

Libros de **Cátedra**

Experiencia Marketing

Elena Saccone y Paula Bonatto
(coordinadoras)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

EXPERIENCIA MARKETING

Saccone, Elena
Bonatto, Paula
(coordinadoras)

Facultad de Ciencias Económicas



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA



Índice

Introducción	4
Capítulo 1	12
Organización general del trabajo	
Capítulo 2	19
Convocatoria y propuesta de trabajo	
Capítulo 3	31
Conocimiento del negocio y tendencias	
Capítulo 4	44
Conocer a la organización. Perfil interno	
Capítulo 5	59
Consumidor	
Capítulo 6	88
Competencia	
Capítulo 7	110
Análisis estratégico y recomendaciones	
Capítulo 8	125
Presentación al cliente	
Los autores	140

INTRODUCCIÓN

Martín G. Fernández Molina

Nunca conseguí entender el proceso de motivación fuera de la práctica, antes de la práctica. Es como si, primero, se debiera estar motivado para, después, entrar en acción. [...] Esta es una forma muy antidialéctica de entender la motivación.

PAULO FREIRE, MIEDO Y OSADÍA

Fundamentos

La crisis del petróleo en la década del 70 y el agotamiento de los modelos tayloristas y fordistas de producción marcan el comienzo de la transición del estadio industrial al estadio postmoderno en la evolución tecnológica de los seres humanos. Este último estadio, conocido como la era de la información y del conocimiento, produce un nuevo escenario global en todos los niveles: económico, político, social, cultural, y por supuesto, también a nivel educacional.

En el contexto de la sociedad industrial, era necesario formar a los individuos en cuestiones relacionadas con el patriotismo (para consolidar el Estado-Nación), la disciplina social (necesaria especialmente en el trabajo de la fábrica), las artes, oficios y profesiones.

En la sociedad postmoderna, la educación tiene un rol distinto. Debe fomentar el pensamiento crítico y la creatividad, por ser lo único que distingue al ser humano de las máquinas. Se vuelve, entonces, indispensable reformular los sistemas de enseñanza, para adecuarlos a un contexto que exige, básicamente, que se “*aprenda a aprender*”.

Para lograr este cometido, los especialistas coinciden en que se deben dominar 4 procesos básicos (Plastino, 2007):

- ✓ Abstracción
- ✓ Pensamiento sistémico
- ✓ Capacidad de experimentar
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo

Muchos autores destacan la participación del alumno como un principio básico del aprendizaje efectivo.

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al

aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. (Wether & Davis, 1995, pág. 215)

Una investigación realizada por consultores de negocios de la Forum Corporation (USA) encontró cinco principios básicos del aprendizaje (Johnson & Bragar, 1997):

- ✓ El aprendizaje es una transformación que se lleva a cabo a través del tiempo.
- ✓ El aprendizaje conforma un ciclo continuo de acción y reflexión.
- ✓ El aprendizaje es más efectivo cuando involucra cuestiones relevantes para el aprendizaje.
- ✓ El aprendizaje es más efectivo cuando es en grupo.
- ✓ El aprendizaje se produce mejor en un ámbito adecuado.

Los distintos métodos de enseñanza aportan a cada uno de los aspectos mencionados con variada efectividad. Las clases plenarias y los libros de texto parecerían ser menos efectivos, y técnicas como el rol playing, el análisis de casos y los juegos de simulación alcanzarían en un mayor grado los principios buscados. Hay evidencia empírica de que cuando las personas resuelven problemas por sí mismas, el cerebro libera un torrente de neurotransmisores (como la adrenalina) que “disparan” explosiones de actividad y conforman nuevos patrones neuronales, que son el sustrato neurobiológico del aprendizaje (Rock & Schwartz, 2006). Esto significa que, en lugar de disertar y ofrecer soluciones, los docentes más eficaces son aquellos que formulan preguntas pertinentes y ayudan a los alumnos a encontrar sus propias soluciones.

El alumno de hoy

Acostumbrados a la inmediatez de Internet, a la vertiginosidad de los cambios, a vivir el hoy, nuestros alumnos pertenecen a la llamada “Generación Y”. Son alumnos inquietos, que están dispuestos a cambiar o abandonar todo aquello que los aburre o que no representa un desafío.

Los profesores Fernando R. Simonato y Mario A. Mori, de la cátedra Administración III (Comercialización) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), escribieron un artículo en la Revista Digital Ciencias Administrativas (2015) en el que comparan distintas variables relacionadas con el aprendizaje de las distintas generaciones:

VARIABLES	BABY BOOMERS	GENERACIÓN " X "	GENERACIÓN " Y "
INFLUYENTES	Basados en las evidencias Expertos	Pragmáticos Practicantes	Experiencial Colegas
FOCO DE CAPACITACIÓN	Datos Técnicos Evidencias	Practico Casos de Estudio Aplicaciones	Historias Emocionales Participativo
FORMATO DE APRENDIZAJE	Formal - Estructurado	Relajado - Interactivo	Espontaneo - Multisensorial
ENTORNO DE APRENDIZAJE	Estilo de Aula de Clase Atmosfera Tranquila	Estilo de Mesa Redonda Ambiente Relajado	Estilo Café Música y Multimodal
VALORES FINANCIEROS	Necesidades a Largo Plazo Efectivo y Créditos	Metas a Mediano Plazo Expertos en Créditos	Deseos de Corto Plazo Dependientes del Crédito
IDEAS PREPONDERANTES	Orden y Control Lo que Piensan	Coordinación y Cooperación Lo que Hacen	Consenso y Colaboración Lo que Sienten
COMO APRENDEN	Pasivamente	Formalmente A través del Monologo	A través del Dialogo Interactivamente a través de los Multimodal
QUE LOS SEDUCEN	Autoritarismo Sentido del Deber y Lealtad Argumentativo Apologista	Racional – Factico - Evidencias	Exposición Rebelde Espontaneo – Multisensorial Participativo
COMO SE RELACIONAN CON LA TECNOLOGÍA	Aliens Digitales	Inmigrantes Digitales y Adaptados Digitales	Nativos Digitales

A partir de este cuadro, se deriva como una responsabilidad ineludible de las cátedras y los docentes enfrentarse a estos “nuevos alumnos” con nuevos métodos de enseñanza.

Es tiempo de que los alumnos dejen de ver al docente y la institución educativa como lejanos, difíciles de llegar. El docente debe ser una parte más de la dinámica de la clase. Se debe fomentar un ambiente propicio para que, en términos de Ben Zander¹ (2006), florezca la “posibilidad” (entendida como la generación de un ambiente en el cual la gente pueda sentirse atraída o impulsada a producir algo que no se ajusta a la norma o al camino esperado).

Las concepciones más modernas de liderazgo plantean el docente como un facilitador (Bolman & Deal, 1995), que ayuda a sus estudiantes a buscar y encontrar por sí mismos su camino. No se propone ser perfecto, sino saber escuchar las opiniones de los alumnos, reflexionar sobre los propios errores y estar dispuesto a superar sus bloqueos mentales.

La extensión universitaria

Nuestra Facultad de Ciencias Económicas no tiene una tradición rica en Extensión (o quizás, no tan rica como en enseñanza e investigación). Sin embargo, esto se ha revertido en los últimos años y hoy contamos con una Secretaría de Extensión en continuo crecimiento y con importantes proyectos en ejecución. Asimismo, bajo la órbita de la Secretaría de Asuntos Académicos, las cátedras aparecen cada vez más interesadas en abordajes que permitan brindar un aporte técnico a la comunidad, a la vez que sirvan como aprendizaje de los alumnos y docentes.

¹ Director de la Orquesta Filarmónica de Boston.

Dice el Estatuto de la Universidad Nacional de La Plata (2008) en su Preámbulo que “la UNLP reconoce como funciones primordiales el desarrollo y fomento de la enseñanza, la investigación y la extensión”, y al abordar específicamente la extensión continúa:

La Extensión Universitaria será el principal medio de la Universidad Nacional de La Plata para lograr su función social, contribuyendo al tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de la comunidad, la reconstrucción del tejido social, el desarrollo económico sustentable y el fortalecimiento de la identidad cultural.

La extensión universitaria, como pilar conceptual e ideológico de la Universidad Reformista, debe ser interpretada en su sentido más amplio, involucrándola en los más diversos aspectos de vinculación con la sociedad y el medio, no solo transfiriendo, sino y fundamentalmente escuchando, aprendiendo y reflexionando para elaborar una respuesta útil y comprometida a sus destinatarios (Extensión: Universidad Nacional de La Plata).

Directrices de nuestra cátedra

Como cátedra, continuamente repensamos nuestros métodos de enseñanza para intentar adaptarlos al contexto actual. Estamos convencidos que para lograr resultados extraordinarios es un requisito indispensable tener claros los lineamientos estratégicos a seguir, con una visión amplia y con consistencia.

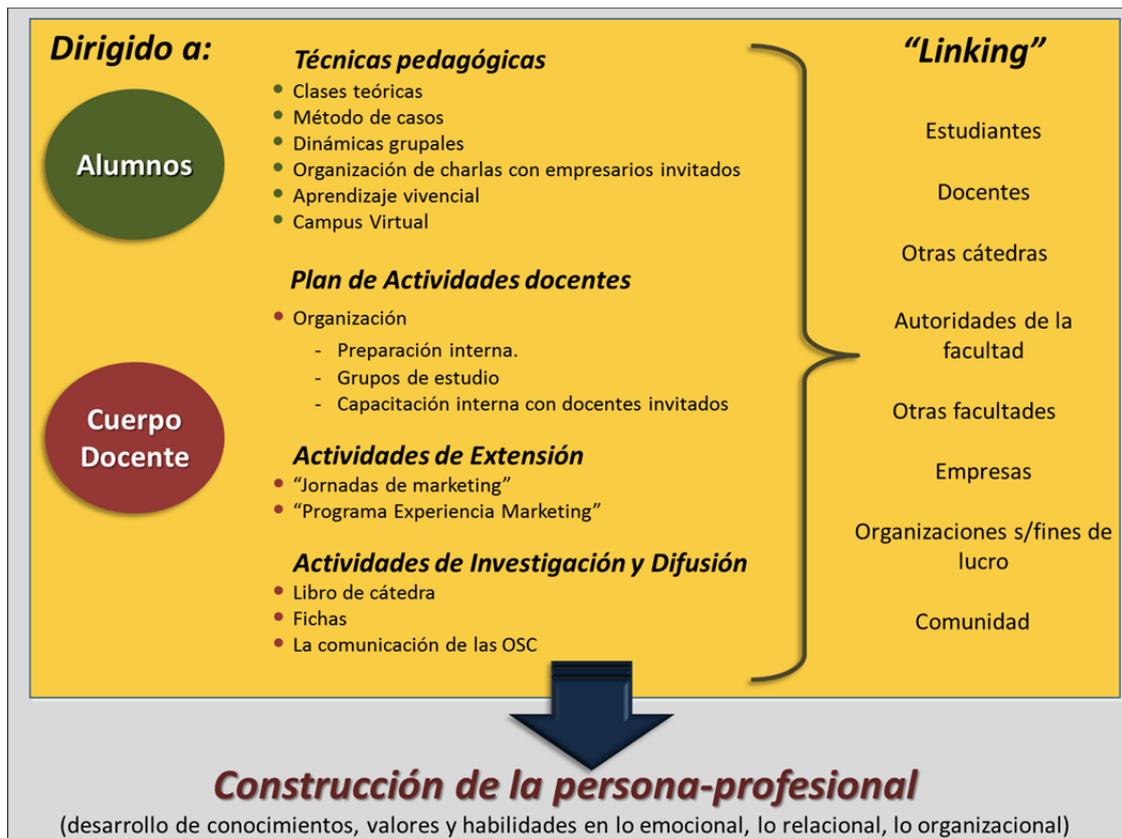
Este es el enfoque que nos planteamos y es en torno al mismo que definimos las siguientes directrices que marcan nuestra filosofía de trabajo (Saccone, y otros, 2007):

- ✓ La educación es la construcción de una persona. Educar significa “sacar o evocar aquello que está latente”. Por lo tanto, educación significa sacar afuera las capacidades de la persona para entender y vivir, y no llenar a una persona pasiva de conocimientos preconcebidos. Siguiendo esta premisa, se busca formar a los profesionales del mañana con fuertes valores éticos y sociales, desarrollando habilidades en lo emocional, relacional y organizacional.
- ✓ Preparar a la cátedra (docentes y alumnos) para el nuevo desafío de crear Capital Social tipo “Linking”, que significa “crear redes”, entrelazarse. Es el concepto de conectividad, donde el desarrollo se basa en el modelo de “cuerda” (muchos hilos entrelazados) que tiene a la “cooperación” (ir juntos sobre los fines) como sostén del mismo. Para ello es necesario potenciar la flexibilidad, la capacidad de tomar decisiones, la iniciativa, la creatividad, el liderazgo, el ser parte de un equipo y fundamentalmente el “aprender a aprender”.
- ✓ Tal como explica Stephen Nachmanovitch (1990) “la educación debe abreviar en la estrecha relación entre juego y exploración; debe haber permiso para explorar y expresar; debe haber una valoración del espíritu exploratorio, que por definición nos

saca de lo ya probado, lo verificado y lo homogéneo” (pag. 169). En base a esto, el objetivo es fomentar el compromiso, pues nadie puede comprometerse con lo que no conoce. Al contactarse con la realidad, el alumno va rompiendo las “barreras” y logra reencontrarse con la pasión y el conocimiento. El punto más importante, entonces, es ubicar como cuestiones no dicotómicas a la teoría y a la práctica, mostrando que el aprendizaje se “enhebra” cuando una práctica apasionada puede ser traducida y elevada a una conceptualización (categoría de pensamiento), a la capacidad de universalización. Y, fundamentalmente, la experiencia entusiasma cuando nos muestra que no solo es posible “hacer”, sino “ser”.

- ✓ La clave del marketing es la orientación al entorno, entendiendo que este concepto implica: la “orientación-mercado” (capacidad de comprensión y anticipación de las necesidades de los consumidores), la “orientación-sector” (conocimiento de las otras organizaciones participantes del sector de actividad), la “visión global del entorno” (detección de oportunidades y amenazas) y la coordinación de todas las áreas de la organización. La cultura estratégica se convierte entonces, en el pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la organización. Bajo esta perspectiva, la cátedra entiende a las organizaciones desde una visión sistémica e integra mucho de los conceptos trabajados en otras materias (como Administración General, Psicología y Sociología Organizacional, Estadística, entre otras). Se busca facilitar la visualización de las distintas áreas de una organización no como compartimentos estancos, sino más bien integradas, unidas en una misma red que las vincula de manera dinámica y vital.

En función de los lineamientos planteados, trabajamos con una metodología integral que se resume en el siguiente esquema:



Desarrollo del libro

Este libro aborda la metodología utilizada por la cátedra Administración de la Comercialización I, en el desarrollo del Programa Experiencia Marketing.

- El **Capítulo 2** “Convocatoria y propuesta de trabajo” explica el proceso de convocatoria y selección de las organizaciones participantes del Programa. Se describen los distintos medios que se utilizan para contactarse con las organizaciones, la explicación del programa y cómo se las motiva a participar. Asimismo, se comenta la forma de recibir y clasificar las solicitudes y se detallan los criterios de evaluación para la selección de los casos. Finalmente, el capítulo explica las consideraciones que se tienen en cuenta en el armado de la propuesta de trabajo y la conformación de equipos.
- El **Capítulo 3** “Conocimiento del negocio y tendencias” relata la primera etapa del trabajo, que implica comprender cabalmente el negocio/ sector en el que la organización seleccionada desarrolla su actividad comercial. Esta etapa termina con un informe escrito sobre dichos aspectos. En el capítulo se detalla cuál es el objetivo de analizar esta información, cómo definir el negocio, cómo identificar las variables a incluir en el análisis, modelos para resumir la información, modelos de informes, entre otras cuestiones.

- En el **Capítulo 4** “Conocer a la empresa u organización: Perfil interno” se detallan los aspectos teóricos que incluye el análisis del perfil interno de una empresa u organización (historia, misión, visión, objetivos, etc.). Se describen diferentes herramientas para obtener dicha información como entrevistas, encuestas, planillas de relevamiento, entre otras. Se presentan distintos modelos de diagnóstico y la manera de elaborar hipótesis sobre el problema a trabajar. Todo acompañado con ejemplos de informes reales. A su vez, se comentan los contactos de los alumnos con el/ la dirigente, empresario/a o miembro de la organización participante designado como líder del proyecto.
- El **Capítulo 5** “Consumidor” parte del resultado del informe de tendencias y de perfil interno para, desde allí, definir la información a relevar sobre el consumidor actual o potencial. En dicho capítulo se explican distintos modelos teóricos y cómo se obtiene la información para desarrollarlos. Se detallan herramientas de relevamiento (encuestas y entrevistas) y de procesamiento de información (tablas dinámicas). Se plantean recomendaciones para el desarrollo del informe y sus conclusiones. Finalmente, se detallan lineamientos sobre la presentación de información gráfica.
- En el **Capítulo 6** “Competencia” se presentan aspectos teóricos sobre la definición de los competidores a analizar y cómo seleccionarlos. Se describen diferentes modelos de análisis y las herramientas para relevar la información requerida. Se especifican lineamientos sobre cómo organizar la información y presentar las conclusiones.
- El **Capítulo 7** “Cuadro de situación y recomendaciones” presenta diferentes modelos para describir la situación actual de la empresa u organización. Se describe la relación entre los tres ejes analizados y las tendencias del sector, y cómo presentar esa relación en los diferentes modelos. A su vez, se describe cómo pasar de las conclusiones de cada modelo a recomendaciones concretas. Se detallan recomendaciones sobre la presentación escrita del informe y la presentación oral con soporte visual.
- El capítulo final, **Capítulo 8** “Presentación al cliente” aborda cómo realizar una presentación efectiva. Detalla los aspectos del cliente a tener en cuenta y los temas más importantes a considerar en el armado de la presentación.

Referencias

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1995). *Organización y Liderazgo: El arte de la decisión*. Addison-Wesley Iberoamericana.

- Johnson, K., & Bragar, J. (1997). Principles of Adult Learning: A Multi-Paradigmatic Model. En C. R. Dills, & A. J. Romiszowski, *Instructional Development Paradigms* (págs. 335-349). Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications.
- Nachmanovitch, S. (1990). *Free Play: La importancia de la improvisación en la vida y en el arte*. Planeta Nueva Conciencia.
- Plastino, Á. L. (2007). Seminario "Gerenciación de la Información en la Sociedad Globalizada: aspectos teóricos y prácticos". La Plata: Facultad de Ciencias Económicas (UNLP).
- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The Neuroscience of Leadership. *Strategy + Business*, Issue 43.
- Saccone, M. E., López Armengol, M., Bonatto, P., Carreras, A. C., Luna, V., Gentilín, M., y otros. (2007). Nuevas Metodologías para Nuevos Alumnos: cómo aprender a través de vivencias laborales. *CD XXI Encuentro de Docentes de Comercialización de Argentina y América Latina EDUCA-AL*. Mendoza.
- Simonato, F. R., & Mori, M. A. (2015). Los Millenials y las Redes Sociales. Estudio del Comportamiento, Ideología, Personalidad y Estilos de Vida de los Estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata a través del Análisis Clúster. *Ciencias Administrativas (Año 3, nº 5)*.
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (2008). Estatuto. La Plata.
- Universidad Nacional de La Plata (UNLP). (s.f.). *Extensión: Universidad Nacional de La Plata*. Recuperado el 08 de 2016, de sitio web de la Universidad Nacional de La Plata: www.unlp.edu.ar
- Wether, W., & Davis, H. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Zander, B. (2006). Pasaje al mundo de la posibilidad. *Revista Gestión (Vo. 11, No. 6)*, 106-113.

CAPÍTULO 1

Organización general del trabajo

Martín G. Fernández Molina

Experiencia Marketing

El Programa Experiencia Marketing es una iniciativa de la cátedra Administración de la Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) cuyo objetivo es brindar:

1. Una experiencia de aprendizaje vivencial a los alumnos de la carrera de Licenciatura en Administración.
2. Un servicio de asesoramiento de Marketing para Pymes, ONGs e instituciones de la ciudad de La Plata y alrededores.

La razón de ser del Program se vincula con:

1. La necesidad de complementar la formación académica de los alumnos de la materia Administración de la Comercialización I con actividades prácticas que incentiven el desarrollo de habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, oratoria, manejo de herramientas técnicas y otras propias de la disciplina.
2. La responsabilidad que tiene la Facultad en general y la carrera de Administración en particular, con la comunidad en la que está inserta y con las organizaciones que se desenvuelven en dicha comunidad.

Algunas de las inquietudes que intenta abordar el Programa Experiencia Marketing son:

- ✓ ¿Cuáles son las tendencias del sector en el que la organización participante desarrolla su actividad comercial?
- ✓ ¿Cómo percibe el mercado los productos/ servicios ofrecidos por la organización?
¿Cuáles son los aspectos más valorados?
- ✓ ¿Qué marcas están presentes en la mente de los consumidores? ¿Cuán conocida es la marca de la organización participante?
- ✓ ¿Qué opinan los clientes de la organización acerca de los productos/ servicios ofrecidos? ¿Qué aspectos deberían mejorarse?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización?
- ✓ ¿A qué segmentos o mercados debe dirigirse?

- ✓ ¿Cómo lograr diferenciarse de sus competidores?
- ✓ ¿Qué aspectos del producto/ servicio debe comunicar?
- ✓ ¿Cómo mejorar la posición de la organización en el mercado y/o la comunidad?

En base a estas cuestiones trabajamos con los alumnos de la materia analizando el caso seleccionado. A través de una investigación de mercado realizamos un diagnóstico integral de la situación de la organización y con dicha información hacemos recomendaciones sobre acciones estratégicas de marketing para lograr los objetivos de posicionamiento definidos.

