

TFG

RA

Marcas y Patentes

TEMA: Plan de Marketing para empresa de servicios.

Sebastián E. Sánchez

U.E. Siglo 21

Córdoba, 28 de mayo de 2007

Dr. Walter Robledo

Dir. Dpto. De Trabajos Finales de Graduación

De mi mayor consideración:

El que suscribe, **Sebastián Sánchez** DNI **29003591**, se dirige a Ud. A los efectos de solicitarle tenga a bien recibir esta nota como anexo de la presentación de mi proyecto para trabajo final de graduación.

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación de la Nación, declaro en esta nota que el proyecto del Trabajo Final de Graduación realizado y presentado para su evaluación y corrección, es copia fiel de la producción original de quién suscribe.

Firma:

Aclaración:

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL DE GRADO.....	6
• Presentación de la Empresa	7
• Determinación de los objetivos principales.....	8
• Marco de condiciones	9
• Marco metodológico.....	11
• Marco teórico.....	12
DESARROLLO DEL TRABAJO	22
1. ANÁLISIS INTERNO.....	23
1.1. Perfil estratégico.....	23
1.2. Descripción del Servicio.....	27
○ Mezcla del Servicio.....	27
○ Diagrama de Flujo.....	28
○ Distribución.....	30
○ Niveles de Servicio.....	31
1.3. Fijación de Precios y Honorarios.....	33
○ Criterio para la fijación de precios.....	33
○ Supuesto sobre Elasticidad Precio.....	33
○ Enfoque de Presentación de Honorarios.....	34
○ Cuadro comparativo de precios con la competencia.....	34
1.4. Análisis de Costos y Ventas.....	36
○ Punto de Equilibrio.....	36
○ Análisis de Ventas.....	36
1.5. Acciones de Comunicación y Posicionamiento.....	38
○ Análisis de medios según el impacto.....	38
○ Acciones promocionales	39
○ Ferias y Eventos.....	39
○ Marketing Digital.....	40
○ Estrategia actual de Posicionamiento.....	40
○ Presupuesto anual de Marketing y Publicidad.....	40
1.6. Descripción del Proceso de compra.....	41
1.7. Mercado Meta.....	44
○ Micro-segmentación	44
1.8. Market Share y Proyección de Demanda.....	47
○ Market Share.....	47
○ Proyección de demanda.....	48
1.9. Ciclo de Vida.....	49

2. ANÁLISIS EXTERNO.....	50
2.1. Análisis del Entorno.....	50
o Mercado Interno.....	51
o Mercado Externo.....	53
o Variables culturales.....	53
o Variables políticas.....	54
2.2 Análisis de la Competencia.....	55
o Perfil de los competidores.....	56
o Definición de las Estrategias de Marketing.....	57
o Dirección Futura de los Competidores.....	58
2.3. Análisis de Escenarios.....	60
2.4. Análisis del Sector.....	62
3. DIAGNÓSTICO.....	65
3.1. Análisis Comparativo.....	65
o Ventajas competitivas	65
3.2. FODA.....	67
3.3. Balance de Fuerzas.....	69
4. OBJETIVOS DE MARKETING.....	70
o Objetivo de crecimiento	70
o Objetivo de ventas para sucursal Córdoba	70
o Objetivos de apoyo	72
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	73
6. PROGRAMAS DE ACCION	74
6.1. Rediseño Página Web.....	75
6.2. Buscador de Marcas On Line.....	77
6.3. Impresión de Solicitudes On Line.....	79
6.4. Línea de Tiempo On Line.....	81
6.5. Comunicación On Line con un Representante.....	83
6.6. News Letter.....	85
6.7. Marketing Directo.....	87
6.8. Marketing Relacional.....	91
6.9. Sponsor y Pauta de Medios.....	94
6.10. Modelo de Negocios para Agentes.....	97
7. PRESUPUESTO FINAL.....	99
8. CUADRO ESTRATEGICO	100
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES.....	103
ANEXOS.....	105
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	113
OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	113

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLA N°

1.1.1.	Reflexión estratégica vs planificación operacional	24
1.2.1.	Mezcla de servicios	27
1.2.3.	Distribución del servicio	30
1.3.1.	Cuadro comparativo de precios	35
1.4.2.	Ventas de RA	37
1.5.1.	Impacto de los medios en nuevos contactos y ventas	38
1.8.1.	Market Share	47
2.1.1.	Préstamos otorgados.....	52
2.2.1.	Perfil de los competidores	56
2.2.2.	Estrategias de marketing utilizadas en el sector	58
2.3.1.	Cotización de divisas extranjeras	60
2.3.2.	Oferta de créditos por parte de los bancos	61
2.3.3.	Tendencia por parte de la empresa y emprendedores a invertir	61
2.4.1.	Análisis del sector	64
3.2.1.	Análisis FODA	67
3.3.1.	Balance de fuerzas.....	69
4.0.1.	Objetivos de marketing.....	70
4.0.2.	Objetivos de ventas 2007 por segmentos.....	71
4.0.3.	Objetivos de ventas 2008 por segmentos.....	71
5.0.1.	Estrategias de marketing 2007/2008.....	73
6.1.1.	Tiempo estimado para rediseño de página web.....	76
6.7.1.	Cronograma de lanzamientos.....	90
6.8.1.	Piezas de comunicación de marketing relacional	92
6.8.2.	Tiempo estimado para acción de marketing relacional.....	93
6.9.1.	Pauta de medios gráficos.....	94
6.9.2.	Pauta de internet.....	95
6.9.3.	Pauta de sponsor.....	95
6.9.4.	Pauta de eventos.....	96

GRAFICO N°

1.1.2.	Filosofía.....	25
1.1.3.	Organigrama.....	26
1.2.2.	Diagrama de flujo del servicio.....	28
1.4.1.	Punto de equilibrio.....	36
1.6.1.	Proceso de compra	41
1.8.2.	Total de marcas registradas en Argentina.....	48
3.1.1.	Ventajas competitivas.....	65

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO FINAL DE GRADO

Presentación de la Empresa
Determinación de los objetivos principales
Marco de condicione
Marco metodológico
Marco teórico

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

RA, comenzó su actividad ofreciendo el servicio de registro y custodia de propiedad industrial e intelectual en el año 2003. Este es un servicio que tradicionalmente ha sido prestado por estudios jurídicos que, en algunos casos se enfocaron exclusivamente en esta actividad constituyéndose como estudios de marcas y patentes y en otros casos continuaron ofreciendo este servicio de manera complementaria. Éste es un sector liderado por aquellos que, al igual que RA, se enfocaron exclusivamente en el servicio de registro y custodia de propiedad industrial e intelectual (marcas y patentes). Esa especialización llevada a cabo por los referentes del mercado, sumado a la adopción paulatina de técnicas modernas de comercialización, plantean un escenario altamente competitivo y dinámico a nivel nacional, pero aún con pocos adeptos en la ciudad de Córdoba.

Actualmente RA es un referente en el sector tanto en la participación de mercado como en el posicionamiento de marca. Esta situación se sustenta en dos pilares principales: el primer factor diferenciador es la prestación del servicio con una neta orientación hacia el cliente, optimizando procedimientos y enfatizando en la calidad del servicio y la atención. Como segundo factor se debe subrayar los esfuerzos realizados en el desarrollo y posicionamiento de marca, siendo un objetivo permanente del estudio ocupar un lugar preferencial en la mente de su público objetivo.

A partir de dichas acciones es que RA busca en primera instancia diferenciar sus servicios de los servicios prestados por los tradicionales estudios jurídicos, y además, gestionar su negocio con clara visión empresaria, diferenciándose también de aquellos estudios de marcas y patentes enfocados exclusivamente en el servicio de representación y asesoría legal.

Los objetivos planteados por los directivos de RA en un inicio, acordes a su etapa de introducción en el sector de registro de marcas y patentes, ya han sido superados y es necesario seguir avanzando. A partir de este presente se han planteado de manera informal una serie de objetivos y acciones específicas buscando la consolidación de la empresa, dejando de ser un referente provincial, para convertirse en un referente nacional e internacional. Es aquí donde se plantea la necesidad de generar un plan de Marketing, capaz de ser la guía de ruta que aporte coherencia y sinergia en el transitar de esta nueva etapa.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES

A continuación se presentan los objetivos principales que se esperan alcanzar con este plan de marketing:

- **Aumentar la facturación:** Si bien RA presta todos los servicios propios de un estudio de marcas y patentes este plan de marketing tiene como objetivo principal aumentar la facturación generada sólo por el área de registro de marcas comerciales ya que ésta representa el 90% de la facturación total de la empresa. Esto se debe a que el registro de marcas comerciales es una necesidad para todo aquel que pretenda ofrecer bienes y servicios dentro de cualquier rubro, con o sin fines de lucro, ya sean personas físicas o jurídicas, tanto empresas unipersonales, PyMEs, grandes empresas nacionales y extranjeras. Es por esto que RA debe ofrecer cobertura a todos los segmentos del mercado en lo que respecta a este servicio, siendo dicho servicio de valor estratégico para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Desarrollo de Imagen y Posicionamiento:** Si bien hoy RA es el tercer estudio de marcas y patentes en facturación de la zona centro del país no disfruta de una imagen y posicionamiento en el público objetivo acorde a su envergadura debido a su corta trayectoria dentro del sector. Éste se plantea como un punto clave a desarrollar por el plan de MKT.
- **Ofrecer una nueva modalidad de servicio:** Como se expone en la presentación de la empresa, el sector de registros y custodia de propiedad industrial e intelectual muestra una tendencia (preferentemente en los referentes del mercado) a incorporar nuevas técnicas de comercialización y marketing, diferenciándose del servicio tradicional prestado por estudios jurídicos. Sumando a esta situación las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología en lo referente a la comunicación y la gestión de información, se plantea como objetivo de este plan de marketing permitirle a RA ser agente activo del cambio incorporando nuevas técnicas comerciales y de marketing, y adoptando herramientas tecnológicas que permitan ofrecer una nueva modalidad de servicio.

MARCO DE CONDICIONES

Para facilitar la comprensión por parte del lector del trabajo final de grado que se expondrá a continuación es menester aclarar ciertos puntos que hacen a la confidencialidad de información solicitada por la empresa en cuestión, a fin de no revelar públicamente información estratégica tanto de la empresa como de sus competidores.

Punto 1: Nombres comerciales

Con el fin de mantener en secreto el nombre de la empresa en cuestión a lo largo de todo trabajo se la nombrará solo con la sigla RA.

De la misma manera, para mantener la confidencialidad sobre información referente a la competencia se utilizará el siguiente sistema de apodos, no sólo con el fin de ocultar su identidad sino también como herramienta para exponer características propias de cada competidor a través de similitudes con ciertos animales.

- **Elefante:** No tiene depredador natural. Hace muchos años que está en el mercado y no corre peligro de extinción.
- **Hipopótamo:** Es un grande del mercado, y se siente seguro en su hábitat natural, pero los años lo han vuelto un poco lento. Es la presa grande de los depredadores.
- **Tigre:** Es un depredador, joven y ágil, pero su ambición por cazar en territorios desconocidos y de manera solitaria puede traerle problemas.
- **Mono:** Evita riesgos, no entra en conflicto y se conforma con la tranquilidad de la copa de los árboles. No es un cazador, es recolector.
- **Roedor:** El más pequeño del mercado. Sobrevivirá dentro del sector siempre y cuando no deba migrar a lugares más seguros.

Punto 2: Unidades de Servicio (UDS)

Con el fin de no divulgar datos sobre facturación tanto de RA como de sus competidores se utilizará regularmente a lo largo del trabajo el factor UDS (unidades de servicio) el cual representa el valor monetario real del servicio prestado ajustado por un factor de corrección X.

A considerar:

El marco temporal que respetará el trabajo será el siguiente:

- El proceso de recopilación, análisis y diagnóstico de la información tendrá fecha de cierre diciembre del 2006.

En este trabajo se planificarán acciones a ejecutar por la empresa durante los años 2007 y 2008.

MARCO METODOLÓGICO

Para la elaboración de este plan de marketing se respetará la metodología expuesta a continuación:

1. Relevamiento de la información faltante y disponible:

Con el fin de relevar la información pertinente para la confección del plan de marketing se elabora el listado de variables interna y externa de la empresa. Este listado se pondrá a disposición de la misma para determinar que información está disponible o es de fácil acceso y cual no. Para la información faltante se determina un plan de búsqueda compuesto por:

- Entrevistas con el personal de la empresa.
- Desarrollo de nueva información a partir de datos existentes.
- Búsqueda de datos secundarios (revistas, artículos, opiniones de expertos y referentes, etc.).
- Búsqueda de datos primarios: Con el fin de obtener información sobre el mercado consumidor (perfiles de los clientes, procesos de contratación del servicio y valoración del mismo por ellos, imagen y posicionamiento de RA respecto de sus consumidores, etc.) se realizan dos investigaciones de mercado. En el mes de abril de 2006 se realiza la primera investigación utilizando como marco muestral los suscriptores de la revista **Punto a Punto** (ver en **anexo II** la metodología utilizada). En el mes de noviembre de 2006 se realiza un trabajo de campo encuestando locales comerciales de la zona **Centro** y **B° Cerro de las Rosas** (ver en **anexo I** la metodología utilizada).

2. Análisis de la situación:

Esta etapa supone un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación interna de la empresa como de los aspectos externos de la misma.

3. Diagnostico de la situación actual de la empresa:

A partir del análisis minucioso de la información relevada se procede a diagnosticar la situación actual de la empresa. Este diagnóstico contiene un listado de las oportunidades y amenazas, así como de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

4. Planteo de objetivos de marketing generales y particulares:

Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos y a los objetivos generales planteados para este plan de marketing.

5. Desarrollo de estrategias y programas de acción:

En esta etapa se plantearán las estrategias y programas de acción que permitan alcanzar los objetivos de marketing.

6. Determinación del presupuesto de marketing y diseño de un sistema de control que permita el cumplimiento de los objetivos trazados.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se presenta a continuación no es exhaustivo. Aquellos conceptos puntuales que no estén incluidos en el marco teórico y que sean utilizados en el plan de marketing se desarrollarán a modo de introducción en el apartado pertinente. A continuación se desarrollan aspectos generales sobre los siguientes ítems:

- ¿Qué es un plan de marketing?
- Definición de servicio
- Análisis de la información
- Diagnóstico
- Objetivos de Marketing
- Estrategias de Marketing

¿QUE ES UN PLAN DE MARKETING?

José María Sainz de Vicuña Ancín define al plan de marketing como *un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*¹.

Profundiza este mismo autor al aclarar que el plan de marketing se enmarca dentro del proceso de planificación global de la empresa, no obstante en empresas pequeñas y medianas puede convertirse en un buen sustituto de la planificación estratégica (plan maestro del proceso de planificación global de la empresa que contempla las decisiones y las grandes orientaciones que permitirán a la empresa modificar, mejorar o asentar su posición en relación con la competencia), situación que caracteriza a RA.

DEFINICIÓN DE SERVICIO

Debido a que RA es una empresa de servicios es fundamentas citar aquellas características que diferencian los servicios de los productos.

¹ SAINZ DE VICUÑA ANCIN, José María – El Plan de Marketing en la Práctica – ESIC – Quinta Edición - 2000

Según **Philip Kotler** *un servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada*². Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico. A partir de esta definición Philip Kotler define cuatro características que se adscriben a los servicios:

- **Intangibilidad:** los servicios no pueden ser vistos, degustados, sentidos, oídos u olidos antes de comprarse.
- **Inseparabilidad:** un servicio no existe separadamente de sus proveedores.
- **Variabilidad:** dependen de la persona que los suministra y de cuando y donde se suministran.
- **Caducidad:** los servicios no pueden almacenarse.

Las cuatro características citadas por **Philip Kotler** no son universalmente aplicables a todos los servicios. Por esto **Christopher Lovelock** plantea ocho diferencias genéricas para distinguir la mercadotecnia de servicios de la mercadotecnia de productos, proporcionando conceptos más prácticos.

- Naturaleza del producto
- Mayor participación de los clientes en el proceso de producción
- Las personas como parte del producto
- Mayores dificultades para mantener los estándares del control de calidad
- Más difíciles de evaluar para los clientes
- Ausencia de inventarios
- Una relativa importancia del factor tiempo
- Estructura y naturaleza de los canales de distribución

Y posteriormente **Christopher Lovelock** clasifica a los servicios según el siguiente esquema:

1. Según la forma en que se proporciona el servicio:

Este esquema de clasificación aborda dos aspectos básicos: el método de entrega y el número de lugares de distribución. La naturaleza del servicio influye en la estrategia de distribución y a la vez está modelada por ella.

² KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince - Hall

2. **Según cuál sea la naturaleza de la demanda del servicio:** Los negocios de servicio no pueden acumular su producción, por lo tanto se dan situaciones donde la capacidad productiva se desperdicia si la demanda está por debajo de la misma, y a la inversa, cuando la demanda de servicios excede la oferta, se pueden perder los negocios excedentes.
3. **Según cuáles sean los atributos de la experiencia del servicio:** Es posible obtener algunos enfoques administrativos útiles al dividir los servicios en aquellos que se basan primordialmente en el equipo y aquellos cuya base primordial son las personas.
4. **Según el tipo de relación que tiene la organización con sus clientes.**
5. **Según el espacio que haya para servicios a la medida del cliente y para el juicio de parte del proveedor.**

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se exponen algunos de los conceptos que se utilizarán para el análisis de la información, tanto interna como externa, de la empresa.

Perfil estratégico:

Para definir el perfil estratégico de la empresa se expone el concepto de **reflexión estratégica** como *el proceso de reflexión que se da en la mente de presidente ejecutivo, el estratega, y que da forma y claridad al futuro perfil estratégico de la organización*³ de **Michel Robert y Carlos Díaz**. Este concepto intenta determinar a *qué* debe parecerse la corporación, es decir, procura determinar la estrategia. De esta manera **Michel Robert y Carlos Díaz** diferencian el proceso de **reflexión estratégica** del proceso de **planificación operacional**, y aún lo que se conoce como **planificación estratégica**, que es la clase de reflexión que nos ayuda a elegir *cómo* lograrlo.

Dentro de la **planificación estratégica** se encuentran comprendidos los conceptos de **visión** y **misión**, quien Levitt los define de la siguiente manera:

- **Visión:** es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar. Debe proyectar la empresa hacia el futuro. Debe ser conocida por todos. Debe tener alcance geográfico.
- **Misión:** Es una declaración de la razón de ser.

³ ROBERT, Michel; DÍAS, Carlos – Estrategia Pura y Simple – McGraw – Hill Intramericana – Editores, de S.A de C.V.

Atributos del servicio:

Con el fin de que la empresa comprenda la naturaleza del proceso –y en particular la naturaleza de las experiencias personales del cliente-, **Christopher Lovelock** propone definir un **diagrama de flujo** ⁴ de los elementos que constituyen el proceso, paso por paso. Los diagramas de flujo pueden aplicarse en forma útil en cualquier tipo de servicio, cuando la gerencia necesita obtener una mejor comprensión de la forma en la cual se crea y se proporciona el servicio. El desarrollo del mismo, empieza por la identificación de cada interacción que tiene un tipo particular de cliente cuando utiliza un servicio específico. Es necesario diferenciar entre producto fundamental y los elementos del servicio suplementario. Luego hay que ordenar en forma lineal en la secuencia en la cual ocurren.

Según Kotler al desarrollar un servicio individual, se pueden distinguir tres niveles de concepto de un servicio:

Servicio central: Es el nivel más fundamental de servicio y hace referencia a las necesidades esenciales escondidas bajo cada servicio.

Servicio perceptible: El servicio central siempre se pone a disposición del cliente de alguna manera perceptible. Se distinguen seis niveles que hacen que el servicio sea percibido por el cliente:

- Personal
- Nivel de calidad
- Tiempo del servicio
- Tiempo de espera

Servicio incrementado: La organización puede ofrecer a los mercados objetivos servicios y beneficios adicionales que vayan más allá del servicio perceptible, de esta forma conformando un servicio incrementado.

Selección de un nivel promedio de honorarios:

Philip Kotler profundiza el análisis sobre las empresas de servicios diferenciando los distintos métodos para determinar el nivel promedio de honorarios. Los diferentes métodos son:

⁴ LOVELOCK, Christopher – Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – may.

1. **Métodos orientados al costo:** utilizado por las firmas con objetivos de satisfacción, este método establece honorarios asegurándose de que se cubren todos los costos y que se obtiene un nivel de utilidades específico.
2. **Métodos orientados hacia la demanda:** usado por firmas que quieren descremar el mercado, este método considera las percepciones de los clientes sobre cuáles son los honorarios apropiados que debe cobrar un asesor.
3. **Métodos orientados hacia la competencia:** usado por firmas que quieren penetrar el mercado. Establece honorarios más altos, bajos o iguales a la competencia. Este método puede tener mucho éxito si se tiene información exacta de los honorarios de la competencia, y si los clientes están al tanto de las diferencias de honorarios entre los competidores y reaccionan a esas diferencias.

Proceso de compra:

Néstor P. Braidot define el **comportamiento de compra** como todas *las actividades que anteceden, acompañan y suceden a las decisiones de compra*⁵.

