultivada con estos granos se incrementó en un 2,7% en la campaña agrícola de 2003/04 en relación a la concretada en el 2002/03<sup>41</sup>.

En la Provincia de Córdoba el 60% de la superficie sembrada está destinada al cultivo de oleaginosos, mientras que el 40% restante son cereales. En cuanto a la soja, principal oleaginosa de la Provincia, el área sembrada fue de 14,2 millones de hectáreas en todo el país, para la campaña 2003/04, constituyéndose en la mayor superficie sembrada, con este grano, en la historia de la Argentina.

### **1.1.2. Sector Industrial**

Se observa diversidad, de acuerdo a las fuentes consultadas, con relación a la forma en que se clasifican los rubros industriales y a la cantidad de empresas existentes en dichas categorías.

En el Registro Municipal de Comercio e Industria (Dirección de Recursos Tributarios –año 2004-) consta un total de 6.219 empresas dedicadas a actividades industriales. Esto significa un 30% más que las registradas por DINUE-INDEC y un 60% de las reconocidas por el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba, para el mismo año<sup>42</sup>. Estas cifras confirman el proceso de industrialización que vive en la actualidad la ciudad capital.

Si se analizan las fuentes citadas, se advierte en el primer caso que los rubros “Alimentos y Bebidas” y “Construcción” reúnen la mayor cantidad de empresas industriales; para DINUE-INDEC “Construcción” y “Química” constituyen las categorías más destacadas; finalmente, para la tercer fuente evocada, la mayoría se dedican a la industrialización de “Metalmecánica” y a “Alimentos y Bebidas”. Esto significa que los rubros enunciados capitalizan alrededor del 50% (franja que va del 46% al 58 %) del total de las empresas registradas en la Provincia.

En este sector se identifican algunas producciones en crecimiento constante, las que ameritan una atención prioritaria como nichos potenciales de mercado. Por ejemplo:

§ Industria de la indumentaria: según datos del INDEC<sup>43</sup>, en el 2003, el sector textil fue el que encabezó la reactivación de la industria nacional con un crecimiento anual del 70%, por encima de cualquier otro sector manufacturero. En el mercado cordobés, desde hace un año y medio, las fábricas de ropa han crecido tanto en producción como en comercialización.

---

<sup>41</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaría de Coordinación Económica de la República Argentina, Junio del 2004.

<sup>42</sup> Ver Anexo N° 7 “Sector Industrial”, Pág.107.

<sup>43</sup> Información recabada en la página [www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe45/actividad.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/informe/informe45/actividad.pdf).

§ El sector de Maquinaria de uso general y específico, en el 2004, tuvo un crecimiento interanual de nada menos que 112,16 % (Cabe destacar que existen más 140 empresas en Córdoba que producen maquinaria industrial). Además, Caucho y plástico, tuvo una recuperación récord, del 45,69%<sup>44</sup>. Ambas actividades han favorecido notablemente al crecimiento de la industria cordobesa.

§ Construcción: después de la caída de la construcción a fines del 2001 y principios del 2002, los datos correspondientes al último trimestre de ese ejercicio y a los dos años sucesivos, demuestran que esta actividad ha sido uno de los pilares fundamentales en la recuperación de la economía Argentina.

La construcción creció en el país un 23,1% en el primer semestre del 2004 comparado con el mismo intervalo del año anterior. Además, si se observa el segundo trimestre de ese año, el mismo quedó 13 puntos porcentuales por debajo de lo registrado en tercer trimestre de 1998, el cual fue el nivel históricamente más alto de la serie<sup>45</sup>.

§ El sector automotriz: en el primer semestre del 2004, la producción automotriz tuvo un incremento del 50,9% comparado con el mismo periodo del año anterior<sup>46</sup>. Este crecimiento se generó principalmente por el consumo interno, mientras que las exportaciones, con desempeños aceptables, tuvieron un menor aporte.

Cabe resaltar, que la ciudad de Córdoba es un importante centro de la industria automotriz. En la Provincia, se concentran las principales terminales automotrices: Fiat, Iveco, Renault y Marco Polo, que originan aproximadamente el 40% del total de la producción del país. Volkswagen es propietaria de la más grande empresa autopartista de la ciudad de Córdoba. Existen alrededor de 200 autopartista en la provincia y 160 de ellas se ubican en la ciudad de Córdoba.

Es prudente destacar, por otra parte, los sectores que no han tenido el crecimiento esperado

§ Dos sectores industriales tuvieron un comportamiento negativo en el último mes del año 2004: se trata de la industria de Papel e Imprenta (-3,26 por ciento) y, lo que es mucho más grave, la industria de Alimentos y bebidas, que cerró el 2004 con una contracción del 4,1 por ciento, un dato no menor si se tiene en cuenta que éste es el sector industrial que da más fuentes de trabajo a los cordobeses.

### 1.1.3. Sector Servicios

---

<sup>44</sup> Información recabada en la página [www.lmcba.com.ar/2005/05-05-10/1\\_econo\\_05.htm](http://www.lmcba.com.ar/2005/05-05-10/1_econo_05.htm).

<sup>45</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaría de Coordinación Económica de la República Argentina Julio del 2004

<sup>46</sup> Ibid.

El Sector Servicios representó más del 40% de las inversiones realizadas en los primeros cinco meses del 2004, hecho que pone en evidencia la importancia que tienen estas actividades en la economía del país.

En este mismo año en Córdoba- según las fuentes consultadas<sup>47</sup>, el comercio minorista aportó la mayor cantidad de empresas que ofrecían servicios tanto en la provincia como en la Ciudad de Córdoba.

Algunos de los rubros de este sector muestran un significativo desarrollo y, en consecuencia, resulta estratégico considerarlos, son los siguientes:

§ **Conciertos de Rock & Rol:** desde el 2001, el fenómeno del consumo de rock nacional fue creciendo en el país, constituyéndose en la actualidad en un negocio de alta rentabilidad. Córdoba se transformó en el epicentro del fenómeno “rock” en el interior del país. Desde hace cuatro años, la provincia es sede del festival más importante de rock a nivel nacional –Cosquín Rock– ; donde se realizan más de cuatro recitales por mes de bandas nacionales y la cantidad de espectadores crece escalonadamente cada año.

§ **Entidades vinculadas a la actividad publicitaria:** según las estimaciones realizadas por la Asociación Argentina de Publicidad, en el 2004 la inversión publicitaria neta habría sido de 3000 millones de pesos, cifra que incluye tanto medios como producción. Según el directivo de la AAP<sup>48</sup>, el mercado viene atravesando un crecimiento sostenido, ya que en el 2003 el sector movilizó unos 2600 millones de pesos y en el 2002 la cifra fue de 2000 millones.

§ **El Turismo** se ha convertido en una de las fuentes principales de ingreso de divisas en los últimos dos años. Según estimaciones de la Cámara Argentina de Turismo<sup>49</sup>, el Producto Bruto de la Industria de Viajes y Turismo representa el 7,7% del PIB Nacional. Dentro de este rubro, la actividad que más creció fue la de transporte.

Córdoba no se ha quedado afuera de este fenómeno, la afluencia turística ha aumentado en los últimos años. En el 2004, Córdoba ha recibido 4.780.186 turistas y los registros indican que la oferta hotelera estuvo 4,1% por debajo de la demanda, aseguro un diario local<sup>50</sup>. Otro indicador que permite determinar el crecimiento de esta actividad son las consultas en los Centros de Información, actividad que, de acuerdo a información provista por la guía estadística de “Córdoba una ciudad en cifras” - año 2004 -, han crecido a un promedio sostenido del 13%, en el período 1999 a 2003.

## 2. ÁMBITO POLÍTICO

La política es un factor que afecta de manera sustancial a las organizaciones e individuos que conforman una sociedad. Este ambiente se compone de leyes, decretos,

---

<sup>47</sup> INUE-INDEC y Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Consultar Anexo N° 8 “Sector de Servicios”, Pág. 109.

<sup>48</sup> Información recabada en la página [www.infobrand.com.ar/nota.php?idc=923&idxedicion=66](http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idc=923&idxedicion=66).

<sup>49</sup> Información publicada en “Monitoreo Sectorial”, Julio del 2004.

<sup>50</sup> Información publicada en la página [www.lavoz.com.ar/2005/0116/suplementos/economico/nota297974\\_1.htm](http://www.lavoz.com.ar/2005/0116/suplementos/economico/nota297974_1.htm).

tratados internacionales, entre otros accionares políticos, que condicionan la forma en que las empresas se desenvuelve en el país.

Es pertinente hacer una breve referencia a algunas líneas políticas que permiten explorar el contexto externo donde se encuentra la organización en estudio.

A fines del mes de Julio del 2004, se lanzó oficialmente la “Región Centro”, como una de las principales políticas de la Provincia de Córdoba. La misma establece la unión entre Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos constituyendo una nueva creación cultural, sin perder sus identidades particulares, resuelven aumentar sus potencialidades, para que en época de recursos escasos, las ventajas comparativas de cada provincia se potencien.

Uno de los objetivos primordiales que se busca es fomentar el comercio exterior. Para ello, las áreas productivas de estas tres provincias conforman un organismo único de promoción del comercio exterior hacia todo el mundo. Además, se intenta desarrollar una programación y oferta turística de la Región Centro aprovechando el turismo natural, religioso y cultural.

Otro accionar del gobierno de la Provincia de Córdoba que se debe tener en cuenta es la creación del Programa Provincial de Promoción y Apoyo a Productores que se desarrollan en Asociatividad. El mismo pretende organizar, desarrollar, apoyar y supervisar a Pequeños y Medianos grupos de productores de la Provincia que desarrollen actividades económicas- principalmente del Sector Primario - con el objetivo de mejorar su competitividad.

Hasta el momento se han beneficiado cincuenta grupos de productores de diversas actividades, participando un total de 650 Productores provinciales. Dicho programa, ofrece un financiamiento total aproximado de \$7.800.000, disponiendo para las micro-empresas hasta \$50.000 y para las PyMes \$150.000.

Cabe destacar, que el 26% del monto total del Programa pueden destinarse a

§ **Inversiones en Investigación y Desarrollo**

§ Difusión y Capacitación

§ Remuneración de los Profesionales Coordinadores de cada Sub-Programa

§ **Marketing**

Este programa permite a las empresas realizar inversiones en el campo en el que se desarrolla Perspectivas Sociales, lo que genera una oportunidad para que la empresa ofrezca sus servicios.

En cuanto al Sector de Servicios, el Gobierno de la Provincia de Córdoba, mediante las gestiones de la Agencia Córdoba Turismo, hizo posible que el Banco de la Provincia decidiera impulsar el desarrollo de una de las actividades más importantes y con mayor potencialidad de crecimiento “el Turismo”<sup>51</sup>. Los créditos se otorgan a personas físicas o jurídicas del sector privado no financiero, integrantes de los segmentos de cartera de banca de empresas y/o micro emprendimientos, cuya actividad económica esté comprendida en el Turismo. Los préstamos se conceden, por un lado, para la compra o refacción de hoteles, por otro, para la refacción menor y cambios mobiliarios de hotel. Además, se suman los beneficios impositivos de la nueva Ley de Promoción y Desarrollo Turístico (Ley 7232) que permite acceder hasta quince años de exención del 100% en el pago de impuestos a los sellos. Estos beneficios proporcionan importantes ventajas para el desarrollo de estas actividades.

---

<sup>51</sup> Información recabada en la página [www.cba.gov.ar/vercanal.jsp?idCanal=7380](http://www.cba.gov.ar/vercanal.jsp?idCanal=7380).

### 3. AMBIENTE CULTURAL

El contenido de esta fuerza se refiere a las creencias, valores y normas primordiales que poseen las personas que conforman la sociedad. Es importante detectar cuales son las nuevas tendencias culturales ya que pueden generar oportunidades o riesgos para el accionar de la empresa en el contexto que la rodea.

En la presente investigación, el análisis de este ambiente se focalizara en el concepto de Responsabilidad Social, recientemente incorporado en la cultura empresarial Argentina.

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es un tipo de gestión que tiene en cuenta el impacto que los negocios generan en la comunidad, en donde las empresas toman cada vez más un rol activo, con el fin de devolver lo que ésta le otorga.