Las recomendaciones suelen estar relacionadas con algunos de los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Cómo difundir mejor los productos/ servicios ofrecidos por la organización participante?
- ✓ ¿Cómo generar un mejor vínculo con sus clientes?
- ✓ ¿Qué aspectos de la gestión del punto de venta se deben mejorar?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores técnicas y herramientas para hacer la marca más conocida?
- ✓ ¿Cómo ordenar la cartera de productos?
- ✓ ¿Qué estrategia de crecimiento resulta más adecuada para la organización en base a su situación actual?

El esquema integral de Marketing

Nuestro enfoque de trabajo, nos conduce a entender la disciplina del Marketing desde una visión amplia, sistémica. Solemos definir al Marketing como una filosofía, una forma de conducir y entender a las organizaciones, centrada en comprender las necesidades del mercado y alinear los esfuerzos organizaciones en pos de su satisfacción, y con foco en el cumplimiento de los objetivos.

El siguiente esquema conduce el desarrollo de la materia y del Programa Experiencia Marketing, de forma integral:



Elaborado por la cátedra de Administración de la Comercialización I.FCE.UNLP.

La primera parte de la materia (y del Programa Experiencia Marketing) nos introduce en el mundo del Marketing Estratégico, como una reflexión sistematizada, un pensamiento a mediano y largo plazo que sienta las bases fundantes de toda acción y de toda decisión operativa. Revisamos los **conceptos centrales de la disciplina**, la función del Marketing y su evolución en el tiempo. A su vez, contextualizamos la actividad profesional, observando las tendencias más importantes y poniendo foco en el componente ético.

En esta parte estudiamos tres ejes estratégicos:

- ✓ **El consumidor.** Comprendemos su importancia estratégica, sumergiéndonos en el terreno de la Psicología de Consumo. Transitamos por el estudio del comportamiento de compra, consumo y posesión. Aplicamos modelos de entendimiento y análisis interdisciplinarios: enfoque psicológico, sociológico, antropológico, neurocientífico, biológico. Aprendemos a segmentar el mercado a través de criterios tradicionales y simbólicos.
- ✓ **El sector.** Analizamos el atractivo del sector, sus tendencias, sus factores críticos de éxito. Repasamos matrices de análisis estratégico como el FODA, la matriz Ansoff, BCG, McKinsey, entre otras. Reflexionamos sobre la noción de competencia y estudiamos distintas tácticas competitivas.
- ✓ **El perfil interno organizacional.** Aunque no es estrictamente una variable de Marketing, entendemos que resulta imprescindible la comprensión profunda de la cultura organizacional, los valores, la estructura y procesos, los recursos, el estilo de toma de decisiones. Muchos de estos abordajes se estudian en materias previas como Psicología Organizacional (correlativa).

En paralelo al estudio de los tres ejes del Marketing Estratégico, y como un insumo fundamental para la efectiva indagación, se presentan y practican las metodologías de **investigación de mercado** (de comunicación y de observación). Se explica la importancia de la formulación del problema de investigación, los tipos de diseños de investigación, las fuentes de datos, los métodos de recolección de información, la conformación de la muestra, los detalles del trabajo de campo, el tratamiento y análisis de datos, la interpretación de resultados y la presentación de las conclusiones. En esta etapa nos valemos de conocimientos previos brindados por otra de nuestras materias correlativas, Estadística para los Negocios.

Como transición entre el Marketing Estratégico y Operativo, abordamos los conceptos centrales de la materia: **marca y posicionamiento**. Estudiamos la marca, comprendiendo su naturaleza semiótica, relacional, intersubjetiva, contractual, entrópica. Visualizamos el posicionamiento como la unión entre una marca y un deseo, como el encuentro de un target con una propuesta de valor única (funcional y/o simbólica). En este marco, el objetivo de posicionamiento emerge del diagnóstico integral (Marketing Estratégico) y opera como guía fundamental de las decisiones y acciones operativas.

La última parte de la materia (y del Programa Experiencia Marketing) nos invita a pensar en el corto plazo, a cristalizar las estrategias en acciones concretas. Son los dominios del Marketing Operativo. Etapa que abordamos en las tradicionales cuatro variables del Marketing Mix (aunque con un enfoque integral, complementario, consistente con el objetivo de posicionamiento definido):

- ✓ **Decisiones de producto.** Desarrollo de producto. Dimensiones, cartera de productos, calidad objetiva y percibida, identificación del producto.
- ✓ **Decisiones de precio.** Condicionantes. Métodos de fijación, estrategias de precios, recortes e incrementos, respuesta frente a los cambios de los competidores.
- ✓ **Decisiones de distribución y trade marketing.** Canales de distribución, criterio de elección de una red de distribución, canales digitales. Gestión de ventas. Trade Marketing, implantación del surtido y de las marcas. Category Management y Retail Marketing.
- ✓ **Decisiones de comunicación.** Plan de comunicación, objetivos, mensaje y estilo, estrategia de medios, presupuestación, calendarización, medición, evaluación. Herramientas de comunicación masiva y personal.

Finalizado el recorrido, volvemos al inicio para revisar la coherencia y visualizar el esquema de manera integral, con foco en las interrelaciones.

El enfoque de Marketing moderno

Llegado este punto, resulta importante revisar algunas asociaciones que, a nivel general, se presentan sobre la disciplina de Marketing, con el fin de brindar claridad sobre este concepto.

En este sentido, el Marketing se relaciona habitualmente con alguna de las siguientes tres dimensiones:

- ✓ **Dimensión Análisis.** Se vincula el Marketing particularmente con la Investigación de Mercado. *“Estoy necesitando un estudio de Marketing”*. Se piensa el Marketing como un medio para adquirir información de soporte para la toma de decisiones estratégica.
- ✓ **Dimensión Acción.** Se asocia el Marketing con la comunicación y, especialmente, con la publicidad. Muchos comerciantes o emprendedores a menudo piensan *“a mí me falta Marketing”*. Entienden el Marketing como una poderosa herramienta para darse a conocer y poder difundir su negocio, producto o marca.
- ✓ **Dimensión Ideológica.** En esta dimensión el Marketing *“tiene mal Marketing”*. Se percibe como un conjunto de técnicas que sirven para persuadir y manipular, con el fin de vender a los ciudadanos productos que no necesitan y que, finalmente, los hacen menos felices. *“Eso es puro Marketing”*.

Si bien estas tres visiones del Marketing son erradas (por ser parciales), la que más preocupa a los que trabajamos en esta disciplina es la última, la dimensión ideológica. Sin embargo, lo cierto es que, de alguna manera, el Marketing ha sido responsable de esa mala reputación, especialmente durante su etapa de mayor crecimiento en los años 60.

Recordemos cómo funcionaba el mercado y las organizaciones en ese momento. Durante muchos años (desde principios del siglo XX) las organizaciones habían operado “mirando hacia adentro”, fuertemente enfocadas en el área productiva.

- ✓ Todo lo que se producía se vendía.
- ✓ Las necesidades eran estables y conocidas.
- ✓ La preocupación prioritaria de las empresas era mejorar la productividad.

El Marketing se reducía simplemente a programar la salida de los productos fabricados, y las acciones comunicacionales eran superfluas.

Con el tiempo (a partir de la segunda mitad del siglo XX) comenzó a producirse una saturación progresiva de las necesidades correspondientes al núcleo central del mercado y una gran cantidad de productos comenzaron a apilarse en los depósitos. El Marketing se encontró rápidamente con la necesidad de emprender una labor agresiva de ventas y promoción, que en muchos casos desembocó en prácticas comerciales desleales, basadas en la manipulación, la presión y hasta el engaño (Lambín, 1995).

Sin embargo lo cierto es que, más allá de estas prácticas poco éticas, fue en este momento histórico en el que el Marketing y la Comunicación alcanzaron su máxima relevancia y crecimiento. La aparición de medios masivos de comunicación fue una pieza fundamental en este desarrollo.

Por aquellos tiempos:

- ✓ Los individuos pasaban la mayor parte de su tiempo libre mirando televisión.
- ✓ La publicidad era una herramienta altamente efectiva.

En ese modelo de mundo, el Marketing funcionaba a la perfección.

- ✓ Las marcas se dirigían masivamente a sus públicos.
- ✓ Los mensajes publicitarios eran creíbles.
- ✓ El “boca en boca” era altamente efectivo.
- ✓ Había pocas marcas competidoras, que iban generando distintas estrategias para repartirse el mercado.

Este mundo “tan perfecto” ya no aplica a los tiempos de hoy, aunque con mucha frecuencia se continúen desarrollando planes de comunicación basados centralmente en la utilización de publicidad y en la televisión como principal medio.

Actualmente el **enfoque de ventas** del que venimos hablando (predominante en la década del 60) ha sido superado. Hoy las marcas exitosas se gestionan bajo un **enfoque de mercado** que exige a las organizaciones “mirar hacia fuera”. Y cuando observamos el contexto actual vemos, entre otras cosas, que:

- ✓ Se ha producido una histórica fragmentación de los medios de comunicación.
- ✓ La televisión dejó de ser el medio más relevante.
- ✓ Los individuos consumen múltiples medios y muchos de ellos de manera simultánea.
- ✓ Existen múltiples marcas que se disputan el mercado.
- ✓ Al tener alternativas, el consumidor fue adquiriendo un poder mayor.

Entrando en la etapa actual del Marketing y las Comunicaciones debemos hablar de la revolución digital. Hasta hace pocos años se hacía habitualmente mención a los cambios producidos por la irrupción de Internet y las Notebooks (computadoras personales). Sin embargo, hoy las computadoras claudicaron frente a los teléfonos celulares inteligentes, más conocidos como Smartphones. Un argentino promedio, en un día promedio, pasa más minutos frente a la pantalla de su teléfono móvil que en la computadora personal, y más minutos en la computadora personal que frente a la televisión.

Este es un cambio fundamental porque el mundo del Mobile obliga a replantear algunos de los paradigmas tradicionales del Marketing. En los dispositivos móviles las personas “*descubren*” los contenidos. No los buscan como lo hacían (o lo hacen) en sus computadoras personales. En los celulares, son las marcas las que buscan a sus consumidores, y no al revés. De esta manera, los mensajes marcarios deben tener la creatividad y el impacto suficientes para conseguir atraer a las personas a las que van destinados.

Todo lo comentado nos muestra un mundo que se complejizó. Ese mundo de los años 60 en el que las marcas buscaban vender inescrupulosamente ya no aplica. Durante muchos años los discursos marcarios brindaban recetas acerca de cuáles eran los comportamientos adecuados y qué se debía consumir si se buscaba vivir mejor y ser más felices. Pero esos discursos ya no tienen credibilidad. Los consumidores se volvieron consumidores políticos, que están dispuestos a “*piquetear*” a las marcas que no cumplen con sus promesas, que les exigen que sean genuinas, transparentes.

Un ejemplo muy gráfico de esto que estamos marcando es el caso de Unilever, que no hace mucho se vio en la obligación de dar explicaciones a la comunidad al ser cuestionada porque

con una de las marcas de su portafolio (Dove) proponía combatir los estereotipos de belleza, y con otra (Axe) brindaba un mensaje de degradación y cosificación de la mujer

En este punto es necesario que nos arrimemos al concepto de posicionamiento, que los libros definen como “*la posición que ocupa la marca en la mente de los consumidores*”.

El posicionamiento implica encontrar conceptos únicos que:

- Sean relevantes para el segmento de mercado al que apunta la marca.
- En los que la marca se destaque en relación a su competencia.

La clave para construir un posicionamiento sólido es que las marcas observen el llamado “modelo de las 3 C” (Oliveto, 2014):

- **Coherencia:** Se es coherente cuando a través del tiempo se cumple con lo que se promete y se promete sólo lo que se puede cumplir.
- **Consistencia:** Se es consistente cuando ese ADN, esa verdad, esa promesa básica se manifiesta en cada una de las múltiples voces de la marca.
- **Credibilidad:** Se es creíble cuando con claridad las evidencias demuestran que somos coherentes y consistentes.

Si bien parece sencillo, la realidad es que este modelo trae nuevos dilemas y desafíos a la actividad de Marketing. Transitarlo exitosamente requiere un trabajo integral de toda la organización, liderado por el máximo nivel decisorio. Requiere tener en claro lo que mi marca es, o lo que se busca que sea. Y requiere, especialmente, respetarlo.

Referencias

Lambín, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Oliveto, G. (2014). *ArgenChip: ¿cómo somos y cómo pensamos los argentinos*. Buenos Aires: Atlántida.

Capítulo 2

Convocatoria y propuesta de trabajo

Camila Tomás - María Paz Noblea

Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo se basa en desarrollar el proceso de convocatoria y selección de las empresas y organizaciones a participar de la experiencia vivencial con los estudiantes.

Habilidades requeridas

Las habilidades requeridas para realizar la convocatoria y reclutamiento de la organización son:

- ✓ Habilidades de indagación
- ✓ Empatía
- ✓ Escucha activa
- ✓ Comunicación
- ✓ Gestión

Una parte fundamental para poder llevar adelante la experiencia vivencial con los estudiantes es la convocatoria y correcta selección de las organizaciones participantes. En este capítulo buscaremos explicar detalladamente este proceso, desde el lanzamiento de la comunicación hasta el armado del plan de trabajo una vez elegido el cliente. Adicionalmente brindaremos herramientas útiles en caso de buscar implementar esta metodología en otros contextos académicos.

El primer paso de la “Experiencia Marketing” es la realización de una *Convocatoria abierta* a todas aquellas organizaciones que hayan identificado que poseen alguna problemática de marketing y que deseen participar de la experiencia vivencial planteada por la Cátedra. Una vez seleccionadas estas organizaciones pasamos a la segunda instancia de este proceso que considera la elaboración de la propuesta de trabajo en la cual los alumnos y las organizaciones tienen definidos los objetivos y plazos de entregas.

Desde el año 2008, hemos puesto en práctica esta modalidad buscando una participación más activa de la comunidad organizacional y garantizando de cierta forma, un mayor

compromiso con la experiencia. Anteriormente, la búsqueda de las organizaciones participantes se hacía a partir de los contactos referidos de los miembros de la Cátedra, pero si bien los casos luego podían desarrollarse exitosamente en términos del aprendizaje para los alumnos, esta metodología de “reclutamiento de organizaciones” no siempre arrojaba los resultados deseados en términos de participación y grado de compromiso por parte de las mismas. Es importante destacar que con esta modalidad perseguimos un objetivo de extensión ya que nos permite acercarnos a la comunidad y colaborar con la profesionalización de las organizaciones.

En adelante describiremos los distintos medios para comunicarse con las organizaciones para explicarles el proyecto y motivarlas a participar, la forma de recibir y clasificar las solicitudes y fundamentalmente detallaremos las variables de evaluación para la selección de las mismas. Por último, la propuesta de trabajo: Cómo se arma el esquema de trabajo, en qué momento los alumnos conocen al cliente y los pasos posteriores hasta la presentación final; cómo se organizan a los estudiantes (definición del representante de grupo, cantidad de participantes, etc.).

A continuación explicaremos las siguientes fases:

- 1) Convocatoria
- 2) Selección
- 3) Elaboración propuesta de trabajo

Convocatoria

La convocatoria consta de las siguientes tareas:

Diseño de la convocatoria

Incluye la definición de los lineamientos y alcance de la misma, determinación de las fechas de apertura y cierre para la inscripción de organizaciones (en función del calendario académico de cada año), confección de un documento guía para la posterior realización de las entrevistas a las organizaciones inscriptas, definición de los criterios de selección de las organizaciones y la confección de un convenio marco que regirá la relación entre las organizaciones y la Facultad (en el cual se establecen los compromisos y beneficios de y para ambas partes, la gratuidad del trabajo, la modalidad de ejecución, los plazos y el esquema de trabajo).

Difusión de la convocatoria

Incluye, entre otras cuestiones, la selección de los medios a utilizar, la frecuencia de publicación, etc.

Recepción de las inscripciones

Las mismas se van asentando en un formulario diseñado al efecto. Al ser una materia cuatrimestral, usamos el cuatrimestre libre de clases para poder realizar la convocatoria y selección de las organizaciones participantes.

El objetivo del proceso es seleccionar distintas organizaciones que cumplan con los criterios necesarios para que los estudiantes puedan aplicar a lo largo del trabajo de campo los conocimientos que la materia dicta.

La convocatoria, abierta a la comunidad, se realiza desde la Facultad y dentro del público objetivo (pueden presentarse para participar del proceso de selección) se encuentran instituciones con y sin fines de lucro; ya que se busca que los alumnos comprueben que los conceptos y herramientas que les brinda el curso pueden ser aplicados para conocer o resolver problemáticas de marketing de cualquier tipo de organización.

Diseño

Invitación

El proceso comienza con el diseño de una campaña de comunicación para informar a organizaciones, empresas y entidades a cerca de las características, el método y los criterios de selección de los proyectos.

Es muy importante contar con el apoyo de la casa de estudios para poder aprovechar su amplia red de contactos, base de datos e incluso hacer uso de los canales oficiales de comunicación para dar a conocer la convocatoria. Los medios habitualmente utilizados para lograrlo suelen ser la web de la facultad, mailing a las bases de datos y redes sociales.

Información que es relevante incluir en la comunicación:

- ✓ A quién está dirigido el programa
- ✓ Temática de trabajo, problemática a resolver: ejemplos de los problemas que sí se pueden resolver durante el programa y de los que no es posible.
- ✓ Forma de inscripción
- ✓ Método de selección
- ✓ Qué sucede cuando una organización es seleccionada

Conjuntamente al diseño de las piezas comunicacionales realizamos el formulario mediante el cual recolectaremos la información para conocer a las organizaciones inscriptas. La información solicitada incluye:

- ✓ Nombre de la organización
- ✓ Nombre y puesto del postulante
- ✓ Datos de contacto: teléfono, email, web
- ✓ Actividad de la organización
- ✓ Antigüedad en el mercado
- ✓ Principales problemáticas
- ✓ Información del mercado con la que le gustaría contar
- ✓ Motivos de interés de participar del proyecto
- ✓ Cómo se enteró de la convocatoria

Es fundamental poder relevar cuál es la necesidad específica que la organización busca resolver y determinar si la misma se enmarca dentro de la temática con la que se espera trabajar durante el proyecto. Así mismo buscamos evaluar en esta instancia el grado de compromiso y predisposición con los que cuentan los responsables de la organización para con el proyecto y la actividad académica. De este modo es posible asegurar el acceso a la información para llevarlo adelante y la colaboración de toda la organización para con el objetivo del trabajo y del aprendizaje de los alumnos.

A modo de ejemplo en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas UNLP podrán encontrar un espacio con información detallada sobre la convocatoria 2015 para la “Experiencia Marketing”, esta pieza se apoyó en comunicaciones en redes sociales formales de la casa de estudio como en notas y entrevistas realizadas al cuerpo docente en distintos medios de la ciudad.

Ver: Alumnos de Económicas brindan asesoramiento en marketing

Imagen 1: Pieza digital diseñada para la convocatoria a instituciones platenses a participar de Experiencia Marketing.

Programa de asesoramiento técnico para Pymes, instituciones y ONGs de la ciudad de La Plata y alrededores.

Desarrollado por
Cátedra Administración de la Comercialización I de la FCE-UNLP.

**Cierre de inscripciones
31 de MAYO de 2016**

+ info e
INSCRIPCIÓN ON LINE
(click aquí)

Selección

Transcurrido el tiempo de inscripciones realizamos el primer filtro de selección a partir de la información suministrada en el formulario. En esta instancia se busca descartar aquellas organizaciones que no cumplen con los siguientes criterios:

Criterios de selección

- ✓ Problemática: Es de gran importancia que las necesidades y objetivos de la organización estén alineados con las temáticas a abordar durante la cursada.
- ✓ Ubicación: es importante para la experiencia de los alumnos que las instituciones se encuentren dentro de la ciudad o sus alrededores considerando que parte del trabajo está orientado a sus públicos, tanto internos como externos y es necesario que puedan tener contacto con los mismos de una manera accesible para realizar el análisis.
- ✓ Tipo de clientes: para el trabajo descartamos los negocios que se configuran en el modelo Bt¹B por la dificultad de abordaje que tienen estos mercados.
- ✓ Antigüedad: es importante para el aprendizaje de los alumnos que las organizaciones tengan un cierto nivel de experiencia y organización, por lo que buscamos trabajar con aquellas que tengan como mínimo un año de antigüedad en el mercado.

¹ BtB: Business to Business. Es decir aquellas organizaciones que brindan servicios o productos a otras organizaciones y no a un cliente final.

Con esta preselección llevamos a cabo entrevistas individuales con las organizaciones interesadas con el fin de obtener más información acerca de la misma, las problemáticas y el posible alcance del trabajo.

Al finalizar, los docentes vuelven a evaluar a los entrevistados buscando las organizaciones con casos/características en las cuales los estudiantes puedan tener una experiencia más rica, siempre priorizando organizaciones comprometidas a las cuales se les brinde un resultado final acorde a lo que necesitan.

Algunas de las organizaciones con las cuales hemos trabajado son: Cooperativa de Lombricultores de la Provincia de Buenos Aires; el Ente Descentralizado BMLP, ex Banco Municipal de La Plata (entidad bancaria dependiente del municipio); la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP); Investigaciones de mercado sobre Consumo Cultural; el Museo de Ciencias Naturales (Facultad de Ciencias Naturales y Museo de la UNLP), la Secretaría de Investigación y Posgrado de la FCE-UNLP; Club de Ajedrez de La Plata; TIZA; AIESEC; VIMOX Cámaras IP; Design Plus; Pianelli Bicicletas; MOM'S Sabores Artesanales; EXSA S.A.; Escuela de Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud de la FCE-UNLP; La Protectora; Manos de la Tierra, Banco de Alimentos de La Plata, Club San Luis, Club Universitario, Wagon y Larsen, entre otros.