El proceso de compra se inicia cuando el potencial consumidor descubre o siente un problema o necesidad insatisfecha (motivación), lo cual le crea una tensión interna. La necesidad despierta o se desencadena por estímulos internos o externos. Esto quiere decir que puede surgir de la toma de conciencia de un estado de carencia determinado o de un deseo de “hacer” o “tener” determinadas cosas.

Por otra parte, la necesidad puede surgir de estímulos externos, como pueden ser anuncios o la visión misma del producto. Siendo de importancia a los fines de este trabajo averiguar las motivaciones que desencadenan la toma de conciencia del consumidor respecto de su carencia.

Segmentación:

Néstor P. Braidot define **micro-segmentación** como el estudio que apunta a detectar características referidas fundamentalmente a la motivación de compra de los consumidores y a las cualidades preceptuales que permiten diferenciar los productos en el concepto de potenciales compradores. El autor observa en el pensamiento empresario la siguiente evolución en relación con este tema:

⁵ BRAIDOT, Nestor P. – Marketing Total – Quinta Edición – Ediciones Machi

1. **Marketing Indiferenciado:** Se distribuye, publicita y vende un mismo producto con similar estrategia de marketing a todos los consumidores por igual
2. **Marketing Diferenciado por Productos:** Se ofrece variaciones en la oferta de productos para captar diferenciadamente el interés de los distintos segmentos.
3. **Marketing de selección de segmentos de mercado:** Se crean productos y estrategias de marketing exclusivos para cada segmento, como si fueran mercados diferentes.

Néstor P. Braidot también identifica los diferentes tipos de micro-segmentación:

- **Segmentación geográfica:** en esta forma de segmentación propone la división del mercado en unidades geográficas, como por ejemplo naciones, provincias, regiones o municipios.
- **Segmentación demográfica:** se trata de un método de segmentación indirecto que consiste en agrupar el mercado en segmentos a partir de variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, nacionalidad, etc.
- **Segmentación psicográfica:** en esta segmentación los consumidores están agrupados en función de su estilo de vida, personalidad, actitudes, intereses y opiniones.
- **Segmentación comportamental:** en esta modalidad los consumidores están agrupados a partir de su conocimiento de un producto o su lealtad al mismo. Las variables utilizadas se refieren a ocasión de compra, estado de uso, lealtad, etapa de motivación, sensibilidad a la calidad, precio, publicidad o distribución, tiempo de compras, etc.
- **Segmentación por producto-beneficio:** se refiere a los beneficios que se buscan en el producto, la configuración que del mismo tienen los consumidores y la percepción de sus atributos.

Posicionamiento:

Roman G. Hiebing Jr. y Scott W. Cooper definen el **posicionamiento** como *el proceso de crear una imagen del producto en la mente de los integrantes del mercado meta*⁶. Dentro de este último hay que suscitar la percepción deseada del producto en relación a la competencia.

Una vez que se ha determinado el posicionamiento deseado se debe ponerlo por escrito. Para hacer esto se aplica comúnmente dos métodos:

⁶ HIEBING, Roman G. Jr.; COOPER, Scott W. – Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia – McGraw - Hill

- **Declaración de posicionamiento:** es un escrito sucinto en el que se identifica el mercado objetivo para el cual está planeado el mercado, así como la categoría de producto en la que éste compite, y se declara el beneficio singular que este ofrece.
- **Proposición de valor:** es de igual modo explícita acerca de lo que el producto hace, dirigida al cliente.

Tanto las declaraciones de posicionamiento como las proposiciones de valor deben reflejar una proposición de venta única a la que el producto da cuerpo; en este sentido, ambas reflejan la base sobre la cual el mercadólogo intenta obtener una ventaja competitiva sostenible, diferenciando el producto de otros en su espacio competitivo.

Ciclo de vida del servicio:

Philip Kotler y Paul N. Bloom exponen que los cambios generalizados en el macroambiente, así como cambios específicos en el ambiente del mercado, hacen que el servicio requiera importantes ajustes en puntos claves de su historia. La naturaleza de los ajustes apropiados puede deducirse del concepto de *ciclo de vida del servicio*. La vida de un servicio típico muestra una curva de ingresos en forma de S determinada por las siguientes cuatro etapas:

1. **Etapas de introducción:** tiene lugar cuando el servicio profesional se pone a disposición por primera vez para su compra en el mercado.
2. **Etapas de crecimiento:** si el nuevo servicio profesional satisface al mercado, la facturación empezará a aumentar significativamente. Nuevos clientes se sumaran, especialmente si existen recomendaciones favorables. Nuevos competidores entraran al mercado introduciendo variaciones en las características, marca y empaque y esto ampliará el mercado.
3. **Etapas de madurez:** la tasa de crecimiento de la facturación de un servicio disminuye. En esta etapa se produce un exceso de capacidad que lleva a una competencia más intensa que hace aumentar los costos. Algunos competidores se retiran del mercado quedando aquellos competidores bien atrincherados cuya orientación básica es la obtención de una ventaja competitiva.
4. **Etapas de declinación:** muchos servicios entran en una etapa de declinación de la facturación.

El concepto de CVS (ciclo de vida del servicio) puede definirse para una clase de servicio, una forma de servicio o una marca. Las clases de servicio tienen los ciclos de vida más largos. Las

facturaciones de muchas clases de servicios se supone que pueden continuar indefinidamente en la etapa de la madurez. Las formas de servicio tienden a mostrar historias más regulares de ciclo de vida que las clases de servicios. En lo que se relaciona con las marcas, éstas son las más probables de mostrar historias con final.

DIAGNÓSTICO

Para la etapa de diagnóstico de a situación de la empresa se utiliza el análisis FODA. Según **José María Sainz de Vicuña**, el análisis FODA consiste básicamente en la localización e identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias. Cada variable obtenida a partir del análisis FODA es analizada en base a la **posibilidad** y la **importancia**.

La **posibilidad** se refiere a que la oportunidad, amenaza, fortaleza o debilidad se manifieste con total seguridad (valor 3), muy posiblemente (valor 2), posiblemente (valor 1) o raramente (valor 0).

La **importancia** tiene que ver con la impresión subjetiva sobre las consecuencias para el cumplimiento de los objetivos. La valoración se establece como sigue: si asegura o casi asegura su cumplimiento (valor 3), si incide muy favorablemente (valor 2), si incide favorablemente (valor 1), si su relevancia es nula (valor 0).

OBJETIVOS DE MARKETING

José María Sainz de Vicuña Ancín señala algunos principios básicos para la formulación de objetivos de marketing:

- Los objetivos de marketing están supeditados a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos.
- Finalmente, los objetivos de marketing están sustentados sobre supuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Uno de los criterios que plantea **José María Sainz de Vicuña Ancín** para determinar objetivos de marketing es el de **masa crítica**. Dicho criterio hace referencia a la participación de

mercado necesaria para que se pueda considerara al negocio “asentado/seguro/consolidado” en el mercado.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Néstor P. Braidot propone las siguientes **estrategias competitivas**:

1. **Estrategia del Líder:** El objetivo es continuar siendo el número uno, lo que se lleva a cabo a través del *desarrollo de la demanda global*, la *protección de la participación existente* y la *ampliación de participación*.
2. **Estrategia del Retador:** Las empresas que adoptan estas estrategias no dominan el producto-mercado y tienden a dudar entre atacar al líder y ser su retador, atacar al seguidor para hacerse de un pequeño porcentaje adicional o adoptar un comportamiento de seguidor, detrás de las alternativas dadas por la empresa dominante.
3. **Estrategia del Seguidor:** El seguidor cuenta con una participación de mercado reducida, y dadas las relaciones de fuerzas existentes, tiende generalmente a no atacar al líder.
4. **Estrategia del especialista:** Especialización clara y definida en un nicho de mercado.

Boyd Walker y Larreché Mullins determinan las siguientes *estrategias de acrecentamiento de participación de mercado para seguidores*⁷:

Realizando **ataques frontales** contra el líder se busca:

- Capturar una cantidad substancial de compras repetidas del líder.
- Arrebatarse demanda del resto de los seguidores debilitando su posición y diferenciando el servicio haciéndolo más atractivo.

Realizando **ataques de flaqueo** contra el líder se busca:

- Atraer una participación sustancial de nuevos clientes en un o más segmentos importantes de mercado en los que la conducta de compra de los clientes difiere de los adoptadores tempranos del servicio.

La siguiente es una estrategia para extender el crecimiento en mercados maduros:

Realizando estrategias de **penetración acrecentada** se busca:

⁷ WALKER, Boyd; MULLINS, Larreché – Marketing Estratégico – McGraw Hill – Cuarta Edición

- Incrementar la proporción por conversión de los no usuarios en uno o más segmentos importantes realzando el valor del producto.

Finalmente **Boyd Walter** y **Larreché Mullins** exponen su estrategia para líderes en mercados de crecimiento:

Realizando estrategias de **fidelización** se busca:

- Mejoramiento de la retención y lealtad del cliente amentando la cantidad de servicio contratados por el cliente promedio y maximizando su valor vitalicio.

DESARROLLO DEL TRABAJO

- 1. Análisis interno**
- 2. Análisis Externo**
- 3. Diagnóstico**
- 4. Objetivos de marketing**
- 5. Desarrollo estratégico**
- 6. Programas de acción**

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 PERFIL ESTRATÉGICO

RA nace a mediados de 2003, con el objetivo de desarrollarse en el sector de Estudios de Propiedad Industrial e Intelectual. Actualmente, se encuentra consolidado en la provincia de Córdoba, con intenciones claras de expandirse regionalmente, tanto nacional como en el campo internacional, situación que se refleja en la **visión** y **misión** de la empresa.

Si bien la empresa cuenta con la **visión** y **misión** de forma explícita, confeccionada y redactada en un sinfín de escritos y documentos, no están ajustadas a la realidad actual de la misma.

La **visión** y **misión** redactadas a continuación no coinciden con aquellas que aparecen redactadas en el material institucional de la empresa, pero son un reflejo claro del proceso de **reflexión estratégica**⁸ realizado por la gerencia.

→ VISIÓN

Ser un estudio referente en el hábito nacional e internacional dedicado al registro de Propiedad Industrial e Intelectual así como al asesoramiento legal en cuestiones inherentes, y contando con versatilidad para colaborar con pequeñas y medianas empresa en un sinfín de proyectos.

→ MISIÓN

Un estilo con una concepción de servicio al cliente definido y con premisas de trabajo claras:

- Atención al cliente, personalizada y sensible a las necesidades de cada uno.
- Innovación y desarrollo permanente de productos y servicios apuntados al crecimiento integral de nuestros clientes enmarcados tanto en el asesoramiento Legal como en el asesoramiento Comercial y Empresarial..

⁸ROBERT, Michel; DÍAS, Carlos – *Estrategia Pura y Simple* – McGraw – Hill Interamericana – Editores, S.A. de C.V.

- Acciones de la empresa enfocadas desde el Conocimiento la Experiencia y Eficiencia.
- Compromiso genuino con el desafío de cada empresa o persona, que nos elige para trabajar junto a ella.

Para ilustrar la orientación actual de la empresa hacia la **reflexión estratégica** (*que debe hacerse*) y la **planificación operacional** o **planificación estratégica** (*como debe hacerse*), variables determinantes a la hora de vincular filosofía, estrategias genéricas, definición de la estructura y prestación del servicio, utilizamos la **Tabla 1.1.1**⁹:

Tabla 1.1.1.: REFLEXIÓN ESTRATÉGICA VS PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

		REFLEXIÓN ESTRATÉGICA (QUÉ)	
		+	-
PLANIFICACIÓN OPERACIONAL (CÓMO)	+	Visión Estratégica Explícita Operativamente Competente	Visión Estratégica no Definida Operativamente Competente
	-	Visión Estratégica Explícita Operativamente Incompetente	Visión Estratégica no Definida Operativamente Incompetente

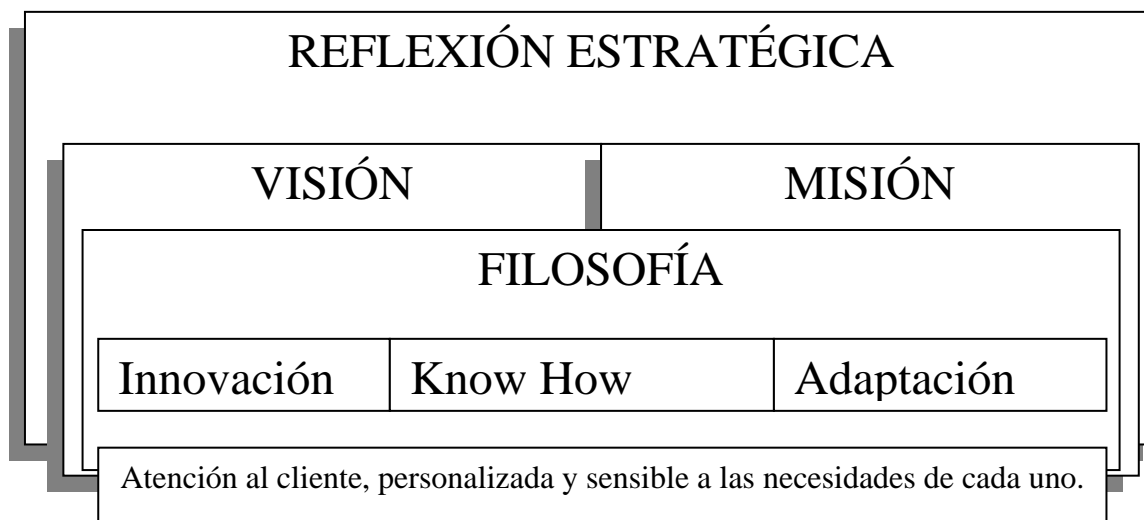
RA se caracteriza por ser **reflexivamente estratégica**, sin embargo, a la fecha no cuenta con instrumentos ni acciones orientados a la **planificación operacional**. A partir de dicho análisis se dice que RA es una empresa con **visión estratégica explícita** y con falencias en lo meramente operativo, desarrollando un perfil estratégico claro sin poder administrar sus negocios con el éxito esperado y de manera constante.

A partir de este análisis se puede comprender de manera sencilla el impacto permanente causado por la **reflexión estratégica** sobre la **visión, misión y filosofía** de la empresa., así también sobre la estructura y diagramación del estudio, constituyéndose RA como una empresa flexible ante el impacto de variables internas y externas, y dinámica para aprovechar las nuevas alternativas generadas por el sector y principalmente por su propio crecimiento.

⁹ ROBERT, Michel; DÍAS, Carlos – *Estrategia Pura y Simple* – McGraw – Hill Interamericana – Editores, S.A. de C.V.

A continuación se expone la **filosofía** de RA enmarcada dentro del proceso de **reflexión estratégica**.

Gráfico 1.1.2.: FILOSOFÍA



Otro de los motivos por el cual se hace referencia a la **reflexión estratégica** es para abordar el tema del organigrama formal de RA, tan influenciado por este proceso como su filosofía y valores. Desde su fundación hasta la actualidad RA ha ido modificando su estructura interna. La función del organigrama consiste en definir los diferentes niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes de la empresa. Ligando esta concepción a la filosofía antes descrita, entonces se concibe inmediatamente un organigrama integrador de actividades, con forma circular, donde el cliente ocupa el lugar preferencial. La estructura actual de RA es caracterizada por la participación de todos sus miembros, de manera integral, en las actividades de la empresa. El “**qué**” y el “**cómo**” es responsabilidad de todos, y los objetivos personales se circunscriben a los objetivos generales de la empresa.

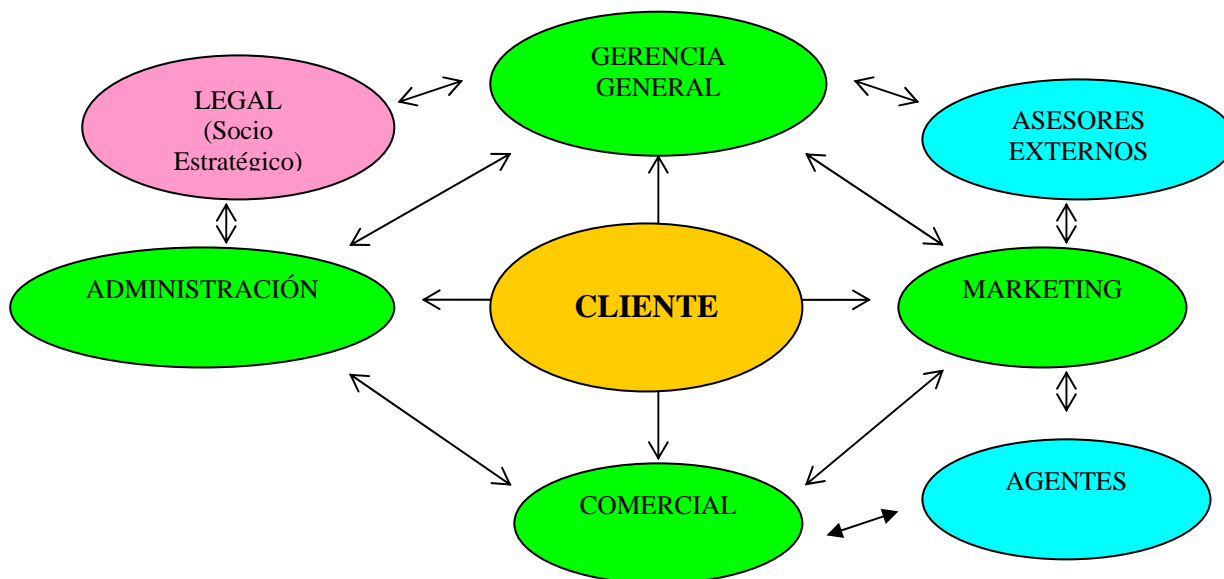
Otro punto a considerar en la estructura de la empresa es su **flexibilidad**. RA cuenta con reducido personal permanente, ya que terceriza aquellas funciones que no son netamente administrativas o comerciales o bien mantiene relaciones estratégicas con el fin de prestar servicios eficientemente, como es el caso del departamento de legales.

No obstante, reiteradas modificaciones en el equipo de trabajo a lo largo del tiempo no ha permitido consolidar su estructura interna, sus políticas y sus sistemas de gestión, lo cual deja en

evidencia fallas en la **planificación estratégica operacional** realizada por la gerencia, entorno a estos temas.

El organigrama de RA es representado en el **Gráfico 1.1.3.:**

Gráfico 1.1.3.: ORGANIGRAMA



AGENTES: Empresas vinculadas a RA que ofrecen los servicios de registro de marca a sus clientes, cumpliendo la función de intermediarios en el canal de distribución. Esto es posible gracias a que las agencias de marketing y publicidad son responsables del diseño de nuevas marcas para sus clientes, momento oportuno para ofrecer los servicios de RA. También, hay empresas que prefieren delegar el registro de sus marcas a sus asesores legales o contables. Es así que este tipo de empresas (agencias de marketing y publicidad, estudios jurídicos, estudios contables, etc.) cumplen la función de **AGENTES** al ser intermediarios en la prestación del servicio.

ASESORES EXTERNOS: Empresas externas que prestan servicios de asesoramiento, diseño y publicidad principalmente para el área de Marketing.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

❖ MEZCLA DE SERVICIOS

Se puede describir la mezcla de **servicios**¹⁰ en términos de su longitud, anchura y profundidad. La longitud se refiere a la cantidad de líneas de servicios. La anchura significa la cantidad de servicios individuales que posee una línea de servicios. Por último, la profundidad especifica la cantidad de personal que contiene cada servicio individual. En este apartado se incluyen todos los servicios que presta RA, no obstante hay que considerar que este trabajo solo está orientado al servicio de registro de marcas comerciales. La mezcla de servicio de RA es representada en la **Tabla 1.2.1.**:

Tabla 1.2.1: MEZCLA DE SERVICIOS

	LONGITUD	ANCHURA	PROFUNDIDAD
LÍNEA 1	Propiedad Industrial	Registro de marcas y nombres comerciales	Personal Adm. Personal Comercial
		Patentes	
		Modelos de Utilidad	
		Protección Internacional	
LÍNEA 2	Propiedad Intelectual	Registro de propiedad Intelectual Publicada e Inédita	
		Registro de propiedad Intelectual de Publicación Periódica	
		Registro de propiedad Intelectual de Software y Página Web.	