Se la puede definir como el modo en que la empresa se relaciona e impacta en grupos de interés a través de sus prácticas, como así también, la influencia que la sociedad y las expectativas de los agentes sociales, tienen sobre la misma.

Es posible pensar que este concepto adquiere cada vez más importancia en el mundo actual. El debate de la organización empresarial deja de orientarse a la caridad y filantropía, para reorientarse a las relaciones con la comunidad, una nueva actitud frente al medio ambiente, a los empleados, a los clientes y a los proveedores. De lo que se trata ahora es de asumir una conducta responsable. Se genera un acuerdo recíproco entre las empresas y la sociedad.

En la década del 90, el filósofo Tomás Abraham escribió “La empresa de vivir”, en la que sostenía que la empresa se había convertido en el paradigma de la sociedad de las organizaciones, es decir, en “la organización tipo”. “Porque ya no son las personas las unidades sociales de conversión”, sino ese más allá de las personas, “los ámbitos en los que ellas pasan la mayor parte de sus vidas, los dispositivos institucionales en los que ganan su pan”<sup>52</sup>.

Es posible identificar al menos tres visiones distintas sobre la “responsabilidad social” en los negocios.

La primera, sostenida por el economista Milton Friedman, asume que la única responsabilidad de los ejecutivos de la corporación es aumentar las ganancias de sus shareholders (o accionistas). En este caso, la responsabilidad social tiene un costo que está fuera de lo que la corporación empresarial considera su legítima preocupación.

La segunda visión postula que el comportamiento ético mejora los resultados financieros y la acción socialmente responsable hacia los accionistas generará automáticamente ganancias para éstos.

La tercera postura sostiene que la relación entre ética y beneficios económicos no es constante, sino que varía según la situación. Las modernas corporaciones – según Lynn Sharp Paine - deben ser concebidas como agentes morales que actúan en un espacio ético. Si bien desde esta línea no se identifica una relación directa y vinculante entre comportamiento ético y éxito financiero, sin embargo se reconoce que a largo plazo, desempeños amorales impactan negativamente en la empresa.

Si bien la Responsabilidad Social Empresarial como concepto surgió en Europa hace más de diez años atrás, en la Argentina adquirió significación con la crisis vivida en el país hacia fines del 2001. La solidaridad que se generó frente a la debacle económica y la debilidad del Estado Nacional para contener la crisis emergente, instaló

---

<sup>52</sup> Revista Mercado, Marzo del 2004.

un clima propicio para que las empresas, como parte de esta sociedad, tomaran un rol activo, haciéndose eco de este sentimiento generalizado.

Cabe destacar que en la actualidad existen ciertas empresas que se interesan en el concepto de Responsabilidad Social en tanto no quieren abstraerse de una “moda”, otras, lo asumen como un modo de mejorar su imagen, finalmente existen organizaciones que la utilizan para ganar profesionalismo, buscando provocar un mejoramiento en su cultura institucional.

En Córdoba, si bien el concepto no está muy difundido, existen empresas que la han adoptado. Según un estudio realizado en esta jurisdicción, publicado en un diario local<sup>53</sup>, las organizaciones que tienen mayor conciencia de RSE son las pequeñas y grandes empresas, aquellas que reúnen entre seis y diez empleados, o bien, las que emplean a más de 300 personas, respectivamente. El sector más sensible en esta temática es el comercio, y en segundo orden, el sector industrial.

#### 4. ÁMBITO TECNOLÓGICO

El crecimiento de la economía de las empresas argentinas y, por ende, del país se encuentra directamente afectado por las nuevas tecnologías que aparecen en el mundo. Las mismas, permiten que surjan nuevos productos, servicios y que se agilicen los procesos de producción, lo que genera oportunidades de mercado. Por ello, se torna necesario conocer los cambios tecnológicos y los modos en que pueden beneficiar el progreso de las organizaciones.

Sin lugar a duda, el acontecimiento tecnológico que a tenido un mayor desarrollo en los últimos años ha sido Internet. Esta, se compone de millones de prestadores de servicio a lo largo del mundo, comunicados a través de líneas telefónicas, satélites y otros servicios de telecomunicaciones. Para las empresas es de alto valor ya que permite: comunicación con los clientes, obtener información, uso del correo electrónico, ofrecer y vender servicios, llegar a mercados dispersos geográficamente, transmitir y reforzar la imagen corporativa de la empresa.

En el periodo entre 1999 y 2003 la cantidad de personas que se conecta en Argentina se triplico. Los accesos a Internet de alta velocidad se incrementaron en un 69,3% del 2002 al 2003<sup>54</sup>.

En el 2004 los sitios de Argentina vendieron aproximadamente un millón de pesos (ventas a argentinos facturadas en nuestro país), lo que indica un crecimiento del 92% respecto del 2003, con más de 900 mil compradores online, quienes conforman el 12% de los usuarios totales, según datos de la consultora Prince & Cooke<sup>55</sup>. De acuerdo con esta consultora, en noviembre del 2003, el 47,8% de las Pymes del país aseguraron tener un sitio Web, el 25,3% de ellas, lo utilizó con el objetivo de vender sus productos o servicios. La mayoría de las Pymes que están en línea, tienen su pagina Web con fines institucionales o de promoción, mientras que muy pocas, lo focalizan como una forma de hacer negocios. En relación con las medianas y grandes empresas, sólo el 11% realizan transacciones por la Web, mientras que el 13,4% de las últimas, no posee sitios Web.

---

<sup>53</sup> Información recabada en la página [www.lavoz.com.ar/2005/0116/suplementos/economico/nota297970\\_1.htm](http://www.lavoz.com.ar/2005/0116/suplementos/economico/nota297970_1.htm).

<sup>54</sup> Monitoreo Sectorial-Ministerio de Economía y Producción, Secretaría de Política Económica y Secretaría de Coordinación Económica de la Republica Argentina Junio del 2004.

<sup>55</sup> Información recabada en la página [www.lavoz.com.ar/2005/0321/suplementos/cordoba.net/nota314001\\_1.htm](http://www.lavoz.com.ar/2005/0321/suplementos/cordoba.net/nota314001_1.htm).

## 5. AMBIENTE NATURAL

Las condiciones ambientales tienen una gran importancia en la calidad de vida de los ciudadanos que habitan un área determinada. Sin embargo, la contaminación del ambiente ha crecido ampliamente en los últimos tiempos.

Las empresas están empezando a tomar un rol activo frente a esta problemática a través de la gestión ambiental. Este concepto se refiere a la organización, en forma óptima, de los distintos procedimientos que se llevan a cabo dentro de una institución con el objetivo de preservar el medio ambiente y mejorar el uso de los recursos.

Según expertos en el tema<sup>56</sup>, desde 1997, las normas ambientales ISO 14.000 marcan internacionalmente quien respeta o no el hábitat natural en la generación de sus productos o servicios. Estas son utilizadas por las empresas porque se ha generado una mayor conciencia ecológica, pero principalmente son adoptadas para poder exportar sus productos o servicios, ya que en los mercados extranjeros, como por ejemplo la Unión Europea, no aceptan la comercialización con ninguna organización que carezca de dicho certificado.

En Argentina, existen aproximadamente unas 300 empresas que han calificado con normas ISO 14.001, siendo la mayoría de tamaño grande. No obstante, cada vez más son las organizaciones que entienden que conlleva a una rentabilidad a corto plazo, dada por la apertura a mercados extranjeros, y a largo plazo, por la preservación del medio ambiente y la optimización de los recursos.

## 6. AMBIENTE DEMOGRAFICO

Esta fuerza se conforma con variables tales como la cantidad de habitantes, la tasa de crecimiento, la composición de acuerdo al sexo, la edad,...de las personas que constituyen la población de un determinado territorio.

Según datos del Censo del 2001, Córdoba ocupa el segundo lugar dentro de las provincias más pobladas de la Argentina, con una población provincial de 3.066.801 habitantes y una densidad poblacional de 18.5 habitantes por km<sup>2</sup>. La Ciudad de Córdoba representa el 41,9% de la población total de la provincia.

La tasa de crecimiento poblacional de la Ciudad de Córdoba, según datos de los últimos tres censos revelados por el INDEC<sup>57</sup>, ha tenido un importante disminución, pasando de 18,8 en la década del 80 a 8,9 en el año 2001.

En cuanto a la composición de la población por sexo, el índice de masculinidad (el cual expresa la cantidad de varones por cada 100 mujeres) fue de 94,6 puntos de acuerdo al Censo del 2001, lo que indica una superioridad del sexo femenino.

Por último, en Córdoba, según la fuente recientemente mencionada, la población de adultos mayores (PAM) representa el 12,98%. La Organización de Naciones Unidas ha establecido que cuando la PAM sobrepasa el 7% de la población total de un territorio, se la considera "población envejecida".

---

<sup>56</sup> Información recabada en la página [www.lavoz.com.ar/2004/0502/suplementos/economico/nota238979\\_1.htm](http://www.lavoz.com.ar/2004/0502/suplementos/economico/nota238979_1.htm).

<sup>57</sup> Publicación realizada en Guía estadística de la Ciudad de Córdoba "Córdoba una ciudad en cifras del año 2004".



## 7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de las diferentes fuerzas que conforman este ambiente, permiten afirmar que existe una progresiva reactivación de las actividades en Argentina, luego de la crisis sufrida a fines del 2001.

En lo económico, hechos tales como:

- § Incrementos en las inversiones internas, donde las áreas más atractivas han sido las de servicios,
- § Aumento de las importaciones y exportaciones,
- § Fuertes políticas fiscales,
- § Aumentos del Producto Bruto Interno (PBI)

Han favorecido el crecimiento de múltiples sectores como por ejemplo la exportación de carne, la industria láctea, la industria de la indumentaria, el sector de maquinarias agrícolas, la construcción, el sector automotriz, el turismo, las actividades publicitarias, entre otros. Por otra parte, se incrementó notablemente la creación de empresas argentinas, especialmente las pequeñas y medianas empresas.

Como consecuencia de esta recuperación, se han abierto nuevos mercados potenciales, y, considerando la reciente incorporación del Marketing como herramienta de gestión empresarial, se puede prever un aumento en la demanda de asesoramiento en Marketing en un futuro mediano.

En el ámbito político, la creación de la Región Centro- unión entre Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos- ha generado el surgimiento de un nuevo escenario empresarial, el cual potencia las áreas productivas de cada provincia. Sin duda, ello se traduce en oportunidades para que Perspectivas Sociales expanda su cobertura geográfica y ofrezca sus servicios en otras jurisdicciones. Otra gestión de gobierno que brinda oportunidades a la consultora, es el Programa de promoción y Apoyo a Productores, el cual otorga a productores en asociatividad, financiamientos en Marketing y en Investigación y desarrollo.

En relación al ámbito cultural, la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial adquiere cada vez más importancia en el mundo actual. En Argentina obtuvo significación después de la crisis. En Córdoba esta actividad no se encuentra muy difundida, lo que representa una oportunidad para la consultora, teniendo en cuenta sus conocimientos adquiridos como producto de la alianza estratégica con el IARSE.

Finalmente, lo tecnológico afecta directamente a toda la sociedad. Sin lugar a duda, el acontecimiento tecnológico que ha tenido un mayor desarrollo en los últimos años fue Internet. Para las empresas es de alto valor ya que permite: comunicación con los clientes, obtener información, uso del correo electrónico, ofrecer y vender servicios, llegar a mercados dispersos geográficamente, transmitir y reforzar la imagen corporativa de la empresa.

Bajo estos supuestos, existen diversas oportunidades para que Perspectivas Sociales se consolide en el sector de consultoría.

## ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa bajo estudio. En tal sentido, se definen las Fortalezas y Debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía y se identifican Oportunidades y Amenazas que provienen del escenario externo.

Este análisis tiene un carácter relativo, en tanto depende –en gran medida- de la perspectiva de quien o quienes lo elaboran. Esa perspectiva, está determinada por factores tales como: ideología de quien lo produce, disponibilidad y veracidad de la información, involucramiento con el objeto de estudio, rol desde el que se efectúa, propósito que se persigue con el mismo, formación –o grado académico- que ostenta quien lo efectúa, experiencia laboral del mismo, rasgos de personalidad, etc

A continuación se presenta el FODA exponiendo una breve justificación de cada uno de los componentes que lo integran. La presentación de los mismos no se corresponde con un orden de importancia.