A efectos prácticos a lo largo de este libro tomaremos una de las organizaciones con las cuales hemos trabajado como ejemplo integrador. Durante los años 2014 y 2015, una de las organizaciones seleccionadas fue el Hospital Español de La Plata, una de las instituciones de salud más reconocidas de la ciudad. Sus responsables, tanto la Gerencia General como la Dirección Médica, decidieron inscribirse en la convocatoria buscando asesoramiento sobre marketing estratégico.

Definición

En esta instancia elegimos la cantidad de organizaciones en función del número de comisiones de práctica que tiene la cátedra. Habitualmente trabajamos con comisiones conformadas por entre veinte y veinticinco alumnos.

Para finalizar el proceso de selección, coordinamos los encuentros necesarios con los directivos o responsables de la organización con el objetivo de definir los temas de abordaje para el proyecto de campo y firmar un acuerdo de colaboración mutua entre la organización y la Facultad en donde se expresará la voluntad de participar en el programa, la confidencialidad de los resultados obtenidos y la gratuidad del trabajo.

Como mencionamos anteriormente, es importante destacar el compromiso por parte de quienes estén a cargo del proyecto dentro de la organización. Muchas veces por tratarse de un servicio gratuito y realizado por estudiantes se tiene el prejuicio de que no es necesario tomarlo con seriedad. Es importante transmitir el esfuerzo que significa para todos los integrantes de la cátedra (profesores, ayudantes y alumnos) brindar un servicio de consultoría gratuita a la vez que formamos futuros profesionales. Los alumnos tendrán su primera experiencia de

consultoría con un cliente real, trabajarán como consultores supervisados por docentes profesionales y el trabajo a realizar tiene como fin brindar un valor agregado para la organización en cuestión. Para lograrlo es un requisito excluyente el compromiso de las mismas y es responsabilidad del docente que esto quede claro para que las partes involucradas asuman el rol que les corresponda: los alumnos como consultores y las organizaciones como clientes.

Elaboración de la propuesta de trabajo

El plan de trabajo es el documento que formaliza los objetivos acordados con la organización y la guía que utilizarán los alumnos para enfocar sus esfuerzos durante el desarrollo del trabajo de campo. El armado del mismo es responsabilidad del docente a cargo de cada comisión y puede variar en función del alcance y los objetivos particulares acordados. Debe incluir fechas, conformaciones de equipos y entregables en cada oportunidad de evaluación.

Para comenzar a trabajar en la propuesta de trabajo realizamos una reunión entre el responsable de la Comisión Práctica y el referente de la Organización participante, para relevar en profundidad las problemáticas de la misma. En función de esto, confeccionamos el esquema de trabajo, que implica la definición del alcance del mismo, las etapas y el cronograma de ejecución. Dicho esquema se presenta a la Organización participante para su revisión y aprobación. Este documento es de gran importancia para dar marco y formalizar el acuerdo con el fin de respaldar el trabajo a realizar por los alumnos.

Organización del trabajo

Para la realización del trabajo toda la cátedra se organiza como una gran consultora. El número de alumnos ronda generalmente los 80 divididos en tres comisiones. Cada comisión trabaja con una organización, para lo cual cada curso se divide en equipos de trabajo a los que se les asigna una tarea específica, diferente y complementaria a la de los otros equipos.

Cada equipo nombra un responsable que es encargado de la coordinación dentro del equipo y de la interacción con otros equipos a los que puede solicitar información y a los que deberá proveer información, según las tareas asignadas.

Es recomendable que el alumno coordinador tenga un perfil proactivo, con habilidades de liderazgo, comunicacionales y un fuerte espíritu de equipo.

Bajo la supervisión de los profesores y el acompañamiento de los ayudantes, el trabajo de los alumnos consiste en:

- ✓ Participar en la definición de la información a relevar, los métodos de investigación que se utilizarán y la elaboración de cuestionarios y planillas de relevamiento.

- ✓ Realizar la investigación, procesar y analizar la información resultante.
- ✓ Redactar y presentar ante sus compañeros y docentes el informe resultante de su trabajo.
- ✓ Proponer grupalmente cursos de acción/alternativas de solución para superar la situación planteada por la organización, teniendo en cuenta los resultados a los que arribaron los demás grupos de trabajo.
- ✓ Presentar el diagnóstico y recomendaciones frente a los representantes de la organización sobre la cual realizaron el trabajo.

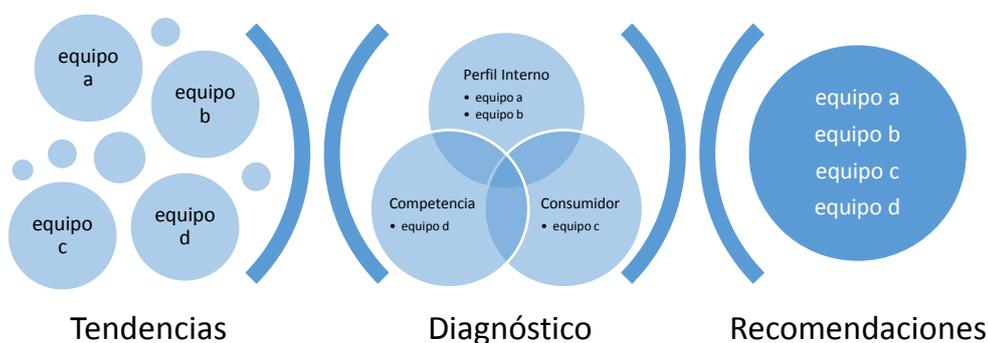
Un proyecto modelo contempla 3 etapas:

1) Conocimiento del negocio y tendencias: es el primer acercamiento que hacen los alumnos al sector en el que la organización se desenvuelve y tiene como objetivo analizar el mercado (principales características, indicadores, composición, evolución, marco regulatorio) y las tendencias más relevantes para el negocio.

2) Diagnóstico: en esta instancia se trabaja en 3 ejes de análisis: el mercado, la competencia y la organización con el objetivo de definir un marco de situación en cuanto a la organización en sí misma (misión, cultura, estructura, recursos, estilos de conducción) y su entorno (competencia, mercado).

3) Recomendaciones: con la información analizada en las etapas anteriores se busca recomendar acciones que ayuden a la organización a cumplir los objetivos planteados por el proyecto.

A continuación se visualiza la forma en la que se organiza el trabajo de una comisión en función de las 3 etapas antes mencionadas:



Elaborado por la cátedra de Administración de la Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP

El Hospital Español es una organización de gran tamaño. Cuenta con más de 500 empleados, 2800 socios y atiende con más de 60 especialidades a un gran volumen de pacientes por año tanto de la ciudad de La Plata como alrededores.

En este caso el primer desafío fue definir el alcance del proyecto. Para poder realizar un trabajo que estuviera a la altura de las expectativas del cliente y no arriesgara el aprendizaje de la temática por la complejidad que supone trabajar con una organización tan grande, se decidió acotar el proyecto al análisis de 8 especialidades y 4 servicios de apoyo, a los cuales consideramos unidades de negocio.

Los objetivos acordados con la organización fueron:

- ✓ Identificar y analizar el Posicionamiento actual y la Imagen del Hospital Español.
- ✓ Conocer cómo contribuye cada especialidad al posicionamiento del Hospital Español.
- ✓ Realizar recomendaciones estratégicas para la marca Hospital Español.
- ✓ Diseñar un plan de comunicación para el Hospital Español.

Para alcanzarlos diseñamos un plan de trabajo a realizarse en las 3 etapas antes descriptas.

Conocimiento del negocio y tendencias

Para llevar adelante esta etapa se organiza a la comisión en grupos de 5 alumnos guiado por un docente con el objetivo de realizar un informe para presentar en forma oral utilizando como metodología de investigación Desk Research y basándose en información secundaria. El docente a cargo comparte con toda la comisión una guía con los ejes sobre los cuales enfocar el análisis. En el caso del Hospital Español se establecieron las siguientes:

- ✓ Análisis del Mercado de la Salud, principales características, composición, evolución, marco regulatorio.
- ✓ ¿Cuál es el concepto actual de “hospital”, a nivel local (La Plata y alrededores) y ¿nacional?
- ✓ ¿En qué aspectos centran la oferta de servicios los hospitales en Argentina (cuerpo de profesionales, infraestructura, ubicación, especialidades, tecnología, etc.)?
- ✓ Tendencias del mercado de la salud, tanto a nivel local como nacional e internacional.
- ✓ Impacto de la tecnología en los servicios sanitarios y en los hábitos de los pacientes.

Esta etapa tiene una duración de 2 semanas y se evalúa al grupo teniendo en cuenta tanto la producción y presentación grupal, el soporte elegido y la capacidad para analizar el impacto de las tendencias y características desarrolladas en el negocio bajo estudio.

Diagnóstico

El diagnóstico es la instancia en la cual los alumnos realizan un profundo análisis del entorno y la situación de la organización. Para ello se divide a la comisión en 3 grandes grupos, cada uno de ellos a cargo de un eje de investigación:

Imagen interna

Este grupo es el responsable de analizar la situación actual de la organización buscando profundizar en su misión, cultura, estilo de conducción, etc. La metodología de abordaje más utilizada es a través de entrevistas y encuestas a los miembros de la organización.

El objetivo es determinar aquellas fortalezas y debilidades más relevantes con las que cuenta la organización para desarrollarse en el negocio elegido.

Para el Hospital Español se realizaron entrevistas y encuestas tanto a médicos como personal de la institución y se relevaron los puntos siguientes:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones).
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio del Hospital a nivel global y por especialidad.
- ✓ Percepciones acerca de cuáles son los servicios que destacan al HE en la comunidad.
- ✓ Percepciones sobre los pacientes.
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales.

Para el caso de los médicos, también se analizaron los siguientes aspectos:

- ✓ Grado de conocimiento de los servicios del HE.
- ✓ Identificación de los criterios para la utilización de los servicios del HE.
- ✓ Medición del grado de derivación por especialidad.
- ✓ Percepción sobre el acompañamiento de la Institución a las distintas especialidades.
- ✓ Opinión sobre los competidores: Conocimiento. Imagen. Análisis comparativo, desde el punto de vista del profesional.

Consumidor

El grupo a cargo del análisis del consumidor busca conocer y caracterizar al consumidor actual y potencial de la organización y entender en qué forma toman las decisiones de compra de los productos/servicios bajo análisis.

Para el caso del Hospital Español se realizó una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa con fuente de información primaria y basadas en encuestas como técnica de recolección de datos.

Para los pacientes del Hospital (pacientes actuales) se realizaron 100 encuestas dentro de la institución y se trabajaron cuestiones relacionadas a:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital Español (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones, etc.).
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio del Hospital (atención, profesionales, infraestructura, tecnología, etc.).
- ✓ Grado de conocimiento y evaluación de la calidad de los servicios.
- ✓ Proceso de decisión de consumo de servicios de salud: Motivos. Razones de la elección (de las instituciones de salud). Factores que influyen en la decisión.
- ✓ Aspectos más valorados del servicio brindado por las instituciones.
- ✓ Frecuencia y motivo de uso de los servicios.
- ✓ Fidelidad a la marca (diferenciación entre la Institución y los Profesionales).
- ✓ Opinión sobre los competidores: Conocimiento. Imagen. Análisis comparativo, desde el punto de vista del consumidor.

Para la comunidad en general (pacientes potenciales) del Hospital se realizaron 200 encuestas en distintos puntos de la ciudad y se trabajaron cuestiones relacionadas a:

- ✓ Análisis del grado de conocimiento e imagen del Hospital Español (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones, etc.).
- ✓ Análisis del grado de conocimiento de los servicios del Hospital Español.
- ✓ Proceso de decisión de consumo de servicios de salud: motivos. Razones de la elección (de las instituciones de salud) Factores que influyen en la decisión.
- ✓ Aspectos más valorados del servicio brindado por las instituciones.
- ✓ Frecuencia y motivo de uso de servicios de salud.
- ✓ Análisis del grado de propensión al consumo de los servicios del HE.
- ✓ Identificación y análisis de la imagen de los competidores.
- ✓ Fidelidad a la marca (diferenciación entre la Institución y los Profesionales).

Competencia

A partir de los competidores identificados con el cliente, el grupo a cargo del análisis de este eje utilizará las técnicas de observación y mystery shopper con el objetivo de identificar en qué aspectos la organización se destaca por sobre sus competidores y en cuales tiene un desempeño por debajo de esos jugadores.

En el caso del Hospital Español se seleccionaron 4 competidores directos y se analizaron las siguientes variables:

- ✓ Estrategia de servicio.
- ✓ Estrategia de comunicación.
- ✓ Infraestructura y tecnología.

Al finalizar esta etapa que contempla 1 mes de trabajo, se evalúan los tres informes a partir de una presentación oral de cada grupo a los docentes y compañeros y cada eje formará parte de un único informe de diagnóstico final.

Recomendaciones

Con la información relevada en la etapa de diagnóstico se desarrolla en clase y con la participación de todos los alumnos un cuadro de situación a partir del cual se basarán las recomendaciones.

Para esta actividad se destina un mes de trabajo y se organiza a la comisión nuevamente en grupos de 5 alumnos. El objetivo es realizar Recomendaciones Estratégicas que resuelvan las necesidades detectadas durante el diagnóstico.

El esquema confeccionado previamente pretende que el alumno pueda enfocarse en el negocio desde un punto de vista integral, conformando un marco de referencia que incluye trabajar con tres ejes de análisis: el mercado, la competencia y la organización. Dicho marco debe permitir definir un cuadro de situación en cuanto a la organización en sí misma (misión, cultura, recursos, estructura, estilos de conducción) y su entorno (competencia, mercado). Por último, debe llegarse a una solución enfocada al marketing acorde a la situación real de la organización. Dependiendo de la organización y su situación se trabaja poniendo énfasis en distintos aspectos y se eligen las herramientas para realizar el trabajo de campo.

A lo largo de este capítulo transitamos las diferentes etapas mediante las cuales iniciamos la búsqueda y selección de la organización con la cual trabajaremos a lo largo del cuatrimestre junto a los alumnos y presentamos el esquema de trabajo que utilizamos habitualmente para organizar la experiencia y formalizar el alcance y objetivos del trabajo.

En el siguiente capítulo buscaremos profundizar sobre la primera etapa del trabajo de campo en la cual analizaremos la importancia de conocer y entender el contexto en el que se desempeña la organización y que culmina con el informe de Conocimiento del negocio y tendencias.

Referencias

Barrenetxea, M. y Marúm, E. (2009). *Innovación en el aula en América Latina y España*. México: Universidad de Guadalajara.

Capítulo 3

Conocimiento del negocio y tendencias

Mauro Franco

Objetivos del capítulo

El objetivo de este apartado es que comprendamos la importancia de entender el contexto de la organización para cualquier definición estratégica futura. Cómo la organización se inserta en su sector o negocio, y su manera de abordarlo va a definir en buena medida la probabilidad de éxito de sus objetivos. Para esto es necesario que la organización, y en este caso, los alumnos entendidos como consultores, comprendamos el contexto para poder por ejemplo, identificar oportunidades y amenazas del mismo.

Comprender el negocio significa no sólo entender su contexto inmediato, sino también el contexto mediato y también la evolución que se espera de él.

Habilidades requeridas por el alumno

En esta instancia esperamos que los alumnos puedan contextualizarse en la realidad de la empresa. Que puedan desarrollar sentido crítico sobre la veracidad de la información con la que cuentan y que tengan la capacidad de analizarla para poder extraer afirmaciones contundentes y precisas sobre las variables que van a afectar el negocio particular de la empresa a analizar. Esto implica poder ir desde lo general a lo particular sin perder de vista el foco y por otro lado poder seleccionar de toda la información disponible que van a encontrar en el ecosistema digital la que realmente es relevante al caso de estudio.

Ya metidos dentro de lo que es el trabajo en sí, el primer paso es contextualizar a la organización, de manera que podamos comenzar a comprender el marco referencial sobre el cual vamos a trabajar durante todo el transcurso de la experiencia.

Varios conceptos son importantes a la hora de enmarcar a la organización en un contexto en el cual se desarrolla. Como bien sugiere el Esquema Integral de Marketing, la realidad interna de la empresa es un condicionante para las estrategias futuras porque pone límites a

los objetivos, alcance, recursos de los que manejan la organización hacia un futuro, pero igualmente importante, y si pensamos en organizaciones orientadas al mercado quizás en mayor medida, es el análisis del entorno para poder elaborar estrategias y para poder realizar diagnósticos mejor orientados.

Analizar el entorno implica conocer el sector donde la empresa opera, sus particularidades, los jugadores más importantes, su historia, el tamaño, etc. También se trata de entender los cambios que ocurrieron respecto a conductas o comportamientos de los consumidores y las tendencias que puedan impactar en el negocio.

La metodología de investigación en este apartado es predominantemente de búsqueda de información secundaria, sobre todo en Internet, aunque a veces también es pertinente, en el caso de que esté al alcance, tener alguna entrevista formal o conversación informal con personas que estén operando en el sector que estamos comenzando analizar, como así también la información que nos brindan los propios “clientes”. Con respecto a la información que nos pueden proporcionar estos actores tenemos que tener en cuenta, y sobre todo en el caso del propio cliente, que su visión del negocio puede estar sesgada perdiendo un poco de objetividad.

Muchos son los casos en los cuales los empresarios tienen una visión muy optimista de su posición en el mercado. Pocas veces hemos escuchado la frase: “la competencia tiene mejor producto que el nuestro”. Eso no implica afirmar que los empresarios no saben, al contrario, tienen una visión muy optimista de su posición debido a una asimetría de información y a una percepción selectiva, pero la información que puedan proporcionar en esta etapa es de mucha relevancia para el análisis.

Es importante tener en cuenta que debemos analizar la información que encontremos en los buscadores para clasificarla y poder elegir la que realmente es relevante. Y en este caso la relevancia la define el impacto sobre la operatoria de la organización bajo estudio. Más adelante en este capítulo mostraremos más ejemplos de esto.

Entendida su importancia, los tres aspectos claves que debemos abordar en esta instancia entonces serían:

- ✓ El sector
- ✓ La definición del negocio
- ✓ Las tendencias

Ubicación del tema

Es importante ubicar el tema en el esquema integral de la materia. Como dijimos vamos a ver en este capítulo cómo comprendemos el negocio en el cual trabaja nuestra empresa y organización. Para ello vamos a utilizar distintas herramientas de investigación que se encuentran dentro de lo que llamamos “Inteligencia de Marketing”.



*Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I.
Facultad de Ciencias Económicas
UNLP*

El sector (negocio)

Cuando hablamos de sector nos referimos a dimensionar la industria, desde lo global a lo particular, y dependiendo qué tipo de industria es, podemos ver información como:

- ✓ Volumen operado (en cantidad y en pesos) según tipo de actividad.
- ✓ Cantidad de jugadores
- ✓ Jugadores más importantes
- ✓ Jugadores que marcan tendencia
- ✓ Pioneros del mercado
- ✓ Evolución del mercado
- ✓ Mercados de usos
- ✓ Tipos de consumidores identificables a gran escala
- ✓ Marco legal
- ✓ Tecnología disponible
- ✓ Ciclo de vida del mercado
- ✓ Indicadores socio demográficos relevantes
- ✓ Propensión al gasto
- ✓ Diferencias por continentes, regiones, países, provincias, municipios.
- ✓ Barreras de entrada
- ✓ Barreras de salida

- ✓ Configuración del mercado (monopolios, oligopolios, mercados de competencia perfecta).
- ✓ Nivel de rivalidad entre los jugadores

La búsqueda de información secundaria, como dijimos hoy mayoritariamente por Internet, debe contemplar al menos, y como guía también para comenzar:

- ✓ Páginas oficiales de Estados u ONG relacionadas con el mercado.
- ✓ Páginas de índices oficiales (como el INDEC en Argentina).
- ✓ Páginas de los Ministerios relacionados (en el caso del HS, el Ministerio de Salud por ejemplo).
- ✓ Información de cámaras de comercio e industria.
- ✓ Blogs de consumidores
- ✓ Trabajos previos sobre el mercado o categoría que puedan circular por la red, siempre teniendo en cuenta la posibilidad de chequear la fuente.
- ✓ Páginas de internet de los jugadores involucrados (competidores, proveedores, aliados).

En el caso que trabajamos en este libro, el Hospital Español, se encontró alguna información que era útil tener antes de comenzar a trabajar sobre el sector, a saber:

- ✓ El mercado de salud estaba en continuo crecimiento.
- ✓ Crecimiento de la esperanza de vida, llegando a un promedio de 70 años en la actualidad.
- ✓ Aumento del gasto promedio en salud como porcentaje del PBI a nivel mundial, pasando de 8.2% a 9,2%.
- ✓ Cantidad de médicos por habitante (32,1 cada 1000).
- ✓ Cantidad de enfermeros por habitante (3,8 cada 1000).
- ✓ Índice de mortalidad infantil

Esta información se presentó de la siguiente manera:

Características del Mercado de Salud

- Se encuentra en permanente crecimiento

- Esperanza de vida cada vez más alta (promedio 70 años)

- A nivel mundial: el gasto total en salud como porcentaje del PBI creció de un 8,2% a un 9,2%

- Los gastos del **gobierno** como porcentaje del gasto total aumentaron, pero el **gasto privado** disminuyó

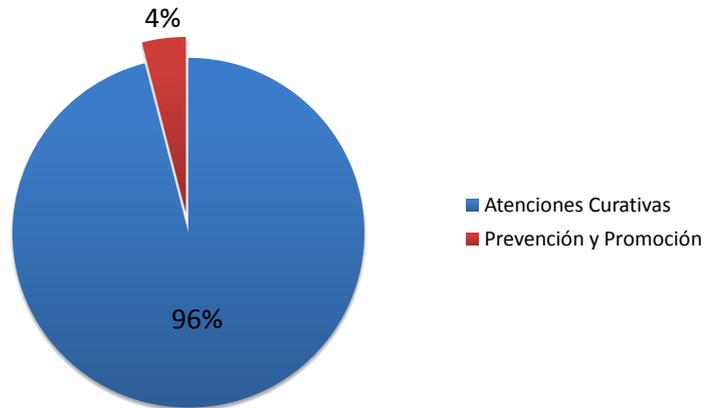
- El **gasto público** en la **Región de América Latina** representa poco más de **30 %** de su PBI en el 2014

- **Argentina y Brasil** lideran el **gasto público** continental **con tasas por encima de 40% de su PBI**



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

GASTO EN SALUD EN ARGENTINA



El gasto argentino en salud es de \$ 24 mil millones anuales (8,4% del PBI)

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Algunos datos...