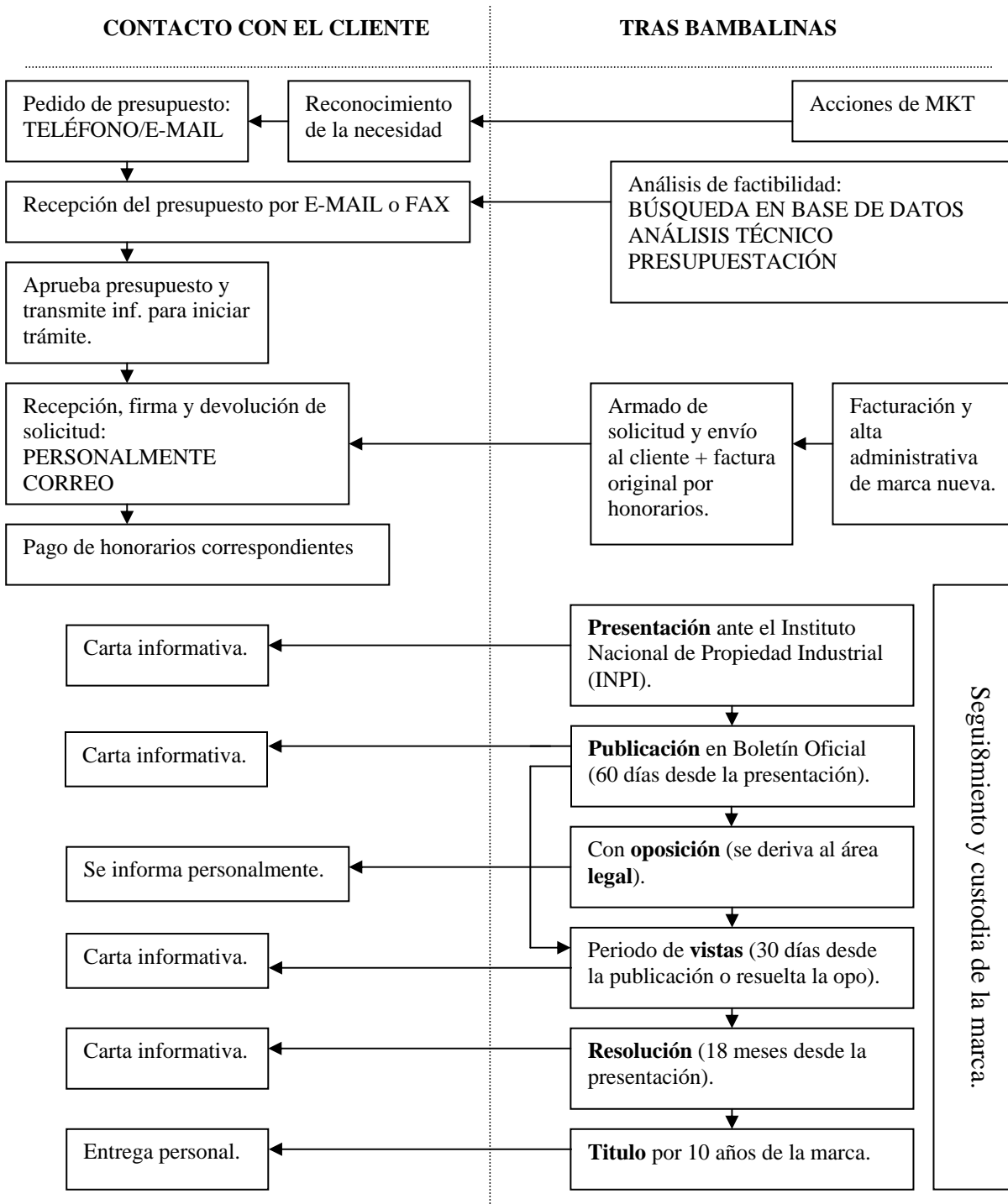
De los servicios mencionados anteriormente, el registro de marcas y nombres comerciales representa más del 90% de facturación de RA. En lo que respecta al resto de los servicios se puede decir que en todos los casos no hay variaciones significativas en lo referente a la prestación de los mismos. Si hay que destacar alguna característica que diferencie al registro de marcas como servicio, del resto, son los esfuerzos comerciales. En el caso del registro de marca, RA toma una actitud, proactiva hacia el mercado, siendo que con el resto de los servicios toma una actitud reactiva.

¹⁰ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall.

❖ DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIO

Con el fin de que una empresa comprenda la naturaleza del proceso –y en particular la naturaleza de las experiencias personales del cliente-, es necesario un **diagrama de flujo**¹¹ de los elementos que constituyen el proceso, paso por paso.

Gráfico 1.2.2.: DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIO



¹¹ LOVELOCK, Chistopher – Mercadotecnia de Servicios – 3ra. – México – Pretince – may Hispanoamericana

En el diagrama expuesto en el **Gráfico 1.2.2.** se analiza principalmente, a los fines comerciales, el proceso de contacto con el cliente previo y durante el registro de la marca. En este proceso se distinguen cuatro momentos claves:

1. Primer contacto con el cliente: éste puede ser a través de una acción directa por parte del área comercial o por un acercamiento por parte del cliente motivado por la búsqueda de información.
2. Búsqueda de marca y descripción de la inversión: En esta etapa el vendedor interactúa con el cliente, asesorando y poniendo en conocimiento sobre las particularidades del servicio.
3. Cierre de venta: El cliente toma la decisión de realizar el registro.
4. Trámite de registro: Se realiza el seguimiento y custodia de la marca desde la presentación hasta cumplidos los diez años de titularidad sobre la marca por parte del registrante.

A los 60 días de presentar la Solicitud de Registro ante el INPI, la nueva marca se publica en el Boletín de Marcas durante 30 días dando la posibilidad a terceras personas que se opongan a dicha intención de registro.

Durante el periodo de **Oposiciones** se puede presentar la necesidad de que intervenga dentro del proceso el área legal del estudio. Su función consiste en responder oposiciones efectuadas por terceros.

El servicio de **custodia** específicamente consiste en controlar cuanta marca se publique en Boletín Oficial y comunicarle al cliente en caso de presentarse marcas similares a las de su titularidad. Si el cliente lo considera apropiado RA inicia las acciones de oposición pertinentes.

Una vez superada la etapa de oposiciones, la marca ingresa al **grupo de gestión** (periodo de vistas), donde el INPI realiza un estudio de fondo de la misma. Posteriormente la marca es concedida y RA realiza el servicio de custodia durante los diez años posteriores.

Cada vez que la marca pasa de una etapa a otra se genera una pieza de comunicación que informa al cliente sobre el estado de su marca. El **diagrama de flujo** muestra la falta de necesidad de encontrarse personalmente con el cliente, siendo factible prestar el servicio valiéndose solo del teléfono, cartas o e-mail. No obstante, hay clientes que buscan, en alguna fase de la relación cliente/empresa el contacto personal.

❖ DISTRIBUCIÓN / Forma en que se proporciona el servicio

La **forma en que se proporciona el servicio**¹² aborda dos aspectos básicos: el método de entrega y el número de lugares de distribución. La naturaleza del servicio influye en la estrategia de distribución y a la vez está modelada por ella.

Para el análisis del método de entrega, según el servicio que se trate, puede ser necesario que el cliente vaya a las instalaciones de la organización o viceversa, o quizás no sea necesario un contacto físico directo.

El análisis del segundo aspecto, tiene en cuenta si se trata de una sola ubicación para la prestación del servicio, o si la organización cuenta con sucursales que también presten el servicio. En la **Tabla 1.2.3.** se muestran ambas variables.

Tabla 1.2.3.: DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO

NATURALEZA DE LA INTERACCIÓN ENTRE EL CLIENTE Y LA ORGANIZACIÓN	DISPONIBILIDAD DE UBICACIONES DE SERVICIO	
	Ubicación Única	Múltiples Ubicaciones
El cliente va a la organización		X
La organización va a la ubicación del cliente		X
El cliente y la organización realizan sus transacciones a distancia.		X

Tomando el modelo de análisis de **Lovelock**, RA presta sus servicios en múltiples ubicaciones, a través de sus oficinas en **Córdoba Capital, Mendoza y Buenos Aires**. Sucursal **Córdoba y Mendoza** son las únicas con responsabilidades comerciales.

¹² LOVELOCK, Chistopher – *Mercadotecnia de Servicios – 3ra. – México – may Hispanoamericana – 1996.*

A su vez, la naturaleza de la interacción entre el cliente y la empresa permite tanto que el cliente se dirija a las oficinas de RA, como también, los integrantes de la empresa pueden movilizarse hacia la ubicación de sus clientes o bien realizando transacciones a distancia, siempre priorizando las necesidades de los mismos.

Otro aspecto importante a destacar en la distribución del servicio es la participación de Agentes, anteriormente mencionados en el organigrama. Estos Agentes son agencias de publicidad, estudios legales y contables que ofrecen a sus clientes el servicio de registro de marca, tercerizando posteriormente estos servicios a través de RA.

Finalmente hay que considerar que RA ha generado un vínculo comercial con un estudio localizado en la provincia de Santa Fe, más precisamente en la ciudad de Rosario, con el cual aún no se han generado acciones concretas.

❖ NIVELES DE SERVICIO

Según Kotler al desarrollar un servicio individual, se pueden distinguir tres **niveles de concepto de un servicio**¹³:

Servicio central

Es el nivel más fundamental de servicio y hace referencia a las necesidades esenciales escondidas bajo cada servicio.

Para RA su servicio central es proteger y custodiar un bien intangible como son las Marcas Comerciales.

Servicio perceptible

El servicio central siempre se pone a disposición del cliente de alguna manera perceptible.

Para RA su servicio perceptible es:

¹³ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – *Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall*

- **Personal:** La relación con el cliente es de baja intensidad en lo que hace al servicio propiamente dicho. Quien mayor intensidad tiene en la relación con el cliente es el área comercial durante las fases de oferta del servicio (a través de RRPP), asesoramiento y posterior cierre de la venta.
- **Nivel de calidad:** La calidad del servicio está dada por el proceso de seguimiento y custodia de cada marca y su correcta comunicación al cliente. La falta de personal consolidado en sus puestos ha generado falencias en éste sentido.
- **Tiempo del servicio:** El periodo crítico de tiempo es el que transcurre entre que el cliente firma la solicitud y la misma es presentada ante el INPI. Posterior a eso, los tiempos son los determinados por el INPI.
- **Tiempo de espera:** No se generan colas de espera en la prestación del servicio.

Servicio incrementado

La organización puede ofrecer a los mercados objetivos servicios y beneficios adicionales que van más allá del servicio perceptible, conformando así un servicio incrementado.

Gracias a una estructura flexible que permite afrontar gastos de traslado, los asesores profesionales de RA pueden trasladarse a la ubicación del cliente, ofreciéndole de esta manera la posibilidad de concretar reuniones en cualquier punto del país y en el exterior.

1.3. FIJACIÓN DE PRECIOS Y HONORARIOS

❖ CRITERIO PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO

RA utiliza la estrategia denominada como **Métodos orientados hacia la competencia**¹⁴, usado por firmas que quieren penetrar el mercado. Éstas establecen honorarios más altos, bajos o iguales a la competencia. Este método puede tener mucho éxito si se tiene información exacta de los honorarios de la competencia, y si los clientes están al tanto de las diferencias de honorarios entre los competidores y reaccionan a esas diferencias.

En el caso particular de RA, la empresa toma como referente al líder del mercado, y a partir de ahí determina un precio para la prestación del servicio de registro de marca, por debajo del mismo.

Para otra clase de servicios, donde no hay un referente en el mercado y su contratación es relativamente atípica debido a los altos volúmenes de inversión necesarios, como por ejemplo el registro de marcas en el exterior, la estrategia utilizada es la denominada como **Métodos orientados al costo**¹⁵, utilizado por aquellas empresas con objetivos de satisfacción. Este método establece honorarios asegurándose de cubrir todos los costos y obteniendo un nivel de utilidad específico.

❖ SUPUESTO SOBRE ELASTICIDAD DEL PRECIO/DEMANDA

En RA se trabaja con el supuesto de que pequeñas variaciones en el precio pueden tener un efecto leve sobre el mercado, por ejemplo una pequeña disminución en el precio o mejores sistemas de financiación pueden atraer clientes, grandes variaciones pueden ser contraproducentes ya que un precio demasiado alto sería rechazado y un precio demasiado bajo tendería a desprestigiar el servicio.

Dicha perspectiva se argumenta desde las acciones promocionales realizadas con anterioridad, donde disminuciones temporales del precio no generaron efectos positivos en la demanda del servicio, no obstante, un precio perceptualmente menor respecto del líder del mercado

¹⁴ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – *Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall.*

¹⁵ idem.

ha generado un efecto positivo en clientes decididos a iniciar el trámite de registro y que son buscadores de precio.

A partir de este análisis concluimos que la demanda es elástica al precio sólo en clientes que han decidido iniciar el registro de su marca y son buscadores de precios.

❖ ENFOQUE DE PRESENTACIÓN DE HONORARIOS

Suma fija¹⁶: los honorarios se establecen en una cantidad fija antes de suministrar el servicio y no se cambian, prescindiendo del tiempo y de los gastos que se requieren para suministrar los servicios.

Este enfoque alivia la incertidumbre de los clientes en relación a los honorarios, ya que la transfiere a los profesionales con el riesgo de que eventos inesperados les consuma más tiempo y gasto de lo planeado.

En el caso particular de RA, al cliente se le entrega, previo a la contratación del servicio, un informe que contiene, entre otras cosas, una descripción detallada de la inversión total necesaria a realizar por parte del cliente para la contratación del servicio de interés.

❖ CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA

El trámite de registro de una marca comercial cuenta con una inversión inicial que abarca **preparación, presentación, seguimiento y custodia** hasta la concesión. Responder a distintas eventualidades que puedan surgir durante dicho trámite requieren abonar nuevos honorarios por parte del cliente.

Al finalizar el trámite de registro el cliente debe abonar el retiro de título y los honorarios correspondientes al seguimiento y custodia de su marca por los diez años restantes.

Si es conveniente registrar la marca en más de una clase se multiplica el precio por la cantidad de clases.

¹⁶ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – *Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall.*

Tabla 1.3.1.: CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

	RA	ELEFANTE	HIPOPÓTAMO	TIGRE
1) Búsqueda fonética (nombres) por clase	Sin Cargo	\$ 75 [Sin cargo para clientes]	Sin Cargo	Sin Cargo
2) Registro de Marca Denominativa, figurativa o mixta en Argentina	\$650 + IVA	\$700 + IVA	\$690 + IVA	\$ 600 + IVA
3) Entrega del Título (Finalización del Trámite).	\$120 + IVA	\$145 + IVA	\$120 + IVA	\$ 150 + IVA

Valores expresados al 01/12/2006

EVENTUALIDADES

	REGISTRAR ARGENTINA	ELEFANTE	HIPOPÓTAMO	TIGRE
OPOSICIONES: A marcas solicitadas parecidas a las de su propiedad en clases similares.	\$ 245 + IVA	\$290 + IVA		
DEFENSA: En caso de un 3ro. oponerse a nuestra solicitud de registro.	\$346 + IVA	\$396 + IVA		
VISTAS: En caso de que la Dirección de Tecnología y Calidad haga alguna objeción al trámite.	\$ 120 + IVA	\$216 + IVA		

Valores expresados al 01/12/2006

1.4. ANÁLISIS DE COSTOS Y VENTAS

❖ PUNTO DE EQUILIBRIO

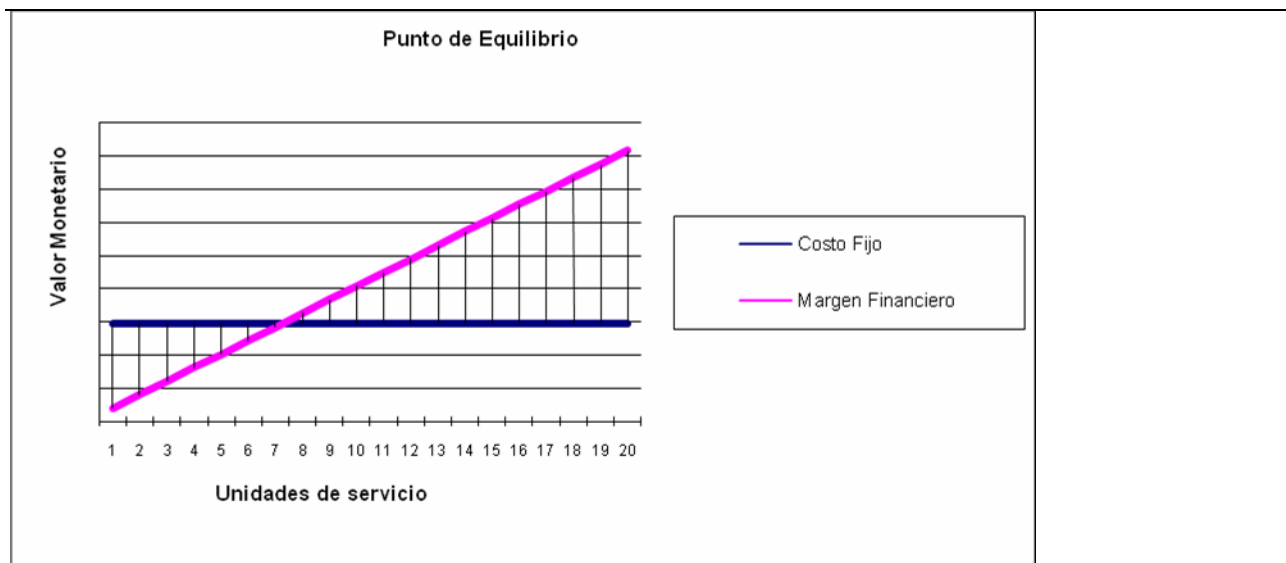
El punto de equilibrio muestra la cantidad de dinero que debe facturar mensualmente RA para cubrir sus costos fijos y variables. Facturando por encima de dicho valor RA obtiene beneficios económicos.

Punto de equilibrio: Ingresos-Costos variables-Costos Fijos

Margen Financiero: Ingreso- Costos variables

Unidad de servicio: Valor predeterminado que representa una porción de facturación en relación a una cantidad de servicios prestados (ver supuestos).

Gráfico 1.4.1.: PUNTO DE EQUILIBRIO



Una estructura **flexible** y **eficiente** permite que RA supere su punto de equilibrio a partir de las **7.5 UDS** (Unidades de Servicio) facturadas mensualmente.

❖ ANÁLISIS DE VENTAS

En la **Tabla 1.4.2** se representan las ventas de RA durante los últimos tres años, incluyendo tanto las ventas de la sucursal Córdoba como del resto de las sucursales.

Tabla 1.4.2.: VENTAS DE RA

AÑOS	REGISTRAR ARGENTINA	
	UDS	Crecimiento %
2004	157	---
2005	232	48
2006	300	30

Las 300 Unidades de Servicio facturadas durante el 2006 se generaron a partir de los siguientes segmentos de clientes:

- 232 UDS corresponden a la sucursal Córdoba, de las cuales corresponden 37 UDS a grandes clientes y 195 UDS a pequeñas y medianas empresas que contrataron los servicios de RA a través de los distintos medio de contacto.
- 25 UDS corresponden a la sucursal de Mendoza.
- 43 UDS corresponden a clientes generados a partir de Agentes (Agencias de publicidad, marketing, etc. que prestan el servicio de registro de marcas comerciales a sus clientes a través de RA).

1.5. ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO

❖ ANÁLISIS DE MEDIOS SEGÚN EL IMPACTO

En este apartado se analiza el impacto que tienen algunas acciones de comunicación en la generación de nuevos contactos y posteriormente como influyen en las ventas. La información plasmada en la **Tabla 1.5.1.** se obtiene a partir del relevamiento efectuado por parte del área de ventas sobre los medios utilizados por el cliente durante la búsqueda de información previa a la compra.

Tabla 1.5.1.: IMPACTO DE LOS MEDIOS EN NUEVOS CONTACTOS Y VENTAS

MEDIO	IMPACTO EN LOS CONTACTOS 2006 – SEGMENTO PYMES		
	Nuevos Contactos	Facturación	
Páginas Amarillas	19 %	13 %	Pauta Anual
Punto a Punto	3 %	0 %	Promo + 3 avisos
La Voz del Interior	12 %	7 %	Pauta Anual sólo Domingos
Página Web	24 %	2 %	Anual
Marketing Directo	26 %	49 %	Anual
Agentes	1%	18 %	Anual
Expo Delicatessen	3 %	0 %	Tres días en el mes de Julio
Container	0 %	0 %	Anual: Aviso + Nota desde Agosto
Boca en Boca	10 %	11 %	Anual

La columna de “Nuevos Contactos” muestra el porcentaje de individuos que realizan alguna consulta sobre el servicio desde cada medio.

La columna “Facturación” muestra el porcentaje de ventas efectivas (una o más por individuo) desde cada medio.

Hay acciones que tienen como objetivo fortalecer la presencia de marca. La **Tabla 1.5.1.** evalúa aquellas acciones de publicidad que se espera tengan impacto directo y concreto en las ventas. Para analizar dicha tabla hay que considerar las acciones realizadas en cada medio.

A considerar:

- En Punto a Punto se realizó una promoción en el mes de Agosto del 2006 y se incluyó un aviso de ¼ de página en tres ediciones de la misma.
- En revista Container se pactó ½ página + nota por un año comenzando desde el mes de Agosto. La revista es de tirada mensual.

De la misma se concluye que las acciones de Marketing Directo y Página Web son los principales medios para generar nuevos contactos.

Como dato más relevante de la **Tabla 1.5.1.** hay que mencionar la reducida participación en la facturación de aquellos contactos generados desde la Página Web (2% sobre lo facturado, participando un 24% sobre lo generado) interpretando que este medio es utilizado por los clientes potenciales para realizar consultas en general, sin estar interesados necesariamente en el servicio.

De manera inversa, las acciones de Marketing Directo alcanzan un impacto del 49% sobre lo facturado, siendo no solo el medio de mayor impacto en la generación de nuevos contactos (26%) sino también el de mayor facturación.

Los nuevos contactos generados por Agentes también generan un importante impacto sobre las ventas efectivas, no obstante hay que considerar que la mayoría de los Agentes son agencias de Marketing y Publicidad, teniendo RA poca llegada a estudios legales y contables.