## **FORTALEZAS**

### **§ Trayectoria**

La empresa ofrece servicios desde hace veinte años en el mercado cordobés, dirigida por uno de los referentes de la investigación de mercado en esta ciudad, mientras que sus principales competidores comenzaron sus actividades en la década del noventa.

### **§ Alta calidad en los servicios ofrecidos**

Los servicios brindados por Perspectivas Sociales, -según la investigación exploratoria y lo expresado por uno de los Socios de la empresa (en base a lo revelado por sus clientes)-, tienen una calidad superior que los ofrecidos por la competencia, en cuanto a la capacidad técnica y cognoscitiva evidenciada a lo largo del proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos.

### **§ Empatía e intercomunicación con el cliente**

Constituyen, según la investigación exploratoria, uno de los atributos principales del vínculo entre la empresa y el cliente, lo que posibilita un mayor feedback, una mejor comprensión y adaptación entre la consultora y el demandante.

### **§ Financiación de los servicios**

Teniendo en cuenta la dificultad que tienen las entidades para acceder a financiamiento externo, Perspectivas Sociales, según la investigación realizada, ofrece una interesante financiación de sus servicios (acepta el 30% del monto total en forma anticipada, el 35% al momento de la entrega del estudio y el resto, con posterioridad al informe final). Sus principales competidores otorgan una menor financiación.

### **§ Estructura flexible y variable**

Permite a la empresa contratar al personal de acuerdo a la envergadura y diversidad de cada estudio, lo cual reduce los costos fijos. Dispone de un plantel amplio de profesionales con perfiles variados.

#### § Realización de acciones post-envío

La empresa monitorea la recepción del presupuesto por parte del demandante, constata la conformidad del mismo y acuerda su posible ejecución. El “Competidor 3” y el “Competidor 4”, no realizan acciones en este sentido, según datos aportados por la investigación realizada.

#### § Alianza estratégica con el IARSE

Permite a la empresa tener un contacto permanente en lo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial, actividad que se encuentra en gran crecimiento en Argentina.

#### § Especialización en mercado potencial y localización

La consultora ha acumulado una vasta experiencia en la ejecución de este tipo de estudio, puesto que ha sido la mayor demanda recibida durante sus veinte años de existencia.

#### § Base de datos de mercado meta

La empresa cuenta con información verídica sobre aproximadamente ciento cincuenta (150) empresas y organizaciones de la Provincia de Córdoba, de diferentes tamaños y actividades.

### DEBILIDADES

#### § Inexistencia de planificación a mediano y largo plazo

La empresa no trabaja con una concepción de planificación estratégica, no prevé su accionar en el mediano y largo plazo, sino que se va adaptando a cada situación en particular. Prioriza la coyuntura, la demanda específica y puntual.

#### § Debilitamiento de la imagen de la consultora

La consultora es identificada por el nombre de su Socio mayoritario y no por su denominación comercial. Además, la empresa carece de un plan explícito de comunicación externa. Por otro lado, según la investigación exploratoria, la falta de imagen pública de Perspectivas Sociales queda evidenciada por el hecho de ser la más elegida como proveedor, junto con el “Competidor 1”, pero la que ocupa el quinto lugar en recordación de consultoras de Córdoba (incluso después de la categoría “no conoce ninguna consultora de Córdoba”).

#### § No posee sitio Web

La carencia de este medio de comunicación, ubica a la empresa en desventaja ya que los mercados meta a los que se dirige, se informan y hacen transacciones por

Internet, medio en el cual, los consumidores pueden encontrar los sitios Web de los principales competidores.

#### § **Centralización de la función de negociación**

El contacto con los mercados metas, sólo depende de las habilidades de una sola persona, Socio mayoritario. No hay delegación de esta función.

#### § **Alto precio de los servicios ofrecidos**

Los servicios brindados por Perspectivas Sociales son “caros” en relación con la competencia, según la investigación exploratoria, lo expresado por uno de los Socios de la empresa (en base a lo revelado por sus clientes) y los resultados del Mystery Shopper.

#### § **Poco respaldo económico**

La consultora dispone de mínimas reservas financieras lo que reduce el nivel de inversiones destinadas al crecimiento de la institución.

#### § **Reducida cobertura geográfica**

El accionar de la consultora se encuentra principalmente circunscrito a Córdoba cuando por un lado, las decisiones de muchas empresas, incluso de esta provincia, se toman en Buenos Aires, y por el otro, son pocas las empresas con impacto sólo a nivel local. El alcance geográfico de la competencia trasciende el límite provincial, según la información recabada.

#### § **Dependencia de pocos clientes**

Casi el 70 % de los ingresos han estado centralizados en un clientes, lo que genera un alto grado de dependencia para la empresa.

#### § **Carencia de política de retención de clientes**

Una vez que Perspectivas Sociales cumple con lo demandado por su cliente, no realiza ninguna acción de fidelización para retenerlo.

#### § **Ausencia de regularidad del servicio**

La empresa no cuenta con productos que garanticen un ingreso mensual asegurado que permita tener cubiertos los costos fijos.

#### § **Demora en la elaboración de presupuestos**

Perspectivas Sociales requiere, en general, tres días para organizar un presupuesto. Esto constituye una debilidad si se lo compara con el “Competidor 2” quien, según la investigación realizada, respondió enviando el presupuesto demandado, el mismo día.

## **OPORTUNIDADES**

### § **Reactivación económica en Argentina**

Después de la crisis a fines del 2001, la economía argentina ha presentado signos de recuperación y se han reactivado sectores económicos, lo que en consecuencia posibilita, el aumento en la demanda de asesoramiento en Marketing, por parte de las empresas afectadas.

#### § **Utilización creciente de Internet**

La utilización de este medio de comunicación por parte de los mercados metas, posibilita a la empresa contactarse con ellos, obtener información, hacer uso del correo electrónico, ofrecer y vender servicios, llegar a mercados dispersos geográficamente, transmitir y reforzar la imagen corporativa de la empresa.

#### § **Surgimiento de nuevas empresas**

El incremento de empresas en Argentina, conlleva a un aumento de los clientes potencial, donde la consultora se favorecerá si logra captar estos nuevos consumidores.

#### § **Reciente incorporación del Marketing en algunas empresas**

La insipiente utilización del asesoramiento de consultoras en Marketing, específicamente la investigación de mercado, como una herramienta de gestión empresarial, se encuentra en fase de introducción y crecimiento, lo que permite infundir mayor optimismo a futuro, en cuanto a la demanda de estas actividades.

#### § **Aumento de la Responsabilidad Social Empresaria**

La importancia que ha adquirido en los últimos tiempos este concepto en la cultura empresarial argentina, posibilita suponer un impacto positivo en la demanda futura de la empresa.

#### § **Creación de la Región Centro**

La unión entre las tres Provincias-Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe-, crean un nuevo escenario con múltiples mercados potenciales.

#### § **Vigencia del Programa Provincial de Promoción y Apoyo a Productores**

Este programa brinda la oportunidad a consultoras en Marketing para que ofrezcan servicios a productores que se desarrollan en Asociatividad, ya que el Gobierno otorga financiamiento para invertir en Marketing y en Investigación & Desarrollo.

#### § **Existencia de rubros potenciales**

Existen sectores enteros de la economía a los que se podría ofrecer asesoramiento y no son atendido por la consultora. Estos sectores deshabitados por Perspectivas Sociales darían la posibilidad de incrementar las ventas de la empresa.

#### § **Crecimiento de Pequeñas y Medianas empresas**

El aumento y la creciente importancia de estas empresas en la economía del país, brindan la posibilidad para que las consultoras adapten sus servicios a los requerimientos de este mercado.

§ **Desconocimiento de las consultoras que asesoran en Marketing**

Según los datos aportados por la investigación exploratoria, hay un alto desconocimiento sobre las consultoras que brindan asesoramiento en Marketing en Córdoba, lo que se traduce en una oportunidad para que la empresa se posicione como pionera en estas actividades.

§ **Crecimiento de la actividad publicitaria**

Aprovechando la tendencia creciente de esta actividad, se presenta la oportunidad para que Perspectivas Sociales aumente sus bajos niveles de contacto con los clientes, profundizando su vínculo con agencias publicitarias como mediadoras con el mercado meta.

**AMENAZAS**

§ **Posicionamiento de la competencia**

Según la investigación exploratoria, el “Competidor 1” y el “Competidor 2” son las consultoras más reconocidas de Córdoba, lo que representa una ventaja frente al posicionamiento de Perspectivas Sociales.

§ **Dificultad de financiamiento por parte de las empresas**

El difícil acceso a financiamiento para las organizaciones y empresas con fines de lucro, acota los presupuestos anuales de las mismas, lo que puede derivar en disminuciones de inversiones en Marketing.

§ **Desconocimiento de la utilidad de la investigación de mercado**

Según la investigación exploratoria, existe un alto porcentaje de empresarios que plantea el interrogante acerca de la valoración de la información que brindan ese tipo de estudios, lo que representa una amenaza para el sector de consultoría.

§ **Elevado precio del Dólar**

Este acontecimiento puede alentar el ingreso de consultoras de Marketing procedentes de países extranjeros, hecho que podría impactar negativamente en la demanda de servicios de la empresa.

### 9.1. CLASIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En el siguiente cuadro se clasifican las **Fortalezas** y **Debilidades** de acuerdo al desempeño e importancia que tiene para la empresa.

Cuadro N° 10 “Clasificación de las Fortalezas y debilidades”								
Fortaleza y debilidad	Desempeño					Importancia		
	Fuerza principal	Fuerza menor	Neutral	Debilidad menor	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
<b>Producto</b>								
Alta calidad en los servicios ofrecidos	X					X		
Especialización en mercado potencial y localización	X					X		
Estructura flexible y variable	X						X	
Realización de acciones post-envío		X					X	
Base de datos de mercado meta		X				X		
Alto precio de los servicios ofrecidos				X			X	
Ausencia de regularidad del servicio				X		X		
Inexistencia de planificación a mediano y largo plazo					X	X		
<b>Fama</b>								
Trayectoria		X					X	
No posee sitio Web				X		X		
Debilitamiento de la imagen de la consultora					X	X		
Dependencia de pocos clientes					X	X		
Reducida cobertura geográfica					X	X		



Fortalezas y debilidades	Desempeño					Importancia		
	Fuerza principal	Fuerza menor	Neutral	Debilidad menor	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
<b>Vínculo</b>								
Empatía e intercomunicación con el cliente		X				X		
Alianza estratégica con el IARSE		X					X	
Demora en la elaboración de presupuesto				X				X
Centralización de la función de negociación					X	X		
Carencia de política de retención de clientes					X	X		
<b>Finanzas</b>								
Financiación de los servicios	X					X		
Poco respaldo económico					X	X		

## 9.2. CLASIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

El siguiente cuadro sintetiza las Oportunidades y Amenazas que afectan en forma directa e indirecta a Perspectivas Sociales.