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Notemos que cuando comencemos la búsqueda de información secundaria vamos a encontrar innumerable cantidad de datos y páginas con información, pero queda en nosotros analizar esa información, clasificarla y redactarla para que podamos contar con sentencias firmes y concisas que realmente sean relevantes al trabajo que estamos realizando.

De nada nos serviría por ejemplo en el caso del Hospital Español, enmarcado en la ciudad de La Plata, la cantidad de médicos activos que tiene la localidad de Quilmes, o cuantas camas hay en Lomas de Zamora. Que sea información relacionada con el rubro no quiere decir que sea relevante al análisis. Sí habría sido relevante si hubiésemos estado analizando el Policlínico San Martín, porque éste funciona como centro interzonal general de agudos, por lo que las camas disponibles en las zonas aledañas tienen incidencia en la actividad de éste.

Podemos ver también por otro lado, que la afirmación de un “alto índice de mortalidad infantil” sin ningún sustento no nos dice mucho sobre el tema en particular, y tampoco nos

orienta por comparativa a tener un rumbo hacia donde debería ir. En este caso, hubiese sido más claro y relevante, además de incluir el índice de mortalidad infantil en números, también la comparativa con los países de la región, si es que la información estaba disponible.

Otra información que hubiese sido relevante en este caso por ejemplo podría haber sido la cantidad de personas que requieren un servicio de diagnóstico por imágenes cuál es la práctica más consultada o realizada, cuál la menor, edades de uso, y más.

En el año 2013 trabajamos con WAGON, un modelo de negocio distinto para la ciudad y en auge en el mundo que comprendía la realización de compras de artículos desde el automóvil, sin necesidad de bajarse. Se comercializaban artículos como bebidas con y sin alcohol, snacks, golosinas y algunos artículos básicos de almacén. Este modelo de negocio nuevo planteó la necesidad de indagar no sólo en un sector, sino en varios para poder recabar información relevante, por lo cual los alumnos-consultores comenzaron indagando por el sector de supermercados, luego sector bebidas, y también surgió información de otros negocios móviles para dimensionar un poco sobre lo que estábamos hablando. Así encontramos:

- ✓ Propensión al gasto a bebidas alcohólicas
- ✓ Informes de frecuencia de consumo de productos de almacén que detallaba cuáles eran los productos que menos se planificaban y por ende se compraban periódicamente.
- ✓ Edades promedio de las personas que buscan comprar artículos para la realización de eventos sociales.

Es importante entender que la búsqueda de información en este apartado debe estar conducida por la relevancia estratégica que puede aportar esa información al desarrollo futuro de la organización. Hoy en día, Internet nos provee de innumerable cantidad de datos en milésimas de segundo, con lo cual, el mayor desafío que tenemos es que debemos identificar información de calidad (certera) y relevante (con incidencia sobre nuestro negocio). Y por último poder tener la mayor capacidad de síntesis para lograr en algunos pocos enunciados ser concreto sobre la información que queremos mostrar.

El negocio (definición de/entendimiento de)

Antes de comenzar con este apartado, cabe la aclaración en este tema una diferencia de terminología que podemos encontrar en la bibliografía. Podemos encontrar en algunos autores que utilizan el término negocio para referirse a la misión de la empresa, haciendo clara alusión a la razón de ser de una organización, concepto que vemos casi a diario a la par del concepto de visión. Ambos conceptos serán explicados en el capítulo siguiente.

A la acepción de negocio que nos estamos refiriendo en este capítulo, o mejor dicho, a su entendimiento, es en términos de Wilensky (2006, 47-48) “entender el por qué del consumo”.

Más allá de comprender el escenario donde está inmersa la organización, tenemos que entender también cuál es el objetivo de la misma dentro de ese escenario. Y para eso debemos intentar definir (si es que la organización no lo tiene definido) el negocio de la misma.

“Una empresa orientada a las ventas define su negocio en términos de los bienes y servicios. Una empresa orientada al mercado define su negocio en términos de los beneficios que los clientes buscan” (Lamb, Hair, Mc Daniel, 2011)

Dicho esto, la definición del negocio implica mucho más que la redacción de un enunciado. Involucra el presente y el futuro de la organización, y puede tener consecuencias negativas en el caso de no estar bien enfocado.

La definición del negocio, además, es la que va a determinar por ejemplo, los competidores directos de la organización. Este será un tema desarrollado en el capítulo 6 de la presente obra, pero a modo de ejemplo, si nos centramos en el negocio del Entretenimiento, podemos encontrar que serán competidores directos McDonalds y un cine, en tanto y en cuanto una persona que tiene pensado salir a entretenerse con su sobrino, puede ir a ver una película o comer una cajita feliz con el mismo presupuesto.

Definir el negocio entonces va a ser una actividad de suma importancia estratégica, porque puede ser definitoria del futuro de la organización, y debe contemplar los beneficios que aporta y los consumidores a los cuales se dirige. Definir el negocio desde el producto y no desde el beneficio, puede traer aparejadas complicaciones.

Si una cervecería define su negocio como mera proveedora de cerveza, puede tener problemas en el futuro. Debería por lo menos, sin profundizar mucho en el tema, trabajar en el negocio de las experiencias entre amigos.

En el caso de WAGON, la definición del negocio trajo aparejados varios debates al ser un negocio innovador y no conocido. La definición del negocio comenzó por el lado del producto, entonces se planteaba la creación de un nuevo supermercado con otra tecnología de paso. Luego transitamos una variable muy importante a comunicar del negocio que era el tiempo de espera y tendimos a pensar en “solución rápida” como posible sustento del negocio. Varias propuestas fueron pasando, pero siempre atadas al producto que se estaba ofreciendo y no al beneficio que brindaba al consumidor.

Por suerte se llegó a una definición que tuvo en cuenta la tecnología que se estaba utilizando, pero que también contemplaba el beneficio que estaba generando en el consumidor. La sentencia que confirmaba el negocio de WAGON quedó expresada entonces como: “Negocio que utiliza la metodología Drive Through¹, para solucionar la compra de productos necesarios en la organización de reuniones sociales.”

Al utilizar el término Drive Through explicábamos la tecnología de uso del servicio sin necesidad de utilizar muchos más términos o explicaciones extensas sobre el producto, y con la definición de que eran productos necesarios en la organización de reuniones sociales, abarcábamos varios usos de los productos que estaba comercializando la marca, sin tener que extendernos sobre lo mismo.

¹ Drive Through: metodología utilizada donde uno puede adquirir un producto sin bajarse del auto, con o sin asistencia de una persona de atención dependiendo el caso.

Esta definición ayudó además a terminar de definir el producto/servicio que estaba brindando WAGON en su momento, sobre todo a definir el surtido de productos a comercializar, debido a que todavía tenía algunos productos en duda, como pañales por ejemplo, porque alguna madre había consultado por los mismos en el comercio.

También esta definición sirvió de base para entender bien quiénes eran los competidores de la empresa, porque dejaba claro que un almacén común, salvo que sea para una ocasión de impulso no muy planificada, no era competencia para los segmentos de consumidores que quería capturar la empresa.

Otro caso que es representativo del tema, sucedió en el año 2009 cuando trabajamos con Vimox, una empresa que se dedicaba a la colocación de Cámaras con tecnología IP para visualizar a través de una plataforma digital distintas locaciones. En un primer momento, los dueños de la empresa sostenían que su negocio era la comercialización e instalación de cámaras con tecnología IP, pero luego de varios análisis y teniendo en cuenta que para que el negocio tenga relevancia estratégica en su definición, el equipo de trabajo redefinió el negocio de la empresa a: "Visualización remota IP". Esta definición, centrada en la función y no en el producto, lograba abarcar mucho mejor todos los usos que la tecnología estaba supliendo en el momento. Pero esta definición, cuando retomamos el caso Vimox en 2012, había quedado un tanto desactualizada, porque ponía foco solo en una tecnología.

Con el equipo del 2012 entonces se redefinió el negocio de Vimox a "Integradores de Tecnología para seguridad" que es la definición que hoy tienen en vigencia

Notemos cómo también la definición del negocio, puede ir sufriendo ajustes para no sesgar ni limitar el alcance de la organización.

Las tendencias

Por definición, "Inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada".

Aplicado a nuestro tema, podemos decir que tendencias son nuevas conductas o comportamientos de las personas que pueden impactar en el negocio que estamos analizando. Tanto positiva, como negativamente.

En este ámbito podemos visualizar dos tipos de tendencias, las de nuestro negocio y las tendencias a nivel general que ocasionalmente pueden impactar en el futuro en el mismo.

Para clarificar un poco, podemos encontrar tendencias globales, como el uso de la tecnología, o la propensión al cuidado del medioambiente, o tendencias particulares para negocios como por ejemplo la tendencia a juntarse con amigos luego del trabajo.

Un tema importante al momento de analizar tendencias, además de su relevancia para el análisis, es la justificación del enunciado con bases más sólidas que una simple conjetura. Uno puede por ejemplo, creer que hay una tendencia de la población a hacer más deporte, porque

uno hace más deporte, pero la realidad es que si nunca hizo deporte, nunca había visto tanta gente en esa situación. Esto infiere que además de tener la sensación, debemos encontrar indicadores tangibles o cuantitativos que así lo demuestren.

Otra cuestión a tener en cuenta es que si bien tenemos que tener en cuenta las tendencias, esto no implica que el 100% de la población actúe en ese sentido. La tendencia está enmarcada para mayorías, y son hábitos que grupos grandes o pequeños y bien definidos de consumidores, antes no realizaban, pero esto no quita que pueda haber grupos de consumidores que no se adapten a la tendencia o, por el contrario, actúen inversamente. Un claro ejemplo de esto sucede en las tendencias en la alimentación. El mundo está transitando en los últimos años un cambio bastante importante en los hábitos alimenticios, con una tendencia a la comida saludable, orgánica, que se entremezcla un poco también con una tendencia a movimientos por el cuidado del planeta y de los animales. Esto hace que surjan nuevas formas de alimentación que hasta hace muy poco no eran de las más populares como el veganismo. Pero en el otro lado de la calle, nos encontramos con un nuevo restaurante en la ciudad de Las Vegas denominado Heart Attack Grill que va totalmente en contrario con esta tendencia y sin embargo, tiene su negocio bien definido y rentable.

Sin ir más lejos, en la ciudad de La Plata, los únicos “restaurantes” que siempre hay que hacer cola para comer son los McDonalds.

Para ejemplificar un poco esto podemos nombrar varios ejemplos sobre este tema. En el marco del caso del Hospital Español, tenemos como tendencia dentro del negocio, la propensión de la gente a consultar en páginas web antes de ir al médico. Esa es una tendencia interna del negocio que bien pudo haberse previsto por una tendencia global de utilización de herramientas digitales.

Tendencias en la SALUD

- ✓ Expansión y popularización de **tratamientos alternativos** que no requieran intervención
- ✓ Elección de **alimentos como medicinas** a la hora de tratar o prevenir enfermedades
37% de los consumidores a nivel mundial elige los alimentos con un fin médico



- ✓ Empleo de **“inteligencia artificial”** para integrar la información que genera el paciente o las acciones en él realizadas
- ✓ Preferencias y avances en formas de **monitoreo no invasivo**

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Tendencias en el DIAGNÓSTICO POR IMÁGENES

- ✓ El futuro del diagnóstico por imagen pasa por la búsqueda de la **precisión**, la **comodidad**, la **seguridad** del paciente y la obtención de imágenes terapéuticas que puedan ser utilizadas por el clínico directamente
- ✓ Búsqueda de adquisición de la imagen en **menores tiempos, menores dosis de radiación y de contraste** con el **menor movimiento o desplazamiento del paciente**
- ✓ **Imágenes dinámicas**, que muestran no sólo lo ocurrido en un momento determinado sino también minutos antes o después.

- ✓ Un paso más de las técnicas de imagen es **predecir** y **determinar el efecto del tratamiento**, y realizar **simulaciones de efectos virtuales**.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

En este caso vemos claramente, cómo en el Hospital Español se reconocieron tendencias a nivel ámbito de salud en general, y luego pasamos a la categoría de Diagnóstico por imágenes en particular. Todas impactan al negocio, pero de manera distinta.

Volviendo al caso de VIMOX en 2012, el equipo de alumnos identificó estas tendencias.

3. TENDENCIAS

HIPERCONECTIVIDAD



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

3. TENDENCIAS

OBSESIÓN POR LA SEGURIDAD



La seguridad se ha convertido en la principal preocupación ciudadana. 85,4% de la población en Argentina lo considera así. El mercado de videovigilancia y alarmas creció un 31,7% respecto a 2011

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

3. TENDENCIAS

UTILIZACIÓN DE CÁMARAS EN ESPACIOS Y ORGANISMOS PÚBLICOS



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La primera de ellas, una tendencia general que impacta sobre el negocio en particular y las tres siguientes tendencias que se metían de lleno en el negocio.

Volvemos a notar en este caso, cómo la tendencia no queda en un mero enunciado, sino que se vale de indicadores y magnitudes para cerciorar su veracidad y relevancia.

Ahora bien, habiendo recorrido el sector, la definición del negocio y las tendencias tanto globales como particulares, estamos en condiciones de comenzar a analizar a la empresa en sí, y de esta manera dar paso a las primeras técnicas de obtención de información primaria.

Notemos que transcurrimos varias etapas de análisis que hicieron que entremos de lleno al negocio de nuestro caso. En esta instancia, es de esperar que cuando comencemos a transitar y a obtener los primeros datos de la organización y podamos entablar las primeras conversaciones con los representantes del caso, enseguida tomemos posición sobre cómo debiera actuar la organización teniendo en cuenta los casos exitosos que pudimos identificar en la industria o cuestiones que a la luz de los hechos parezcan casi obvias para el futuro accionar. Aquí es donde debemos volver a ponernos en el rol de consultores y entender que hasta que no veamos la globalidad de lo que está sucediendo, no sólo en contexto, sino con los consumidores, la competencia y con la misma organización, no sería serio ni responsable de nuestra parte proponer ninguna línea de acción.

Referencias

- Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2007). *Marketing*. México: Thomson.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. Mexico: Mc Graw Hill.

CAPÍTULO 4

Conocer a la organización

Perfil interno

María Virginia Luna

La importancia de conocer a nuestro cliente.

Consideraciones preliminares.

Si repasamos el esquema integral de marketing que planteamos desde la cátedra, una de las cuestiones que se abordan desde el Marketing Estratégico es el análisis del perfil interno de la organización con la cual trabajamos; por lo tanto, este es el marco del presente capítulo.

Con este apartado, pretendemos que pueda comprenderse la importancia del análisis interno de la organización para el abordaje de problemáticas de marketing en particular, ya que es nuestro campo de acción y enfoque de este libro.

El accionar de una organización en el mercado, desde el vínculo que desarrolla con sus clientes, hasta la imagen pública o la posición competitiva que adopta, debe guardar coherencia con sus valores y su cultura. A partir de comprender la esencia de la organización, es que podremos delinear cursos de acción que permitan a la misma alcanzar sus objetivos, de manera armónica y con naturalidad. Lo que la empresa haga en el mercado, debe reflejar lo que la empresa es. Por eso es que debemos en primer lugar, conocer y comprender a la organización que será nuestro cliente.

Cuando uno se inicia en el camino de ser consultor suele tentar la idea de dar “recetas”, acerca de cómo hacer las cosas, o qué dejar de hacer y qué nuevas cosas incorporar. Pero como consultores no debemos perder de vista que nuestro profesionalismo deberá poder demostrar la capacidad de hacer recomendaciones estratégicas en base a las problemáticas detectadas, y considerando la “personalidad” de la organización con la cual estamos trabajando. No debemos caer en la tentación de dar soluciones anticipadas. Tampoco evaluar ni prejuizar a nuestro cliente.

Es de esta forma que surgen las dos primeras grandes ideas o conceptos a trabajar en esta etapa de conocer a nuestra organización-cliente: primero, conocer propiamente a la organización (su historia, misión, visión, objetivos, la forma de hacer las cosas, cómo toma las

decisiones, qué estilo comercial tiene, entre otras cuestiones); y segundo, determinar específicamente cuál es el problema de marketing a resolver.

Habilidades requeridas por el alumno

En función de lo que hemos planteado hasta aquí, la principal **habilidad** a desarrollar en esta etapa de conocer a nuestro cliente es la **escucha activa**, acompañada por la **generación de empatía** y por la técnica de la **indagación** para la comprensión.

Ubicación del tema en la materia

Como en el capítulo anterior ubicaremos primero el tema.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Pero ¿de qué se tratan la escucha activa y la empatía?

¡Vamos a descubrirlo!

Estos conceptos es importante que los tengamos bien en claro en cada contacto que establezcamos con nuestra organización-cliente, y muy especialmente en la primera etapa de la relación, que es en la cual nos estamos conociendo.

Podemos decir que la **escucha activa** se traduce en dos actitudes:

- 1) Permanecer a la escucha: Callarse, no resultar demasiado reactivo, no inducir las respuestas.
- 2) Cuestionar y reformular: utilizar técnicas de preguntas para informarse, profundizar, orientar, comprender, reflexionar, comprobar, sugerir y concluir.

Para realizar una escucha activa, es necesario actuar con **empatía**, y esto es la capacidad de generar una corriente de participación emotiva y afectiva con el interlocutor.

Empatía es “conexión”. Es sintonizar con el interlocutor. Entenderlo y que nos entienda. Es ponerse en la situación del otro para obtener un compromiso afectivo. La empatía crea magia en la relación. Es lograr el compromiso afectivo del interlocutor.

La empatía es, en definitiva, ponerse en el lugar del otro, en sus zapatos.

Debemos tener en cuenta que si las expectativas de escucha son iguales que las percepciones de la escucha, entonces no hay una escucha activa.

La disponibilidad para escuchar requiere: escucha, comprensión y orientación.

Escucha

“Hablar es una necesidad, escuchar es un arte”. La escucha requiere las siguientes aptitudes: capacidad para prestar atención, para concentrarse, para callarse, para preguntar y para escuchar antes que oír.

Comprensión

“Significa comprender las palabras, las frases, los términos técnicos, la jerga del cliente, los sobre entendidos, las evidencias, las palabras imprecisas”

Para que cada interlocutor esté seguro de que le entienden debe:

- ✓ Pedir que le concreten los puntos que le parezcan imprecisos, desconocidos.
- ✓ Formular preguntas o bien realizar reformulaciones interrogativas.
- ✓ Ser conciente de que las palabras son códigos que deberían tener para el interlocutor el mismo significado que para él.
- ✓ Estar atento y alerta.
- ✓ Emplear sinónimos e imágenes.
- ✓ Dar explicaciones sencillas a términos complicados.
- ✓ Evitar imprecisiones

Orientación

“El arte de orientar la conversación en la dirección que nos interesa requiere dominio y audacia”. Conducir una conversación o entrevista exige control sobre uno mismo y ser atrevido.

En definitiva, los pasos para saber escuchar pueden resumirse así:

- ✓ Primero, dejar de hablar.
- ✓ Hacer que el que habla se sienta cómodo.
- ✓ Hacer que el que habla sienta que lo queremos escuchar.
- ✓ Eliminar todo lo que nos distraiga.
- ✓ Procurar ver el punto de vista del otro.
- ✓ Ser pacientes, no apresurarnos a concluir el tema.
- ✓ Controlar el temperamento aunque escuchemos críticas o mensajes negativos.
- ✓ Hacer preguntas para asegurarnos que el cliente y nosotros escuchamos y hablamos de la misma idea.
- ✓ Por último, dejar de hablar para poder **escuchar**.

En la etapa en la cual estamos conociendo a nuestro cliente, es importante mostrar predisposición a comprender y solucionar. Para comprender lo que le pasa al cliente es necesaria la **indagación**.

Indagar es la única forma de saber lo que el cliente quiere o necesita. La indagación nos permite identificar necesidades, motivaciones, estados de ánimo, problemas y contexto de nuestros clientes. Determinar qué le vamos a responder en función de sus hábitos, necesidades y la información recogida.

En definitiva, como producto de esta etapa, debemos poder implicarnos con el cliente, comprometernos y entenderlo (su contexto, estilo, dinámica y posibilidades).

El desafío será descubrir las necesidades del cliente, anticiparse a las mismas y poder describirlas desde su perspectiva (su mirada).

Los momentos previos a la cursada

La primera parte de este proceso de conocimiento del cliente y reconocimiento de sus necesidades y problemáticas que intentamos resolver con nuestra Experiencia Marketing, tiene lugar *previo al inicio de la cursada*. Tal como explicamos en el capítulo “Convocatoria y propuesta de trabajo”, la selección de las organizaciones con las cuales trabajamos cada año desde la cátedra conlleva un proceso de evaluación de cada uno de los candidatos inscriptos. Como parte de este proceso, realizamos una serie de reuniones personales con las organizaciones, a fin de poder determinar la situación del cliente y en base a ellos elaborar la propuesta de trabajo.

Durante esta etapa previa al inicio de las clases, desde la cátedra también ejercitamos las habilidades y técnicas que antes describimos, y que nuestros alumnos deberán luego poner en práctica, cuando les toque a ellos relacionarse con la organización – cliente.

La visita de la organización – cliente: el primer contacto.

Qué hacer y qué no hacer.

Una vez que la cursada comienza, y les presentamos a los alumnos el caso que trabajarán en su paso por la materia, llega el momento de que conozcan a los referentes de la organización.