❖ ACCIONES PROMOCIONALES

A lo largo del 2006 se realizó una campaña promocional la cual consistía en permitir a potenciales clientes acceder a un descuento a través de la membresía del medio gráfico Punto a Punto. Se entregaron 2500 cupones de descuento (\$100 sobre el valor del registro), generando cuatro consultas sobre registro y ninguna venta efectiva.

❖ FERIAS Y EVENTOS

RA participó en el 2006 en Expo Delicatessen & Vinos tanto con el objetivo de posicionar la marca como el de generar ventas afectivas (resultados del 2006 en **Tabla 1.5.1.**). En esta feria es el tercer año consecutivo donde participa la empresa.

Desde el 2004 RA sponsorea los eventos organizados por **Mundos E, Junior Achievement** y **Canje Amigo**. RA también orienta sus acciones de comunicación al círculo del golf esponsoreando los torneos de **Multicanal, Banco Francés, Las Rosas, Movistar** y **San Miguel**.

❖ MARKETING DIGITAL

RA incluyó en el mes de Octubre publicidad en la página de **Mundos E**, sin generar contactos efectivos.

❖ ESTRATEGIA ACTUAL DE POSICIONAMIENTO

El servicio de registro de propiedad industrial e intelectual está naturalmente ligado a los servicios profesionales prestados por abogados. RA es dirigida por un Lic. En Administración de Empresas, con una fuerte dirección conceptual del negocio hacia el cliente, a tal punto que el factor central del organigrama de la empresa no es el servicio de asesoramiento legas, sino el cliente mismo. A raíz de ésta situación, RA busca posicionarse en el mercado como un estudio especializado en registro y custodia de la propiedad industrial e intelectual. El posicionamiento deseado por RA se plasma en su **declaración de posicionamiento** y en su **proposición de valor**¹⁷:

- **Declaración de posicionamiento:** RA es un estudio especializado en registro y custodia de propiedad industrial e intelectual, el cual enfoca sus recursos tecnológicos y su personal altamente capacitado en darle a cada cliente atención personalizada y sensible a sus necesidades.
- **Proposición de valor:** “*registramos su confianza*”.

RA no cuenta actualmente con un estudio de posicionamiento que refleje su posicionamiento real en el mercado. Por lo cual no se puede saber a ciencia cierta los puntos de coincidencia entre el posicionamiento deseado –expuesto en la **declaración de posicionamiento** y en la **proposición de valor**- y el posicionamiento real.

❖ PRESUPUESTO ANUAL DE PUBLICIDAD Y MARKETING

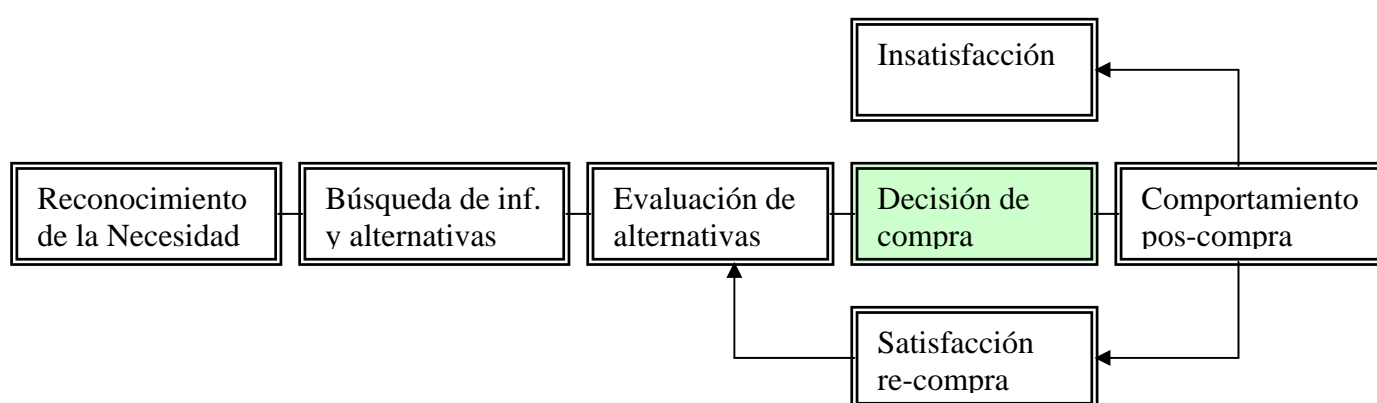
En términos comparativos, durante el 2006 se invirtió en Marketing y Comunicación el equivalente a 69 UDS, el 28% del total facturado solo en registro de marcas nuevas.

¹⁷ HIEBING, Roman G. Jr.; COOPER, Scott W. – Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia – McGraw – Hill.

1.6. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE COMPRA

Con el fin de analizar el **proceso de compra**¹⁸ que realizan los distintos consumidores a la hora de contratar los servicios de registro de marcas se utilizará el modelo propuesto por *Nestor P. Braidot*. Dicho modelo, descrito en el **Gráfico 1.6.1.**, representa de manera fiel el proceso de compra que realizan la mayoría de quienes consumen éste servicio, dándose excepciones en empresas de gran tamaño.

Gráfico 1.6.1.: PROCESO DE COMPRA



Reconocimiento de la necesidad y búsqueda de información

A partir de los datos analizados en la **Tabla II-1** (ver en **Anexo II**) se describen tres segmentos de clientes que difieren en su actitud hacia el reconocimiento de la necesidad, valorando de distinta forma el registro de su marca según la etapa en que se encuentre su negocio:

Segmento previsor: Consideran que el registro de marca “Imprescindible”. Reconoce la necesidad en un primer momento, al iniciar su negocio o actividad comercial. Tienden a buscar información de manera proactiva, impulsados ya sea por la idea de proteger su marca (mejor prevenir que curar), como de confianza en el proyecto que se inicia (40.83% de los encuestados).

Segmento especulador: Consideran que el registro de marca es “Importante, pero no prioritario”. Reconocen la necesidad una vez que su marca a tomado notoriedad pública o bien cuando se suscita algún inconveniente de tipo legal, siendo éste el momento en el que buscan

¹⁸ BRAIDOT, Nestor P. – Marketing Total – 5ta. Edición – Ediciones Machi.

Información al respecto. Prefieren esperar hasta que su proyecto empiece a dar resultados visibles, ver para creer (55.83% de los encuestados).

Segmento vacilante: Consideran que el registro de marca es “Poco importante”. Solo buscan información cuando su marca ha sido perjudicada gravemente por terceros. Recurren al estudio en busca de soluciones mágicas (3.33% de los encuestados).

Evaluación de alternativas

En este punto se procede a analizar bajo que criterios, el potencial cliente, evalúa las distintas alternativas para iniciar el trámite de registro de su marca.

Del análisis de la **Tabla I-1** (ver en **ANEXO I**) surge que las principales características que evalúan los clientes a la hora de elegir un estudio de marcas y patentes están relacionadas a:

- ❖ **Calidad del servicio** (mantener informado al cliente durante el trámite de registro).
- ❖ **Seriedad de la institución.**

Quedando relegado al cuarto puesto la **rapidez en el servicio** y al sexto puesto el **precio**.

En éste apartado también se analiza la **Tabla I-2** (ver en **ANEXO I**). En la misma, el 57% de los encuestados dicen no avanzar con el trámite de registro de marca por no conocer quien lleva a cabo éste servicio, revelando falta de comunicación, por parte de los estudios de marcas y patentes, hacia su público objetivo.

Decisión de compra

Durante el 2006, del total de nuevos contacto que generó RA, el 23% decidió adquirir los servicios de la empresa. No obstante del 77% restante, sólo el 2% aproximadamente decidió contratar los servicios de la competencia. Éste dato muestra un porcentaje relativamente bajo de clientes que inician el **proceso de compra** y finalmente contratan el servicio de registro de marca. De la misma forma, es bajo también el porcentaje de clientes que, habiendo iniciado el **proceso de compra** con RA finalmente decidan iniciar el trámite de registro con la competencia.

También hay que considerar que el tiempo que transcurre entre el **reconocimiento de la necesidad** y la **decisión positiva de compra** suele rondar los 30 días. Hay casos particulares donde clientes han contratado el servicio un año después de haber realizado la primera consulta. El tiempo que transcurre entre el **reconocimiento de la necesidad** y la **decisión positiva de compra** está influenciado por la valoración que hace el cliente del servicio según la etapa en que se encuentre su negocio. Un cliente **previsor** tomará la decisión de contratar el servicio días después de haber realizado su primera consulta, mientras que un cliente **vacilante** puede tomar la decisión de contratar el servicio meses desde su primer consulta.

Evaluación del servicio y Comportamiento pos-compra

Del análisis de la **Tabla I-3** (ver en **ANEXO I**) se concluye que las expectativas de los clientes sobre el trámite de registro están principalmente dirigidas a la **rapidez del servicio** e **información disponible durante dicho trámite**. Cabe aclarar que, si bien la rapidez del servicio no depende directamente del estudio de marca, ofrecer información clara y precisa sobre el trámite al cliente puede disminuir la ansiedad del mismo y modificar su percepción sobre los tiempos del servicio.

En la **Tabla I-4** (ver en **ANEXO I**) se pone de manifiesto la percepción de quienes registraron una marca, sobre el servicio pos-compra. De dicho análisis se concluye que el 61% de los encuestados desearían haber recibido **más información durante la prestación del servicio**.

De los dos párrafos anteriores se concluye que actualmente los estudios de marcas no alcanzan satisfactoriamente las expectativas de los clientes respecto a la **rapidez del servicio** e **información disponible durante el mismo**.

Analizando el comportamiento pos compra de la cartera actual de clientes de RA se concluye que los clientes que repiten la compra representan aproximadamente el 25% de la facturación del estudio. Esto se debe a que el 75% de la facturación es generada por empresas y comerciantes pequeños, que carecen de posibilidades de generar nuevas marcas en el corto/mediano plazo. No obstante, el **Boca en Boca** genera el 11% de la facturación del estudio, valor que refleja la opinión pos compra de quienes registraron una marca con RA.

1.7. MERCADO META

❖ MICRO-SEGMENTACIÓN

Aplicando micro-segmentación¹⁹ se busca analizar las características referidas fundamentalmente a la motivación de compra de los consumidores y a las cualidades perceptuales que permiten diferenciar el servicio en el concepto de potenciales compradores.

Actualmente RA utiliza la estrategia de *Marketing Indiferenciado* que según Nestor P. Braidot, es “*la estrategia que utilizan aquellas empresas que distribuyen, publicitan y venden un mismo producto con similar estrategia de marketing a todos los consumidores por igual*”. Siguiendo con el razonamiento de Braidot, los fundamentos de este criterio se basan en el supuesto de que las perspectivas de un mayor mercado permitirán una escala de producción que reducirá al mínimo los costos y, consecuentemente, habilitará la posibilidad de recibir como compensación un mayor margen de ganancia.

La postura de RA respecto al *Marketing Indiferenciado* es considerar principalmente que su servicio es estándar y por lo tanto no puede ser diferenciado o ajustado a cada segmento. Sumado a ese concepto viene la idea desarrollada anteriormente por la cual un producto estándar para todo el mercado disminuye los costos en Marketing y Administrativos.

Para analizar los diferentes segmentos de mercado se ha modificado el modelo descrito por Néstor P. Braidot para micro-segmentación (ver marco teórico) adaptando variables utilizadas para el análisis del consumidor final al análisis de las empresas. El motivo de dicha adaptación es contemplar tanto las características estructurales de las empresas (tamaño, facturación, lugar en el canal de distribución, etc.) como las características comportamentales de quienes toman la decisión de compra. Es importante considerar que, en la mayoría de los casos, las empresas no cuentan con una política de contratación de este servicio que estructure el proceso de compra, por lo contrario, la decisión recae en la alta gerencia o en personal idóneo en el tema.

¹⁹BRAIDOT, Nestor P. – Marketing Total – 5ta. Edición – Ediciones Machi

A continuación se analizan los siguientes segmentos de mercado

- **Variable Geográfica:** RA actualmente cubre dos segmentos:
 - **Córdoba Capital:** Su principal esfuerzos se concentran en la zona centro del país. Es ahí donde se invierte el 85% del presupuesto anual de Marketing. Tiene como principales características ser un polo económico clave en el país, impulsado principalmente por la actividad agropecuaria. Este crecimiento económico se refleja también en la construcción y el comercio.
 - **Cuyo:** Es una región en crecimiento. El sector vitivinícola, actividad característica de la zona, es un generador permanente de nuevas marcas principalmente impulsado por las exportaciones.

- **Variable estructural:**
 - **Pequeña empresa:** Son locales comerciales o pequeños emprendimiento. Debido al costo asociado al registro de marca suelen caracterizarse por ser clientes **especuladores**, no obstante, el cambio generacional marcado por jóvenes emprendedores capacitados en negocios hace que aumente una conducta previsor y una visión a largo plazo.
 - **Mediana empresa:** Son empresas donde la inversión asociada al registro de marca no es significativa en función al capital de la empresa. La actitud asociada al registro de marca suele estar relacionada a la visión de la gerencia.
 - **Gran empresa:** Las condiciones del mercado hacen que este segmento sea **previsor**. En el tiempo probablemente una empresa realice el registro de varias marcas.

- **Según su lugar en el canal de distribución:** RA puede prestar sus servicios directamente al consumidor final o bien a través de un **Agente Intermediario**.
 - **Agentes** son tomados como un importante segmento de clientes el cual consume un servicio de características diferentes respecto al servicio tradicional de Registro de Marcas. Para este segmento la oferta consiste en un Modelo de Negocios que le sea útil y rentable, que justifique ofrecer registro de marcas a sus clientes. Los **Agentes Intermediarios** son toda consultora de Marketing y Publicidad, estudios Contables o Legales, o demás actividades relacionadas con la creación de marcas, de la Argentina.

- **Variable comportamental:** En el apartado anterior “Descripción del Proceso de Compra” se diferencian tres segmentos, estos son: **segmento previsor, especulador y vacilante.** Esta distinción toma relevancia a partir del siguiente análisis:
 - **Segmento previsor:** La búsqueda de información en empresas grandes es dirigida principalmente a través de Agentes (consultoras de MKT o Publicidad responsables de generar su imagen de marca) o bien a través de Relaciones Públicas. Las pequeñas o medianas empresas dirigen la búsqueda de información principalmente por medios de alcance masivos como son los periódicos, páginas amarillas o internet.
 - **Segmento especulador:** Pequeñas y medianas empresas. Segmento mayormente influenciado por el Marketing Directo.
 - **Segmento vacilante:** Ante algún inconveniente, buscan información en conocidos o amigos. Principalmente influenciados por el **boca en boca.**

1.8. MARKET SHARE Y PROYECCIÓN DE DEMANDA

❖ MARKET SHARE

Los datos reflejados en la **Tabla 1.8.1.** corresponden al Market Share del mercado de registro de marcas en la ciudad de Córdoba. Estos datos son obtenidos a través de un software propiedad de RA, el cual contiene la base de datos de marcas registradas en la Argentina por sus respectivos estudios de marcas. Este software se actualiza en tiempo real.

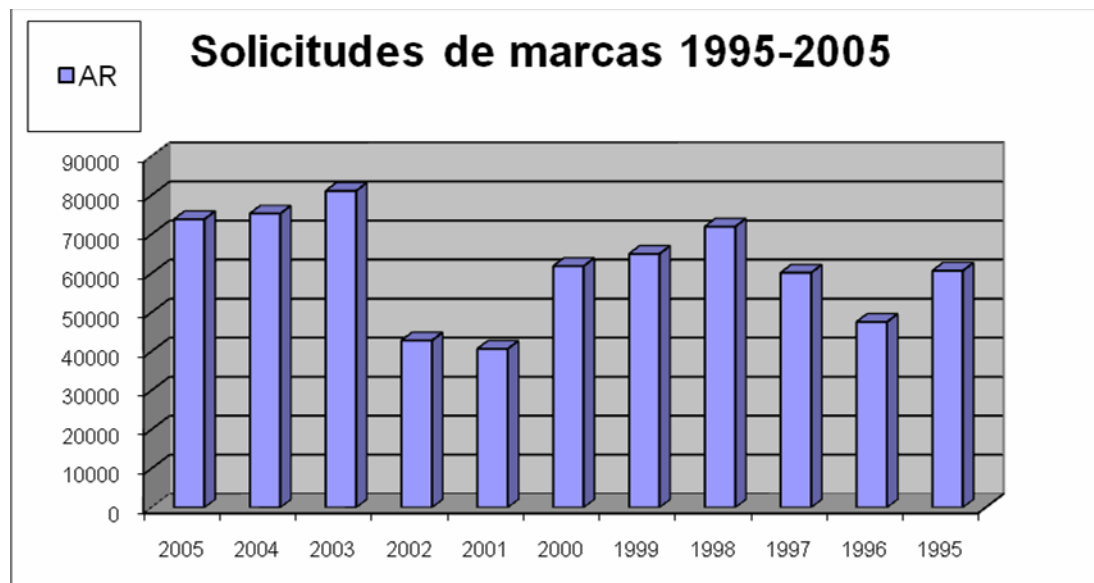
Tabla 1.8.1.: MARKET SHARE

	2002	2003	2004	2005	2006
ELEFANTE	66%	62%	57%	53%	45%
HIPOPOTAMO	14%	12%	14%	18%	19%
TIGRE	7%	11%	10%	9%	9%
ROEDOR	8%	5%	4%	3%	3%
RA		3%	6%	10%	16%
MONO	2%	3%	6%	4%	7%
OTROS	3%	4%	3%	3%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

De la **Tabla 1.8.1.** se concluye que RA alcanzó en el año 2006 un Market Share del 16% del mercado de registro de marcas en la ciudad de Córdoba, habiendo experimentado un crecimiento del 60% respecto del año anterior.

A continuación se muestra en el **Gráfico 1.8.2.** el total de marcas registradas en la Argentina de 1995 hasta 2005. Para tomar como medida de referencia se puede decir que Elefante registró durante el 2005 el 2.2% del total del sector, siendo el cuarto agente en cantidad de marcas registradas a nivel nacional. Esta relación se da a partir de que en la Argentina existen más de doscientos estudios dedicados al registro de marcas.

Gráfico 1.8.2.: TOTAL DE MARCAS REGISTRADAS EN ARGENTINA



Vertical: Marcas nuevas presentadas en Argentina. Horizontal: Años

❖ PROYECCIÓN DE DEMANDA

RA durante el año 2006 aumentó un 30% el nivel de marcas presentadas respecto al 2005. Este crecimiento no es generado por un aumento en las ventas totales del sector, el cual por el contrario lleva una tendencia decreciente, como se puede ver en el **Gráfico 1.8.2.**

Otro punto a analizar son las opiniones de los principales referentes publicadas en “*La Voz del Interior – fecha: 7 de mayo del 2006*” donde aseguran tener perspectivas de crecimiento para el 2006 y 2007. Esto refleja la opinión de aquellos agentes que lideran el sector, lo cual no se relaciona con algunos casos particulares mostrados en la **Tabla 1.8.1.**, donde solo RA ha mostrado un crecimiento significativo en el Market Share y el resto parece estancando o bien experimentando leves variaciones, ya sean positivas o negativas.

Un caso particular es el de Elefante quien en los últimos cuatro años perdió más del 20% de Market Share, mostrando relación con la tendencia expuesta en el **Gráfico 1.8.2.**

La tendencia general del sector, realizando la proyección de los datos reflejados en el **Gráfico 1.8.2.**, es estabilizarse en valores cercanos a las 70 mil marcas registradas por año, tomando como punto de comparación el pico de ventas experimentadas por el sector durante el año 1998.

1.9. CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

El *ciclo de vida del servicio*²⁰ muestra una curva de ingresos en forma de S determinada por las etapas de **introducción**, **crecimiento**, **madurez** y **declinación** del sector.

Actualmente el servicio de registro de marcas se encuentra en una etapa de transición entre la etapa de crecimiento y la etapa de madurez. Esto se explica debido a que si bien el análisis de las ventas totales efectuadas por el sector en los últimos años muestra un estancamiento típico de un servicio en etapa de madurez, el impacto de variables culturales como por ejemplo el cambio generacional que se lleva a cabo en las empresas, tiene como efecto el ingreso de nuevos potenciales clientes al sector.

El sector de registro de marcas cumple con las siguientes características mencionadas por Philip Kotler para servicios en etapa de madurez:

- ❖ Exceso de capacidad que lleva a una competencia más intensa que hace aumentar los costos.
- ❖ Algunos competidores se retiran del mercado.
- ❖ Se consolidan aquellos competidores bien atrincherados cuya orientación básica es la obtención de una ventaja competitiva.

²⁰ KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – *Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall*

2. ANÁLISIS EXTERNO

Con el fin de aclarar el marco político-económico común al sector de los estudios de marcas, y aquellas variables que afectan directa o indirectamente a dicha actividad, se procede en este apartado a describir primeramente el entorno actual y sus particularidades, para después hacer hincapié en áreas específicas como son los distintos mercados y sus particularidades, las variables culturales y políticas que intervienen en el sector, las empresas que actúan y sus características, finalizando con un análisis integrador del sector y sus posibles escenarios.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Argentina se encuentra en una situación post crisis luego de haber sufrido una importante devaluación y una desestructuración política, económica y social a finales de año 2001. La salida de la convertibilidad y el aumento de la cotización de divisas extranjeras cambiaron las reglas del juego. Sectores económicos sustentados por la importación, vieron cerrarse la puerta de los mercados internacionales por el aumento del precio de los insumos y debieron comenzar a buscar en un subdesarrollado mercado interno nuevos focos de consumo. Debido a esta situación la política económica del país se sustenta principalmente por productos demandados por el mercado internacional y que Argentina esta en condiciones de proveer. Así es como un peso devaluado, vuelve al sector agropecuario como el principal motor de la economía.