Cuadro N° 11 “Matriz de Oportunidades y Amenazas”	Oportunidad			Amenaza	
	++	+	0	-	--
Surgimiento de nuevas empresas	X				
Existencia de rubros potenciales	X				
Crecimiento de la actividad publicitaria	X				
Creación de la Región Centro	X				
Utilización creciente de Internet	X				
Reactivación de la economía en Argentina	X				
Crecimiento de Pequeñas y Medianas empresas	X				
Reciente incorporación del Marketing en algunas empresas	X				
Aumento de la Responsabilidad Social Empresaria		X			
Desconocimiento de las consultoras que asesoran en Marketing		X			
Vigencia del Programa Provincial de Promoción y Apoyo a Productores		X			
Posicionamiento de la competencia					X
Desconocimiento de la utilidad de la investigación de mercado					X
Dificultad de financiamiento por parte de las empresas					X
Elevado precio del Dólar					X

### 9.3 CUADRO DE CRUZ

El siguiente cuadro sintetiza las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes. Las mismas constituirán el eje central del Plan de Marketing.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Alta calidad en los servicios ofrecidos</li> <li>§ Financiación de los servicios</li> <li>§ Especialización en mercado potencial y localización</li> <li>§ Estructura flexible y variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Surgimiento de nuevas empresas</li> <li>§ Existencia de rubros potenciales</li> <li>§ Crecimiento de la actividad publicitaria</li> <li>§ Creación de la Región Centro</li> <li>§ Utilización creciente de Internet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Inexistencia de planificación a mediano y largo plazo</li> <li>§ Debilitamiento de la imagen de la consultora</li> <li>§ Centralización de la función de negociación</li> <li>§ Carencia de política de retención de clientes</li> <li>§ Poco respaldo económico</li> <li>§ Reducida cobertura geográfica</li> <li>§ No posee sitio Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>§ Posicionamiento de la competencia</li> <li>§ Desconocimiento de la utilidad de la investigación de mercado</li> <li>§ Dificultad de financiamiento por parte de las empresas</li> <li>§ Elevado precio del dólar</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

## **PLAN DE MARKETING**

## **1. OBJETIVOS**

- 1. Incrementar las ventas, al menos un 30%, durante el primer año de aplicación del plan.**
- 2. Descentralizar la negociación con los mercados meta, en un tercio de los contactos que se mantengan durante el primer año de aplicación del plan.**
- 3. Generar una imagen de Perspectivas Sociales en los mercados meta, en el término de tres años.**

### **Justificación de los objetivos:**

1. Se busca incrementar las ventas puesto que ellas constituyen el factor decisivo para la consecución de la misión fundamental de la empresa. La cuantificación que incluye el objetivo (concretar al menos siete estudios más), se define en función de lo ocurrido en sus ventas del último año-2004-, la situación de la consultora y de las posibilidades existentes en el entorno (rubros deshabitados, políticas gubernamentales, actores económicos que adquirieron importancia en los últimos años, etc.)
2. El objetivo se define de esa manera, ya que la función de negociación con los clientes, se encuentra totalmente centralizada en un sola persona. Este monopolio reduce el accionar sólo a las habilidades que el mismo posee. La cuantificación adoptada, se define como punto de equilibrio (viable a corto plazo) entre dos polos de tensión: lo deseable (descentralización) y la cultura institucional vigente (máxima centralización).
3. La consultora no es suficientemente conocida en el medio, lo que disminuye sus posibilidades de contratación. No cuenta con una política de difusión clara que comunique su labor. Los consumidores potenciales, están recibiendo información emitida por los competidores.

La temporalización efectuada responde a la complejidad que implica crear una imagen, hecho que difícilmente se logra a corto plazo, sobre todo, con la escasez de recursos disponibles. En este sentido, el presente plan se orienta a la búsqueda de este objetivo, consciente que constituye sólo la primera etapa.

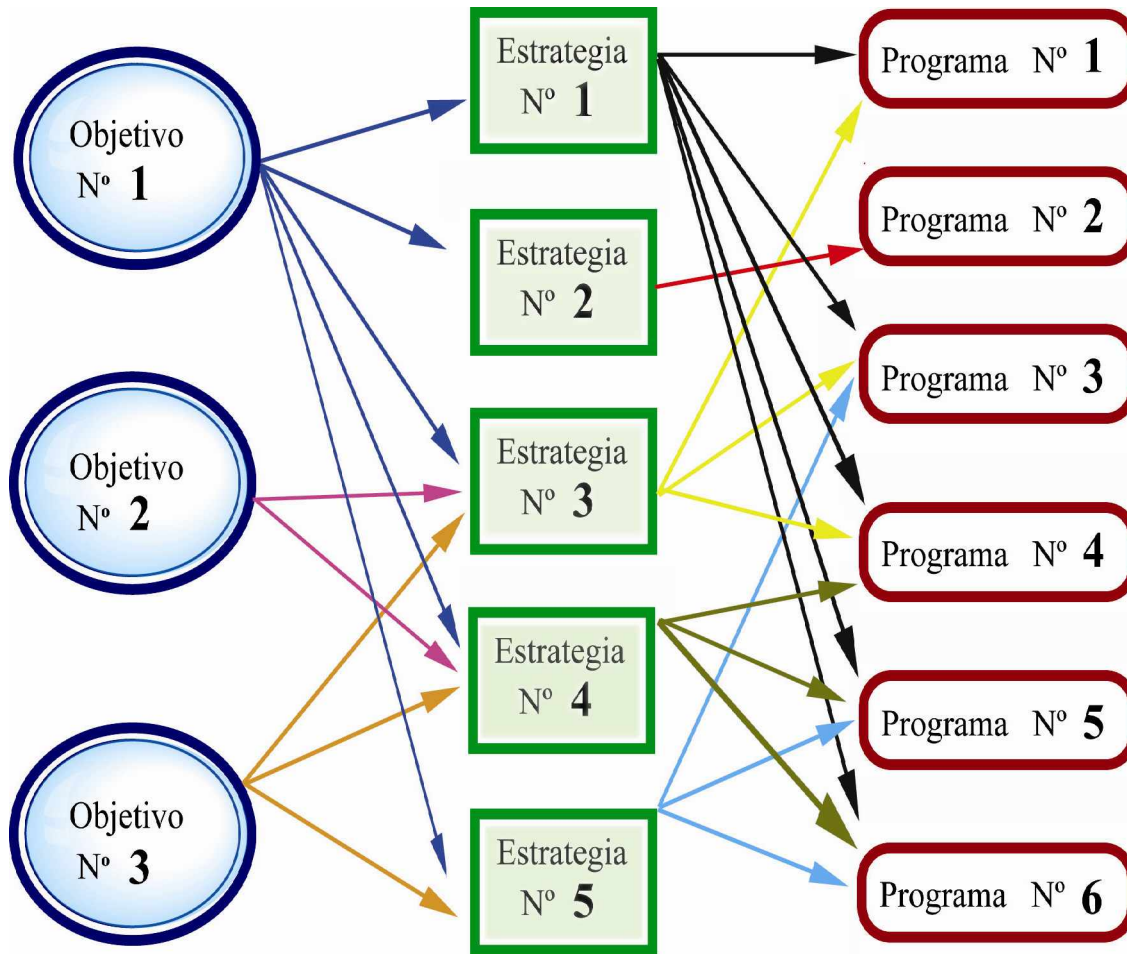
## **2. ESTRATEGIAS**

- 1. Expansión de mercado.**
- 2. Retención de clientes.**
- 3. Redefinición de funciones.**
- 4. Incorporación de influenciadores de venta.**
- 5. Difusión de la empresa.**

## **3. PROGRAMAS**

- 1. Proveedores de servicio**
- 2. Seguimiento personalizado**
- 3. Agenda compartida**
- 4. Mediadores estratégicos**
- 5. Carpeta institucional**
- 6. Perspectivassociales.com**

**MAPA DE RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS**



## PROGRAMA N° 1 “PROVEEDORES DE SERVICIOS”

Se pretende generar convenios con consultoras de Marketing de Santa Fe, Rosario y Paraná, para que las mismas tercericen, a Perspectivas Sociales, los trabajos de campo que sus clientes requieran del mercado cordobés.

### **Metodología**

§ **Proyecto 1 “Consultoras de Marketing”**: se seleccionará, a través de la consulta a expertos -agencias de publicidad, relevamiento en Internet- la principal consultora de Marketing de Santa Fe, Rosario y Paraná. Con ellas se establecerá una comunicación telefónica para anticiparles el envío de la Carpeta Institucional de la consultora Perspectivas Sociales (prevista en el Programa N° 5) e invitarlas a celebrar un convenio. Al cabo de una semana, una nueva comunicación permitirá verificar la recepción del material enviado, relevar la opinión e interés de esa empresa respecto de la propuesta y se concretará una cita en cada provincia, para definir una agenda de trabajo, discutir el convenio, su alcance y posibilidades.

Como contraparte del convenio, se planteará la delegación –a cada consultora- de los trabajos de campo en las ciudades de emplazamiento de las mismas, o zonas aledañas, de las investigaciones requeridas a Perspectivas Sociales. De este modo, cada consultora se constituirá en representante de aquella para la tarea de recolección de datos.

Los convenios celebrados con cada consultora, originarán una instancia de definición de criterios y acuerdos respecto a los abordajes de trabajos de campo, que se planteará como etapa de capacitación, donde los responsables de Perspectivas Sociales tendrán un papel decisivo. Esta instancia durará aproximadamente 2 meses.

Una vez concluida la capacitación, se establecerán contactos con las consultoras satélites, para indagar los avances y dificultades que van surgiendo en la ejecución del programa.

Si la propuesta no despertara interés en las empresas seleccionadas, se identificarán los motivos del rechazo para reajustar aquello que pueda mejorarse y se buscarán nuevas consultoras en esas localidades.

§ **Proyecto 2 “Investigaciones Sectoriales”**: una vez realizados trabajos en conjunto, se pretende convenir con las consultoras, la producción de investigaciones “sectoriales”, es decir, la realización de estudios sociales dentro de la Región Centro. Dichas investigaciones se enfocarán en los rubros que no ha incursionado Perspectivas Sociales y se ofrecerán tanto al Gobierno de las tres Provincias como a las entidades que se dedican a esas actividades.

Este proyecto se llevará a cabo cuando finalice el primero, por lo tanto no se aplicará en la primera fase del Plan anual de Marketing.

### **Responsables**

§ Estudiante avanzado en Marketing, encargado de investigar y seleccionar la principal consultora de Marketing de Santa Fe, Rosario y Paraná.

- § Socios de Perspectivas Sociales, responsables del contacto con cada consultora.
- § Diseñador Gráfico, encargado de la organización de la Carpeta Institucional.
- § Secretaria, encargada del envío de la Carpeta Institucional.

**Programas complementarios**

- § Programa N° 5 “Carpeta Institucional”

**Presupuesto**

Presupuesto “Proveedores de servicios”		
Concepto	Detalle	Total
<b>A- Consultoras de Marketing -Primera etapa</b>		
A 1- Relevamiento de consultora de Marketing		
	Encargado de investigar las principales consultoras de Marketing de Santa Fe, Rosario y Paraná	Honorarios del estudiante de Marketing (por relevamiento) \$60
	Internet (búsqueda de páginas Web de consultoras de Marketing)	10 hrs. de navegación \$1 <sup>58</sup>
	Contacto telefónico con tres agencias de publicidad de Santa Fe, Rosario y Paraná (Datos obtenidos por el CONFER)	10 minutos aprox. con cada agencia (\$0,47 el min.) \$14,10
	Presentación de Informe y selección de las principales consultoras	Honorarios (por la selección y presentación de resultados) \$30
Sub-Total Consultoras de Marketing -Primera etapa		<b>\$105,10</b>
<b>B- Consultoras de Marketing-Segunda etapa</b>		
B 1- Vinculo con las Consultoras		
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con las consultoras \$10
	Contacto telefónico con las tres consultora de Marketing de Santa Fe, Rosario y Paraná	10 min. aprox. con cada agencia (\$0,47 el min.) \$14,10
	Envío de la Carpeta Institucional	\$19 por Carpeta (Jet Paq) \$57
	Segundo contacto telefónico	15 min. aprox. con cada agencia (\$0,47 el min.) \$21,15
B 2- Realización de reuniones en cada consultora		
	Contacto in Situ	\$30 promedio en pasaje (de ida) a cada localidad \$180
	Hotel	\$75 aprox. por noche \$225

<sup>58</sup> Dicho valor se obtiene por un prorratio del monto mensual (\$75) que la consultora paga por Internet.



Concepto		Detalle	Total
	Comida/ Refrigerio	\$80 por día (dos días para convenir acuerdo con cada consultora)	\$480
B 3- Imprevistos			
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con consultoras de segundo orden de importancia	\$10
	Contacto telefónico con las consultoras de segundo orden de importancia de Santa Fe, Rosario y Paraná	10 min. aprox. con cada agencia (\$0,47 el min.)	\$14,10
Sub-Total Consultoras de Marketing –Segunda etapa			<b>\$1.011,35</b>
<b>Total Programa N° 1 "Proveedores de servicios"(primera etapa)</b>			<b>\$1.116,45</b>

§ El costo total de la primera etapa del Programa N° 1 “Proveedores de servicios” asciende a \$ **1.116,45** pesos.

#### Tiempo de realización

- § Relevamiento de las consultoras de Marketing: 10 días
- § Vinculo con las consultoras: 60 días
- § Realización de reuniones en cada consultora de Marketing. Efectivización del programa: aproximadamente 245 días
- § **Duración final aproximada: 10 meses y medio**

## PROGRAMA N° 2 “SEGUIMIENTO PERSONALIZADO”

Con este programa se pretende conocer el nivel de satisfacción de las entidades demandantes de servicios, una vez finalizada la prestación, y monitorear a los clientes actuales que tiene Perspectivas Sociales buscando fortalecer el vínculo que existe entre las empresas y la consultora. Para ello, se ofrecerán propuestas de investigación a la medida de cada cliente.