En la primera visita que hace el cliente a la clase, es importante que recuerden los conceptos que les presentamos de escucha activa, empatía e indagación. Deben prepararse para poder absorber y comprender la mayor cantidad de información, entender el punto de vista de la organización, sentir qué es lo que ellos transmiten, no sólo por lo que dicen, sino también por cómo lo dicen; y por qué no, intentar descubrir lo que la organización no dice. Tratar de saber cuáles son las expectativas que ellos tienen del trabajo que realizarán los alumnos y clarificar cómo el cliente “medirá” o valorará el aporte que hagan a su organización con Experiencia Marketing.

Todo esto hace al primer contacto con el cliente, e irá conformando las sensaciones que los alumnos tienen del cliente y las que el cliente tiene de los alumnos. Y esas sensaciones nutren la experiencia, le dan “vida” y nos recuerdan que esto es real, organizaciones reales, problemáticas reales y el real compromiso y responsabilidad de dar respuesta a un caso de marketing.

Para enfrentar esta tan ansiada visita, en la cual vemos por primera vez a nuestro cliente, es necesario que trabajemos previamente sobre las preguntas que haremos en esta entrevista. Ya que en una clase tenemos que tratar de “sacar” la máxima información posible, información que deberá ser útil para el propósito del trabajo a realizar, y que deberá ser relevada con astucia. No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión, y es por ello que ese día hay que estar atentos a lo que sucede, concentrarse en el objetivo y ser respetuosos de nuestro cliente, no caer en el lugar de prejuizar o intentar criticar, ya que aun no estamos en la etapa de dar recomendaciones, lejos de eso, recién estamos comenzando a entender la situación a abordar.

Debemos recordar que la organización tiene un problema a resolver, y que se acercan a la cátedra en busca de esa solución. La organización decide por propia voluntad abrirse a nosotros, dejarnos entrar en su día a día, mostrarnos cómo son las cosas desde adentro, decide enfrentarse a que le digamos lo que hacen bien, pero también lo que no hacen tan bien, y como consultores, no debemos perder de vista esto, no podemos ser ajenos a la sensibilidad de los temas que pueden surgir, y de cómo debemos trabajarlos y conversarlos con la organización.

Cada pregunta que hagamos ese día debe valer la pena, en el sentido de que nos sirva para el trabajo que vamos a encarar.

A continuación, mostramos algunos puntos que pueden ser de utilidad en este momento.

Conductas que **traban** la comunicación:

- ✓ **Juzgar:** “Usted se equivoca”
- ✓ **Superioridad:** “Observame un poco, quizás aprendas algo”
- ✓ **Verdad:** “Esto es lo que hay que hacer”
- ✓ **Controlar:** “Esto se hace así”
- ✓ **Manipulación:** “Te recomiendo esta manera, te va a ir mejor”
- ✓ **Indiferencia:** “Sí, claro, pero escuchame a mí...”

Conductas que **facilitan** la comunicación:

- ✓ **Dialogar:** “Yo lo veo de esta manera, ¿vos cómo lo ves?”
- ✓ **Igualdad:** “Estamos juntos en esto”
- ✓ **Apertura:** “¿Cómo crees que se puede resolver?”
- ✓ **Orientación al problema:** “¿Cómo se puede hacer este trabajo?”
- ✓ **Intención positiva:** “La cosa salió mal, pero pensemos cómo resolverla”
- ✓ **Empatía:** “Entiendo como te sentís”

Durante la entrevista al cliente es de mucha utilidad que al menos un integrante de cada grupo de trabajo pueda ir tomando nota de los emergentes de la charla, porque esos apuntes luego nos servirán para el diseño de los instrumentos de relevamiento de información que haremos en campo (encuestas y entrevistas, ya sea a la organización misma, como a los consumidores actuales y potenciales, o el análisis de la competencia). Grabar la entrevista, también es una buena opción.

Al finalizar la visita de la organización, y luego de despedir al cliente, un ejercicio que solemos hacer es la puesta en común de la información que fuimos relevando, qué fue lo que más nos quedó, qué sensaciones tuvimos, qué dudas se nos generan, qué nivel de importancia le dio el cliente a los principales temas conversados, etc.

Modelo para el Diagnóstico Organizacional

En este apartado, presentaremos el modelo PENTA en el cual podemos basarnos para analizar el perfil interno de la organización, en la etapa de diagnóstico de Experiencia Marketing. También puede utilizarse parte del modelo FODA, el cual es más específico para la etapa de análisis estratégico, por ello este último será desarrollado en el capítulo 7.

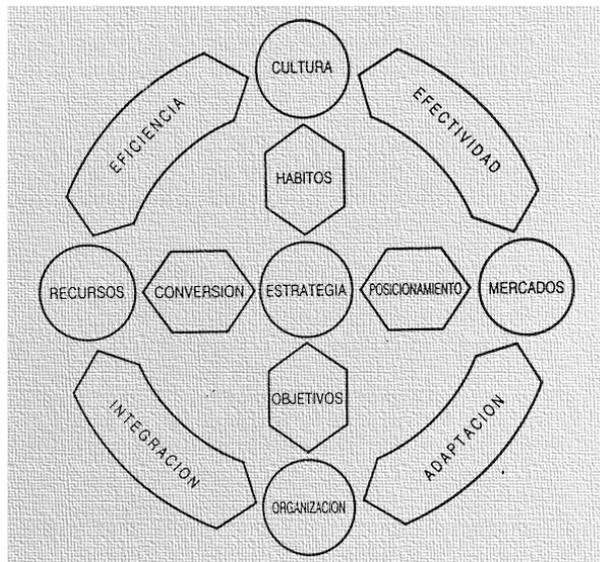
Una de las cuestiones a relevar para analizar el perfil interno de la organización-cliente es lo relativo a su razón de ser, es decir, a su misión de negocios. Y para ello, cabe la pena tener presente lo que plantean Lamb, Hair y Mc Daniel al respecto.

Los autores plantean que “El fundamento de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, que responde a la pregunta: “¿En qué negocio estamos?”. La manera en que la empresa define su misión de negocios afecta en gran medida la distribución

de sus recursos a largo plazo, así como su rentabilidad y supervivencia. La declaración de la misión se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como de las condiciones existentes y anticipadas del entorno. La declaración de la misión de una empresa contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes” (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2013, 37).

El modelo PENTA

El modelo Penta es la interacción entre los cinco pilares básicos: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados. La interacción entre estos cinco elementos funciona como un tejido; como las hebras de una soga se van entrelazando entre sí constituyendo la empresa. Entender ese tejido es entender la empresa. En cada momento es lo que ese tejido sea. (Levy, 1998, 275).



Levy, 1998, 276

El pilar de la *Estrategia* está asociado a la definición de los propósitos de la organización, que como bien sabemos, se traducen en la creación de valor económico.

La estrategia implicará entonces, y en este marco, definir cuál es la misión de la organización, a la cual ya nos referimos previamente.

En cuanto a la *Cultura*, Levy la plantea como “el conjunto de valores, creencias y aspiraciones con las que se quiere conducir a la organización, la forma como las cosas deben ser”.

Asimismo, el autor sostiene que la cultura de las organizaciones está fuertemente basada en la percepción que sus miembros tienen de lo que funcionó exitosamente en el pasado. Es decir, en las conductas aceptadas porque se las percibe como que ya han sido efectivas.

De la interacción cotidiana entre los miembros de la organización, inevitablemente se desarrolla un conocimiento colectivo de “lo que es y lo que no es”. Estas son las creencias. Y de “lo que debería ser y lo que no debería ser”. Estos son los valores. (Levy, 1998, 275).

Según Levy, en el pilar de la *Organización* se incluyen tres elementos, el primero es el organigrama de la organización; el segundo son los sistemas de información; y el tercero son los procesos gerenciales.

Los *Recursos*, se refieren tanto a los tangibles como los intangibles, y entre ellos pueden mencionarse los recursos humanos, los operacionales, los financieros, los de infraestructura, la información, la tecnología, la imagen, el crédito, el tiempo, la pertenencia, la plasticidad, la estabilidad y la organicidad. La habilidad distintiva de la empresa surge como un emergente sistémico entre la combinación de estos 13 tipos de recursos.

Para trabajar el pilar de los *Mercados*, se analiza cuál es el atractivo del sector en el cual se desempeña la organización. Para este análisis, debemos determinar una serie de variables que representan los factores críticos de éxito, es decir, esas variables serán aquellos condicionantes imprescindibles que debe cumplir una empresa para poder crear valor económico en su negocio. Esto implica, necesariamente, que para cada empresa que estamos analizando, debemos construir su propia nómina de variables a analizar, aunque es comprensible y siempre ocurre, que existe una base de variables comunes a todo tipo de negocios.

El modelo Penta, lo que plantea, es que el valor de cada uno de los pilares, dependerá de los otros cuatro pilares.

Levy plantea que el modelo sirve para poder plantear el diseño idealizado, la empresa que se pretende tener.

Penta sirve como mapa, para decir qué empresa se quiere tener, y entonces definir qué obstrucciones se presentan hoy para llegar a ese diseño idealizado, operar sobre las mismas ya sea resolviéndolas o disolviéndolas, para empezar a caminar hacia el modelo de empresa al que se está apuntando. Ese modelo es lo que técnicamente llamamos Visión. La visión que tenemos de la empresa en el futuro incluye cuáles habrán de ser su Estrategia, su Cultura, sus Recursos, su Organización y sus Mercados, y sus interrelaciones. (Levy, 1998, 293)

De esta forma, y como todo modelo, el Penta nos será útil para poder realizar un diagnóstico de la organización, aunque muchas veces no contemos con toda la información para poder aplicar dicho modelo a la realidad con la cual estamos trabajando, pero vale la pena intentarlo.

Para que se pueda comprender de forma más pragmática el modelo Penta, mostramos a continuación la aplicación del mismo en uno de los casos reales trabajados en la cátedra, en una empresa dedicada a la venta de indumentaria deportiva.

Pilar de la Estrategia

Al analizar este pilar, observamos las siguientes cuestiones:

- ✓ La **misión** de la organización es vestir a personas que buscan indumentaria deportiva, ya sea para hacer deportes o para uso diario. En este sentido, ofrecen ropa y accesorios relacionados al deporte.
- ✓ Los clientes los eligen por ser una marca local, con mayor cercanía al cliente que la competencia y consecuentemente, mayor flexibilidad.
- ✓ Los valores y creencias que se promueven son los relacionados con la cultura del rugby (equipo, fuerza, compañerismo, respeto).
- ✓ La forma de trabajar y la relación con los distintos públicos son acordes a la misma, ya sea en la forma de conducir a la empresa, en las reglas y en los comportamientos diarios.

La empresa posee dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), a las que denomina "Clientes de pie" y "Clubes". En relación a cómo es su desempeño en estas UEN, del análisis surgió lo siguiente:

- ✓ La empresa posee los recursos productivos necesarios para atender a estas UEN, pero podría mejorar en lo que respecta a organicidad, plasticidad y recursos intangibles (imagen, información, tiempo, etc.)
- ✓ Así, la ausencia de ventajas competitivas produce que no haya una clara diferenciación con la competencia. Resulta muy difícil lograr convertir los insumos y los recursos disponibles en productos realizados en tiempo y forma, y ventas finales.
- ✓ Lo importante es que las ventajas competitivas siempre están en la mente del consumidor pero son creadas desde la empresa, es decir, que la misma podría trabajar sobre estos recursos para así poder modificar la percepción de los consumidores.

En función de los emergentes que presentamos arriba, producto del análisis de la estrategia de la empresa, pudimos concluir que para la misma era necesario encarar los siguientes cursos de acción:

- ✓ Buscar un factor por el cual los consumidores la elijan y lograr que mantengan una relación a largo plazo. Que este "factor" sea estable, no necesariamente significa que no se produzcan cambios a lo largo del tiempo, ya que en la actualidad las personas valoran, entre otras cosas, la innovación.
- ✓ La empresa debe definir objetivos que sean coherentes tanto con los recursos disponibles, como con la cultura y los mercados que atiende. A través de los mismos, la empresa irá cumpliendo con su misión.

Pilar de la Cultura

Para trabajar este pilar, analizamos a la organización teniendo en cuenta la interacción entre la Visión y la Acción, como podemos ver en la siguiente matriz:



Del análisis de este cliente, surgieron las siguientes cuestiones que definían a la organización como **rutinaria**:

- ✓ Cultura empresaria muy activa
- ✓ Hacen pero no suelen tener muy en claro el por qué ni hacia dónde se dirigen.
- ✓ Sentimiento de que el tiempo no alcanza
- ✓ Las decisiones se toman en el ámbito de la dirección, no hay objetivos claros, operan en el día a día, cerrándose al contexto y sin creatividad.
- ✓ La centralización se da al máximo
- ✓ La eficiencia viene marcada por un exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.

Pilar de la Organización

Al trabajar con este pilar, debemos analizar cuestiones como:

- ✓ *Las tareas*: la distribución de las mismas (si se realiza formal o informalmente), la delimitación de tareas para cada puesto, si la carga de tareas para cada puesto es la adecuada, la delegación (¿existe?, ¿de qué forma se lleva a cabo?).

El análisis de estas cuestiones nos permitirá saber si existe o no eficiencia organizativa.

✓ *Los sistemas de información.* Para el caso de la empresa bajo análisis, pudimos observar que el sistema de información que poseen es rústico e informal, y no tienen copia de respaldo. Además, la base de contactos depende de los contactos de los miembros de la organización. También, observamos que las vías de comunicación con la empresa son deficientes y no hay un control de atención al cliente.

Dado todo esto, al ir aumentando la base de clientes, ésta no puede depender de la memoria humana, la misma necesita de un respaldo informático. Además, con el atareo diario se vuelve difícil hacer un seguimiento intenso de los clientes.

✓ *Los procesos de gestión.* En este sentido, del relevamiento y análisis de este punto, surgió lo siguiente:

- No hay una planificación inicial a largo plazo por las condiciones cambiantes del ambiente externo y por problemas internos. Esto provoca que no se cumpla con ningún plan, y la empresa “va viendo el día a día”.
- La presupuestación depende de una sola persona y los proyectos no se hacen sin su autorización.
- Los empleados tienen poca libertad y autonomía en sus tareas. Por esto es que sólo unos pocos se sienten comprometidos con la organización.
- Hay un proceso de control preestablecido sólo para algunas tareas. Sin embargo hay muchos productos defectuosos y algunos de ellos se entregan a los clientes. Al mismo tiempo, no se realizan los ajustes necesarios tanto en la producción como en la entrega.

Pilar de los Recursos

El análisis de los recursos se basó en tres ejes: la gente, los recursos tangibles y los intangibles.

En relación al recurso estratégico básico, la gente, se pudo concluir que había desinformación general y problema de eficiencia, esto basado en las siguientes evidencias: falta de comunicación de los objetivos empresariales; falta de capacitación e información a los empleados; diferencia de compromiso entre empleados; sobrecarga de tareas en algunas personas; y falta de coordinación interna.

En cuanto a los *recursos tangibles*, el análisis se refirió a los recursos operacionales (planta y canal de distribución propios); la infraestructura (depósito y locales, soporte informático deficiente); y los recursos financieros (existiendo limitaciones de capital).

Por último, del análisis de los *recursos intangibles*, surgió lo siguiente:

✓ Tecnología: poseen tecnología de producción propia y técnicas nuevas. Además, la tecnología de las telas está actualizada.

- ✓ Organicidad: la gente no conoce los objetivos de la empresa y falta coordinación entre las distintas áreas.
- ✓ Estabilidad: dependen de distintas líneas actualmente: fitness, rugby y buzos de egresados, entre otros. Por lo tanto, hay cierta diversificación.
- ✓ Tiempos: reaprovisionamiento y entrega problemáticos; dependen de los tiempos de las fábricas proveedoras.
- ✓ Plasticidad: estructura pequeña que se adapta a las necesidades del cliente. Débil comunicación sobre la misma.
- ✓ Pertenencia: Débil comunicación de objetivos y capacitación. Cultura de familia. Empleados con antigüedad.
- ✓ Información: no está claro el público objetivo, ni la misión, ni quiénes son los competidores.
- ✓ Imagen: no hay una definición homogénea en lo que se transmite, no hay alignment (alineación).

Pilar de los Mercados

En el pilar de los mercados, para este caso, analizamos dos ejes: el consumidor y la competencia.

Ambos ejes son abordados más adelante en capítulos específicos de este libro, y a los efectos de la aplicación del modelo Penta, debemos tomar en consideración los principales resultados de estos análisis, con el fin de determinar cómo es el impacto de los mismos en la interrelación de este pilar con los otros cuatro que plantea el modelo.

Dado todo lo que hemos presentado del modelo Penta, es importante que tengamos en cuenta que si estamos pensando en aplicar este modelo para nuestro cliente, debemos considerar la información que el mismo contempla, a fin de incluirla en el relevamiento que vamos a hacer cuando salgamos al campo, y luego analizarla y presentarla a través de este modelo.

El caso del Hospital Español

Durante 2015, en el análisis llevado a cabo para el Hospital Español de La Plata, trabajamos el análisis del perfil interno, de acuerdo a los siguientes **objetivos**:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital Español, según la percepción de sus miembros (médicos y personal no médico)

- ✓ Evaluación de la calidad del servicio ofrecido (a nivel global y por especialidad)
- ✓ Percepciones sobre los servicios que destacan al Hospital
- ✓ Percepciones sobre los pacientes y competidores
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales

El **alcance** del diagnóstico efectuado se refirió a las siguientes especialidades: Gastroenterología, Cardiología, Urología, Ginecología/Obstetricia/Neonatología, Traumatología, Cirugía, Clínica Médica y Guardia. Asimismo, trabajamos relevando los siguientes servicios de apoyo: Diagnóstico por Imágenes, Laboratorio, Hematología y Hemodinamia. Este alcance lo consensuamos con los directivos del Hospital, y el mismo era representativo de las áreas más relevantes del funcionamiento de la organización.

La **metodología** aplicada consistió en realizar un relevamiento dentro del Hospital, por 20 días, realizando una investigación descriptiva. Este tipo de investigación nos permitió conocer la situación a ese momento, como si fuera una “foto”. Las herramientas utilizadas para el relevamiento de información fueron encuestas personales y entrevistas en profundidad.

De las 100 encuestas realizadas a los empleados del Hospital, pudimos obtener información cuantitativa. Mientras que las entrevistas sirvieron para trabajar con información cualitativa, que nos permitió profundizar sobre ciertos temas de interés que estaban siendo relevados con las encuestas.

En cuanto a las muestras en cada caso, se realizaron:

- ✓ 100 encuestas a empleados: 70 a personal no médico y 30 a médicos (respetando la proporción de cada tipo de empleados en la totalidad de la organización).
- ✓ 11 entrevistas a los Jefes de Servicio, de acuerdo a las especialidades que fueron alcanzadas con el diagnóstico.

Para el diseño de las encuestas y entrevistas, debemos tener bien presentes los objetivos planteados para el caso en general, y a su vez, considerar especialmente los que tienen relación con el perfil interno. Debemos tener en cuenta que lo que no incluyamos en las encuestas y entrevistas como temas a relevar, luego no será información disponible para el análisis. Por lo tanto, en esta instancia del trabajo, debemos ser muy cuidadosos y no olvidar nada.

También debemos tener en cuenta que las encuestas y entrevistas no pueden ser muy extensas, pues si bien hay colaboración de los miembros de la organización, debemos comprender que se encuentran trabajando, y hay que tratar de interrumpir su rutina lo menos posible. Tanto como para que puedan respondernos con atención y reflexionando las respuestas, pero no demasiado como para que se torne “pesado”. No existe un único tiempo para hacer cada contacto, sino que dependerá de quien nos responde, y en este punto es en donde quien está realizando el relevamiento debe tener la suficiente atención como para manejar la situación y aprovecharla al máximo. Cuando nos encontramos con alguien que “está con ganas de hablar” debemos aprovechar la oportunidad, e ir tomando registro de lo que nos

cuenta (aunque no esté pautado en la encuesta), pues esa información suele enriquecer el análisis, y nos permite ir teniendo una temperatura de la situación.

En la etapa de relevamiento de información, es importante desarrollar la sensibilidad por “pescar datos” o “bucear en busca de más información”. Y aquí es importante que recordemos los conceptos de escucha activa, empatía e indagación de los que hablamos al principio del capítulo.

Estar en contacto con los miembros de la organización es una experiencia que todos los miembros del equipo que trabaja el diagnóstico interno deben tener, pues eso les va aportando información por la experiencia en sí misma, por transitar los pasillos de la organización, por observar a su gente, por hablar con ellos, además de encuestarlos en sí.

En cuanto a la elección de los instrumentos a utilizar para relevar la información, para el caso del Hospital Español, la combinación de encuestas con entrevistas permitió enriquecer el análisis. Esto es algo que debemos considerar al momento de decidir qué instrumentos utilizar y sobre quiénes aplicarlos. Debemos preguntarnos: ¿Me sirve hacerle encuestas a tales empleados, o conviene más hacer entrevistas en este caso? ¿Para qué propósito me sirve cada instrumento?

Para el caso del Hospital, muchas veces lo relevado con las encuestas estuvo en la misma línea que lo que surgía de las entrevistas, lo cual mostraba la consistencia de las opiniones y percepciones de los jefes de servicio y del resto de los miembros del Hospital. Este tipo de conclusiones, hacen al diagnóstico interno, ya que además de mostrar la información que surgió del análisis, debemos poder determinar la utilidad de dicha información, en el sentido de ver más allá del dato superficial y trabajar nuestras conclusiones de lo que hay atrás de esos datos.