Actualmente, Córdoba se posiciona como una provincia pujante dentro de la región. El impacto económico causado por el campo como generador permanente de desarrollo económico, ha atraído la atención de otros sectores como ser: el desarrollo en tecnología y telecomunicaciones, la construcción y la actividad comercial en general. Es así, que la zona centro se destaca del resto del país por tener mercados demandantes de productos de alto valor agregado como ser el sector inmobiliario, automotriz, tecnológico, etc.

En relación al sector inmobiliario, a pesar que el costo de la construcción aumentó un 35% respecto de 2005, actualmente se encuentran alrededor de 40 nuevos emprendimientos inmobiliarios en construcción en la zona de Nueva Córdoba y un desarrollo permanente de nuevas ofertas como countries y edificios de categoría distribuidos en distintos puntos estratégicos de la ciudad.

Durante el 2006 el sector automotor creció un 52,7% en relación al 2005, alcanzando el número de 51 mil autos vendidos en Córdoba, a pesar de un aumento de un 38% del precio respecto al año anterior.

Con respecto al sector tecnológico, se observa una constante evolución y desarrollo en productos apuntados tanto a mercados industriales y de telecomunicaciones, como consumidor particular; ofreciendo alternativas para los distintos segmentos. Particularmente en el sector de las telecomunicaciones, el año 2005 dio lugar a una explosión en la venta de aparatos celulares. Para el 2007 se espera mantener aunque en menor medida la venta de los mismos.

En relación al mercado laboral, se observa un aumento del 20% generado principalmente por los call center y contact center que se han radicado en la provincia en los últimos años.

El comercio también se destacó durante el 2006, revelando un local comercial cada 37 habitantes.

Fuente: Infonegocios tv

El agro, la construcción, el sector automotriz, el sector tecnológico, el sector comercial y el mercado laboral sirven como indicadores para interpretar el contexto externo.

❖ MERCADO INTERNO

El sector del registro de marcas está fuertemente influenciado por la **generación de nuevos negocios**, es así que aquellas variables que afecten positiva o negativamente a la inversión interna generarán efectos de igual tendencia en el sector. Estas variables son:

Cotización de divisas extranjeras

Un dólar devaluado en torno a los \$3 ha sido la principal estrategia económica para fomentar el desarrollo del mercado interno, principalmente apoyándose en un modelo agro exportador. No hay indicios a futuro de que el modelo vaya a presentar cambios al menos en el mediano plazo.

Oferta de créditos por parte de los bancos para el desarrollo de nuevos negocios

Desde el 2002 los préstamos a mediano y largo plazo crecieron a un promedio de 22% anual. (Pasaron de \$ 2.129 a \$ 132.000 millones), como se muestra en la **Tabla 2.1.1.**

Tabla 2.1.1.: PRESTAMOS OTORGADOS

Préstamos Otorgados (Crecimiento) Estructura en % y millones.				
Concepto	2002	2003	2004	2005
Mediano y Largo plazo	11.4%	23.5%	31.9%	39.2%
	\$ 2.129	\$ 2.690	\$ 7.144	\$ 13.196

Fuente: Revista Punto a Punto – ABA según datos del BCRA

El crecimiento en préstamos personales es un indicador de consumo, prueba de ello es que durante el 2006 se realizaron ventas de televisores del orden de los \$ 1.360 millones, gran parte financiado con este tipo de endeudamiento.

El aumento de consumo de bienes y servicios impulsado por las estrategias de financiamiento de los Bancos y tarjetas de crédito exige también un aumento en la oferta de los mismo, impulsando tanto la generación de nuevos negocios como regulando las finanzas de los negocios ya existente, permitiéndole a estos pensar a largo plazo en la gestación de intangibles como es el caso de las Marcas.

Esta situación es confirmada por Hugo Bertinetti, Gerente de Superville, cuando afirma “*El mercado demanda créditos sin los temores de años anteriores. Este es el momento de apostar a los créditos productivos que llevan al crecimiento del país*” (Revista Punto a Punto – semana del 26 de abril a 2 de mayo del 2006).

Políticas gubernamentales para fomentar la inversión interna

Los siguientes son planes de acción emprendidos por el Gobierno durante el 2006 para fomentar la productividad, competitividad e inversión en algunos sectores de la Industria.

- Régimen de promoción de ley de software
- PyMES en la Red

El desarrollo informático, tanto en softwares como en diseños de páginas web, impulsa el sector dedicado al registro de la propiedad industrial e intelectual, sobre todo por la relevancia que tiene el control de la piratería marcaría e intelectual para ésta actividad.

Medidas y planes de acción de tres cadenas productivas:

- Biotecnología
- Madera y mueble
- Materiales para la construcción civil

Si bien el impulso de estas tres cadenas productivas a través de planes gubernamentales no tiene un efecto directo sobre el sector de marcas y patentes, dichos planes son motor para el sistema económico en general. Además, la existencia de planes gubernamentales de desarrollo industrial permite evaluar que sectores encontrarán condiciones favorables para mejorar su productividad y competitividad.

Fuente: www.industria.gov.ar

❖ MERCADO EXTERNO

Dos segmentos de mercado, para los estudios de marcas y patentes, que actualmente genera importantes ingresos, debido a su facturación en divisas extranjeras, son el de las empresas argentinas exportadoras, y empresas externas que utilizan a la Argentina como intermediario para realizar sus registros en MERCOSUR y otros países. Este es un segmento de clientes sustentado en el modelo agro exportador y en las relaciones internacionales entre Argentina y el resto de los países.

Particularmente en el sector de registro de marcas y patentes no se prevé ningún tipo de situación que pueda alterar dicha relación, salvo la salida repentina del modelo económico actual por parte de la Argentina, situación poco probable debido a los emergentes mercados internacionales como por ejemplo India y China.

❖ VARIABLES CULTURALES

El desarrollo de nuevos negocios no solo está influenciado por las condiciones económicas de un país, sino también por aspectos culturales que determinan una mayor o menor tendencia hacia el emprendedurismo de los pequeños actores. Así también, el aprendizaje y la preparación

profesional en los jóvenes emprendedores determinan las formas y metodologías a la hora de comenzar un nuevo proyecto. Las siguientes variables culturales generan efectos en el sector de registro de marcas:

Tendencia por parte de empresarios y jóvenes emprendedores a destinar capital a nuevas inversiones

El plan económico agro exportador impulsado por el gobierno actual genera una estructura comercial donde el mercado externo pierde competitividad con respecto a los productos de manufactura nacional. El alto costo de los productos importados son el principal estímulo para pensar en sustitutos nacionales para las importaciones, apalancados por el permanente ingreso de divisas extranjera proveniente principalmente del campo. Una relación despareja entre oferta (mercado interno subdesarrollado) y demanda (ingresos de divisas extranjeras) abre el abanico de oportunidades para aquellos dispuestos a tomar el riesgo de invertir en su propio negocio.

Conocimiento por parte de los inversores sobre métodos de resguardar legalmente sus esfuerzos humanos y de capital

La predisposición de los empresarios a realizar el registro y generación de intangibles está sumamente influenciada por su preparación profesional. Actualmente hay mayor receptividad “por el impacto positivo del recambio generacional en las empresas, accediendo a puestos con toma de decisión jóvenes profesionales con altos niveles de capacitación.

❖ VARIABLES POLÍTICAS

Si bien no se esperan mayores modificaciones en el marco legal que regula la propiedad Industrial, modificaciones metodológicas en las prestación del servicio por parte del INPI pueden tener efectos determinantes en el rubro. Algunos de los tema a tomar en cuenta son:

- Modificación de las regulaciones que exigen al particular a tener domicilio legal en la ciudad de Buenos Aires.
- Modificación en las tasas e impuestos que cobra el INPI para el registro de marcas.
- Generación de un sistema de prestación de servicio por parte del INPI que haga obsoleto la intervención de los agentes de marcas.

2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia de RA está determinada por todo estudio matriculado de propiedad industrial e intelectual, no obstante, si bien el registro es de carácter nacional, se considera competencia de RA solo a aquellos agentes que localizan sus oficinas centrales en la ciudad de Córdoba, debido al radio de acción común principalmente en lo que se refiere a la permanente competencia por ocupar un lugar en la mente del público objetivo. Esto quiere decir que, a pesar de que cualquier estudio realiza registros de marca no solo de otras provincias argentinas sino también de otros países, el 90% de los esfuerzos en marketing y comunicación están dirigidos al territorio cordobés.

En función a la definición de competencia expuesta anteriormente encontramos cinco principales competidores:

- **Elefante:** No tiene depredador natural. Hace muchos años que está en el mercado y no corre peligro de extinción.
- **Hipopótamo:** Es un grande del mercado, y se siente seguro en su hábitat natural, pero los años lo han vuelto un poco lento. Es la presa grande de los depredadores.
- **Tigre:** Es un depredador, joven y ágil, pero su ambición por cazar en territorios desconocidos y de manera solitaria puede traerle problemas.
- **Mono:** Evita riesgos, no entra en conflicto y se conforma con la tranquilidad de la copa de los árboles. No es un cazador, es recolector.
- **Roedor:** El más pequeño del mercado. Sobrevivirá dentro del sector siempre y cuando no deba migrar a lugares más seguros.



PERFIL DE LOS COMPETIDORES

Dentro del sector hay dos variables que definen **el perfil de cada competidor**. Estas son:

- **Visión del estudio hacia el cliente:** Es la intensidad de los esfuerzos realizados para generar ventajas competitivas. Aquellos estudios que están altamente influenciados por su visión hacia el cliente realizan importantes inversiones en comunicación, y planes de fidelización.
- **Visión del estudio hacia el servicio:** Es la trascendencia que le otorga el estudio al servicio legal propiamente dicho. Aquellos estudios altamente influenciados por su visión hacia el servicio colocan en el centro de su organigrama el departamento de legales.

En la **Tabla 2.2.1.** se ubica cada competidor según su perfil en relación a las variables mencionadas:

Tabla 2.2.1.: PERFIL DE LOS COMPETIDORES

		VISIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL MERCADO		
		Alto	Medio	Bajo
VISIÓN DEL NEGOCIO HACIA EL SERVICIO	Alto	• Elefante	• Hipopótamo	• Mono
	Medio		• Tigre	• Roedor
	Bajo	• RA		

Elefante inicia su actividad con larga trayectoria en el sector de legales (30 años), pero, a diferencia de otros competidores con trayectoria legal, su visión hacia el mercado lo diferenció del servicio tradicional de registro de marcas, posicionándolo como líder del sector.

Tigre tiene trayectoria desde lo legal por haber sido parte de otro estudio, no obstante, es relativamente nuevo prestando el servicio de manera independiente. A raíz de esto, ha aplicado algunas herramientas de marketing y comunicación, pero no con la intensidad que lo a hecho Elefante.

RA no tiene trayectoria, previa a su fundación, en lo legal, siendo un reto desde sus inicios lograr consolidar dentro de su estructura el área en mención. Debido a ésta situación, la empresa ha orientado sus esfuerzos a otras aristas del servicio, colocando al cliente en el centro de su organigrama y realizando importantes inversiones en comunicación y marketing.

Hipopótamo, Mono y Roedor son estudios con más de 20 años en el sector, habiendo iniciado sus actividades como estudios legales y con el tiempo fueron especializándose en el área de la propiedad intelectual e industrial. En mayor o menor medida, son estudios con bajas inversiones en marketing y comunicación, aferrándose aún al tradicional servicio del estudio de abogados.

❖ DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

En el sector se diferencian cuatro maneras de vincularse con el mercado. A continuación se desarrollan las acciones de marketing más utilizadas por RA y su competencia. Éstas son:

- **MKT Directo:** Inversión en sistemas de gestión de cartera de clientes y acciones de venta telefónica.
- **MKT Masivo:** Acciones de comunicación en medios masivos, sponsoreo, estrategias de posicionamiento de marca, etc.
- **Estudios Legales:** Una forma de vincularse con el mercado es a través de estudios legales que sirven como prescriptores del servicio, derivando clientes a cada agente.
- **Agencias de MKT y Publicidad:** A si mismo las agencias de publicidad y Marketing son permanentes generadores de marca, cumpliendo también la función de prescriptores.

La elección de las diferentes acciones de marketing refleja el perfil estratégico de cada competidor. Como se puede ver en la **Tabla 2.2.2.**, Elefante es el único en utilizar las cuatro acciones de marketing mencionadas. No sólo busca la protección de su participación de mercado utilizando como ventaja competitiva su trayectoria y posicionamiento de marca, sino también, busca

el desarrollo de la demanda global, llegando a nuevos usuarios del servicio y aumentando la repetición de compra.

Hipopótamo, enfoca sus esfuerzos en acciones de marketing directo y en mantener firmes relaciones con estudios legales que le deriven clientes. Busca defender su posición en el mercado concentrándose en un segmento particular de clientes. Su estrategia se apoya en una trayectoria de treinta años trabajando para ese segmento de clientes.

RA, utiliza aquellas acciones de marketing que le permite atraer una participación sustancial de nuevos clientes en un o más segmentos importantes de mercado. Con estas acciones tiene como objetivo resaltar sus puntos fuertes frente a los puntos débiles del líder.

Tigre, Mono y Roedor dirigen sus esfuerzos de marketing a segmentos reducidos de mercado. Estos competidores defienden su posición en base a servicios especializados y años de trayectoria prestando servicios a estos segmentos.

Tabla 2.2.2.: ESTRATEGIAS DE MARKETING UTILIZADAS EN EL SECTOR

	MKT Directo	MKT Masivo	Estudios Legales	Agencias de MKT y Publi.	ESTRATEGIA DE MARKETING
RA	X	X		X	Ataque de flaqueos.
Elefante	X	X	X	X	Desarrollo de la demanda global + protección de la participación existente.
Hipopótamo	X		X		Protección de la participación existente.
Tigre	X	X			Especialización.
Mono	X		X		Especialización.
Roedor			X		Especialización.

❖ DIRECCIÓN FUTURA DE LOS COMPETIDORES

En el sector se están empezando a diferenciar aquellos que se mueven con agilidad y están dispuestos a tomar riesgos con el fin de marcar territorio, de aquellos que evitan el riesgo y confían en sobrevivir valiéndose de las mismas armas que le fueron útiles en el pasado.

En la lucha por los medios de comunicación solo aparecen RA y el Elefante, seguidos desde atrás por el Tigre, quien espera diferenciarse, no a través del posicionamiento en la mente del público objetivo, sino por una reestructuración de su oferta, diversificándose hacia nuevos negocios.

El Hipopótamo es un grande del mercado pero no muestra intenciones claras de participar por la lucha en la mente de los consumidores.

Para el Mono y el Roedor, el sector del registro de marcas no es indispensable para su supervivencia.

2.3. ANALISIS DE ESCENARIOS

El enfoque que plantea David A. Aaker para el **análisis de escenarios**²¹ consiste en generar tres concepciones del entorno futuro: optimista, pesimista y aproximado. El escenario puede describirse en pocas frases o párrafos. Los escenarios deben basarse en variables claves predominantes. A continuación se realiza el análisis de escenarios para tres variables: cotización de divisas extranjeras, oferta de créditos por parte de los bancos y tendencia por parte de empresarios y emprendedores a invertir.

La cotización de divisas extranjeras es un indicador directo sobre el rumbo que puede llegar a tomar el mercado. En el caso de un escenario Optimista el desarrollo de nuevas marcas será mayor a años anteriores lo que permitirá al sector mantener una tendencia de crecimiento positiva. Según la nota publicada en La Voz del Interior titulada “*En sus marcas*” los principales Estudios de Marca de Córdoba prevén para el mediano plazo un escenario positivo. Análisis desarrollado en la **Tabla 2.3.1.:**

Tabla 2.3.1.: COTIZACIÓN DE DIVISAS EXTRANJERAS

Cotización de Divisas Extranjeras	1	0.75	0.50	0.25	0	Explicación de Escenarios
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	
Optimista			X			Gracias a la inversión de capitales legítimos el índice de precios se mantiene y el valor de las divisas se estabiliza en un valor que optimiza el modelo económico.
Normal			X			El valor de las divisas se mantienen estables en el mediano plazo gracias a los esfuerzos realizados por el gobierno, realizando políticas intervencionistas.
Pesimista				X		El modelo económico no logra sostener el índice de precios debido a la falta de inversión, lo que deriva en un efecto hipeinflacionario.

La oferta de créditos por parte de los bancos para el desarrollo de nuevos negocios es uno de los principales motores para las economías regionales. Según entrevistas a los principales referentes del sector, realizadas en la revista Punto a Punto, la oferta de créditos está directamente influenciada por la estabilidad del sistema económico, situación que permite la planificación a largo plazo. Análisis desarrollado en la **Tabla 2.3.2.:**

²¹ AAKER, David A. – Management estratégico del mercado – Editorial Hispano Europea, S.A. – Colección ESADE.

Tabla 2.3.2.: OFERTA DE CRÉDITOS POR PARTE DE LOS BANCOS

Oferta de créditos por parte de los bancos.	1	0.75	0.50	0.25	0	Explicación de Escenarios
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	
Optimista			X			Gracias a un sistema económico estable los Bancos se ven en condiciones de planificar a mediano y largo plazo aumentando la oferta de créditos para la Industria y el Comercio.
Normal			X			La situación económica se mantiene estable, planificar a largo plazo no es garantía., por lo que se mantienen los sistemas de financiación actuales y los créditos disponibles.
Pesimista				X		Un efecto inflacionario solo permite planificar en el corto plazo. Nos Bancos y sistemas Financieros no admiten el crédito.

La tendencia por parte de empresarios y jóvenes emprendedores a destinar capital a nuevas inversiones esta ligada a la confianza que le tengan al sistema económico, a las Instituciones y a si mismos. Debido a esto dentro del análisis se toma en cuenta no solo los aspectos económicos estructurales, sino también el incentivo permanente y capacitación que es llevado a cabo por instituciones educativas que desarrollan el concepto de emprendedurismo como la capacidad de emprender y autogestionar su propio negocio. Análisis desarrollado en la **Tabla 2.3.3.:**

Tabla 2.3.3.: TENDENCIA POR PARTE DE EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES A INVERTIR

Tendencia por parte de empresarios y emprendedores a invertir.	1	0.75	0.50	0.25	0	Explicación de Escenarios
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy Baja	
Optimista		X				La estabilidad económica permite al empresario invertir en nuevos negocios, confiando en un modelo de sustitución de importaciones.
Normal			X			Los volúmenes de inversión se mantienen estables. La falta de capacidad para planificar a largo plazo desalienta grandes inversiones.
Pesimista				X		Una situación económica inestable y desfavorable limita las inversiones internas.

2.4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Según David A. Aaker, el atractivo de un sector, cuantificado por el retorno de la inversión a largo plazo, depende en gran parte de la estructura del mismo²². En el sector de registro de marcas intervienen cinco fuerzas: rivalidad entre los competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedor, poder de comprador y amenaza de servicios sustitutos.

Rivalidad entre los competidores existentes:

El sector se caracteriza por tener a nivel nacional más de doscientos estudios dedicados al registro de marcas y patentes, todos ofreciendo un servicio casi idéntico. Esto se debe a que no es necesario niveles altos de facturación para mantenerse en la actividad (los costos fijos y variables pueden ser nulos), pudiendo ofrecer y prestar el mismo servicio que el resto de los estudios sin estructura alguna. La calidad en el servicio, el posicionamiento de marca y los servicios periféricos son los únicos elementos generadores de diferenciación respecto de los competidores.

Amenaza de nuevos participantes:

La entrada de competidores potenciales, identificados o no, depende en gran parte del tamaño y naturaleza de las barreras de entrada. En el sector de registro de marcas, las barreras de entrada son sumamente bajas. Como se analiza en el apartado anterior, la prestación del servicio no necesita de estructura alguna, sólo ser agente matriculado de la propiedad industrial, título que se obtiene luego de rendir un examen ante el ente regulador de la propiedad industrial (INPI). No obstante, el sector está tendiendo a una etapa de madurez (ver análisis de CVS), donde se reduce el ingreso de nuevos competidores, principalmente desalentados por el estancamiento de las ventas.

Servicios sustitutos:

Los servicios sustitutos abarcan aquellos conjuntos de participantes cuya competencia resulta de menor intensidad con respecto a la de los competidores principales. Sin embargo, son lo suficientemente relevantes como para influir en la rentabilidad de la industria. Una persona o una empresa que desee realizar el registro de una marca comercial, cuenta con dos opciones. Como primera alternativa puede dirigirse al INPI y avanzar de forma personal con el registro de marca.

²² AAKER, David A. – Management estratégico del mercado – Editorial Hispano Europea, S.A. – Colección ESADE.

Como segunda alternativa puede dirigirse a un estudio de marcas y patentes y solicitar el servicio de registro, dicho estudio iniciará el trámite de registro ante el INPI en representación de su cliente. La diferencia radica en los servicios periféricos que brindan uno y el otro, pero el servicio central es el mismo. A partir de éste análisis se considera que no existe en el sector un servicio sustituto, sino una relación de proveedor e intermediario entre el estudio de marcas y el INPI.