### **Metodología**

- § **Proyecto 1 “Acciones post-envío”**: una vez finalizado el trabajo que demandó el cliente, se enviará por correo electrónico un cuestionario evaluativo para que el cliente pueda expresar sus opiniones en relación al servicio brindado. El mismo se remitirá una semana posterior a la finalización del servicio. La evaluación del nivel de satisfacción del cliente integrará la base informativa de cada empresa, brindando un perfil de exigencia de cada cliente, que la consultora deberá tener en cuenta en servicios futuros.
  
- § **Proyecto 2 “Monitoreo permanente de clientes actuales”**: consistirá en monitorear las principales actividades que vinculen al cliente con su entorno. Para ello, se efectuará el seguimiento a través de Internet de las acciones que realizan los clientes actuales de Perspectivas Sociales. Simultáneamente, se considerará la actuación de los principales competidores.  
Esta tarea será efectuada por el estudiante avanzado de Marketing, y se complementará con el análisis de incidencia del macroentorno (variables económicas, políticas, culturales, tecnológicas, naturales y demográficas) en el accionar de cada cliente.  
Con la información recabada, se realizarán, trimestralmente, sugerencias de servicios a las entidades para que éstas puedan maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas que se adviertan en el entorno.

### **Responsables**

- § Estudiante avanzado de Marketing:
  - § Encargado de enviar los cuestionarios evaluativos.
  - § Responsable de analizar y registrar los datos relevados.
  - § Encargado del seguimiento de los clientes y de su competencia.
- § Socios de Perspectivas Sociales:
  - § Diseño del cuestionario evaluativo.
  - § Responsables del análisis de incidencia del macroentorno.
  - § Encargados de sugerir estudios en base a las oportunidades y amenazas existentes.

## Presupuesto

Presupuesto "Seguimiento Personalizado"		
Concepto	Detalle	Total
<b>A- Acciones post-envío</b>		
A 1- Cuestionario evaluativo		
	Encargado del diseño del cuestionario evaluativo	Honorarios del Socio "B" \$20
	Envío del cuestionario	Por mail, por unidad \$0.15
	Carga de datos	Por cuestionario efectivo \$2
	Procesamiento y análisis estadístico de la información relevada en el cuestionario.	Honorarios del estudiante avanzado en Marketing \$20
	Realización de un informe con los resultados del cuestionario	Honorarios del estudiante avanzado en Marketing \$10
Sub-Total Acciones post-envío		<b>\$52,15</b>
<b>B- Monitoreo permanente</b>		
B 1- Seguimiento de cliente y sus competidores		
	Encargado de investigar las principales actividades que se vinculan con los clientes	\$300 pesos trimestrales en honorarios por el relevamiento (estudiante de Marketing ) \$1.200
	Internet	\$6 pesos por 60 horas de navegación trimestral \$24
	Presentación de informe con las principales conclusiones	\$30 pesos trimestrales en honorarios por presentación de resultados \$120
B 2- Incidencia del macroentorno		
	Socio "A", encargado de investigar las principales fuerzas del entorno que influyen en el accionar de los clientes y realizar las propuestas de investigación a cada uno de ellos.	\$600 pesos trimestrales en honorario \$2.400
	Internet	\$6 pesos por 60 horas de navegación trimestral \$24
Sub-Total Monitoreo Permanente		<b>\$3.768</b>
<b>Total Programa N° 2 "Seguimiento Personalizado"</b>		<b>\$3.820,15</b>

§ De acuerdo a lo estimado, el Precio Total del Programa N° 2 asciende a **\$3.820,15** pesos anuales. Cabe resaltar, que dicho monto puede incrementarse debido a que, existen actividades del punto "A1", que se presupuestaron por unidad.

## Tiempo de realización

§ La duración del programa será de 12 meses, donde las sugerencias se realizarán trimestralmente a cada cliente.

### PROGRAMA N° 3 “AGENDA COMPARTIDA”

La intencionalidad del programa es generar una agenda de trabajo compartida entre los socios de la empresa, redistribuyendo responsabilidades y tareas.

#### **Metodología**

- § **Proyecto 1 “Capacitación”**: se desarrollarán dos reuniones semanales (de dos hrs. aprox.), durante el primer cuatrimestre entre ambos socios de la empresa, para que el Socio “A” explicite los criterios de negociación con que ha venido trabajando la consultora, bajo su exclusiva responsabilidad. Se debatirán estrategias variadas de abordajes a los mercados meta.  
Como acción paralela, el Socio “B” orientará y capacitará al estudiante de Marketing en procesamiento y análisis de información –tarea desarrollada hasta entonces por “B” (manejo del SPSS, análisis de localización)- para que el mismo tenga participación activa en la ejecución del Programa N° 3.
  
- § **Proyecto 2 “Clientes actuales”**: durante el segundo cuatrimestre, el Socio “B” acompañará y compartirá con “A” las negociaciones entabladas con los clientes actuales. Se mantendrán reuniones semanales de análisis de las estrategias desarrolladas.  
Concluido ese período, el Socio “B” asumirá la responsabilidad de negociar futuros servicios, con el 50% de los clientes que conforman la cartera actual de la consultora.
  
- § **Proyecto 3 “Demanda futura”**: al cabo de los primeros ocho meses de aplicación del programa, el Socio “B” asumirá el 25% de los nuevos contactos que se generen, ya sea con los mercados meta, con las agencias de publicidad o con las consultoras de Marketing.

#### **Programas complementarios:**

- § Programa N° 1 “Proveedores de servicios”
- § Programa N° 2 “Seguimiento personalizado”
- § Programa N° 4 “Mediadores estratégicos”

## Presupuesto

Presupuesto “Agenda compartida”			
Concepto	Detalle	Total	
<b>A- Capacitación al Socio “B”</b>			
A 1- Unificación de criterio			
	Seminario de capacitación en negociación y estrategias de venta	\$20 pesos por hora. Duración total: 64 hrs. por seminario completo	\$1.280
<b>B- Capacitación al estudiante avanzado en Marketing</b>			
B 1- Unificación de criterios			
	Seminario de capacitación en procesamiento y análisis de información (manejo del SPSS, análisis de localización)	\$20 pesos por hora. Duración total: 30 hrs. por el seminario completo	\$600
<b>Total Programa N° 3 “Agenda compartida”</b>		<b>\$1.880</b>	

§ El costo total del Programa N° 3 asciende a **\$1.880** pesos

## Tiempo de realización

- § 1- Capacitación del Socio “B”: 240 días
- § 2- Capacitación al estudiante de Marketing: 120 días (en paralelo con 1)
- § 3- Atención de clientes actuales: 120 días (en paralelo con 4)
- § 4- Atención de la demanda futura: 120 días (en paralelo con 3)
- § **Duración final aproximada: 12 meses**

## PROGRAMA N° 4 “MEDIADORES ESTRATEGICOS”

Se basa en la concreción de alianzas con agencias de publicidad de Córdoba y de las principales ciudades de la Región Centro, para que éstas trabajen en conjunto con Perspectivas Sociales y recomienden a sus clientes, la consultora, como empresa asesora en Marketing.

### **Metodología**

- § **Proyecto 1 “Agencias de Córdoba Capital”**: se realizará un relevamiento de datos secundarios (Internet) con el objetivo de conocer la cartera de clientes de las agencias de publicidad de Córdoba Capital. Luego, se seleccionarán aquellas que trabajen para los mismos clientes de Perspectivas Sociales.

Se establecerá una comunicación telefónica y se concretará una cita (en la oficina de la consultora) con los gerentes de las agencias de publicidad. Se ofrecerá la posibilidad de firmar un convenio estratégico, donde la agencia y la consultora brinden servicios integrados (la realización de una investigación de mercado con su posterior campaña publicitaria) al cliente en común.

Una vez que ambas empresas se conozcan y hayan trabajado conjuntamente, se ofrecerá a la empresa publicitaria la celebración de una alianza, donde Perspectivas Sociales sea reconocida como proveedora de consultoría en Marketing. Los beneficios que obtendrá la agencia de publicidad, serán testeos publicitarios, realizados por Perspectivas Sociales, a través de grupos focos (la cantidad dependerá de la magnitud del estudio requerido). Si la demanda se produce en Noviembre/Diciembre o Enero/Febrero (bimestres “débiles”) se les otorgará, adicionalmente al testeo publicitario, un porcentaje de la ganancia de los servicios que contraten sus clientes.

Con una frecuencia bimestral, se mantendrá comunicación (correo electrónico, teléfono) para sostener el interés del mediador, por el programa.

En caso de no despertar interés se enfocará las acciones en agencias que no trabajen para clientes en común.

- § **Proyecto 2 “Agencias del interior de Córdoba, Santa Fe, Rosario y Paraná”**: una vez organizada la Carpeta Institucional (prevista en el Programa N° 7), la misma se remitirá a la principal agencia de publicidad de las ciudades de Río IV y Villa María<sup>59</sup>. Complementando este envío, en el término de una semana, se concretará una comunicación telefónica para cerciorarse de la recepción del material enviado, evacuar las posibles dudas que se presenten y ofrecer el asesoramiento personal in situ, para efectuar el acuerdo donde Perspectivas Sociales sea reconocida como proveedora de consultoría en Marketing. La selección de las agencias, se realizará a través de consultas a expertos- agencias de publicidad habilitadas por el CONFER y datos recavados de páginas Web-.

Simultáneamente se seleccionará la agencia de publicidad más importante de Santa Fe, Rosario y Paraná, y se procederá de idéntica manera.

---

<sup>59</sup> Se seleccionaron estas dos ciudades por ser las más grandes del interior de Córdoba.

Los beneficios que se ofrecerán en ambos casos, son similares a los mencionados en el *Proyecto 1* (grupos focos para testeos publicitarios y porcentaje de estudios demandados).

El control será similar al del *Proyecto 1*. Si no existiese interés, se enfocarán las acciones a empresas publicitarias de segundo orden de importancia.

### **Responsables**

#### **Proyecto 1 “Agencias de Córdoba Capital”**

- § Estudiante avanzado en Marketing, encargado de realizar un relevamiento de agencias de publicidad vinculando sus clientes con los de Perspectivas Sociales.
- § Socios de Perspectivas Sociales, responsables del contacto con cada agencia de publicidad y encargado de realizar los testeos publicitarios.

#### **Proyecto 2 “Agencias del interior de Córdoba, Santa Fe, Rosario y Paraná”**

- § Estudiante avanzado en Marketing, encargado de realizar un relevamiento de la principal agencias de publicidad de Río IV, Villa María, Santa Fe, Rosario y Paraná.
- § Socios de Perspectivas Sociales, responsables de la selección y del contacto con cada agencia de publicidad. Encargados de realizar los testeos publicitarios.
- § Diseñador Gráfico, encargado de la organización de la Carpeta Institucional.
- § Secretaria, encargada del envío la Carpeta Institucional.

### **Programas complementarios**

- § Programa N° 5 “Carpeta Institucional”

## Presupuesto

Presupuesto "Agencias de Córdoba Capital"			
Concepto	Detalle	Total	
<b>A- Agencias de Córdoba Capital-Primera etapa</b>			
A 1- Relevamiento de Agencias de Publicidad			
	Encargado de relevar información sobre agencias de publicidad de Córdoba y de la Región Centro	Honorarios del estudiante de Marketing (por relevamiento)	\$60
	Internet (búsqueda de páginas Web de agencias de publicidad)	10 hrs. de navegación	\$1
	Presentación de Informe y selección de las agencias	Honorarios del estudiante de Marketing	\$30
Sub-Total Agencias de Córdoba Capital-Primera etapa		<b>\$91</b>	
<b>B- Agencias de Córdoba Capital- Segunda etapa</b>			
B 1- Vinculo con las agencias			
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con las agencias	\$10
	Contacto telefónico con las agencias de Córdoba Capital	10 min. aprox. con cada agencia (\$0,25 el min.). Se presupone que son tres agencias (como mínimo) <sup>60</sup>	\$7,50
	Reunión con responsables de las agencias	\$15 (refrigerio) por cada reunión	\$45
	Bonificación en grupos focos para testeo publicitario	\$750 por grupo. Se presupone que son tres agencias (como mínimo)	\$2.250
	Contacto telefónico bimestral	10 min. aprox. con cada agencia (\$0,25 el min.). Se presupone que son tres agencias (como mínimo)	\$7,50
B 2- Imprevistos			
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con agencias de segundo orden de importancia	\$10
	Contacto telefónico	10 min. aprox. (\$0,25 el min.) con tres agencias de segundo orden de importancia	\$7,50
Sub-Total Agencias de Córdoba Capital –Segunda etapa		<b>\$2.337,50</b>	
<b>Total Proyecto N° 1 "Agencias de Córdoba Capital"</b>		<b>\$2.428,50</b>	

<sup>60</sup> Predicción realizada por el Socio "B", en entrevista mantenida el 10/08/05.