Los principales emergentes del análisis del perfil interno del Hospital, estuvieron relacionados con las siguientes cuestiones:

- ✓ Análisis de la imagen interna del Hospital
- ✓ Evaluación de la calidad del servicio
- ✓ Percepciones sobre servicios destacados
- ✓ Percepciones sobre pacientes
- ✓ Significado del Hospital (sentido de pertenencia)
- ✓ Utilización de los servicios del Hospital por parte de los empleados
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales
- ✓ Medios de comunicación interna
- ✓ Criterios de derivación de los médicos
- ✓ Grado de derivación interna entre especialidades
- ✓ Opinión sobre los competidores
- ✓ Grado de acompañamiento de la gerencia a cada especialidad

De todos estos temas trabajados, fueron surgiendo fortalezas y debilidades según la percepción de los propios miembros del Hospital, lo cual más adelante, en la etapa de recomendaciones estratégicas, se coteja con lo relevado del mercado (consumidores y competencia) y se elaboran conclusiones al respecto.

También se pudo trabajar sobre las proyecciones organizacionales, que son en definitiva la construcción individual de cada miembro de la organización sobre el futuro de la misma, y eso es un insumo para poder luego analizar la cercanía o la lejanía que existe entre la visión de la organización y lo que plantean sus miembros para el futuro.

Conclusiones

La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren también del compromiso de los recursos a largo plazo.

Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a la protección y al crecimiento de los recursos de la misma.

La gerencia estratégica del marketing aborda dos preguntas: ¿Cuál es la principal actividad de una organización en un momento determinado? ¿Cómo alcanzará sus metas? (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2013, 35).

Para concluir, podemos decir que todo el análisis del perfil interno de nuestro cliente, nos permitirá poder conocer cuáles son los criterios de conducción de la organización, y tener en cuenta toda su cultura y valores, al momento de realizar las recomendaciones estratégicas.

Referencias

- Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2013). *Cengage Learning*. México: Thomson.
Levy, A. (1998). *Marketing avanzado*. Barcelona: Granica.

CAPÍTULO 5

Consumidor

Ana Clara Carreras

Objetivos del capítulo

En este capítulo analizaremos la importancia de saber cuáles son las necesidades, motivaciones, opiniones, sensaciones y sentimientos del consumidor en relación al servicio o producto que brinda una organización/empresa. Asimismo, identificaremos las principales herramientas que nos permitirán conocer en profundidad tanto al consumidor actual como al potencial.

Habilidades a desarrollar por el alumno

Las principales habilidades que desarrollaremos para poder analizar en profundidad al consumidor son:

- ✓ Visión del entorno
- ✓ Transformar datos en información valiosa para la organización.
- ✓ Diseñar herramientas de investigación de mercado tanto cuantitativas como cualitativas.
- ✓ Organizar la tarea de campo y coordinar equipos de trabajo.
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis para el armado del informe.

Ubicación del tema



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Tenemos que trabajar el eje consumidor, ¿ahora qué hacemos?

Cuando vamos a trabajar con el eje consumidor hay algunas consideraciones previas que tenemos que tener en cuenta. Recordemos que estamos en la segunda etapa del Trabajo de Campo, dado que ya trabajamos sobre el informe de Conocimiento del Negocio y Tendencias. Veamos el esquema de trabajo del Hospital Español del año 2015.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Las preferencias y motivaciones de los consumidores cambian constantemente influenciadas por diferentes factores que abordaremos más adelante, como el accionar de la competencia, las nuevas tendencias, entre otras.

Por lo anteriormente expuesto es de vital importancia que estemos en constante contacto con los equipos que estén llevando adelante el Análisis de la Competencia y el estudio de las nuevas Tendencias. Esto nos permitirá definir aspectos que deberemos relevar al momento de estudiar al consumidor, ya sea para analizar cómo evalúa a la competencia o para analizar qué piensa, siente, percibe sobre nuevas maneras de satisfacer una necesidad.

Si bien nosotros comenzaremos con nuestra Investigación de Mercado, tendremos que trabajar en conjunto y de manera sincronizada con los equipos de Perfil Interno y Análisis de la Competencia.

¿Por qué es importante conocer en profundidad a los consumidores?

“El marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas”.

Philip Kotler

Consumimos casi como respiramos. El consumo es un acto que realizamos a diario aunque muchas veces no seamos conscientes de eso. Desde el momento en que nos levantamos tomamos diferentes decisiones de consumo: ¿café o té?, ¿tostadas o galletitas?, ¿pantalones de vestir o jeans?, ¿caminar o bicicleta?...y podríamos seguir así todo el día. Forma parte de nuestra esencia.

Recordemos que los consumidores o clientes son personas que tienen alguna necesidad insatisfecha. Siempre nos encontramos con un problema a solucionar. Es por esto que los consumidores no compran productos o marcas, sino lo que estos pueden hacer con ellos. Esta situación es la que permite generar una relación particular entre consumidor-producto/marca.

Los deseos son los que motorizan la demanda, por esto es que se hace imperioso saber cómo es el proceso por el que pasa un consumidor al momento de tomar una decisión de consumo.

Conocer en profundidad al consumidor nos brinda muchas ventajas:

- ✓ Nos ayuda a desarrollar o ajustar nuestra oferta según sus expectativas.
- ✓ Detectar necesidades que aún no son satisfechas.
- ✓ Identificar diferentes segmentos de consumidores.
- ✓ Facilitar los procesos de compra.
- ✓ Cuáles son los niveles de satisfacción en relación a nuestros productos/servicios.
- ✓ Conocer el valor y performance de nuestra marca.
- ✓ Detectar necesidades de mejora.

Por ejemplo, cuando realizamos el trabajo del Hospital Español, queríamos identificar y analizar cuál era el posicionamiento actual de la institución, cómo era la imagen que los consumidores (tanto actuales como potenciales) tenían sobre el Hospital Español y particularmente conocer el grado de conocimiento del Servicio de Diagnóstico por Imágenes del Hospital y cuál era la evaluación que hacían los pacientes sobre el mismo.

¿Cómo es el proceso de consumo?

Antes de comenzar con el estudio del consumidor es importante conocer cómo es el proceso de consumo y cuáles son los aspectos que pueden influenciar en las decisiones que toman a diario. Cuando hablamos de consumidores actuales es fundamental saber todo lo que acontece en la relación del cliente con el producto o servicio, ir más allá del momento en que se efectúa la compra, conocer qué pasa luego, qué hace con el producto, cómo lo usa, en qué

ocasiones, con qué frecuencia. Y en el caso de los servicios cuáles son los aspectos que hacen que nuestro cliente se sienta satisfecho, cuidado, respetado y en cuáles nuestro servicio no está cumpliendo las expectativas.

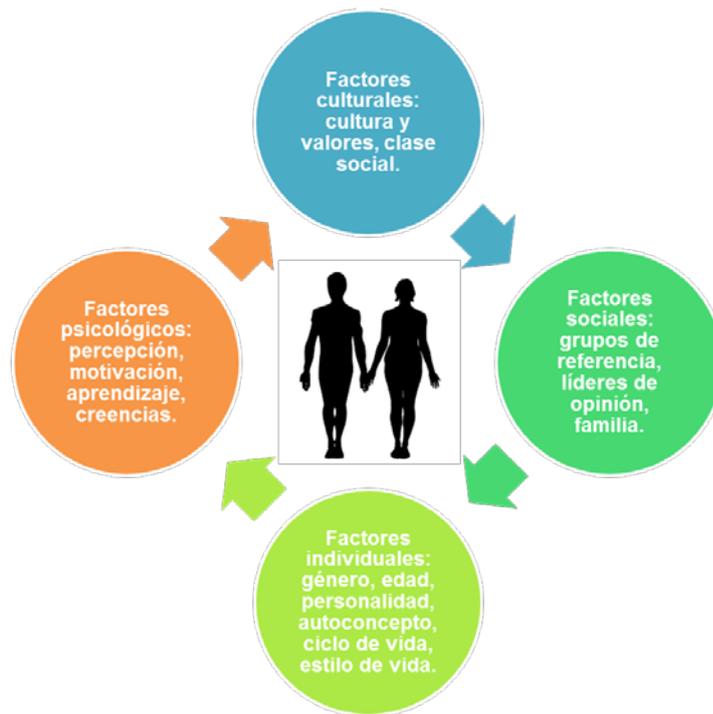
Si hablamos de consumidores potenciales es de vital importancia para una organización identificar cuáles son las percepciones que tiene acerca de nuestra propuesta comercial, cuáles son los principales drivers de consumo, qué barreras o miedos enfrenta al momento de tomar una decisión, expectativas en relación a precio/calidad, entre otros aspectos.

Factores que influyen en las decisiones

Recordemos que la decisión de compra o no estará supeditada a diferentes situaciones como:

- ✓ La fuerza del impulso: cuáles son realmente las motivaciones o ganas de satisfacer una determinada necesidad. Cuán fuerte es la fuerza del deseo. Por ejemplo si el médico nos envió a hacernos un chequeo de rutina, las “ganas” que tengamos de ir a realizarlo, determinará si realmente saquemos el turno o no y también influirá en la decisión del lugar que elijamos.
- ✓ El costo del producto: este punto está íntimamente relacionado con la percepción de riesgo asociado en la decisión de compra y la capacidad económica del momento. Para el caso del Hospital Español, también dependerá si la realización del estudio tiene algún costo asociado extra.
- ✓ Aprendizaje de compras previas: nuestras experiencias anteriores en relación a la compra de un producto o contratación de un servicio vuelven a nuestras mentes al momento de decidir una compra. Por ejemplo, si alguna vez ya concurrí al Hospital Español y tuve una buena experiencia seguramente decida volver a ese lugar.
- ✓ Riesgo de malas elecciones: el sentimiento de poder confundirme en la decisión muchas veces hace que suspendamos una decisión de compra. El no estar convencidos de que esa sea la mejor opción en ocasiones no nos deja avanzar a la siguiente etapa del proceso. Para el caso del Hospital Español, al asociarse a un servicio de salud, los riesgos de confundirnos en la decisión son muy altos.

En esta parte del trabajo de campo el principal objetivo es que podamos ponernos en la piel del consumidor, ya sea un cliente o un consumidor potencial. Es por esto que cuando estemos trabajando en el desarrollo de la investigación debemos poder reconocer cuáles son las variables que tienen mayor importancia entre nuestros consumidores, a qué aspectos del producto o servicio le dan mayor relevancia, cuáles no les resultan interesantes y con quiénes o en función de qué factores deciden la compra.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Riesgos asociados a las decisiones

Otro aspecto que no debemos olvidar al momento de analizar a los consumidores son los riesgos que el mismo perciba al momento de decidir una compra. Estos están estrechamente ligados a la sensación, real o no, de incertidumbre que genera la toma de decisiones. Es por esto que tenemos que poder conocerlos dado que luego podemos trabajar desde la comunicación para derribar esos conceptos que ponen barreras en el consumo.

Los principales miedos que enfrenta un consumidor al momento de decidir una compra están representados en la siguiente imagen:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Para el caso del Hospital Español, los principales riesgos que detectamos luego de la Investigación de Mercado a la Comunidad que realizamos fueron:

- ✓ Riesgo físico: dado por las consecuencias de seleccionar un mal profesional o que nos realicen una mala práctica.
- ✓ Riesgo psicológico: dado por el temor de no haber tomado la decisión correcta.
- ✓ Pérdida de tiempo: relacionada con los tiempos de espera para ser atendidos.

Investigación de mercado. ¡Manos a la obra!

Para poder analizar y conocer lo que nuestros clientes y consumidores potenciales piensan, sienten, quieren es necesario realizar una Investigación de Mercado.

Una Investigación de Mercado es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa u organización. La información que obtenemos de la Investigación de Mercados nos permitirá tomar decisiones en relación al mix de marketing y cuáles son los cambios necesarios. Este tipo de estudios nos permiten analizar los cambios constantes que experimenta el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades.

Observemos en este esquema las diferentes etapas de la Investigación de Mercado.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Como primera medida es necesario que tengamos en cuenta cuál va a ser el objeto de estudio y las principales problemáticas o hipótesis de trabajo y así diseñar el Plan de Investigación.

Cuando hablamos del Problema de la Investigación de Mercado nos referimos a determinar cuál es la información necesaria y cuáles son las mejores maneras de obtenerla. En el caso de los Objetivos de la Investigación ya estamos planteando un nivel de información más específica que nos brinde datos claros para la toma de decisiones.

En el caso del Hospital Español para el año 2015, los principales objetivos de la investigación fueron: **Identificar y analizar el Posicionamiento actual y la Imagen del Hospital Español y conocer cómo contribuía cada especialidad al posicionamiento del mismo.**

Plan de Investigación

En esta instancia debemos tomar varias decisiones que repercutirán en el éxito de la Investigación. Estas decisiones están asociadas a determinar:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Tipo de investigación

Contamos con tres tipos de investigaciones:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Por ejemplo, en el caso del Hospital Español, tanto en el 2014 como en el 2015, se realizaron investigaciones del tipo descriptiva.

Fuentes de información

En relación a las fuentes de información básicamente tenemos dos tipos. Los **datos secundarios** son datos que fueron recabados para un propósito diferente al de la investigación. Este tipo de datos pueden originarse dentro de la empresa como informes de ventas, resultados de investigaciones anteriores u otro tipo de datos que se puedan obtener de la base de datos de la propia empresa. También pueden estar disponibles de manera externa a la organización como informes realizados por diferentes organismos gubernamentales, asociaciones, ONG, etc. Este tipo de datos podemos encontrarlos vía web y ahorran mucho tiempo y dinero dado que pueden ayudar a formular el problema, identificar cuál es el tipo de investigación más adecuado, cuál es nuestro universo a encuestar, dónde podemos encontrarlos, entre otras cuestiones. Cuando trabajamos con datos secundarios tenemos que tener mucho cuidado en relación a la veracidad y calidad de los mismos. Este tipo de fuente de información es la que utilizamos al momento de realizar el Informe de Conocimiento del Negocio y tendencias. Es lo que comúnmente llamamos Desk Research. Al utilizar fuentes de datos secundarios es recomendable determinar un tiempo específico para la búsqueda de información y otro para al análisis de la misma sino esta instancia puede resultar muy extensa. Para el caso del Hospital Español, utilizamos la información secundaria para realizar el Informe de Conocimiento del Negocio y Tendencias. En este caso buscamos información en diferentes sitios web, publicaciones profesionales, artículos de prensa para indagar sobre lo que estaba pasando en el Sector Salud tanto a nivel local como nacional e internacional.

Cuando hablamos de **datos primarios**, nos referimos a información que es recabada por primera vez y específicamente para una investigación determinada. Estos datos permiten al investigador encontrar las respuestas que está buscando. Son diseñados y desarrollados por los propios investigadores y aunque son mucho más costos que los datos secundarios nos permiten obtener información cierta y de primera mano. En el caso del Hospital Español utilizamos este tipo de fuente de información para analizar a la Comunidad de la Ciudad de La Plata, a los pacientes, a la Comunidad Médica y Administrativa de la Institución.

Metodología de la Investigación

En relación a la Metodología de la Investigación nos encontramos con 2 grandes tipos de métodos, los cuantitativos y los cualitativos. Si bien en la bibliografía que sugerimos en este capítulo encontraremos en detalle a los mismas, el siguiente cuadro tiene las principales características de cada uno.

	CUANTITATIVO	CUALITATIVO
Búsqueda	Medición ("objetiva") de los hechos, opiniones, actitudes. Generalización de los resultados. Muestras grandes.	Descripción y comprensión interpretativa de la conducta en el propio marco de referencia histórico cultural de la persona. Muestras pequeñas.
Toma de datos	Estructurada y sistemática. No participa el investigador.	Flexible, proceso interactivo y continuo, sin sistematicidad. El investigador participa de todo el proceso.
Análisis	Estadístico. Cuantificar las acciones, opiniones. Detectar relaciones causales y su intensidad.	Interpretación. Psicológico, semiológico de los discursos, acciones y sus estructuras latentes. No tiene secuencia lineal.
Ventajas	Generalización de resultados. Posibilidad de réplica en el tiempo. Posibilidad de detectar patrones predecibles.	Profundidad. Amplitud. Riqueza interpretativa.

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Cuando realizamos el análisis del consumidor, tanto actual como potencial, para el Hospital Español, trabajamos con métodos cuantitativos. Se realizaron encuestas presenciales, 100 encuestas a consumidor actual y 200 a la comunidad platense.

Técnicas, instrumentos y métodos de contacto

Encontramos distintas técnicas de recolección de datos.

Las más utilizadas en los trabajos de campo, para el estudio de los consumidores, son:

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Focus Group
- ✓ Observación

En la bibliografía se encuentran descritas cada una de estas técnicas, nosotros nos enfocaremos en las más utilizadas para el trabajo de campo que son las Encuestas y las Entrevistas.

Encuestas

La encuesta es una técnica cuantitativa destinada a obtener información primaria, a partir de una muestra de individuos de una población (pudiendo o no inferir sus resultados sobre la población total). Es un conjunto de estímulos sistemáticos aplicados a determinadas unidades de análisis, sobre la base de un conjunto de preguntas y respuestas predeterminadas.

Las mismas pueden hacerse a través de un encuestador (de forma presencial o telefónica) o ser autoadministradas. Para decidir la manera en que las vamos a realizar es fundamental tener en cuenta sobre qué temas vamos a estar preguntando, el nivel de complejidad que tenga el cuestionario, el universo de estudio y el tiempo y presupuesto con el que se cuenta.

En el caso del Hospital Español para realizar las encuestas preferimos utilizar el método presencial, tanto para los pacientes actuales como para la comunidad en general. Generalmente elegimos este tipo de contacto dado que nos permite también aprovechar la información no verbal de los entrevistados y en muchas ocasiones nos permiten relevar “notas de color” sobre los temas que estamos trabajando. El éxito de una investigación dependen en gran medida de tres aspectos fundamentales: la buena definición del problema, la correcta elección del universo a encuestar y de la calidad del cuestionario realizado. En el siguiente apartado vamos a trabajar sobre las principales características que tiene que tener un buen cuestionario.

Entrevistas

Cierta información puede obtenerse sólo parcialmente a través de la observación: los sistemas de representaciones, nociones, ideas, creencias, valores, normas, criterios de adscripción y clasificación, entre otros. La entrevista es una de las técnicas más apropiadas para acceder al universo de significaciones de los actores. Es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones. Es además una instancia de observación, dado que al material discursivo, debe agregarse la información acerca del contexto del entrevistado, sus características físicas y su conducta.

Durante la realización de las entrevistas es muy importante trabajar con preguntas abiertas, que nos permitan indagar en relación a la problemática en forma general y específica. Lo fundamental en esta técnica es no perder el foco/objeto de la investigación pero poder llegar a los valores, sentimientos, expectativas y motivaciones más profundas del consumidor. Se puede trabajar también con apoyatura de imágenes, con situaciones de hipotéticas, circunstancias diferentes. La duración de las mismas suele ser entre 45 minutos y una hora. Aquí la experiencia del entrevistador es clave para poder generar un espacio de intimidad y confianza que le permita al entrevistado abrirse en sus respuestas.

En estos casos la preparación previa a la entrevista implica el listado de diferentes tópicos a tratar y algunas preguntas específicas que debemos abordar.

Plan de muestreo

Cuando decidimos realizar una investigación con fuentes primarias necesitamos definir el tipo de muestreo que utilizaremos. Una muestra es un subconjunto de una población más grande.

Primero es necesario determinar cuál será la población a estudiar. Sobre estos grupos tomamos la muestra y, por consiguiente, debe incluir a todas las personas cuyas opiniones, conductas, preferencias, actitudes sean de interés para nuestra investigación.

En el caso del Hospital Español era la Comunidad del Gran La Plata, en el caso de consumidores potenciales, y la población total de pacientes de la Institución para el caso de clientes actuales.

Tenemos dos grandes tipos de muestreo:

Muestra probabilística	Muestra no probabilística
<ul style="list-style-type: none">• Cada uno de los elementos de la población tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionado. La selección de las unidades es aleatoria.• Emplea la teoría de probabilidades.• Permite expandir los resultados de la muestra a toda la población.• No existen sesgos de selección.• Se necesita una base o “marco” para la selección de las unidades.• Se puede conocer el error muestral y es correcto calcular la confianza de la prueba.	<ul style="list-style-type: none">• La selección de las unidades muestrales no se realizan aleatoriamente, sino siguiendo algún otro criterio en el que pueden intervenir la subjetividad de las personas participantes del trabajo.• El método de selección no emplea la teoría de probabilidades.• No se conoce cuál es la probabilidad de que una unidad sea seleccionada.• No hay posibilidades de evaluar “precisión” en los resultados• Es fácil de implementar• Pocos recursos• No garantiza “representatividad”

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

En general, en los trabajos de campo utilizamos muestras no probabilísticas, es por esto que no ahondaremos en detalle de los tipos probabilísticos.

Si tomamos el detalle de las muestras del Trabajo del Hospital Español observamos que en ese caso se realizaron 100 encuestas a clientes actuales y 200 a clientes potenciales y se utilizamos la técnica de muestreo por conveniencia, es decir, que se seleccionan miembros de la población de quienes será más sencillo obtener información.

Diseño de los cuestionarios

La existencia de los cuestionarios es lo que permite y garantiza que a todas las personas encuestadas se les hagan las mismas preguntas en el mismo orden. Estos cuestionarios incluyen tres tipos de preguntas básicas:

- ✓ Abiertas: en este caso el encuestado puede dar su opinión libremente. Es importante la habilidad de indagación del entrevistador en estos casos. Por ejemplo: “Según su opinión, ¿cuáles son los tres centros de salud más reconocidos de la ciudad?”
- ✓ Cerradas: el encuestado tiene que seleccionar, según su opinión, entre varias respuestas posibles para una pregunta. Por ejemplo: “¿Tiene obra social? Si/No.”
- ✓ Escala: si bien es una pregunta cerrada, la respuesta está diseñada para medir la intensidad. Por ejemplo: “Evalúe al Hospital Español en relación a la atención telefónica (Muy bueno, Bueno, Regular y Malo).”

Tanto las preguntas cerradas como las de escala son más fáciles de procesar luego, puesto que las opciones de respuesta son fijas, pero en algunas ocasiones podemos olvidar u omitir alguna alternativa de respuesta importante, es por esto que siempre debemos incluir la opción de “Otra” y un campo abierto donde el encuestador pueda verter la respuesta del entrevistado.