Poder del proveedor:

Cuando el servicio que brinda el proveedor se concentra y vende a una diversidad de clientes, su poder relativo puede utilizarse para influir en los precios. Además, el poder tiende a incrementarse cuando los costos del cliente para cambiar de proveedor son elevados. En el sector de registro de marcas el proveedor es el Estado, de manera que tiene el monopolio del sector. Los precios y las regulaciones del servicio son determinados por ley y los estudios sólo pueden acatar dichas directrices. Sin bien, el poder del proveedor es absoluto, es éste quien concibe la existencia del estudio de marcas, a fines de agilizar el trámite y reducir sus propios costos, lo cual no implica que en el futuro, de la mano de las nuevas tecnologías, el proveedor esté en condiciones de integrarse verticalmente, dejando obsoleto el servicio prestado por dichos estudios.

Poder del comprador:

Cuando los clientes poseen un poder relativamente mayor que los vendedores, pueden forzar un descenso en los precios o solicitar mayores servicios, afectando con ello la rentabilidad. El poder del cliente será mayor cuando su volumen de compra resulte ser una gran porción del negocio del vendedor, cuando se disponga de proveedores alternativos y cuando el cliente pueda integrarse hacia atrás y realizar todo o parte del servicio. En el sector del registro de marcas, mientras más grande es el cliente más poder tiene, dándose el caso de grandes empresas que cuentan con departamentos propios dedicados al registro y gestión legal de sus marcas. Además, empresas que representan un volumen importante de negocio tienen el poder para forzar el descenso de los precios.

El poder del cliente disminuye cuando el registro de su marca es considerado de valor estratégico para su empresa y, a su vez, está comprometido, ya sea por antecedentes similares que impidan el registro o por diferencias entre los socios.

En la **Tabla 2.4.1.** se resume el análisis del sector y se evalúa el impacto de éstas cinco fuerzas en RA:

Tabla 2.4.1.: ANÁLISIS DEL SECTOR

CINCO FUERZAS	CALIFICACIÓN				RAZÓN DE SER
	F	MF	MD	D	
Rivalidad entre los competidores existentes	X				La imposibilidad de diferenciarse a través del servicio favorece a quienes se diferencian por sus esfuerzos para llegar al cliente, y fidelizarlo.
Amenaza de nuevos participantes		X			Las barreras de ingreso al sector son relativamente bajas, no obstante es un sector con tendencia a la madurez, según CVS.
Poder del proveedor				X	La integración vertical del proveedor presenta un alto riesgo para el sector.
Poder del comprador			X		Los grandes clientes tienen poder para fijar condiciones debido a la homogeneidad del servicio prestado y su capacidad para integrarse hacia atrás.
Amenaza de sustitutos	X				El servicio prestado por agentes de marca no permite sustitutos.

F: Favorable

MF: Medianamente favorable

MD: Medianamente desfavorable

D: Desfavorable

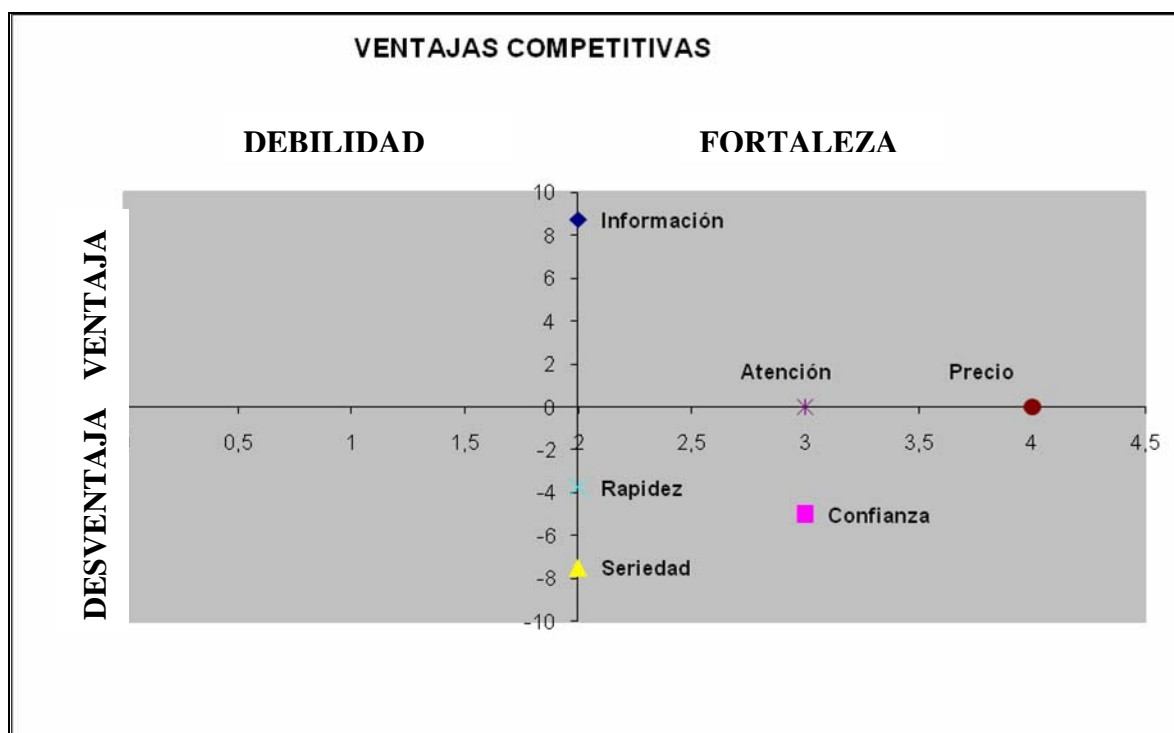
3. DIAGNÓSTICO

3.1. ANÁLISIS COMPARATIVO

❖ VENTAJAS COMPETITIVAS

En éste apartado se analizan las **ventajas competitivas** de RA, a partir de un modelo desarrollado especialmente para ésta empresa (ver ANEXO III: Análisis comparativo). Una **ventaja competitiva** se identifica a partir de tres características: es aquella característica del servicio valorada por el cliente; percibida por el cliente como una fortaleza de la empresa; y además, debe tener un desempeño superior al de la competencia. El objetivo del **Gráfico 3.1.1.** es poder identificar aquellas **fortalezas** de RA que, además, representan una **ventaja comparativa** por alcanzar un desempeño superior al de la competencia, siendo estas variables **ventajas competitivas** claves para la consecución de los objetivos.

Gráfico 3.1.1.: VENTAJAS COMEPTITIVAS



Del **Gráfico 3.1.1.** se analiza que RA solo cuenta con “la capacidad de brindar información a sus clientes durante el servicio” como **ventaja comparativa** respecto a la competencia, no

obstante, el desempeño actual en ese aspecto no representa una **fortaleza** de la empresa frente a las expectativas de sus clientes. Por lo cual, dicha característica no es considerada actualmente como una **ventaja competitiva**. Teniendo en cuenta que de todas las características analizadas, la información brindada por la empresa durante el proceso de registro es la más valorada por el cliente, y al mismo tiempo es la que posee mejor perspectivas de desarrollo en el corto/mediano plazo, es menester de la empresa enfocar sus esfuerzos en está característica para la consecución de sus objetivos.

Rapidez en el servicio y seriedad tienen un desempeño regular frente a las expectativas de los clientes y son una **desventaja comparativa** debido a una performance superior por parte de la competencia. Además, hay que tomar en cuenta que la rapidez no es un factor que dependa directamente del actuar de la empresa, porque la regulación que ejerce el estado sobre el proceso de registro de marcas determina los tiempos al brindar el servicio. En cuanto al factor seriedad, vale mencionar que es una percepción del cliente en cuanto al desempeño de la empresa en el sector a lo largo de los años, por lo cual su reposicionamiento depende del esfuerzo que realice la empresa para brindar un servicio de excelencia en el largo plazo.

Atención y precio son una **fortaleza** para RA pero con un desempeño similar al de la competencia. Es factible reposicionar estas dos características en el mediano/corto plazo, no obstante, cualquier acción orientada hacia ellas es fácilmente imitable por la competencia.

Confianza es una **fortaleza** pero con desempeño superior por parte de la competencia. Conseguir una mejora en el posicionamiento de esta característica, al igual que la seriedad, depende de la performance de la empresa en el largo plazo.

A partir de dicho análisis se concluye que RA no posee **ventajas competitivas** sostenibles en el tiempo, lo cual representa un riesgo por desempeñarse en un sector en transición de la etapa de **crecimiento** a la etapa de **madures**, según el ciclo de vida del servicio.

3.2. ANÁLISIS FODA

A continuación, se expondrá el análisis FODA²³ de RA, en **Tabla 3.2.1.:**

Tabla 3.2.1.: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	Pos	Imp	DEBILIDADES	Pos	Imp
Mentalidad moderna y emprendedora.	3	3	Falta de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo	2	3
Publicidad constante los últimos dos años y relación positiva con medios importantes.	3	2	Pocos años en el sector	3	1
Relación positiva con agencias de MKT y Publicidad	1	2	Estructura interna en proceso de consolidación	1	2
Estructura flexible	2	1	Única actividad generadora de ingresos, lo que limita el pedal financiero y ocasionalmente retrasa los tiempos del servicio.	3	2
Soporte Informático a medida	2	2	Poca relación con estudios de Abogados	2	1

OPORTUNIDADES	Pos	Imp	AMENAZAS	Pos	Imp
Mayor conciencia en los clientes referente al registro de marca	2	3	Integración hacia adelante por parte del INPI.	2	3
Cambio generacional en las empresas	2	3	Colapso del sistema económico financiero del país.	1	3
Condiciones económicas que impulsa los nuevos emprendimientos	2	3			

Análisis de la matriz FODA:

Fortalezas: En un sector caracterizado por el tradicional estudio de abogados, la visión comercial y el uso de herramientas modernas de marketing se vuelven una fortaleza frente a quienes mantienen un sistema comercial tradicional. RA cuenta también con soportes informáticos desarrollados a medida, lo que permite el manejo de grandes volúmenes de información, el

²³ SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María – El Plan de Marketing en la Práctica – ESIC – Quinta Edición – 2000.

seguimiento permanente de las distintas variables de mercado, y principalmente la prestación óptima del servicio.

Es importante aclarar que Elefante es un competidor caracterizado también por su orientación comercial, realizando importantes inversiones en publicidad y contando con sucursales en otras provincias, por lo cual, para RA su principal fortaleza en comparación con éste competidor es contar con una estructura de personal reducida alcanzando un punto de equilibrio sensiblemente inferior.

Debilidades: La principal debilidad de RA es la falta de ventajas competitivas, aspecto analizado en el apartado anterior. Además, la empresa tiene una corta trayectoria en el sector, situación que impacta en su estructura interna (aún en proceso de consolidación) y en su estructura financiera.

Oportunidades: El recambio generacional se vuelve una oportunidad para el mercado por tener una valoración mayor hacia el servicio.

Amenazas: Los avances tecnológicos brindan la posibilidad de manejar grandes volúmenes de información de forma inmediata y a la distancia. Representa un riesgo para todos los estudios de marcas que el estado (a través del INPI) adopte nuevas herramientas informáticas que dejen total o parcialmente obsoleto el servicio de registro de marcas brindado por dichos estudios.

3.3. BALANCE DE FUERZAS

Estrategias

- MAXI-MAXI: RA busca aprovechar las oportunidades del mercado valiéndose de sus fortalezas.
- MINI-MAXI: RA hace frente a las amenazas del mercado con sus fortalezas.
- MAXI-MINI: RA aprovecha las oportunidades del mercado minimizando sus debilidades.
- MINI-MINI: RA minimiza tanto sus debilidades como las amenazas del mercado.

En la **Tabla 3.3.1.** se expone el balance de fuerzas para RA.

Tabla 3.3.1. : BALANCE DE FUERZAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	MAXI MAXI	MINI MAXI
	<p>La visión comercial, acompañada de la estructura necesaria son los medios para desarrollar una eficiente estrategia de penetración en el mercado y expansión geográfica.</p> <p>Oferta de nuevos servicios que generen una relación más estrecha con el cliente.</p>	<p>Generación de valor permanente para el cliente.</p> <p>Redefinición del servicio tradicional del sector a través de nuevos servicio.</p>
DEBILIDADES		
	<p>Aprovechar el cambio generacional en las empresas y en los negocios para posicionar a RA en los nuevos demandantes del servicio.</p>	
	MAXI MINI	MINI MINI

4. OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de marketing para los próximos dos años son determinados por los siguientes aspectos:

1. Masa Crítica
2. Proyección de las ventas actuales
3. Correlación entre ventas y rentabilidad
4. Ciclo de vida del sector
5. Objetivos de la Gerencia

❖ OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

A continuación se exponen en **Tabla 4.0.1.** los objetivos de crecimiento para RA (años 2007 y 2008), expresados en UDS.

Tabla 4.0.1.: OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

AÑOS	SUCURSAL CÓRDOBA	
	UDS	%
2007	412	50
2008	545	32

❖ OBJETIVOS DE VENTA PARA SUCURSAL CÓRDOBA

En las **Tablas 4.0.2.** y **4.0.3.** se exponen los objetivos de ventas para RA sucursal Córdoba, asignados por segmentos y expresados en UDS. El segmento Pymes está subdividido en los diferentes medios de contacto que dispone RA para generar ventas efectivas, considerando que el margen de ventas de repetición en este segmento es mínimo. Los segmentos Grandes Empresas y

Agentes están subdivididos en conductas de compra, debido a que los canales de contacto difieren de los utilizados por el segmento Pymes.

Tabla 4.0.2.: OBJETIVOS DE VENTAS 2007 POR SEGMENTOS

OBJETIVOS DE VENTA		2006	2007				Total Seg.
Segmento	Clientes	Total	Obj. Total (Unid. Serv.)	Ratio (Unid. Serv)	%	Obj. - Ratio	
	Total	275	412	137	50%		
Grandes Empresas 37 Unid. Serv.	Compra repetición	37	35	-2	-5%	139	55
	Cliente Nuevo	0	20	20	---	119	
Pymes	Marketing Dir.	117	165	48	41%	71	292
Cientes Nuevos	Página Web	5	15	10	200%	61	
195 Unid. Serv.	Otros	73	112	39	53%	22	
Agentes 43 Unid. Serv.	Compra repetición	43	50	7	16%	15	65
	Cliente Nuevo	0	15	15	---	0	
TOTAL							412

Tabla 4.0.3.: OBJETIVOS DE VENTAS 2008 POR SEGMENTOS

OBJETIVOS DE VENTA		2007	2008				Total Seg.
Segmento	Medios	Total	Obj. Total (Unid. Serv.)	Ratio (Unid. Serv)	%	Obj. - Ratio	
	Total	412	545	133	32%		
Grandes Empresas 55 Unid. Serv.	Compra repetición	35	40	5	14%	128	75
	Cliente Nuevo	20	35	15	75%	113	
Pymes	Marketing Dir.	165	205	40	24%	73	375
Cientes Nuevos	Página Web	15	25	10	67%	63	
292 Unid. Serv.	Otros	112	145	33	29%	30	
Agentes 65 Unid. Serv.	Compra repetición	50	65	15	30%	15	95
	Cliente Nuevo	15	30	15	100%	0	
TOTAL							545

❖ OBJETIVOS DE APOYO

Los siguientes objetivos prestan apoyo a los objetivos de ventas y están supeditados a éstos.

Objetivo 1: VENTAJAS COMPETITIVAS

Desarrollar durante el primer semestre del 2007 las siguientes VENTAJAS COMPETITIVAS:

- **Información al cliente durante la prestación del servicio.**
- **Calidad en la atención al cliente.**

Objetivo 2: FORTALEZAS

Mejorar durante el 2007 y 2008 la percepción sobre las siguientes características del servicio:

- **Seriedad**
- **Confianza**

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias trazadas en éste plan de marketing se basan en tres supuestos: el sector en el que opera la empresa está en transición, entre la etapa de crecimiento y la etapa de madurez, según el **ciclo de vida del servicio**; además, a partir de un cambio de mentalidad los líderes se diferencian del resto por tener visión comercial; finalmente, es cuestión de tiempo para que desaparezcan aquellos estudios que conservan una visión tradicional del negocio.

Dentro de este marco de referencia, RA será un participante activo en la reestructuración del sector, exigiendo al líder del mercado defender su posición y a su vez generar acciones necesarias para crecer dentro de un sector donde los demás seguidores vienen perdiendo paulatinamente Market Share por concentrarse solo en el servicio y no en el mercado.

Las estrategias de marketing para los años 2007 y 2008 se desarrollan en la **Tabla 5.0.1.**

Tabla 5.0.1.: ESTRATEGIAS DE MARKETING 2007/2008

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN 2007 – 2008						
Segmentación			Crecimiento	Posicionamiento	MKT Mix	
Grandes Empresas	Previsor	Compra repetición	Fidelización	.Especialistas en Marcas y Patentes. .Más y mejor Información al cliente. .Rapidez en el servicio. .La mejor atención.	.Servicio de desempeño superior. Tangibilización del servicio. .Acciones de MKT relacional. .Precios orientados hacia la competencia	
		Cliente Nuevo	Ataque frontal			
Pymes	Previsor Especulador Vacilante	Cliente Nuevo	Ataque frontal			.Servicio de desempeño superior. Tangibilización del servicio. .Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva. .Acciones de MKT relacional. .Precios orientados hacia la competencia
			Ataque de Flanqueo			
			Penetración Acrecentada			
Agentes	Marketing Publicidad Abogados Contadores	Compra repetición	Fidelización			. Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva. .Estimular las ventas en el segmento de Agentes y fidelizar a los mismos.
		Cliente Nuevo	Penetración Acrecentada			

6. PROGRAMAS DE ACCIÓN

Programas de acción según su objetivo.

Programa A

Objetivo: Prestar un servicio de desempeño superior y tangibilizar el mismo.

Acciones:

- Buscador de marcas on line
- Impresión de solicitudes desde la página web
- Línea de tiempo del servicio actualizada en tiempo real en página web
- Comunicación on line con un representante de la empresa
- Acciones de MKT Relacional

Programa B

Objetivo: Desarrollar comunicaciones encaminadas a estimular demanda selectiva.

Acciones:

- Rediseño Página Web
- Sponsoreo y pauta de medios
- Marketing Directo
- News Letter

Programa C

Objetivo: Estimular las ventas en el segmento de Agentes y fidelizar a los mismos.

Acciones:

- Modelo de negocio

6.1. REDISEÑO DE PÁGINA WEB

A partir de un diseño actualizado la página web debe funcionar como argumento de venta, haciendo hincapié en el nuevo posicionamiento buscado para RA.

Características técnicas:

Respetando los colores actuales y la imagen de RA la página web debe cumplir con los siguientes objetivos:

- Imágenes claras y sin contrastes fuertes de colores, respetando siempre el azul y blanco.
- Imagen modernizada con diagramación de contenidos Institucional.
- Información actualizada, útil, clara y de fácil acceso.
- Ubicación privilegiada en buscadores.

Ventajas:

Una imagen agradable a la vista disminuye la fatiga del navegante frente al monitor, permitiendo recorrer el contenido de la página con agrado y predisposición. De la misma manera, información actualizada, útil, clara y de fácil acceso le permite al navegante informarse y evacuar sus dudas, dejando a las claras que RA es especialista en Marcas y Patentes.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular la demanda selectiva en todos los segmentos de interés.

Inversión Necesaria:

Rediseño Página Web.....\$3500.

6.2. BUSCADOR DE MARCAS ON LINE

Utilizando como soporte la página web rediseñada se pondrá al alcance de todos los clientes y potenciales clientes un sistema que permite acceder vía on-line, sin restricciones, a la base de datos de marcas registradas en la Argentina, intercalando los datos con el nomenclador de clases de productos y servicio.

Características técnicas:

Consiste en dos bases de datos (un nomenclador de clases y la base de datos de todas las marcas registradas en la argentina) a las cuales se tiene acceso desde la página web y se actualizan conjuntamente con las bases de datos de RA.

A su vez, este producto permite el cruce de información entre ambas bases, pudiendo definir la **clase** a la que pertenece cada producto o servicio y posteriormente los antecedentes iguales o similares para una marca X registrados en la argentina por medio de una búsqueda fonética.

Ventajas:

Permite proveer al cliente información de difícil acceso sin demoras y sin la necesidad de entablar una relación directa con RA, siendo una herramienta de consulta para el interesado, debido a que permite realizar búsquedas de antecedentes y consultar en nomenclador de clases directamente desde su computadora.

También tiene como ventaja el dar a conocer al potencial cliente aspectos técnicos del servicio de registro de marcas, generando una imagen de transparencia en el accionar de RA.

Se debe aclarar que la interpretación de la información es realizada por el interesado que, según el caso, puede variar de la interpretación realizada por los profesionales de RA.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular las ventas en todos los segmentos de interés.

Inversión Necesaria:

Incluido en el rediseño de la página web.