Presupuesto “Agencias del interior de Córdoba, Santa Fe, Rosario y Paraná”			
Concepto	Detalle	Total	
<b>A- Agencias del Interior</b>			
A 1- Vinculo con las agencias			
	Envío de la Carpeta Institucional	\$19 por Carpeta, a Santa Fe, Rosario y Paraná (Jet Paq). Al interior de Córdoba \$10 por Carpeta	\$77
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con las agencias	\$10
	Contacto telefónico con las agencias	10 min. aprox. con cada agencia (\$0,47 el min.).	\$23,50
A 2- Realización de reuniones en cada agencia			
	Contacto in Situ	\$30 promedio en pasaje (de ida) a cada localidad	\$300
	Bonificación en grupos focos para testeo publicitario	\$750 por grupo.(Cinco agencias)	\$3.750
	Hotel	\$75 aprox. por noche	\$375
	Comida/ Refrigerio	\$80 por día (dos días para convenir acuerdo con cada agencia)	\$800
A 3- Imprevistos			
	Honorario del Socio "A"	Por contactarse con agencias de segundo orden de importancia	\$10
	Contacto telefónico	10 min. aprox. (\$0,47 el min.) con cinco agencias de segundo orden de importancia	\$23,50
Sub-Total Agencias del interior			<b>\$5.369</b>
Total Proyecto Nº 1 "Agencias de Córdoba Capital"			\$2.428,50
Total Proyecto Nº 2 "Agencias del Interior de Córdoba, Santa Fe, Rosario y Paraná"			\$5.369
<b>Total Programa Nº 4 “Mediadores Estratégicos”</b>			<b>\$7.797,50</b>

§ El costo Total del Programa Nº 4 “Mediadores estratégicos” asciende a **\$7.797,50** pesos. Cabe resaltar, que dicho monto puede incrementarse debido a que los grupos focos para testeo publicitario, se presupuestaron por unidad.

#### Tiempo de realización

- § Contacto con agencias: 30 días
- § Vinculo efectivo: 90 días
- § Trabajo en conjunto: 190 días
- § **Duración final aproximada: 10 meses y medio**

## **PROGRAMA N° 5 “CARPETA INSTITUCIONAL”**

Este programa constituye una “carta de presentación” de la consultora. Representa una síntesis de los servicios que ofrece Perspectivas Sociales y se organiza con el propósito de generar un impacto positivo en los mercados meta, en los mediadores estratégicos, en las consultoras de Marketing y en el público interno de Perspectivas Sociales.

### **Metodología**

§ **Proyecto 1 “Curriculum impactante”**: se mantendrán reuniones entre los Socios, el diseñador gráfico y el de multimedia, para acordar el contenido, organización, diseño y estilo de la carpeta. La estructura básica de la misma incluirá:

- § Definición de la misión y funciones de la consultora.
- § Valores sostenidos
- § Identificación de los servicios ofrecidos.
- § Metodología de trabajo
- § Presentación de los responsables.

Se grabará un CD interactivo de presentación de la consultora que ampliará la información brindada por la Carpeta, incluyendo por ejemplo la presentación de una estrategia desarrollada por la empresa en un caso particular.

El CD formará parte de la carpeta, la que incluirá además, tarjetas personales de los Socios.

### **Responsables del programa:**

- § Socios de Perspectivas Sociales, responsables de determinar el contenido.
- § Diseñador gráfico, encargado del diseño del material gráfico y de la organización de la Carpeta Institucional.
- § Diseñador de multimedia, responsable de la construcción del CD interactivo.

### **Programas complementarios:**

- § Programa N° 6 “Perspectivassociales.com”

**Presupuesto**

<b>Presupuesto “Carpeta Institucional”</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>	
<b>A- Curriculum impactante- Primera parte</b>			
A 1- Definición de contenido			
	Reuniones entre los Socios, el diseñador gráfico y el de multimedia	\$20 pesos la hora (honorarios Socios). Duración total: tres reuniones de 2 hrs.	\$120
Sub-Total Curriculum impactante- Primera parte		<b>\$120</b>	
<b>B- Curriculum impactante-Segunda parte</b>			
B 1- Piezas impresas			
	Diseño gráfico de la Carpeta Institucional, papel interno con membrete, tarjetas personales y sobres de CD (incluye tres reuniones de 2 hrs. para definir contenido)	Honorarios del diseñador gráfico	\$600
	Impresión de 300 Carpetas Institucionales	22 x 31 cm (cerrada)- dos colores frente- ilustración brillante de 300 gr.	\$968
	Impresión de papel interno con membrete	21 x 29.7 cm.- dos colores frente- obra de 90 gr.	\$254
	Impresión de 600 tarjetas personales	4.5 x 8 cm-)- dos colores frente- ilustración brillante de 300 gr.	\$455
	Impresión de 300 sobres de CD	15 x 36 cm.- dos colores frente- ilustración brillante de 300 gr.	\$149
Sub-Total Curriculum impactante-Segunda parte		<b>\$2.426</b>	
<b>C- Curriculum impactante-Tercera parte</b>			
C 1- CD interactivo			
	Creación del CD interactivo (incluye tres reuniones de 2 hrs. para definir contenido)	Honorarios del diseñador de multimedia	\$400
	Banner	\$10 por unidad (uno en cada página)	\$40
	Diseño en Flash o Director	Programa a elección	\$242
	Presentación y animación	Por cuatro paginas	\$121
	Compra de CD	300 CD a \$0.80 cada unidad	\$240
	Grabado de CD	300 CD a \$1.20 cada copia	\$360
Sub-Total Curriculum impactante-Tercera parte		<b>\$1.403</b>	
<b>Total Proyecto N° 5 “Carpeta Institucional”</b>		<b>\$3.949</b>	

- § El costo total del Programa N° 5 “Carpeta Institucional” asciende a \$ **3.949** pesos.

**Tiempos de realización**

- § 1- Determinación del contenido: 20 días
- § 2- Diseño de Carpeta Institucional (bocetos, correcciones y aprobación de la idea final): 15 días
- § 3- Impresiones de las piezas: 10 días.
- § 4- Diseño del CD Interactivo: 15 días (trabajo en paralelo con 2)
- § **Duración final: Un mes y medio**

## PROGRAMA N° 6 “PERSPECTIVASSOCIALES. COM”

Se pretende crear un sitio Web que permita a los mercados meta informarse sobre Perspectivas Sociales y sus servicios.

### **Metodología**

- § **Proyecto 1 “Página Web”:** se identificará y analizará –con la participación de los Socios y el diseñador de multimedia- la información que a la empresa le interesa comunicar.

Se efectuará una consulta a las páginas de otras consultoras de Marketing de este país y del exterior para considerar: tipo de información que se presenta, formatos, facilidad de acceso, anunciantes, animaciones, etc.(Esta información se complementará con la recavada en el Programa N° 1).

En función de todos los aportes recibidos, se determinará el contenido, estilo y denominación del nuevo sitio Web. Diseñada y creada la página, Perspectivas Sociales comunicará su existencia e invitará a los clientes a visitarla. Esta información será remitida por correo electrónico, sugiriendo su consulta como otra forma de contactarse con la empresa.

El mantenimiento y actualización se realizará mensualmente.

### **Responsables del programa:**

- § Socios de la consultora, responsables de definir el contenido.
- § Diseñador de multimedia responsable de:
  - § Ayudar a definir el contenido
  - § Consultar las páginas Web de empresas de Marketing.
  - § Crear y controlar el sitio Web.

### **Programas complementarios:**

- § Programa N° 1 “Proveedores de servicios”
- § Programa N° 5 “Carpeta institucional”

## Presupuesto

Presupuesto "Perspectivassociales.com"			
Concepto	Detalle	Total	
<b>A- Creación de sitio Web-Primera parte</b>			
A 1- Definición de contenidos			
	Reuniones entre los Socios y el diseñador de multimedia	\$20 pesos la hora (honorarios Socios). Duración total: dos reuniones de 2 hrs.	\$80
	Encargado de investigar páginas Web de consultoras de Marketing	Honorarios del diseñador de multimedia	\$50
	Internet (búsqueda de páginas Web de consultoras de Marketing)	10 hrs. de navegación	\$1
	Presentación de Informe	Honorarios del diseñador por la presentación de los resultados	\$30
Sub-Total Creación de sitio Web-Primera parte		<b>\$161</b>	
<b>B- Creación del sitio Web-Segunda parte</b>			
B 1- Diseño del sitio Web			
	Creación y configuración del sitio Web	Honorarios del diseñador de multimedia	\$575
	Banner	\$10 por unidad (uno en cada página)	\$40
	Armado de la página Web en Flash	Constará de una página principal más tres sub-páginas con texto e imagen	\$320
	Programación del formulario y/o contactos	-	\$110
	Dominio o dirección en Internet	-	\$40
	Hosting	-	\$55
	Mantenimiento y actualización	\$30 pesos mensuales	\$360
Sub-Total Creación del sitio Web-Segunda parte		<b>\$1.500</b>	
<b>Total Proyecto N° 6 "Perspectivassociales.com"</b>		<b>\$1.661</b>	

§ El costo total del Programa N° 6 "Perspectivassociales.com" asciende a \$ **1.661** pesos.

### Tiempo de realización

- § Definición del contenido: 30 días
- § Diseño del sitio Web: 30 días
- § **Duración final: 2 meses**

#### 4. PRESUPUESTO TOTAL

A continuación se detalla el costo individual de cada programa y el costo total del Plan anual de Marketing.

Presupuesto total	
Detalle	Total
Programa N° 1 “Proveedores de servicio”	\$1.116,45
Programa N° 2 “Seguimiento personalizado”	\$3.820,15
Programa N° 3 “Agenda compartida”	\$1.880
Programa N° 4 “Mediadores estratégicos”	\$7.797,50
Programa N° 5 “Carpeta Institucional”	\$3.949
Programa N° 6 “Perspectivassociales.com”	\$1.661
Total Presupuesto anual de Marketing	<b>\$20.224,10</b>

#### 5. CRONOGRAMA DE GANTT

Programa	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Carpeta Institucional												
Perspectivassociales.com												
Seg. personalizado												
Agenda compartida												
Prov. de servicios												
Mediadores estratégicos												

#### 6. EVALUACIÓN GENERAL DEL PLAN

Se prevé concretar tres momentos de evaluación del Plan de Marketing:

##### 1. Durante la elaboración del plan

En esta instancia se desarrolla un control o vigilancia orientado a dos niveles:

- a) Con relación a la definición de cada componente del plan: puesto que cada objetivo, o estrategia, o programa,.. exigió un análisis detallado acerca de su pertinencia, de su viabilidad, de su calidad, en función de la problemática a modificar.

- b) Con relación a la coherencia entre componentes: refiere a la correspondencia existente entre los distintos componentes del plan, hace alusión a la consistencia interna que debe poseer dicho plan.