Todo cuestionario debe contar:

- ✓ Con un mensaje de presentación (de la persona y empresa) y explicación (del estudio).
- ✓ Preguntas filtro (para seleccionar al encuestado).
- ✓ Variables de corte sociodemográficas. Si es filtro debe ir al comienzo. Datos sensibles es conveniente ubicarlos al final.
- ✓ Comenzar con preguntas sencillas de responder y generales. Hábitos, consumos.
- ✓ Ir de lo general a lo particular, y de lo abierto y espontáneo a lo cerrado y guiado.
- ✓ Para los objetivos críticos de la investigación, asignarle el lugar central en el cuestionario y realizar preguntas de control.

Las preguntas que se realizan en las encuestas tienen que:

- ✓ Ser claras y concisas, evitando la ambigüedad. Seguramente la respuesta dependerá del tipo de contacto, no será lo mismo si es telefónico, personal o vía mail.
- ✓ Utilizar terminología razonable, es decir evitar las jergas internas de la organización.
- ✓ El lenguaje debe ser el adecuado para el público meta.
- ✓ Evitar realizar dos preguntas en una: “¿Cómo evalúa la calidad y la rapidez de atención del Hospital Español?”
- ✓ No inducir, hacer preguntas dirigidas o manipular las respuestas.
- ✓ Utilizar siempre que se pueda material de soporte visual.
- ✓ Evitar preguntas que generan rechazo.

Al final del capítulo dejamos como ejemplo los cuestionarios utilizados en el Hospital Español.

Recolección de la información

Una vez que ya armamos el Plan de Investigación, debemos comenzar con el relevamiento de campo. Esto implica salir a la calle a realizar las encuestas.

El trabajo de campo se define como la presencia directa, generalmente individual y prolongada, del investigador en el lugar donde se encuentran los actores/ miembros de la unidad sociocultural que se desea estudiar.

La fase de recolección de datos suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

La organización del trabajo de campo requiere de varias actividades: reclutamiento de encuestadores, capacitación, programación de actividades, supervisión, entre otras.

En este momento es de vital importancia para el éxito de la investigación la coordinación entre todos los integrantes del equipo encargado en la recolección de los datos. Es muy importante

seleccionar a un líder de equipo y si es necesario trabajar con coordinadores de equipos más pequeños.

Cuando realizamos las encuestas es muy importante identificar en qué lugares y momentos se realizarán las mismas. Puesto que el trabajo del Hospital Español tenía como objeto de estudio a la población del Gran La Plata, era necesario que pudiéramos hacer encuestas en diferentes barrios y zonas de la ciudad para que las mismas sean representativas de la población total.

Cuando tuvimos que relevar a los clientes actuales, necesitábamos conocer las opiniones de los pacientes de los distintos servicios, por lo tanto el monitorear cuáles servicios/zonas del Hospital ya habían sido relevadas era muy importante.

Otro aspecto clave que tiene que realizar el Líder del proyecto en esta instancia es velar por el equilibrio de la muestra. Esto significa que las diferentes variables de corte tenga la proporción correcta en relación al total de la muestra. El líder debe monitorear constantemente cómo van avanzando los encuestadores en cada una de estas variables. En el caso del Hospital Español las variables de corte eran el género, la edad y la zona de residencia. Muchas veces se busca mantener en la muestra la misma relación que hay en la población objeto de estudio.

Un punto importante también es la capacitación de todos los encuestadores antes de salir a realizar las encuestas. Para esto recomendamos realizar simulaciones entre el equipo, repasar cada una de las preguntas, los significados y objetivos de las mismas y la entonación con la que se pregunta para de esta manera evitar sesgar las respuestas.

Análisis de la información

Una vez que recolectamos todos los datos debemos cargar las encuestas para poder analizar los resultados. Si bien hay programas especiales para el análisis de los datos como SPSS, solemos utilizar el programa de Excel y las tablas dinámicas.

En primera instancia tenemos que construir la tabla de recolección de datos donde volcaremos todas las encuestas realizadas. En el caso que hagamos encuestas on line, la planilla de carga de datos queda armada luego de que carguemos cada una de las preguntas.

Para ver cómo armarlas podemos chequear diferentes tutoriales en youtube, acá un link: <https://www.youtube.com/watch?v=RJv8VaG28bc>

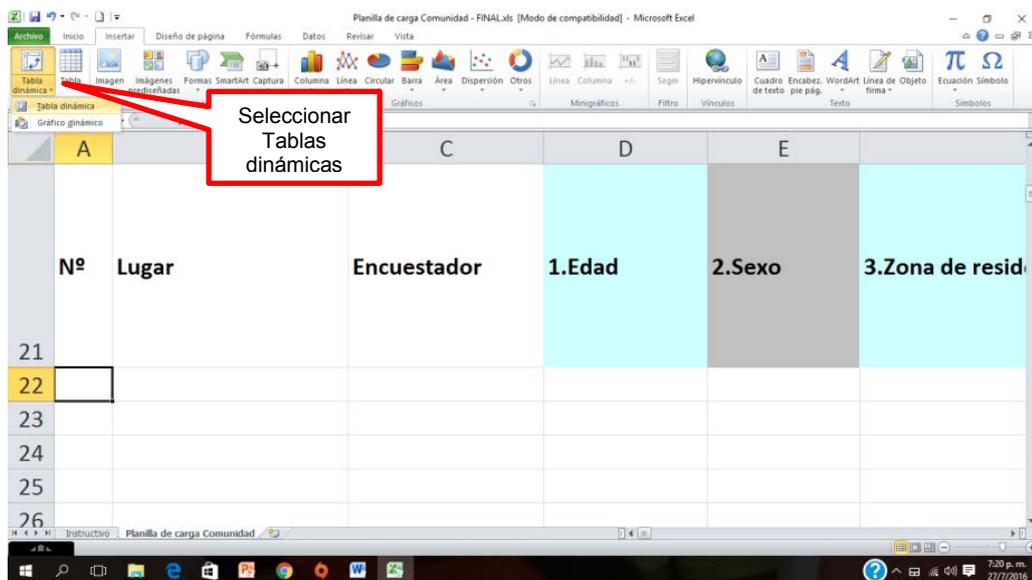
Es importante al momento de construir la base de datos que tengamos en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ En cada columna colocamos una pregunta
- ✓ Cada fila corresponde a una encuesta
- ✓ Para preguntas de respuesta múltiple es necesario repetir tantas veces las preguntas como posibilidades de respuesta existan.
- ✓ En el caso de las preguntas que tengan opciones, al pararse sobre la celda donde debe cargarse la respuesta se despliega una lista con dichas opciones pudiendo seleccionar la correspondiente.

- ✓ Si nos confundimos al cargar una respuesta tenemos que situarnos en la celda y borrar el contenido erróneo utilizando la tecla "Supr". NUNCA ELIMINEN UNA COLUMNA O UNA FILA.
- ✓ En las celdas que no hay opciones (preguntas abiertas) escribir siempre las respuestas EN MAYÚSCULA Y SIN ACENTOS para facilitar el posterior procesamiento.

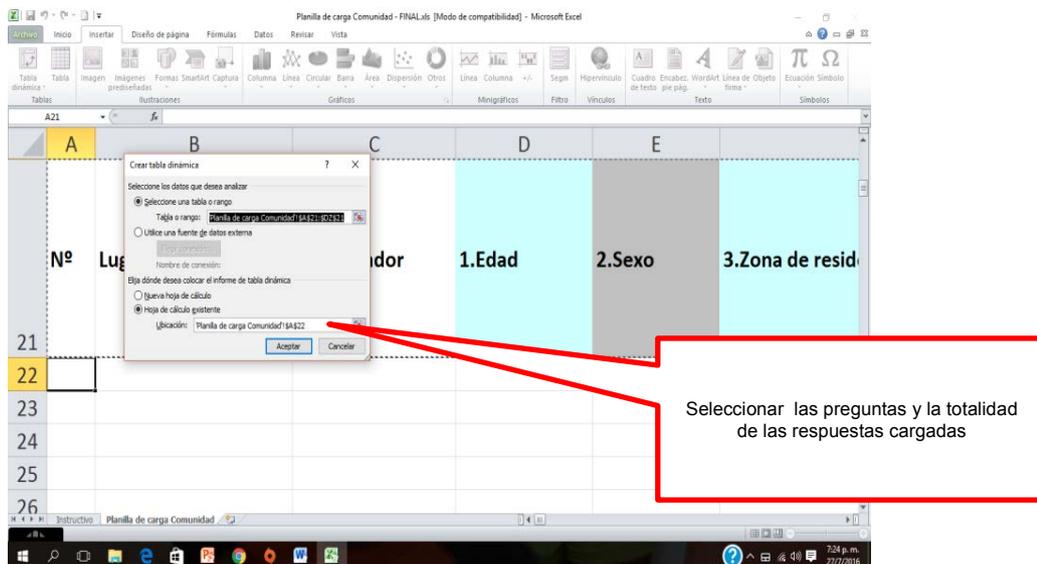
Una vez que ya tenemos todas las encuestas cargadas podemos comenzar con el procesamiento. Las tablas dinámicas del Excel nos facilitan el procesamiento de los totales.

- ✓ Ir a Tablas dinámicas



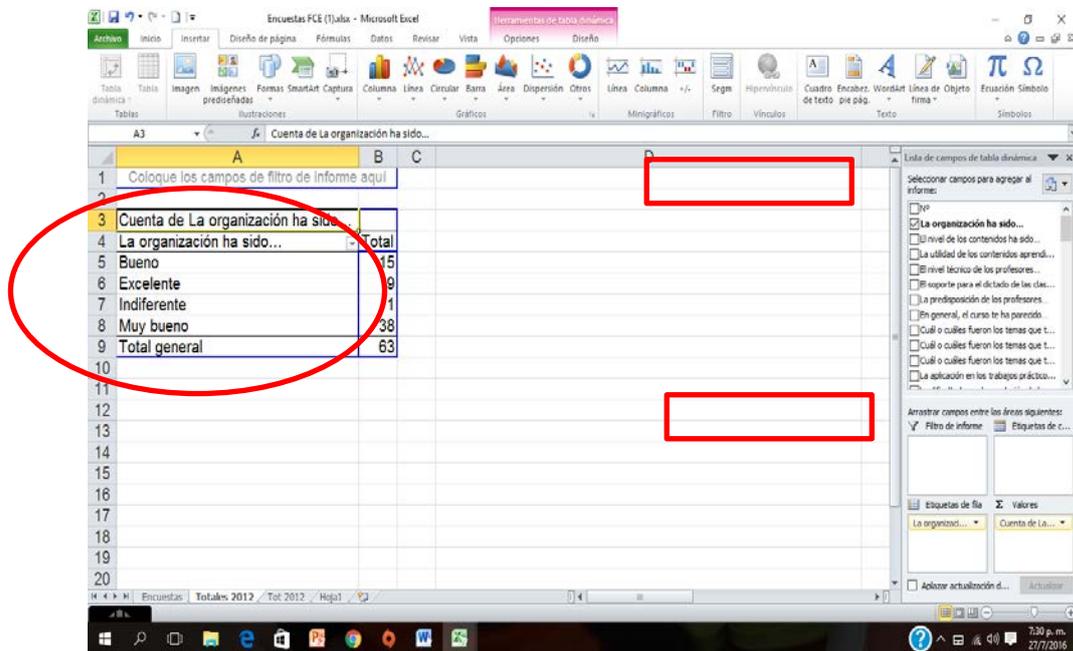
Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

- ✓ Seleccionar los encabezados y la totalidad de las encuestas cargadas. Luego aceptar.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

- ✓ Elegimos la pregunta que queremos procesar seleccionándola del menú del costado y ubicándola en etiquetas de fila y Valores. En la planilla del costado aparecerán los totales de las respuestas de cada opción.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

- ✓ Esto tenemos que hacerlo para cada una de las preguntas de la encuesta. También podemos combinar diferentes preguntas para cruzar las respuestas. Por ejemplo cruzamos: “¿Cuáles son las razones por las cuáles elige una Institución de salud para atenderse?” y edad.

Para el caso de las preguntas abiertas o de opinión tenemos que hacer un trabajo mucho más artesanal para poder procesar las respuestas. En primera instancia, realizamos una lectura general de las respuestas obtenidas y vamos agrupando las mismas según categorías que agrupen varios conceptos similares juntos. Una vez que clasificamos las mismas de esta forma podemos procesarlas como lo hicimos con las preguntas cerradas.

1	Introducción
2	Objetivos
3	Metodología
4	Consumidor Potencial
5	Consumidor Actual
6	Proceso de Decisión de Consumo
7	Comparaciones con el 2014
8	Conclusiones

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

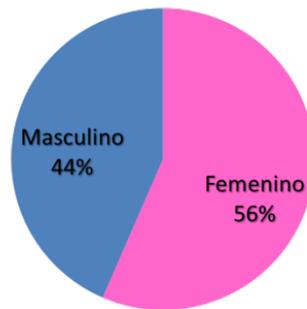
Una vez que ya tenemos consensuado el índice en el equipo es cuando comenzamos a elaborar el informe. En general trabajamos en el programa Power Point, dado que es más amigable y nos permite mayor desarrollo gráfico que los informes realizados en Word.

Otro aspecto que tenemos que acordar con el equipo son los recursos gráficos que utilizaremos como la gama de colores. Recomendamos armar una plantilla de ppt así todos los que intervengan en el armado utilizan las mismas tipografías y tamaños de letras.

En relación a los gráficos, podemos hacerlos desde la Tabla Dinámica que utilizamos para los totales. Seleccionamos la tabla que queremos graficar y vamos a Insertar/Gráfico. Allí se despliegan las opciones de tipo de gráfico y formas de diseño del mismo. Aquí es importante que hagamos algunas aclaraciones en relación al tipo de gráfico a elegir:

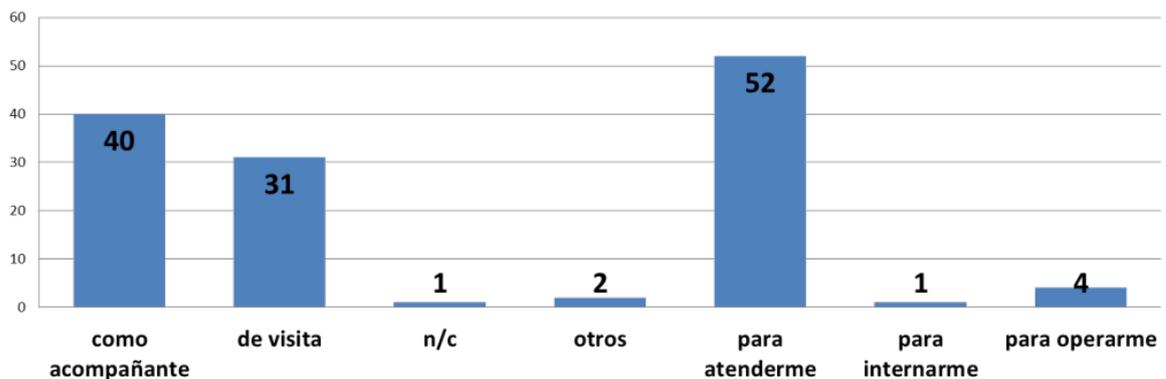
- ✓ Circular: es ideal para preguntas cerradas de única respuesta sobre las cuáles queremos saber el porcentaje de respuesta que obtuvo cada una de las respuestas. Por ejemplo:

Sexo



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

- ✓ Barra o columnas: son ideales para mostrar preguntas con escalas o frecuencias. Es importante aclarar que el Excel cuando las construye trabaja sobre las menciones y no muestra valores porcentuales para este tipo de gráficos. Podemos hacerlo nosotros pero requiere de un paso más. Por ejemplo, en la pregunta ¿para qué concurrí al Hospital Español?



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

- ✓ Línea o área: estos tipos de gráficos son ideales para mostrar frecuencias o evoluciones a través del tiempo. Nos permiten ver cómo cambian las mediciones en diferentes lapsos de tiempo o para distintas variables de corte. Generalmente los gráficos de líneas son más sencillos de interpretar que los de área, esto lo tenemos que tener en cuenta para facilitar a nuestros clientes la lectura del informe.
- ✓ Siempre chequear que al realizar los gráficos los resultados siempre den 100%. Sólo en el caso de preguntas de respuestas múltiples la sumatoria de todos los porcentajes de respuesta puede dar más del 100%.

Si bien en los Informes siempre tenemos un apartado de Conclusiones Generales, es importante ir marcando diferentes comentarios o pequeñas conclusiones que vayamos observando a medida que se desarrolla el informe. Esto nos permite captar la atención de

nuestros receptores y además lograr un entendimiento más inmediato de lo que estamos mostrando. Por ejemplo:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Cuando ya tenemos el informe listo es importante desarrollar una estrategia de presentación. Para esto tenemos que seleccionar a los miembros del equipo que tengan mejores capacidades de oratoria y exposición para lograr captar la atención de nuestros clientes desde el principio al fin.

Referencias

Lamb, Hair, Mc Daniel (2011) "Marketing". Ed. Cengage Learning.

Kinney y Taylor (1998) "Investigación de Mercado". Ed. Mc Graw Hill.

Santesteban Mestre, Sanchez de Dusso, Kosiak de Gesualdo (2004). "Marketing". Ed. Pirámide.

Braidot (2009) "Neuromarketing". Ed. Ediciones Gestión.

Wilensky (2006) "Marketing Estratégico". Ed. Temas.

Wilensky.(1997) "Política de Negocios". Ed. Ediciones Macchi .

Braidot. (2002) "Marketing Total". Ed. Ediciones Macchi.

Levy (1994) "Marketing avanzado". Ed. Granica

Kotler (2001) "Dirección de marketing". Ed. Pearson Prentice Hall.

Anexo

Nro..... Lugar Encuestador

.....

ENCUESTA COMUNIDAD

1. **Edad:** Menos de 25... Entre 26 y 40... Entre 41 y 55... Entre 56 y 70... Más de 71...
N/C ... 2. **Sexo:** F... M ...

3. **Zona (barrio) de residencia** Ensenada... Los Hornos.... Berisso... Gonnet/City
Bell/Villa Elisa... Barrio Aeropuerto ... Otro.....

A: 1 a 13 32 a 44	C: 1 a 13 45 a 72
B:14 a 31 32 a 44	D: 14 a 31 45 a 72

4. **Ocupación:** Ama de casa.... Jubilado... Empleado pub.... Empleado priv ...
Comerciante Estudiante Prof. indep ... Docente ... Otros N/C ...

5. **Estado Civil:** Casado... Soltero... Divorciado... Viudo... N/C ... 5.1 **¿Tiene hijos?** No ...
Si.... 5.2 **¿Cuántos?**

6. **¿Tiene obra social?** No... Si.... 6.1 **¿Cuál?** IOMA ... OSDE ... OSECAC ... CASA...
SWISS MEDICAL ... OSPE... PAMI... ART ... OTRAS N/C ...

7. **¿Con qué frecuencia visita a un médico o asiste a una institución de salud?**
Más de 1 vez al mes 1 vez por mes Cada 2 a 6 meses Cada 6 meses a 1 vez
al año 1 vez por año Cada 2 años Cada 2 a 5 años Casi nunca

8. **Según su opinión, ¿cuáles son los tres centros de salud más reconocidos de la ciudad?**

1..... ¿Por
qué?.....
2..... ¿Por
qué?.....
3..... ¿Por
qué?.....

9.¿ Cuáles son las razones por las cuáles elige una Institución de Salud para atenderse? (espontáneo)

...Tecnología.....Médicos.....Comodidad...Atención...Solución a los problemas....Limpieza.....Obras sociales con las que trabaja..... Infraestructura... Cantidad de Servicios.... Seguridad...Seriedad...Trayectoria....Cercanía ...Precios ...Calidez HumanaN/C Otros.....

10. ¿A qué centros de salud concurre habitualmente? (espontáneo)

Hospital Español ... Hospital Italiano ... IPENSA LP ... IPENSA CB IMP ... Sanatorio Argentino ... Mater Dei ... H. Sudamericano ... Instituto Central de Medicina... Clínica del Niño... Inst. del Diagnóstico ... Hospital Público... N/C Otros.....

11. Evalúe a dicha institución (en Muy bueno, Bueno, Regular y Malo) en relación a los siguientes aspectos específicos (considerar a la 1ª mencionada en la pregunta 10):

Item	MB	B	R	M	Comentarios	N/C
Calidad de atención en general	MB	B	R	M		
Atención administrativa	MB	B	R	M		
Atención de los técnicos	MB	B	R	M		
Facilidad para solicitar turnos	MB	B	R	M		
Predisposición para resolución de problemas	MB	B	R	M		
Calidez/Amabilidad	MB	B	R	M		
Atención médica en general	MB	B	R	M		
Calidad profesional / conocimientos	MB	B	R	M		
Calidez humana	MB	B	R	M		
Información brindada	MB	B	R	M		
Tiempos de espera/Cumplimiento de los turnos	MB	B	R	M		
Infraestructura en general	MB	B	R	M		
Tecnología	MB	B	R	M		
Limpieza	MB	B	R	M		
Ambientación	MB	B	R	M		
Es fácil encontrar los lugares (señalética)	MB	B	R	M		
Sala de espera	MB	B	R	M		
Comodidad	MB	B	R	M		

12. ¿Conoce al Hospital Español? Si... No... (pasa a preg 23) N/C

12. 1 ¿Cómo lo conoció?

Me recomendó el médico....Por familiares/amigos....Publicidades.....Por la guía..... Cartilla OS....Otros.....

13. ¿Con qué dos palabras/conceptos lo relaciona?.....

14. ¿Alguna vez concurrió al HE? No (pasa a preg 21) N/C... Sí **14.1 ¿Por qué motivo?** De visita ... Como acompañante... Para atenderme ...Para internarme ...Para operarme... N/C Otros.....