Responsable:

El diseño será realizado por un asesor externo, contando con la colaboración del Departamento de Marketing de RA en lo que se refiere al desarrollo conceptual.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Conceptual:** Consiste en el diseño estético del buscador, su modo de operar y de su contenido.
2. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el proceso de programación para la implementación del buscador.
3. **Prueba Piloto:** Una vez concluidas las etapas anteriores el buscador se coloca a disposición de los clientes con controles exhaustivos por parte del departamento de Marketing, para anticiparse a posibles fallas o necesarias modificaciones.
4. **Solución de posibles fallas:** Se procede a realizar un diagnóstico basado en la prueba piloto y realizar las modificaciones pertinentes.
5. **Producto terminado y funcionando:** El buscador queda a disposición de los clientes.
6. **Control:** Se actualiza información y se controla el funcionamiento general del mismo.

Tiempo estimado del proyecto:

Contemplado en el rediseño de la página web.

6.3. IMPRESIÓN DE SOLICITUDES ON LINE

Utilizando como soporte la página web rediseñada se pondrá al alcance de todos los clientes un sistema que brinda la posibilidad de solicitar el registro de la marca on-line, pudiendo generar las solicitudes de registro desde el ordenador de cada cliente, disminuyendo los tiempos de logística.

El acceso al mismo se realizará a través de una clave que se genera automáticamente para cada cliente, permitiendo controlar desde RA aquellas solicitudes impresas.

Características técnicas:

Consiste en un archivo de texto el cual no puede ser modificado por el cliente. El interesado debe ingresar sus datos personales (aquellos que son requeridos para la confección de la solicitud de registro) en un formulario y realizar el pedido de inicio de trámite. Dicha información es recibida en tiempo real y es analizada por personal de RA, el cual debe autorizar o no el pedido. Si el pedido es autorizado inmediatamente el cliente recibe on line un número de clave que le permite tener acceso a su solicitud de registro, posteriormente el cliente debe imprimir dicha solicitud desde su ordenador.

En el caso de que sea rechazado el pedido de registro del cliente, personal de RA se pondrá en contacto con el cliente inmediatamente para exponer los motivos del caso, solucionar el inconveniente y avanzar con el trámite. El último paso que debe realizar el cliente para conseguir el registro es hacer llegar la solicitud firmada a las oficinas de RA.

Ventajas:

Disminuye drásticamente los tiempos de logística.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular las ventas en todos los segmentos de interés, principalmente aquellos clientes que se encuentran a una distancia considerable de las oficinas de RA.

Inversión Necesaria:

Incluido en el rediseño de la página web.

Responsable:

El diseño será realizado por un asesor externo, contando con la colaboración del Departamento de Marketing de RA en lo que se refiere al desarrollo conceptual.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Conceptual:** Consiste en el diseño estético del sistema, su modo de operar y de su contenido.
2. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el proceso de programación para la implementación del sistema.
3. **Prueba Piloto:** Una vez concluidas las etapas anteriores el sistema se coloca a disposición de los clientes con controles exhaustivos por parte del departamento de Marketing, para anticiparse a posibles fallas o necesarias modificaciones.
4. **Solución de posibles fallas:** Se procede a realizar un diagnóstico basado en la prueba piloto y realizar las modificaciones pertinentes.
5. **Producto terminado y funcionando:** El buscador queda a disposición de los clientes.
6. **Control:** Se actualiza información y se controla el funcionamiento general del mismo.

Tiempo estimado del proyecto:

Contemplado en el rediseño de la página web.

6.4. LINEA DE TIEMPO ON LINE

Utilizando como soporte la página web rediseñada se pondrá al alcance de aquellos clientes que hayan iniciado el trámite de registro de una o más marcas con RA un sistema que brinda la posibilidad de seguir el trámite de registro de forma On-Line, pudiendo informarse sobre la actualidad de su marca, en que etapa del trámite se encuentra, cuales son las características de dicha etapa, y cuales son los tiempos estimados para su resolución.

Características técnicas:

Consiste en una línea de tiempo que contiene toda la información pertinente al trámite de registro de su marca. El interesado debe ingresar el número de acta perteneciente a su marca en el área reservada para clientes y de esta manera tener acceso a dicha información.

La línea de tiempo consiste en un software el cual actualiza su información de manera simultánea con el sistema de gestión de marca de RA. En el momento en que personal de RA actualiza información sobre una marca en el sistema de gestión central de la empresa, esta información se actualiza en la línea de tiempo on line.

Ventajas:

Le permite al cliente tener información a su alcance sobre el estado de su marca, sin la necesidad de interactuar con personal de RA.

Otro factor importante es el de comunicar al cliente los pasos y tiempos que transcurren durante el proceso de registro, siendo de esta manera un tangibilizador del servicio y una herramienta para controlar la ansiedad del cliente.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo fidelizar a actuales clientes e incentivar la compra de repetición y el boca en boca.

Inversión Necesaria:

Incluido en el rediseño de la página web.

Responsable:

El diseño será realizado por un asesor externo, contando con la colaboración del Departamento de Marketing de RA en lo que se refiere al desarrollo conceptual.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Conceptual:** Consiste en el diseño estético del sistema, su modo de operar y de su contenido.
2. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el proceso de programación para la implementación del sistema.
3. **Prueba Piloto:** Una vez concluidas las etapas anteriores el sistema se coloca a disposición de los clientes con controles exhaustivos por parte del departamento de Marketing, para anticiparse a posibles fallas o necesarias modificaciones.
4. **Solución de posibles fallas:** Se procede a realizar un diagnóstico basado en la prueba piloto y realizar las modificaciones pertinentes.
5. **Producto terminado y funcionando:** El sistema queda a disposición de los clientes.
6. **Control:** Se actualiza información y se controla el funcionamiento general del mismo.

Tiempo estimado del proyecto:

Contemplado en el rediseño de la página web.

6.5. COMUNICACIÓN ON LINE CON UN REPRESENTANTE

Utilizando como soporte la página web rediseñada se pondrá al alcance de aquellos clientes y potenciales cliente que estén interesados un sistema que brinda la posibilidad de comunicarse On line con personal de RA, pudiendo evacuar todo tipo de dudas y realizar consultas sobre el trámite de registro y todos los servicios ofrecidos por RA.

Características técnicas:

Consiste en un Chat On Line que le permitirá al cliente seleccionar su área de interés y posteriormente contactarse con el responsable de dicha área.

Ventajas:

Amplia los medios de contacto a disposición del cliente. También le permite al Representante reforzar los argumentos de ventas propios de la página web.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular las ventas en todos los segmentos de interés, principalmente aquellos clientes que priorizan Internet como medio de búsqueda de información y gestión.

Inversión Necesaria:

Incluido en el rediseño de la página web.

Responsable:

El diseño será realizado por un asesor externo, contando con la colaboración del departamento de marketing de RA en lo que se refiere al desarrollo conceptual. La prestación del servicio estará a cargo del personal actual del área comercial.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Conceptual:** Consiste en el diseño estético del sistema, su modo de operar y de su contenido.
2. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el proceso de programación para la implementación del sistema.
3. **Prueba Piloto:** Una vez concluidas las etapas anteriores el sistema se coloca a disposición de los clientes con controles exhaustivos por parte del departamento de Marketing, para anticiparse a posibles fallas o necesarias modificaciones.
4. **Solución de posibles fallas:** Se procede a realizar un diagnóstico basado en la prueba piloto y realizar las modificaciones pertinentes.
5. **Producto terminado y funcionando:** El sistema queda a disposición de los clientes.
6. **Control:** Se actualiza información y se controla el funcionamiento general del mismo.

Tiempo estimado del proyecto:

Contemplado en el rediseño de la página web.

6.6. NEWS LETTER

El News Lettes consiste en una pieza de comunicación digital que se enviará a toda la Base de Datos de RA mensualmente, informando a cada cliente (y potencial cliente) sobre temas referidos al registro de marcas y patentes, jurisprudencia, información sobre empresas y actualidad de RA y el sector en general.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular la demanda selectiva en todos los segmentos de interés.

Áreas de Información

- 1. Marcas y Patentes:** El News debe contener una nota sobre Propiedad Industrial e Intelectual. El mismo puede ser contenido técnico, jurisprudencia o actualidad del sector, siempre priorizando el carácter de información “útil” para los lectores.
- 2. Actualidad y Negocio:** Un espacio dedicado a los principales cliente de RA, donde cuentas su actualidad y su relación con el registro de Propiedad Industrial e Intelectual, que los llevó a tomar la decisión de iniciar un registro de marcas o patente, y que valor a generado en sus negocios. Poniendo a disposición de importantes clientes un servicio diferencial.
- 3. Registrar Argentina:** El News finaliza con información sobre RA (participación en eventos, agradecimientos, comunicados especiales, etc)

Inversión Necesaria:

Diseño de la pieza y diagramación de contenido:

- 2007: \$650
- 2008: \$650

Responsable:

El diseño será realizado por un asesor externo, contando con la colaboración del Departamento de Marketing de RA en lo que se refiere al desarrollo conceptual. El contenido del mismo será responsabilidad del Departamento de Marketing.

Tiempo estimado del proyecto:

El News Letter se emitirá mensualmente teniendo como fecha de lanzamiento el segundo lunes de cada mes. El primer lanzamiento se realizará el segundo lunes de Marzo.

6.7. MARKETING DIRECTO

Con esta herramienta se llegará a través de Internet a distintos segmentos de clientes de forma personalizada, generando comunicaciones de impacto que impulsen a la acción, a través de e-mails masivos o piezas de Marketing Viral.

No es prioritario generar comunicaciones personalizadas vía mailing. De ser conveniente realizar una de estas acciones en algún momento particular o por una circunstancia dada, se realizarán con presupuesto asignado a excepcionales.

Características técnicas:

Para implementar esta herramienta se deben desarrollar y vincular tres elementos:

1. Envío de E-mails: Consiste en un servicio prestado por Asesores externos que permite enviar una gran cantidad de e-mail, de forma personalizada y en un corto periodo de tiempo.
2. Base de Datos: Se debe contar con la base de datos actual de RA, más una generación constante de nuevos datos.
3. Diseño de piezas: Se pueden utilizar las piezas que actualmente dispone RA como también generar nuevas piezas en caso de ser conveniente.

Ventajas:

Comunicación de alto impacto a la medida del cliente, en un medio de utilización masiva y con la posibilidad de generar una reacción inmediata.

Segmentos Objetivo:

Este producto tiene como objetivo estimular las ventas en los segmentos Pymes previsores, especuladores y vacilantes, principalmente en aquellos clientes que priorizan Internet como medio de búsqueda de información.

Implementación:

Logrando vincular los tres elementos expuestos en **Características Técnicas RA** podrá llegar con la oferta de sus servicios a toda su Base de Datos actual, la cual alcanza los 5000 puntos de contacto, aumentando su alcance a medida que se desarrolle dicha base.

Para la implementación de esta herramienta se deben considerar los siguientes factores:

- **Segmento:** Esta acción debe estar dirigida a potenciales clientes que aún no hayan iniciado el trámite de registro de su marca, y que dicho negocio tenga una facturación mensual mayor a \$3000. Se excluyen aquellos negocios con nombres comerciales no factibles de registro.
- **Oferta:** Se deben ofrecer los servicios de RA respetando el posicionamiento esperado.
- **Base de Datos:** Su desarrollo y actualización debe ser constante, garantizando al menos 50 nuevos contactos por semana. La misma se dividirá en tres grupos:
 1. Base Actual: Base de datos actual de RA (5000 contactos aproximadamente).
 2. Nuevos contactos: Contactos que se cargan semanalmente (50 contactos semanales).
 3. Base Total: Base Actual más los contactos cargados semanalmente.
- **Telemarketing:** El área comercial deberá reforzar los envíos a través de llamados telefónicos, buscando contactarse con el responsable de tomar la decisión y ofrecer los servicios de RA. Si bien sería ideal reforzar cada envío con un llamado telefónico, por motivos de capacidad, es responsabilidad del área comercial seleccionar a que potenciales clientes contactar.

Inversión Necesaria:

1. Envíos de E-mails a la base de datos.....\$ 20 cada uno.
2. Base de Datos.....generada por RA.
3. Piezas de comunicación.....\$ 40 cada una.
4. Presupuesto total (envíos + piezas + gastos generales.).... \$ 1500 por año.

Responsable:

La planificación de cada acción será realizada por el departamento de marketing de RA, contando con la colaboración de un asesor externo en lo que se refiere al desarrollo y ejecución de dicha acción.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el desarrollo e implementación del sistema informático que permitan la ejecución de acciones de Marketing Directo.
2. **Desarrollo Base de Datos:** Si bien RA cuenta en la actualidad con una Base de Datos actualizada cercana a los 5000 contactos, es responsabilidad del área de Marketing y Comercial el desarrollo constante y actualización de esta herramienta, debiendo generar al menos 40 nuevos contactos semanales, destinándose el último día laboral de cada semana a cargar dichos datos.
3. **Planificación:** La planificación consiste en el proceso de idear una campaña de Marketing Directo, considerando el segmento, la oferta, el diseño de la pieza, el tiempo (momento en que se ejecutará dicha acción), su control y medición de resultados.
4. **Desarrollo:** Requiere el diseño de la pieza así como el desarrollo y actualización de la Base de Datos, según segmento seleccionado.
5. **Ejecución:** Envío de la pieza terminada a toda la base de datos designada.
6. **Control y medición de resultados:** El control y medición es realizado a diario por el área comercial.

Cronograma de lanzamientos:

Las seis etapas descritas en el apartado anterior deben sincronizarse para cumplir con el cronograma de actividades descrito en la **Tabla 6.7.1.** a partir del segundo trimestre de 2007 y repitiéndose en adelante.

Tabla 6.7.1.: CRONOGRAMA DE LANZAMIENTOS

ACTIVIDADES	TRIMESTRE 1											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Lanzamiento oferta Base Actual (una vez)												
Lanzamiento oferta Nuevos Contactos												
Lanzamiento oferta Base Total												
Control y Medición												

6.8. MARKETING RELACIONAL

Con esta herramienta se busca poner al alcance de cada cliente más y mejor información, tangibilizando el servicio y estando presente a lo largo de once años y medio (tiempo que dura el trámite de registro más el servicio de custodia) en la mente de cada persona que contrató el servicio.

Características técnicas:

Para implementar esta herramienta se deben desarrollar y vincular tres elementos:

- Envíos de E-mails: Consiste en un servicio prestado por Asesores Externos que permite enviar una gran cantidad de e-mail, de forma personalizada y en un corto periodo de tiempo.
- Base de Datos: Se debe contar con la base de datos del total de los clientes de RA, actualizada.
- Diseño de piezas: Durante el trámite de registro y los 10 años posteriores de custodia se debe comunicar al cliente el estado de la marca, en algunos casos por medios impresos y en otros solo por e-mail.

Ventajas:

Esta herramienta permite:

- Fomentar la repetición de compra
- Desarrollar el Boca en Boca entre clientes y potenciales clientes
- Tangibilizar el servicio
- Desarrollo de **Ventajas Comparativas**

Segmentos Objetivo:

El segmento objetivo personas que hayan contratado el servicio de registro de marca de RA.

Implementación:

La **Tabla 6.8.1.** muestra las piezas a desarrollar según los distintos comunicados a efectuar:

Tabla 6.8.1.: PIEZAS DE COMUNICACIÓN DE MKT RELACIONAL

ETAPA TRÁMITE	CARTA	TIEMPO	MEDIOS	
			Impreso	E-mail
Preparación y presentación	Su marca ha sido presentada	Al momento de la presentación	X	X
Publicación	Su marca ha sido publicada	Al momento de la publicación (60 días pos presentación.)	X	X
Fin periodo de oposiciones	Su marca no tuvo oposiciones	30 días pos publicación	X	X
	Su marca tuvo oposiciones			
Resolución	Su marca fue concedida	Un año y medio desde la presentación aproximadamente	X	X
Custodia	No se han presentado marcas similares	Cada 90 días desde la presentación		X
	Si se presentaron marca similares			

Inversión Necesaria:

- Envíos de E-mails a la base de datos.....\$ 35 (valor del software).
- Base de Datos.....generada por RA.
- Piezas de comunicación.....generada por RA.

Responsable:

El envío de cada comunicado será realizado por de departamento comercial de RA.

Etapas para la ejecución del proyecto:

1. **Desarrollo Técnico:** Consiste en el desarrollo e implementación del sistema que permitan la ejecución de acciones de Marketing Directo.
2. **Base de Datos:** Debe estar a disposición del Departamento Comercial la base completa con todos los clientes de RA.
3. **Desarrollo:** Requiere el diseño de la pieza así como el desarrollo y actualización de la Base de Datos, según segmento seleccionado.
4. **Ejecución:** Envío de la pieza terminada a toda la base de datos designada ya sea por e-mail o por medio impreso.
5. **Control y medición de resultados:** El control y medición es realizado a diario por el área comercial.

Tiempo estimado del proyecto:

Tabla 6.8.2.: TIEMPO ESTIMADO PARA ACCIÓN DE MKT RELACIONAL

ACTIVIDADES	2007												2008											
	MESES DEL 1 AL 12												MESES DEL 1 AL 12											
Desarrollo Técnico																								
Base de Datos																								
Desarrollo																								
Ejecución																								
Control y Medición de resultados																								

6.9. SPONSOR Y PAUTA DE MEDIO

El sponsoreo y el plan de medios cumplen doble función. Por un lado, algunos medios y eventos ponen a RA en la mente de los consumidores, reforzando el posicionamiento esperado; por otro lado son una forma de contacto con el cliente.

Los medios que se exponen a continuación han sido seleccionados con el fin de garantizar la presencia de la marca de la empresa en cada segmento objetivo, respetando el posicionamiento buscado y contemplando el costo por punto de contacto.

Pauta de Medios gráficos:

Tabla 6.9.1.: PAUTA DE MEDIOS GRÁFICOS

SEGMENTO	OBJETIVO	MEDIO	PAUTA	
			2007	2008
Pymes y Grandes Empresas	Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva.	La Voz del Interior	Todos los domingos. Área Economía.	Todos los domingos. Área Economía.
Pymes		Páginas Amarillas	Pauta anual	Pauta anual
Pymes y Grandes Empresas		InfoNegociostv	Tres especiales.	Tres especiales.
Agentes		Container	Pauta anual.	
Pymes y Grandes Empresas		Punto a Punto	Insert para aniversario.	Insert para aniversario.
Pymes		Las Rosas	Tres Publicotas (segundo, tercer y cuarto trimestre)	Tres Publicotas (segundo, tercer y cuarto trimestre)
Agentes		INDEX Judicial	Pauta anual.	Pauta anual

Pauta en Internet:

Tabla 6.9.2.: PAUTA DE INTERNET

SEGMENTO	OBJETIVO	MEDIO	PAUTA	
			2007	2008
Pymes y Grandes Empresas.	Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva.	El inmobiliario.com	Pauta semestral de lunes a viernes.	
Pymes.		Mundos E	Pauta anual	Pauta anual

En el caso de El inmobiliario.com, se realizará una prueba de seis meses (primer semestre del 2007) y, diagnóstico de por medio, se evaluará la posibilidad de seguir pautando o no, y bajo que condiciones.

Pauta con Mundos E incluye el banner publicitario en el Home más notas de interés referidas a marcas y patentes en el cuerpo de contenidos.

Sponsor:

Tabla 6.9.3.: PAUTA DE SPONSOR

SEGMENTO	OBJETIVO	MEDIO	PAUTA	
			2007	2008
Agentes	Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva.	Joint Group	Fiesta de la Re-Pauta Madre.	Fiesta de la Re-Putá Madre.
Pymes y Grandes Empresas.		Canje Amigo	Fiesta Día del Amigo.	Fiesta Día del Amigo.
Pymes y Grandes Empresas.		Junior Achievment	Evento “Noche de los Héroes”	Evento “Noche de los Héroes”
Grandes Empresas		Multicanal	Torneo de Golf	Torneo de Golf
Grandes Empresas		Banco Francés	Torneo de Golf	Torneo de Golf
Pymes y Grandes Empresas		Rock and Fellers	Torneo de Golf	Torneo de Golf

Eventos:

Tabla 6.9.4.: PAUTA DE EVENTOS

SEGMENTO	OBJETIVO	MEDIO	PAUTA	
			2007	2008
Pymes	Comunicación encaminada a estimular demanda selectiva.	FICO	Stand más Conferencia Informativa.	Presencia solo con stand.
Pymes y Grandes Empresas.		Registrar Golf	Cierre del año con el torneo de Golf RA.	Cierre del año con el torneo de Golf RA.

Inversión Necesaria:

	MEDIOS GRÁFICOS	INTERNET	SPONSOR	EVENTOS
2007	\$24.730	\$4.500	\$12.220	\$8.500
2008	\$24.330	\$4.500	\$12.220	\$7.500

Responsable:

Tanto la planificación y ejecución de los eventos como el armado de la piezas publicitarias y su posterior publicación son responsabilidad del Departamento de Marketing, contando con la colaboración de un asesor externo en lo que se refiere al desarrollo y ejecución de dichas acciones.

6.10. MODELO DE NEGOCIO PARA AGENTES

Objetivo:

Desarrollo del segmento Agentes a partir de un modelo de negocios que genere beneficios para intermediarios (agencias de marketing, publicidad, diseño gráfico, etc.).

Propuesta:

El Agente tiene una participación sobre lo facturado en nombre de RA del 20% sobre honorarios netos.

Estos beneficios están sujetos a las siguientes condiciones:

- El Agente se compromete a prestar los servicios de registro de marcas y patentes bajo la marca “RA Marcas y Patentes” con total exclusividad.