## 2. En la fase de aplicación del plan

Se prevé considerar dos tipos de controles:

- a) De seguimiento o monitoreo: se refiere a una evaluación de proceso cuya finalidad principal es acompañar la ejecución de cada programa para brindar información que permita efectuar los ajustes necesarios frente a los desvíos que se produzcan. Esta evaluación, llamada formativa, tiene sentido de retroalimentación.
- b) De resultados: en este caso se trabaja con el concepto de evaluación sumativa. El sentido fundamental ya no es corregir, sino, verificar los logros alcanzados en función de lo planificado. La cuantificación otorgada a los objetivos se constituye en referente clave para contrastar lo alcanzado. En este sentido se propone:
  - § Analizar la facturación de Perspectivas Sociales al cabo del primer año de ejecución del plan, para obtener el porcentaje de incremento de las ventas respecto al Año 0 (2004).
  - § Identificar la evolución de la cartera de clientes que es atendida por cada uno de los Socios de la consultora, a lo largo del año de ejecución del plan.
  - § Aplicar una encuesta de opiniones a trescientos veinte (320) empresarios, acerca de las consultoras de marketing y su posicionamiento (al finalizar el 1° año).

## 3. Evaluación de impacto del plan

Se pretende indagar si la aplicación del plan efectivamente modificó los nudos problemáticos que le dieron origen. Se trata de evaluar el efecto de la intervención realizada. Para ello, transcurrido un año de la ejecución del plan, se relevarán datos que den cuenta del estado de situación de la consultora y su contexto.

## 7. IMPACTO ECONÓMICO

Al materializar el Plan de Marketing anual y, en consecuencia, invertir \$20.224,10, Perspectivas Sociales incrementará las ventas de sus servicios, al menos en un 30%, en relación a la facturación del año 2004. Esto se traduce en **\$37.680** más que lo registrado en dicho año.

En términos de Contribución Marginal (es decir, descontar los costos variables del precio de venta de los servicios ofrecidos), se puede inferir que los costos variables representan, aproximadamente, un 50% del precio de venta<sup>61</sup>, por lo que el aumento que se generará en las ventas de \$37.680, arrojará una contribución marginal de \$18.840. Cabe mencionar que esta cifra no es ganancia neta, ya que no contempla los costos fijos.

---

<sup>61</sup> Ver Sección N° 7 “Fijación de Precios”-Punto de Equilibrio, Pág.37.



## 8. CONCLUSIONES FINALES

El propósito del Trabajo Final de Graduación, fue brindar a Perspectivas Sociales un panorama general de la situación que atraviesa la empresa en la actualidad, para luego desarrollar un Plan estratégico de Marketing que permita el mejoramiento competitivo de la empresa

Este objetivo, guió la realización del análisis interno y externo a la organización, a partir del cual fue posible diseñar un plan anual en el que se detallaron objetivos, estrategias y programas a seguir.

La implementación de los programas permitirá que la empresa utilice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se encuentran en el entorno y reducir sus debilidades para hacer frente a las amenazas existentes.

Por medio de la aplicación del plan, Perspectivas Sociales logrará:

- § Implementar una estrategia de Marketing programada que le permita incrementar sus ganancias.
- § Desarrollar una planificación a mediano plazo.
- § Generar alianzas estratégicas, integradas por consultoras de Marketing y agencias de publicidad, lo que le permitirá a Perspectivas Sociales incrementar su alcance geográfico, aprovechar la sinergia de las empresas para aumentar el valor percibido de la marca y acrecentar sus ventas de servicios.
- § Conocer en profundidad sus clientes actuales, su nivel de satisfacción, sus preferencias y entender como desarrollan sus actividades. Esto posibilitará el desarrollo de nuevos servicios y una personalización de la demanda.
- § Crear un nuevo canal alternativo de comunicación, tanto con sus clientes actuales como con sus clientes potenciales.

Con el logro de estos objetivos, Perspectivas Sociales podrá consolidarse en el segmento de consultoría. Para ello, se hace indispensable comprender que la planificación estratégica es una actividad a **largo plazo**, es decir, al finalizar los programas sugeridos, se iniciará el nuevo ciclo de planificación.

**ANEXO**

**ANEXO N° 1 “RESEÑA HISTÓRICA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR PERSPECTIVAS SOCIALES”**

Años	Imagen de marca y de producto	M. pot. y estudios de loc.	Factibilidad /desarrollo de nuevos productos	Testeos publ. y de productos	Estudios actitud.y motiv.	Estudios de cliente interno	Estudios de satisfac.	Sondeos de op./ period.	Modelos de Simulación	Hábitos de consumo	Mystery Shopper	Totales
1985	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1986	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
1987	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
1988	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
1989	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1990	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
1991	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4
1992	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	6
1993	4	2	2	0	0	9	1	3	0	0	0	21
1994	18	12	1	1	4	0	1	3	0	3	0	43
1995	5	4	0	2	0	0	0	3	1	0	0	15
1996	4	20	0	1	5	0	5	2	0	0	0	37
1997	1	11	0	0	0	0	1	3	0	0	0	16
1998	2	14	1	1	2	1	9	4	0	0	0	34
1999	5	8	1	1	0	0	1	7	0	1	0	24
2000	0	8	1	0	2	0	0	1	0	0	0	12
2001	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	5
2002	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3
2003	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	6
2004	11	3	2	1	0	1	0	2	0	0	1	21
Totales	60	93	8	9	13	11	18	35	8	4	1	260

## **ANEXO N° 2 “INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA”**

A continuación se puede observar información general de algunos de los clientes actuales de Perspectivas Sociales. La misma fue recavada de la revista Punto a Punto “Ranking 2003”, de la investigación exploratoria y por conocimientos de los Socios de la empresa.

### **Kadicard:**

- § En el 2003, el contacto se hizo a través de agencia de publicidad mientras que en el 2004 fue directo.
- § Durante el 2004, se realizaron dos estudios, mientras que en el año anterior sólo demandaron uno investigación de mercado.
- § Datos periodísticos: sus ventas correspondientes al periodo julio 2003/ febrero 2004, fueron de \$35.000.000 con una utilidad de \$1.307.000.

### **Pico:**

- § Según los Socios, el cliente demostró un alto grado de satisfacción con los estudios realizados.
- § El primer trabajo que se hizo para la empresa fue en el 2004.

### **Disco**

- § Este cliente demandó estudios ininterrumpidamente desde el año 1993 hasta el 2001. En el 2004 se realizaron nuevos trabajos para esta empresa.
- § Disco fue comprado por CencoSud.
- § Datos periodísticos: las ventas de Disco pasaron de \$418.000.000 en 2002 a \$ 430.000.000 en el 2003. Las ventas de Córdoba representan el 24% del total de cada año.

### **Orieta y La Piamontesa**

- § El contacto se generó a través de agencia de publicidad
- § Solo realizó estudios con Perspectivas Sociales en el 2004.
- § Datos periodísticos: La Piamontesa: Sus ventas aumentaron en \$ 5.000.000 entre el 2002 y el 2003. En ese año, se invirtieron \$2.000.000 en un depósito de mercadería congelada que le permitirá triplicar su capacidad de almacenamiento.

### **ANEXO N° 3 “CLASIFICACION DE RUBROS”**

#### **1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura**

- a) Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas
- b) Silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios conexas

#### **2. Pesca**

- a) Pesca, explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca

#### **3. Explotación de minas y canteras**

- a) Extracción de carbón y lignito; extracción de turba
- b) Extracción de petróleo crudo y gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección
- c) Extracción de minerales de uranio y torio
- d) Extracción de minerales metalíferos
- e) Explotación de otras minas y canteras

#### **4. Industrias manufactureras**

- a) Elaboración de productos alimenticios y bebidas
- b) Elaboración de productos de tabaco
- c) Fabricación de productos textiles, de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles
- d) Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado
- e) Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables
- f) Fabricación de papel y de productos de papel
- g) Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones
- h) Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear
- i) Fabricación de sustancias y productos químicos
- j) Fabricación de productos de caucho y plástico
- k) Fabricación de productos minerales no metálicos
- l) Fabricación de metales comunes
- m) Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo
- n) Fabricación de maquinaria y equipo
- o) Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática
- p) Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos
- q) Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones
- r) Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes
- s) Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
- t) Fabricación de muebles.
- u) Reciclamiento

#### **5. Suministro de electricidad, gas y agua**

- a) Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente
- b) Captación, depuración y distribución de agua

**6. Construcción**

**7. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos**

- a) Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores
- b) Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas
- c) Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos

**8. Hoteles y restaurantes**

**9. Transporte, almacenamiento y comunicaciones**

- a) Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías
- b) Transporte por vía acuática
- c) Transporte por vía aérea
- d) Actividades de transporte complementarias y auxiliares; actividades de agencias de viajes
- e) Correo y telecomunicaciones

**10. Intermediación financiera**

- a) Intermediación financiera, excepto la financiación de planes de seguros y de pensiones
- b) Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria
- c) Actividades auxiliares de la intermediación financiera

**11. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler**

- a) Actividades inmobiliarias
- b) Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos
- c) Informática y actividades conexas
- d) Investigación y desarrollo
- e) Otras actividades empresariales

**12. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria**

**13. Enseñanza**

**14. Servicios sociales y de salud**

**15. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales**

- a) Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares
- b) Actividades de asociaciones
- c) Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
- d) Otras actividades de servicios

**16. Organizaciones y órganos extraterritoriales**

## **ANEXO N° 4 “RUBROS DESHABITADOS”**

### **1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura**

### **2. Pesca**

### **3. Explotación de minas y canteras**

### **4. Manufactura**

- § Elaboración de productos de tabaco.
- § Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado
- § Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.
- § Fabricación de papel y de productos de papel.
- § Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.
- § Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear.
- § Fabricación de sustancias y productos químicos.
- § Fabricación de productos minerales no metálicos.
- § Fabricación de metales comunes.
- § Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
- § Fabricación de maquinaria y equipo.
- § Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.
- § Fabricación de maquinarias y aparatos eléctricos.
- § Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
- § Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes.
- § Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques
- § Fabricación de muebles.
- § Reciclamiento.

### **5. Comercio al por mayor y menor**

- § Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas

### **6. Hoteles y restaurantes**

### **7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones**

- § Transporte por vía terrestre y por tuberías.
- § Transporte por vía acuática.
- § Correo y telecomunicaciones

### **8. Intermediación financiera**

- § Actividades auxiliares de la intermediación financiera.

### **9. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler**

- § Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos.

**10. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria**

**11. Servicios sociales y de salud**

**12. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales**

§ Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares.

§ Actividades de asociaciones.

**13. Organizaciones y órganos extraterritoriales**



**ANEXO N° 5 “PEDIDO DE PRESUPUESTO”**

La siguiente carta fue mandada vía mail a Perspectivas Sociales y a sus competidores

Sres. xxx de xxx

---

Soy ....., Socio Gerente de la agencia publicidad..... de la Ciudad de..... y por medio de unos colegas de Córdoba nos dijeron que Uds. posiblemente nos puedan dar una mano en esta tarea que requerimos.

Un cliente local, que es una importante fábrica de computadoras, muy reconocida en el ámbito nacional, quiere incursionar en el mercado cordobés para la venta directa de sus productos, por lo que nos ha solicitado que veamos la factibilidad de realizar un estudio de mercado para medir la posibilidad de introducir sus productos en esa ciudad. Quisiéramos poder llegar a detectar cuál sería la oferta actual en plaza y la posible demanda del producto. Como no conocemos la plaza, y a los efectos de ver si es posible incorporar este sondeo al proyecto, solicitamos a Uds. la posibilidad de realizar este servicio.

Necesitamos que nos envíen un presupuesto detallado, vuestros honorarios aproximados y tiempo de ejecución por la realización de trescientas veinte (320) encuestas telefónicas, con su correspondiente análisis e informe final, sobre un cuestionario que estamos terminando de elaborar y que constará de preguntas cerradas.

Como debemos darle una pronta respuesta al cliente, agradeceré que nos contacten a la brevedad.

Desde ya muchas gracias.

.....

Socio Gerente

## **ANEXO N° 6 “SECTORES DE LA ECONOMÍA DE CÓRDOBA”**

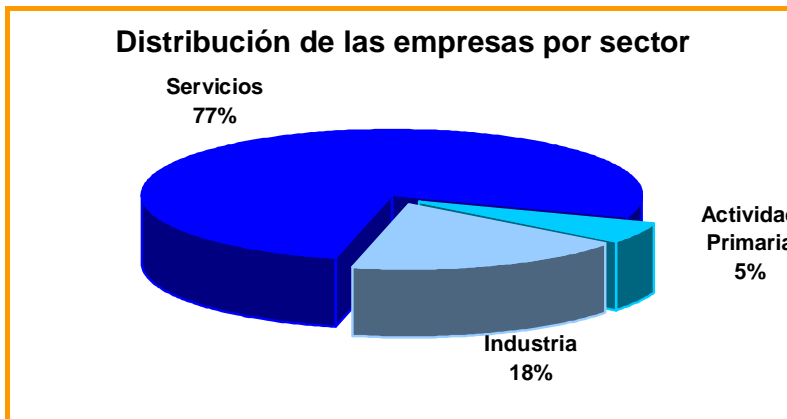
De acuerdo a la información provista por la guía estadística de “Córdoba una ciudad en cifras” del año 2004, se pueden establecer los siguientes cuadros:

Sectores	Cantidad de empresas
Actividades Primarias	1.221
Industriales	4.329
Servicios	18.617
Total	24.167

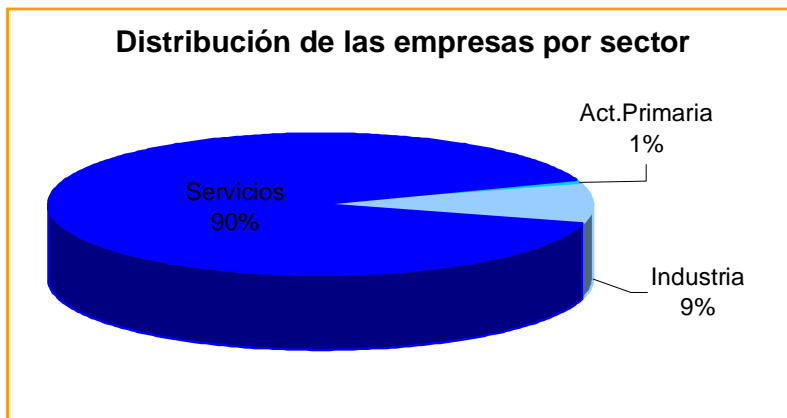
Fuente: DINUE-INDEC (Directorio Nacional de Unidades Económicas). Empresas del Censo Nacional Económico año 1994, actualizada diariamente a través de los Boletines Oficiales de cada provincia, año 2004.

Sectores	Cantidad de empresas
Actividades Primarias	259
Industriales	6.219
Servicios	65.745

Fuente: Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Dirección de Recursos Tributarios



Fuente: DINUE-INDEC (Directorio Nacional de Unidades Económicas). Empresas del Censo Nacional Económico año 1994, actualizada diariamente a través de los Boletines Oficiales de cada provincia, año 2004



Fuente: Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Dirección de Recursos Tributarios

## **ANEXO N° 7 “SECTOR INDUSTRIAL”**

Los siguientes cuadros reflejan datos estadísticos existen en relación a la distribución de rubros industriales.

<b>Industrias</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Alimentos y bebidas	623
Calzados y Cueros	171
Construcción	1.561
Madera y Muebles	200
Química	942
Metal Mecánica	74
Tecnología	31
Textiles e Indumentaria	169
Otras	558
<b>Total</b>	<b>4.329</b>

Fuente: DINUE-INDEC (Directorio Nacional de Unidades Económicas). Empresas del Censo Nacional Económico año 1994, actualizada diariamente a través de los Boletines Oficiales de cada provincia.

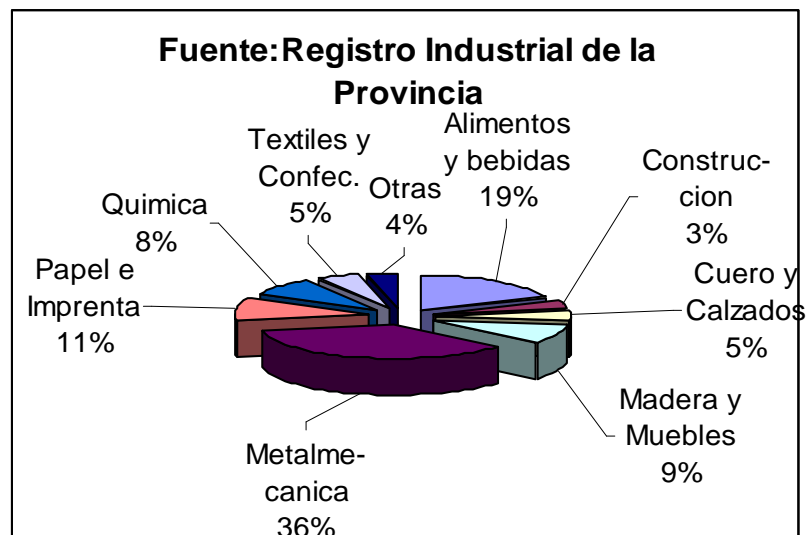
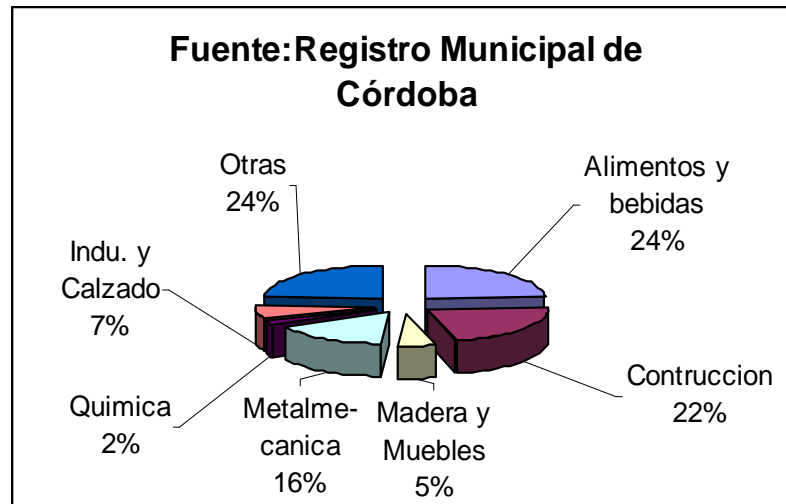
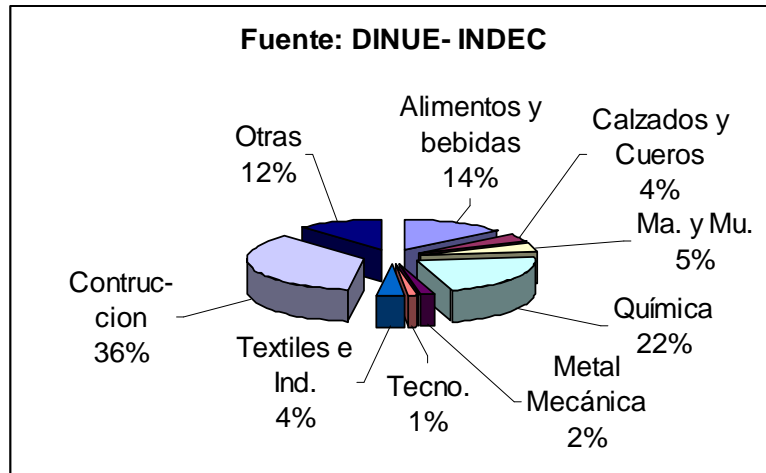
<b>Industrias</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Alimentos y bebidas	1.509
Construcción	1.353
Indumentaria y Calzado	441
Madera y Muebles	342
Metal mecánica	1.022
Química	127
Otras	1.425
<b>Total</b>	<b>6.219</b>

Fuente: Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Dirección de Recursos Tributarios.

<b>Industrias</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Alimentos y bebidas	485
Construcción	82
Cuero y Calzados	135
Madera y Muebles	221
Metalmecánica	896
Papel e Imprenta	285
Química	202
Textiles y Confec.	125
Otras	77
<b>Total</b>	<b>2.508</b>

Fuente: Registro Industrial de la Provincia de Córdoba, año 2004

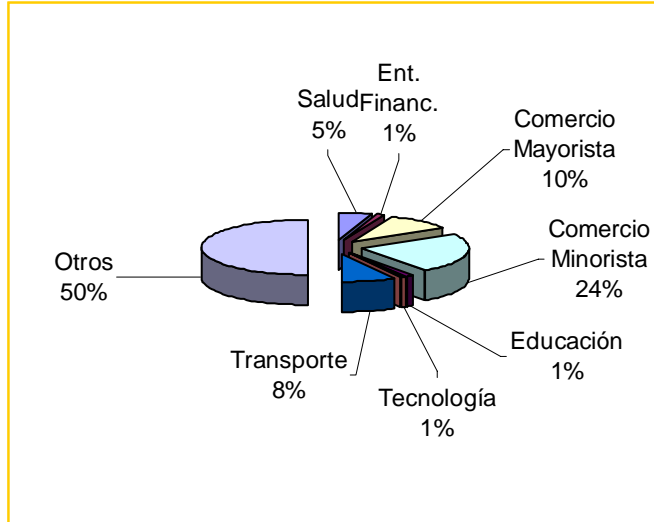
Los gráficos que figuran a continuación, sintetizan los cuadros recientemente mencionados.



## ANEXO N° 8 “SECTOR SERVICIOS”

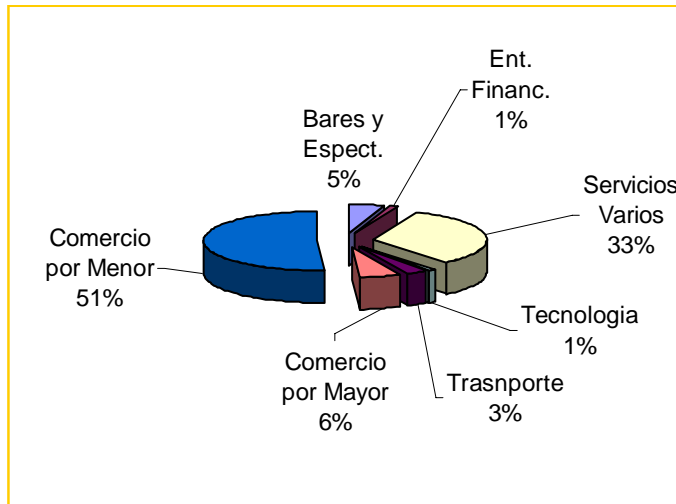
Los siguientes datos estadísticos revelan la distribución de los rubros de servicios

Servicios	
Rubros	Cantidad de empresas
Salud	916
Ent. Financieras, Seguros y afines	231
Comercio Mayorista	1.854
Comercio Minorista	4.456
Educación	269
Tecnología	260
Transporte	1.513
Otros	9.118
<b>Total</b>	<b>18.617</b>



Fuente: DINUE-INDEC (Directorio Nacional de Unidades Económicas). Empresas del Censo Nacional Económico año 1994, actualizada diariamente a través de los Boletines Oficiales de cada provincia.

Servicios	
Rubros	Cantidad de empresas
Bares y Espectáculos	3.103
Ent. Financieras	463
Servicios Varios	21.566
Tecnología	152
Transporte	1.868
Comercio Mayorista	3.673
Comercio Minorista	34.920
<b>Total</b>	<b>65.745</b>



Fuente: Registro Municipal de Comercio e Industria año 2004. Dirección de Recursos Tributarios.

## **BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA**

- § AGUIRRE GARCÍA, María S. (coordinadora): Marketing en Sectores específicos, Editorial Pirámide, Año 2000.
- § HIEBING, Roman G. Jr y COOPER, Scott W.: Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.
- § KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice-hall Hispanoamericana, S.A, Octava edición, Año 1996.
- § KOTLER, Philip y BLOOM, Paul N.: Mercadeo de Servicios Profesionales, Editorial Legis Fondo, Segunda edición, Año 1989.
- § LOVELOCK, Christopher H.: Mercadotecnia de Servicios, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Tercera edición, Año 1997.
- § MONROE, Kent: Política de Precios, Editorial Mc Graw Hill, Primera edición, Año 1992.
- § PAZ, Hugo Rodolfo: Canales de distribución; “Estrategia y lógica comercial”, Editorial Ediciones Universo, Primera edición, Año1998.
- § RAPP, S. y COLLINS, T.; El Nuevo Maximarketing, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, Año1994.
- § ZEITHAML, Valerie A. y BITHER, Mary Jo: Marketing de Servicios; “Un enfoque de integración del cliente a la empresa”, Editorial Mc Graw Hill, Segunda edición, Año 2001.
- § ZIKMUND, William: Investigación de Mercado, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, Sexta edición, Año 1998