Para alcanzar los objetivos, beneficios y condiciones expuestos, RA propone generar una alianza estratégica con el Agente, comprometiéndose a proveerles los siguientes insumos:

- Asesoramiento técnico y presupuestación en tiempo y forma.
- Folletería informativa sobre registro de propiedad industrial e intelectual.
- Presencia en página web de RA y News Letter.

Publicidad:

El Modelo de Negocios para Agentes se comunicará de forma adecuada y coherente con el posicionamiento buscado a través de los siguientes medios:

- Página Web de RA.
- News Letter de RA.
- Especiales de Infonegocios.tv
- Piezas de MKT Directo (vía e-mail y mailing) a las agencias de publicidad y marketing de Córdoba, Mendoza y Rosario.

- Pauta Anual en Index Judicial.

Marketing Directo:

Campaña de E-mails:

- Base de Datos: Es responsabilidad del departamento de marketing y comercial proveer información para la confección de una base de datos que contenga el listado total de las agencias de marketing y publicidad de la provincia de Córdoba, Mendoza y Rosario.
- Lanzamiento de piezas por E-mail: Cada tres meses se realizarán envíos a la base confeccionada ofreciendo los servicios de RA para Agentes.

Campaña de Mailing: Al iniciar el año 2007 se enviará una carpeta presentación de RA más una oferta de sus servicios para Agentes, a las agencias de publicidad y marketing de Córdoba. Al iniciar el año 2008, dicha acción se ampliará a las ciudades de Mendoza y Rosario.

Inversión necesaria:

	CAMPAÑA E-MAIL	CAMPAÑA MAILING	FOLLETERÍA	PUBLICIDAD	COMISSION POR VENTAS (OBJ. CUMPLIDO)
2007	\$ 800	\$ 500	\$ 300	Incluida	\$ 6.500
2008	\$ 800	\$ 2.000	\$ 1000	Incluida	\$ 9.500

Responsable:

Tanto la planificación y ejecución de las acciones como el armado de las piezas publicitarias y su posterior publicación son responsabilidad del departamento de marketing, contando con la colaboración de un asesor externo en lo que se refiere al desarrollo y ejecución de dichas acciones.

Tiempo estimado del proyecto:

El proyecto tendrá como fecha de inicio el primero de febrero de 2007, teniendo una duración de dos años.

7. PRESUPUESTO

ACCIONES DE MARKETING	2007 \$	2008 \$	TOTAL \$
Rediseño de página web y servicios relacionados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscador de marcas on line ▪ Impresión de solicitudes on line ▪ Línea de tiempo on line ▪ Comunicación con un representante 	\$ 3.500	---	\$ 3.500
News Letter	\$ 650	\$ 650	\$ 1.300
Marketing Directo	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 3.000
Marketing Relacional	\$ 35		
Sponsor y pauta de medios	\$ 49.950	\$ 48.550	\$ 98.500
Modelo de negocio para Agentes	\$ 8.100	\$ 13.300	\$ 21.400
Total gastos de marketing	\$ 63.735	\$ 64.000	\$ 127.735
Facturación Bruta	\$ 329.600	\$ 436.000	\$ 765.600
Facturación Neta (F. Bruta – costos fijos y variables)	\$ 189.065	\$ 295.200	\$ 484.265
Presupuesto como % de ventas (Bruto)	19 %	14 %	16 %

8. CUADRO ESTRATEGICO

Segmentación	Estrategias de Marketing	Posicionamiento	Programas de acción	Acciones de Marketing	Importancia en la consecución de los objetivos del seg.		
					Mu.	Me.	Po.
Grandes Empresa	Fidelización	.Especialistas en Marcas y Patentes. .Más y mejor Información al cliente. .Rapidez en el servicio. .La mejor atención .	Programa A	Buscador de marcas on line			X
				Impresión de solicitudes desde la página web	X		
	Línea de tiempo del servicio actualizada en pág. web			X			
	Comunicación on line con un representante de la empresa				X		
	Comunicación on line con un representante de la empresa				X		
Pymes	Ataque frontal		Programa A	Buscador de marcas on line		X	
	Ataque de Flanqueo			Impresión de solicitudes desde la página web		X	
	Penetración Acrecentada		Programa B	Línea de tiempo del servicio actualizada en pág. web		X	
				Comunicación on line con un representante de la empresa	X		
	Fidelización		Programa B	Comunicación on line con un representante de la empresa	X		
		Rediseño Página Web		X			
		Sponsoreo y pauta de medios		X			
		Marketing Directo			X		
Agentes	Fidelización	Programa C	News Letter		X		
	Penetración Acrecentada	Programa B	Modelo de negocio para Agentes	X			
			Rediseño Página Web			X	
			Sponsoreo y pauta de medios		X		
			Marketing Directo	X			
		News Letter		X			

Mu.: Muy importante – Me.: Medianamente importante – Po.: Poco importante.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo final de grado se ha analizado la situación particular de la empresa en cuestión; análisis que permite evidenciar las fuerzas que impactan en el mercado y aquellas fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para adaptarse al sector y generar crecimiento sostenible en el largo plazo.

En el sector de registro de marcas se manifiestan dos situaciones particulares. Por un lado, el servicio está ingresando a la etapa de madurez, donde cada vez disminuye el número de nuevos clientes y el nivel de facturación general del sector se estanca en el tiempo. Por el otro lado, algunos competidores están adoptando nuevas herramientas de comercialización, lo que prevé en el corto plazo una reestructuración del sector, con nuevas formas de ofrecer y prestar el servicio. Las nuevas tecnologías juegan un papel protagónico en dicha reestructuración.

RA es una empresa joven en el sector, que ha sabido crecer y posicionarse por encima de otros con mayor trayectoria. Actualmente es el tercer estudio de marcas en nivel de facturación de Córdoba, destacándose principalmente por su visión comercial del servicio y sus esfuerzos en marketing. Si bien, una de sus principales fortalezas es contar con una estructura flexible y bajos costos en comparación con sus competidores, no cuenta con áreas de trabajo consolidadas, principalmente en lo que se refiere al servicio legal.

En vistas de dicha situación, para los periodos 2007 y 2008 se establecen objetivos de crecimiento en ventas, los cuales, considerando aquellos factores que influyen en la actividad del sector y aquellos que son propios de RA, tienen como premisa alcanzar masa crítica y consolidar la empresa en la zona centro del país garantizando su supervivencia en el largo plazo.

Para la consecución de estos objetivos es imperante que RA enfoque sus esfuerzos en tres actividades principales: posicionar su nombre en el mercado, ocupando un lugar preferencial en la mente de su público objetivo; prestar un servicio que deslumbré a sus clientes, valiéndose de nuevas herramientas de marketing; y finalmente, sendas actividades desarrollarlas y ejecutarlas en el marco de un plan de marketing que asegure rentabilidad en el corto plazo, crecimiento en el mediano plazo y consolidación en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Como actividades soportes al presente plan de marketing se recomienda considerar las siguientes actividades a desarrollarse en simultáneo con dicho plan:

Estudio de imagen y posicionamiento:

Realizar un estudio de imagen y posicionamiento le permitirá a RA conocer en profundidad como ven sus clientes y potenciales clientes a la empresa y a sus competidores en un momento dado del tiempo. Se recomienda realizar dicho estudio a fines del año 2007, de manera que la información obtenida sea útil como herramienta de control del plan de marketing en ejecución, permitiendo corregir cuestiones puntuales que hacen al servicio y al posicionamiento de marca, así como redoblar esfuerzos en aquellas actividades que estén obteniendo resultados más exitosos.

Programas de capacitación para personal de la empresa:

Una de las debilidades que se mencionó a lo largo de este trabajo, es la falta de especialización de los recursos humanos en algunas áreas de la empresa, debido principalmente a la rotación de personal. A raíz de esta situación se recomienda realizar programas que refuercen en el personal el vínculo con la empresa y el compromiso hacia la obtención de los objetivos planteados. En el marco de esta propuesta, es prioritario desarrollar programas de capacitación para los asesores comerciales de la empresa (vendedores), reforzando tanto sus conocimientos sobre el servicio así como sus aptitudes para la venta. En segunda instancia, se recomienda analizar en profundidad el servicio legal prestado por la empresa y desarrollar programas que tengan como objetivo la mejora continua en dichos procesos.

ANEXOS

- I - Investigación de mercado - Metodología**
- II – Investigación de mercado - Metodología**
- III – Análisis comparativo**

ANEXO I: Investigación de mercado

FICHA TÉCNICA

Fecha: noviembre 2006.

Objetivos generales:

- Conocer los procesos que entran en juego a la hora de contratar los servicios de un estudio de marcas y patentes.
- Conocer los segmentos a los cuales atender, definir los perfiles de los diferentes consumidores.
- Conocer la imagen y posicionamiento de RA respecto de sus consumidores.

Metodología cualitativa (ficha técnica):

Técnica: **Entrevistas en profundidad.** La elección de los entrevistados responde a los requisitos expuestos a continuación:

- Una persona que nunca haya pensado registrar su marca (perfil 1).
- Una persona que halla registrado su marca (perfil 2).
- Una persona que haya registrado su marca, pero por diferentes motivos no lo haya concretado (perfil 2).

Total: 3 entrevistas

Metodología cuantitativa (ficha técnica):

Tamaño de la muestra: 60 casos.

Muestra: Locales comerciales de la zona **Centro** y **Barrio Cerro de las Rosas** de la ciudad de Córdoba.

Instrumento de recolección de datos: encuestas personales estructuradas.

Procedimiento muestral: Conglomerado por zonas geográficas.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Tabla I-1

Pregunta: Mencione tres características que no deben faltar en un estudio de marcas y patentes.

Tabla I-1: CARACTERÍSTICAS DE UN ESTUDIO DE MARCA Y PATENTES MEJOR VALORADAS POR EL CLIENTE

Tamaño de la muestra: 60 individuos

Perfil: Comerciantes de la ciudad de Córdoba que registraron o no una marca.

características que no deben faltar en una agencia de registro de marca, nombradas por la muestra y colocadas en orden.	característica	orden
DE LA MÁS NOMBRADA A LA MENOS.	Mantener informado al cliente	1
	Confianza	2
	Seriedad	3
	Rapidez del trámite	4
	Buena atención.	5
	Buen precio	6

Tabla I-2

Pregunta: ¿Qué motivos tuvo para no iniciar el trámite de registro de su marca?

Gráfico I-2: MOTIVOS PARA NO REGISTRAR UNA MARCA

Tamaño de la muestra: 36 individuos

Perfil: Comerciantes de la ciudad de Córdoba que nunca registraron una marca.



Tabla I-3

Pregunta: A continuación le voy a pedir que reparta 100 puntos en las siguientes cualidades que debería tener el servicio de registro. Mientras más puntos destine a una cualidad, más importante es para usted.

Tabla I-3: EXPECTATIVAS SOBRE EL SERVICIO DE REGISTRO DE MARCA

Tamaño de la muestra: 60 individuos

Perfil: Comerciantes de la ciudad de Córdoba que registraron o no una marca.

A continuación le voy a pedir que reparta 100 puntos en las siguientes cualidades que debería tener el servicio de registro.		PROMEDIO
	Rapidez del trámite.	30
	Atención durante el proceso de registro.	25.21
	Atención luego de terminado el registro	22.6
	Precio del servicio.	22.17

Tabla I-4

Pregunta: ¿Cuál de las siguientes frases engloba mejor lo que fue el servicio brindado por el estudio de marcas y patentes.

Tabla I-4: EVALUACIÓN POS COMPRA

Tamaño de la muestra: 24 individuos

Perfil: Comerciantes de la ciudad de Córdoba Capital con al menos una marca registrada.

NO ME DIJERON NADA DURANTE EL PROCESO DE REGISTRO, ME LLAMARON SOLO CUANDO HABÍA TERMINADO.	17%
Si bien es cierto que me pasaron información de los avances, me hubiese gustado mayor información.	42%
Me mantuvieron bien informado sobre el proceso de registro, mientras duro.	42%

ANEXO II: Investigación de mercado

FICHA TÉCNICA

Fecha: abril de 2006.

Objetivos generales:

- Conocer la percepción que tiene el público objetivo sobre el servicio de registro y custodia de marcas comerciales.

Metodología cuantitativa (ficha técnica):

Tamaño de la muestra: 120 casos.

Muestra: Suscriptores a la revista **Punto a Punto**.

Instrumento de recolección de datos: encuestas estructuradas enviadas a través del News Letter de la revista **Punto a Punto** a sus suscriptores.

Procedimiento muestral: Auto-selección.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Tabla II-1:

Pregunta: ¿El registro de una marca al iniciar un proyecto es...?

Tabla II-1

EL REGISTRO DE LA MARCA AL INICIAR UN PROYECTO ES...	Importante, pero no prioritario	58 RESPUESTAS (48.33%)
	Imprescindible	49 respuestas (40.83%)
	Relativo	9 respuestas (7.5%)
	Poco importante	4 respuestas (3.33%)
CANT. RESPUESTAS: 120 (100.84%)		

ANEXO III: Análisis comparativo

A partir del relevamiento de datos realizado por RA durante el 2006 (ver ANEXO I: Tabla I-1) se determinaron las principales variables de interés a la hora de evaluar un estudio de registro de marcas por parte de los consumidores. Se entrevistaron 60 potenciales clientes los cuales opinaron sobre que variables consideraban primordiales a la hora de elegir un agente de marcas y luego debieron ordenarlas según su importancia. Posteriormente, se le otorgó un puntaje de manera subjetiva a cada variable mencionada que representa el orden o importancia que le otorgaron los encuestados. Los resultados se muestran en las 2 primeras columnas de la **Tabla III.1**.

Tabla III.1: ANÁLISIS COMPARATIVO

Variables	Pun.	RA			Elefante			Hipopótamo			Tigre			Mono			Roedor		
		F	R	D	F	R	D	F	R	D	F	R	D	F	R	D	F	R	D
Información	35		2				1			1			1			1			1
Confianza	20	3			4			4			3			4			3		
Seriedad	15		2		4			4			3			4			4		
Rapidez	15		2		3				2			2				1			1
Atención	10	3			3				2		3				2			2	
Precio	5	4			3			3			4			3			3		
Total Punto	100	60.00			66.25			60.00			55.00			56.25			51.25		

F: Fortaleza D: Debilidad R: Regular

Finalmente se procedió a completar la planilla con un análisis específico para cada competidor, ponderando cada variable de 0 a 4; siendo 0 o 1 (depende la intensidad) una debilidad y 3 o 4 (depende la intensidad) una fortaleza; igual a 2 representa un desempeño regular. Dicho puntaje se colocó en función del análisis subjetivo de las siguientes variables por competidor:

- Eje actual de su estrategia de posicionamiento.
- Inversión anual en publicidad
- Tiempos de ejecución del servicio
- Estrategia de precios
- Infraestructura
- Antigüedad en el sector

Para obtener el valor comparativo final se procede a multiplicar el puntaje de cada variable por el valor que corresponde a cada competidor y se suma. Una fortaleza de máxima intensidad (valor 4) aporta al índice comparativo final el 100% del puntaje otorgado a dicha variable. De la misma forma el valor 3 aporta el 75%, el valor 2 aporta el 50%, el valor 1 aporta el 25% y el valor 0 aporta el 0%. En la última fila de la **Tabla III.1.1** se muestra el valor final obtenido para cada competidor.

De la **Tabla III.1** se concluye que RA tiene un valor según la percepción y prestación del servicio hacia el cliente de 60.00 puntos, inferior respecto al líder del mercado Elefante que alcanza los 66.25 puntos, principalmente por tener menor puntaje en variables relacionadas a la antigüedad en el sector y a la calidad del servicio, como son la seriedad y la rapidez respectivamente.

Comparación con el mercado

A continuación se presenta la **Tabla III.2** donde se compara a RA con el mercado (mejor puntaje obtenido por la competencia en general en cada variable). Además la **Tabla III.2** incluye el puntaje de cada variable multiplicado por el valor correspondiente (4 = 100%; 3 = 75%; 2 = 50%; 0 = 0%). El Ratio hace referencia a la diferencia entre el valor final obtenido por RA en cada variable, y su correspondiente en el mercado, siendo una **ventaja comparativa** a favor de RA aquella variable con Ratio positivo.

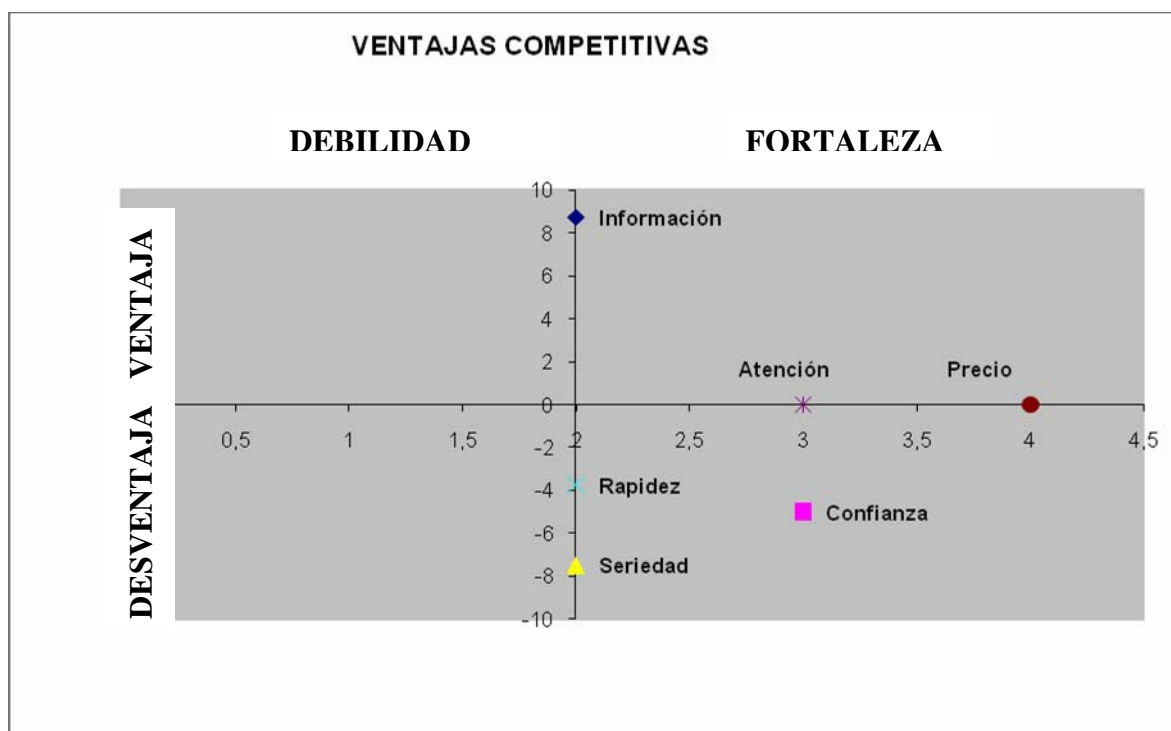
Podemos ver la **Tabla III.2** representada en el **Gráfico III.1**, donde, en el eje vertical se grafica el Ratio (si es positivo representa una **ventaja comparativa** para RA; si es negativo representa una **desventaja comparativa**), y el eje horizontal grafica el puntaje obtenido por RA en cada variable (si es mayor a 2 representa una **fortaleza**; si es menor a 2 representa una **debilidad**; igual a 2 representa un desempeño **regular**).

El objetivo del **Gráfico III.1** es poder identificar aquellas **fortalezas** de RA que, además, representan una **ventaja comparativa** por alcanzar un desempeño superior al de la competencia, siendo estas variables **ventajas competitivas** claves para la consecución de los objetivos.

Tabla III.2: COMPARACIÓN CON EL MERCADO

VARIABLES	Puntaje	RA				Mercado				Ratio
		F	R	D	VF	F	R	D	VF	
Información durante el servicio	35		2		17,5			1	8,8	8,75
Confianza	20	3			15	4			20	-5
Seriedad	15		2		7,5	4			15	-7,5
Rapidez en el servicio	15		2		7,5	3			11	-3,75
Atención al cliente	10	3			7,5	3			7,5	0
Precio	5	4			5	4			5	0
Total Punto	100	60				67,5				

Gráfico III.1: VENTAJAS COMPETITIVAS



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- ROBERT, Michel; DÍAS, Carlos – Estrategia Pura y Simple – McGraw – Hill Interamericana – Editores, S.A. de C.V.
- KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. – Mercadotecnia de Servicios Profesionales – Pretince – Hall.
- LOVELOCK, Chistopher – Mercadotecnia de Servicios – 3ra. – México – Pretince – may Hispanoamericana – 1996.
- BRAIDOT, Nestor P. – Marketing Total – 5ta. Edición – Ediciones Machi.
- HIEBING, Roman G. Jr.; COOPER, Scott W. – Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia – McGraw – Hill.
- WALKER, Boyd; MULLINS, Larreché – Marketing Estratégico – Mc Graw Hill – Cuarta Edición
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María – El Plan de Marketing en la Práctica – ESIC – Quinta Edición – 2000
- AAKER, David A. – Management estratégico del mercado – Editorial Hispano Europea, S.A. – Colección ESADE.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- InfonegociosTV
- Revista Punto a Punto
- Diario La Voz del Interior
- www.industria.gov.ar
- www.inpi.gov.ar
- www.indec.gov.ar