15. (Si se atendió en HE) ¿Por qué razones eligió al HE para atenderse? (espontáneo)

Calidad de atención ... Profesionales ... Por la OS ... Porque mi médico atiende ahí ...
 Por recomendación ... Tecnología.... Infraestructura.... Por cercanía ... Por derivación ...
 Prestigio ... Porque es de la comunidad ... Porque siempre voy allí ...
 Otros..... N/C ...

16. ¿Cómo calificaría al servicio que brinda el HE? Excelente ... Muy bueno... Bueno... Regular... Malo... N/C

17. Evalúe al HE (en Muy bueno, Bueno, Regular y Malo) en relación a los siguientes aspectos específicos:

Item	MB	B	R	M	Comentarios	N/C
Calidad de atención en general	MB	B	R	M		
Atención administrativa	MB	B	R	M		
Atención de los técnicos	MB	B	R	M		
Facilidad para solicitar turnos	MB	B	R	M		
Predisposición para resolución de problemas	MB	B	R	M		
Calidez/Amabilidad	MB	B	R	M		
Atención médica en general	MB	B	R	M		
Calidad profesional / conocimientos	MB	B	R	M		
Calidez humana	MB	B	R	M		
Información brindada	MB	B	R	M		
Tiempos de espera/Cumplimiento de los turnos	MB	B	R	M		
Infraestructura en general	MB	B	R	M		
Tecnología	MB	B	R	M		
Limpieza	MB	B	R	M		
Ambientación	MB	B	R	M		
Es fácil encontrar los lugares (señalética)	MB	B	R	M		
Sala de espera	MB	B	R	M		
Comodidad	MB	B	R	M		

18. ¿Qué servicios recuerda que brinda? (espontáneo, ANOTAR EL ORDEN DE MENCIÓN)

Clínica ...Cardiología ...Gineco/obste ... Guardia ... Pediatría/Neo ...Hematología ...
 Cirugía ...Traumatología ...DPI ...Urología ...Gastro ...Lab ...Hemodinamia ...N/C...
 Otros.....

19. ¿Alguna vez utilizó alguno de estos servicios?

SI... **¿Cuál/es?** Clínica ...Cardiología ...Gineco/obste ... Guardia ... Pediatría/Neo ...Hematología ... cirugía ...Traumatología ...DPI ...Urología ...Gastro ...Lab ...Hemodinamia ...N/C... Otros.....

NO... **¿Utilizaría alguno?** SI**¿Cuál/es?** Clínica ...Cardiología ...Gineco/obste ... Guardia ... Pediatría/Neo ...Hematología ... cirugía ...Traumatología ...DPI ...Urología ...Gastro ...Lab ...Hemodinamia ...N/C... Otros... NO

20. Evalúe si el HE es mejor, igual o peor que (primer competidor nombrado en preg. 10) en relación a los siguientes aspectos

Item	MEJOR	IGUAL	PEOR	N/C
Servicio en general				
Atención administrativa				
Atención medica				
Infraestructura (edificio, sala de espera, etc.)				
Tecnología				
Seriedad profesional (profesionales, informes, etc)				
Horarios disponibles (amplitud de la franja horaria)				
Facilidad para conseguir turnos				
Otros				

21. ¿Recomendaría al HE? Si... N/C.... No **21.1 ¿Por qué?**.....

22. ¿Recuerda alguna publicidad del HE?

Si.... **¿Cuál/es?** No.... N/C....

23. Conoce la página web del HE? ...No...N/C...Si **23.1Qué tipo de información ha buscado en la misma?** ...Profesionales ...Turnos ...Servicios ...Horarios ...OS ...Dirección ...Teléfono....N/C Otros.....

24. Habitualmente...	Platense	Otro
¿Qué radio escucha?	92.1/99.1/Cielo/Redonda/Otra.....	
¿Qué diario lee?	Día/Hoy/Diagonales/Del Plata	
¿Qué programa de cable local mira?		
¿Qué redes sociales utiliza?	Twitter/Facebook/linkedin/otro	
¿Qué buscadores utiliza?	Google/Bing/Yahoo/ Otro.....	

25. Nivel de estudios completos alcanzados:

Primario... Secundario... Terciario.... Universitario ... Posgrado... N/C ...

26. Nivel de ingreso:

Menos de \$4.000 ... Entre \$4.001 y \$10.000 ... Entre \$10.001 y \$15.000 ... Entre \$15.001 y \$20.000 ... Más de \$20.000... N/C ...

Nro..... Encuestador

ENCUESTA PACIENTES

1. Edad: Menos de 25... Entre 26 y 40... Entre 41 y 55... Entre 56 y 70... Más de 71...
N/C ... **2. Sexo:** F... M ...

3. ¿Es de La Plata? Si... No.... **3.1 ¿De qué ciudad es?**.....

4. Zona (barrio) de residencia Ensenada... Los Hornos... Berisso... Gonnet/City
Bell/Villa Elisa... Barrio Aeropuerto ...
Otro.....

A: 1 a 13 32 a 44	C: 1 a 13 45 a 72
B:14 a 31 32 a 44	D: 14 a 31 45 a 72

5. Ocupación: Ama de casa.... Jubilado... Empleado pub.... Empleado priv ...
Comerciante Estudiante Prof. indep ... Docente ... Otros N/C ...

6. Estado Civil: Casado... Soltero... Divorciado... Viudo... N/C ...

7. ¿Tiene hijos? No ... Si.... **7.2 ¿Cuántos?**

8. ¿Tiene obra social? No... Si.... **7.1 ¿Cuál?** IOMA ... OSDE ... OSECAC ... CASA...
SWISS MEDICAL ... OSPE... PAMI... ART ... OTRAS N/C ...

9. ¿Con qué frecuencia visita a un médico o asiste a una institución de salud?
Más de 1 vez al mes 1 vez por mes Cada 2 a 6 meses Cada 6 meses a 1 vez
al año 1 vez por año Cada 2 años Cada 2 a 5 años Casi nunca

10. ¿Qué servicio del HE vino a utilizar? Clínica ...Cardiología ...Gineco/obste ... Guardia
... Pediatría/Neo ...Hematología ... cirugía ...Traumatología ...DPI ...Urología ...Gastro
...Lab ...Hemodinamia ...N/C... Otros.....

11. ¿Es su primera visita al HE? Si ... No N/C ...

12. ¿Cómo lo conoció?

Me lo recomendó el médico....Por familiares/amigos....Publicidades.....Por la guía.....
Cartilla OS....Otros.....

13. ¿Cuáles son las razones por las que eligió/viene al HE? (espontáneo)

Calidad de atención ... Profesionales ... Por la OS ... Porque mi médico atiende acá ...
Por recomendación ... Tecnología.... Infraestructura.... Por cercanía ... Por derivación
... Prestigio ... Cantidad de servicios ... Porque es de la comunidad ... Porque
siempre vengo acá ... Otros..... N/C ...

14. ¿Qué servicios/especialidades conoce que brinda el HE? (ANOTAR ORDEN DE MENCION)

Clínica ...Cardiología ...Gineco/obste ... Guardia ... Pediatría/Neo ...Hematología ...
Cirugía ...Traumatología ...DPI ...Urología ...Gastro ...Lab ...Hemodinamia ...N/C...
Otros.....

15. ¿Con qué dos palabras/conceptos relaciona al HE?

.....

16. ¿Podría indicarnos cómo solicitó el turno de esta visita?

Personalmente por mostrador Por teléfono Por la web Lo solicitó otra
persona por mí (pasa a preg. 17)

16.1 ¿Considera que fue sencilla o complicada la solicitud del turno?

Sencilla Complicada ¿Por qué?

.....

17. ¿Es la primera vez que va a atenderse con el médico que viene a consultar hoy?

NO ...

SI **¿Cómo eligió a este médico?** Por recomendación Porque es reconocido Por
ser del HE Por derivación **La derivación ¿la hizo un médico del HE o de otra
institución?** HE Otra institución

18. ¿Cómo calificaría al servicio que brinda el HE?

Excelente ... Muy bueno... Bueno... Regular... Malo... N/C

19. Evalúe al HE (en Muy bueno, Bueno, Regular y Malo) en relación a los siguientes aspectos específicos:

Item	M	B	R	M	¿En qué podría mejorar?	N/C
Calidad de atención en general	M	B	R	M		
Atención administrativa	M	B	R	M		
Atención de los técnicos	M	B	R	M		
Facilidad para solicitar turnos	M	B	R	M		
Predisposición para resolución de problemas	M	B	R	M		
Calidez/Amabilidad	M	B	R	M		
Atención médica en general	M	B	R	M	¿En qué podría mejorar?	N/C
Calidad profesional / conocimientos	M	B	R	M		
Calidez humana	M	B	R	M		
Información brindada	M	B	R	M		
Tiempos de espera/Cumplimiento de los turnos	M	B	R	M		
Infraestructura en general	M	B	R	M	¿En qué podría mejorar?	N/C
Tecnología	M	B	R	M		
Limpieza	M	B	R	M		
Ambientación	M	B	R	M		
Es fácil encontrar los lugares (señalética)	M	B	R	M		
Sala de espera	M	B	R	M		
Comodidad	M	B	R	M		

20. De todos los aspectos anteriores, seleccione los tres más importantes que debe tener una Institución médica de excelencia? Espontáneo (poner columna anterior 1, 2 y 3 según orden de importancia)

21. ¿Concurre o ha concurrido a otros centros de salud platenses? NO ... N/C (pasa a la pregunta 24)

SI **21.1 ¿A cuál/es?** (Espontáneo) Hospital Italiano ... IPENSA LP ... IPENSA CB ... IMP ... Sanatorio Argentino ... Mater Dei ... H. Sudamericano ... Instituto Central de Medicina... Inst. del Diagnóstico ... Hospital Público... N/C Otros.....

22. ¿Qué servicios ha utilizado? Clínica ... Cardiología ...Gineco/obste ...Internación ...Guardia ...Pediatria/Neo ...Hematología ...Cirugía ...Oncología...Traumatología ...Rayos ... DPI ... Urología ...Gastro ...Lab ...Otorrino/ofal ...TI ...N/C Otros.....

23. Evalúe si el HE es mejor, igual o peor que (primer competidor nombrado en preg. 21) **en relación a los siguientes aspectos**

Item	MEJOR	IGUAL	PEOR	N/C
Servicio en general				
Atención administrativa				
Atención medica				
Infraestructura (edificio, sala de espera, etc.)				
Tecnología				
Seriedad profesional (profesionales, informes, etc)				
Horarios disponibles (amplitud de la franja horaria)				
Facilidad para conseguir turnos				
Otros				

24. ¿Recuerda alguna publicidad del HE?

Si.... **¿Cuál/es?** No.....
N/C.....

25. ¿Conoce la página web del HE? ...No...N/C...Si

25.1 ¿Qué tipo de información ha buscado en la misma? Profesionales ...Turnos
...Servicios ...Horarios ...OS ...DirecciónTeléfono....N/C Otros.....

26. Habitualmente...	Platense	Otro
¿Qué radio escucha?	92.1/99.1/Cielo/Redonda/Otra.....	
¿Qué diario lee?	Día/Hoy/Diagonales/Del Plata	
¿Qué programa de cable local mira?		
¿Qué redes sociales utiliza?	Twitter/Facebook/linkedin/otro	
¿Qué buscadores utiliza?	Google/Bing/Yahoo/ Otro.....	

27. Nivel de estudios completos alcanzados:

Primario... Secundario... Terciario.... Universitario ... Posgrado... N/C ...

28. Nivel de ingreso:

Menos de \$4.000 ... Entre \$4.001 y \$10.000 ... Entre \$10.001 y \$15.000 ... Entre \$15.001 y \$20.000 ... Más de \$20.000... N/C ...

Capítulo 6

Competencia

Paula Bonatto

Introducción

El elemento clave para que un producto /servicio tenga éxito en el mercado seleccionado es el posicionamiento y como hemos estudiado, una de las bases para lograrlo es la diferenciación a través de una ventaja competitiva sustentable. Es por eso que es fundamental analizar la situación competitiva de la empresa para evaluar la naturaleza y fuerza de su ventaja competitiva y la de sus competidores.

El desarrollo de esta parte del trabajo está estrechamente relacionado con el estudio del consumidor visto en el capítulo anterior ya que las expectativas de los consumidores y su percepción tienen un impacto directo en el análisis de las ventajas competitivas.

Objetivos del capítulo

El objetivo que buscamos al desarrollar esta parte del trabajo es lograr identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa/ producto/ servicio y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia.

Habilidades requeridas por el alumno

Las habilidades que necesitaremos para analizar la situación competitiva son:

- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Habilidad para la selección de las variables a analizar y las herramientas con las cuales hacerlo.
- ✓ Aptitud para resumir y presentar la información más relevante.
- ✓ Creatividad en la selección de modelos de análisis y vinculación con los otros ejes de trabajo.

Comencemos por el principio

Es importante ubicar dentro del contenido de la materia dónde estamos. Veamos entonces el esquema integral.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

El estudio de los competidores sumado al del consumidor y el del perfil interno de la empresa nos dará un panorama de situación que luego nos permitirá tomar distintas definiciones. Esto pone de relieve la importancia de recordar que toda esa información debe analizarse de manera integrada. Si bien para realizar el trabajo de Experiencia Marketing estamos organizados en grupos, el análisis y las conclusiones de cada uno dependen y realimentan a los demás. La interrelación con los miembros de los otros grupos y el intercambio de información hacen a la calidad final del trabajo.

Análisis competitivo

Como estudiamos en la teoría el análisis competitivo implica distintas etapas:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Identificar a la competencia

Durante el desarrollo del trabajo como en la práctica profesional el tiempo para realizar el análisis es un condicionante a la hora de determinar a cuántos competidores analizaremos considerando también el costo de dicho análisis. Es importante tener la información en el momento justo, por lo tanto a veces se debe priorizar esta situación y no relevar a todos los competidores que deberíamos.

Tenemos tres tipos de competidores:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

En una primera aproximación se podría identificar a un competidor como aquel que vende productos similares en el mismo mercado, a los mismos clientes y a precios parecidos. Por ejemplo: Hospital Español, Hospital Italiano, Instituto Médico Platense. Ampliando el análisis, una empresa podría identificar como competidores a todos aquellos que compiten por el mismo dinero de los clientes. Por ejemplo, tomando el caso de Gula Gula la empresa podría tomar como competidor a las ofertas de las jugueterías ya que la gente podría optar entre comprarle golosinas a sus hijos o juguetes. Identificar al competidor no es un trabajo poco importante, ya que muchas amenazas provienen de competidores que no son vistos como tales.

Es importante que incluyamos a las empresas que el cliente (la empresa u organización con la cual nos tocó trabajar) identificó como sus principales competidores, incluso si no son los más amenazantes. Para eso tenemos que contemplar preguntarle por ellos en la entrevista que tendremos al comenzar el trabajo. No solo debemos identificar a sus rivales sino conocer el motivo por el cual el cliente les da el lugar de principales competidores. Tratar de determinar qué considera nuestro cliente que estos competidores hacen mejor y qué es lo que hacen peor con el objetivo de corroborar esto en el relevamiento.

El estudio debe incluir a los competidores directos más importantes. Si son demasiados debemos acordar con el profesor a cargo la selección de los mismos. Para definirlos corresponde considerar la participación en el mercado, el conocimiento/preferencia del consumidor (esto surge de la investigación al consumidor) y/ o el potencial competitivo.

En general el tiempo de desarrollo que tenemos para el informe no permite sumar competidores indirectos o potenciales salvo que el grupo identifique alguno que sea una amenaza lo suficientemente grande como para incluirlo en el relevamiento.

Como dijimos es fundamental el contacto con el grupo de análisis del consumidor. Este equipo es quien nos debe brindar información sobre las empresas que son consideradas por el consumidor como alternativa a la de nuestro cliente e información sobre las características que ellos evalúan a la hora de decidir el consumo del producto/ servicio en cuestión.

Como en general ambos grupos (el de consumidor y el de competencia) trabajan en forma paralela no es recomendable esperar el informe final del equipo sino ir recibiendo esta información a medida que es procesada.

En el trabajo de Experiencia Marketing que realizamos al Hospital Español en el año 2015 los competidores directos que seleccionamos fueron: Instituto Médico Platense, Hospital Italiano, Ipena, Instituto Médico Platense y el Hospital San Roque. Debido a la complejidad del estudio dada la cantidad de servicios que los hospitales prestan acordamos hacer el análisis sobre algunas de las especialidades y servicios de apoyo:

ESPECIALIDADES	SERVICIOS DE APOYO
<ul style="list-style-type: none"> • Cardiología • Gastroenterología • Urología • Ginecología/ Obstetricia/ Neonatología • Traumatología • Cirugía • Clínica Médica • Guardia 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico por imágenes • Laboratorio • Hematología • Hemodinamia

Elaborado por los alumnos de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Una vez seleccionados los competidores y definido el alcance de lo que investigaremos debemos analizar de cada uno sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades.

Análisis de la estrategia del competidor

Antes de avanzar es conveniente definir el concepto de estrategia. Si bien no hay una definición universalmente aceptada e incluso existen controversias entre autores daremos la definición utilizada por la cátedra. La estrategia es el plan que integra los objetivos de la organización con sus recursos y las oportunidades de mercado. Plantea las acciones a seguir y su secuencia para alcanzar dichos objetivos. La formulación correcta de una estrategia implica el análisis del entorno para anticipar posibles cambios y oportunidades como así también las acciones imprevistas de los competidores.

En este punto del análisis competitivo debemos intentar identificar la capacidad del competidor para percibir y comprender su entorno, cuán flexible es a los cambios y si tiene capacidad de adaptación rápida a los mismos. Debemos determinar si es hábil para segmentar el mercado y encontrar formas creativas de diferenciarse que le permitan lograr un efectivo posicionamiento. Para comprender mejor esto veamos unos simples ejemplos:



La UNQUI al desarrollar su amplia oferta de carreras que pueden estudiarse a distancia mostró una gran flexibilidad a la situación de personas con poco tiempo para estudiar pero con la necesidad de hacerlo debido a las exigencias del mercado. A su vez de forma permanente actualiza su plataforma para adaptar las posibilidades del dictado de clases a los distintos requerimientos que surgen por parte de los estudiantes y a los avances tecnológicos.



La marca Pureza demostró una importante habilidad para segmentar el mercado al proponer una segmentación de sus harinas por usos ofreciendo un producto para pan, otro para pizza, tortas, etc.



Dentro de la categoría de snacks Twistos supo diferenciarse como "más saludable" al proponer el producto horneado.



La marca Ser ha logrado un posicionamiento efectivo en el mercado. Los consumidores saben que sus productos son ricos y bajos en calorías.

Veamos ahora la aplicación en el trabajo de campo del Hospital Español.

Variable/ Empresa	Hospital Español	IPENSA	Hospital Italiano	IMP
Objetivos	Posicionar nuevo servicio	Reforzar posicionamiento	Penetración de mercado	Mejorar la imagen
Flexibilidad estratégica	BAJA	BAJA	MEDIA	BAJA
Habilidad para segmentar	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
Habilidad para Diferenciarse	BUENA	NEUTRA	BUENA	MALA
Habilidad para posicionarse	MEDIA	BAJA	BUENA	BAJA
Fortalezas	SIN EXCLUSIVIDADES	SIN EXCLUSIVIDADES	CON EXCLUSIVIDADES	SIN EXCLUSIVIDADES
Debilidades	VARIAS	VARIAS	POCAS	VARIAS
Reacción	LENTA	LENTA	SELECTIVA	LENTA

Identificación de objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa u organización. Son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados. Conocer los objetivos de la competencia nos permite anticiparnos a sus movimientos. No es lo mismo si el competidor está buscando crecimiento en su participación que fortalecer su posicionamiento. Los objetivos perseguidos pueden ser diversos: lograr conocimiento de marca por parte del mercado objetivo, maximizar ganancias, penetración geográfica, ampliación de los canales de distribución, etc.

La tabla anterior muestra los objetivos relevados para cada organización bajo análisis. El objetivo del Hospital Español estaba centrado en el servicio de diagnóstico por imágenes nuevo en el hospital. La intención era posicionar el servicio y lograr su penetración en el mercado. Claramente esto era una amenaza para los competidores que ya tenían dicho servicio quienes podrían haber planteado distintas acciones, no para detener esa situación pero sí para contrarrestarla.

Durante el año 2015 el objetivo perseguido por el hospital estaba relacionado con su posicionamiento. De anticipar esto sus competidores podrían haber inferido una campaña de comunicación por parte del Hospital Español en los medios locales y qué hacer al respecto.

Fortalezas y debilidades

Analizar las fortalezas y debilidades es otra tarea de significación para el estudio de la situación competitiva. El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) será desarrollado en el siguiente capítulo. Las fortalezas y debilidades de una organización son los aspectos positivos o negativos respectivamente en cuanto a sus recursos se refiere, como por ejemplo la marca, su red de distribución, la tecnología con que cuenta, los costos de los productos, la calidad de producto su innovación, las capacidades en marketing, económicas, financieras, etc. En esta parte debemos ser lo más exhaustivos posible incluyendo, además de las variables mencionadas otras como la participación de mercado, posicionamiento, oferta de productos y servicios, exhibición de productos, comunicación, personal, tecnología, instalaciones, asistencia técnica, nivel de precios, sucursales, medios de atención, medios de pago, etc.

Las variables a considerar están relacionadas con el tipo de producto/ servicio que estamos estudiando y las características claves de su comercialización. Estudiando el informe de tendencias podemos deducir cuáles son las variables importantes que definen la competitividad en el negocio que debemos incluir en este punto.

En el trabajo del Hospital Español 2015 las variables principales analizadas fueron:

- ✓ **Características generales:** se analizó el estilo de conducción y el staff de profesionales (capacitación, especialización, vestimenta).
- ✓ **Gestión de turnos:** posibilidad de obtener turnos por la web, cómo es el trámite presencial y telefónico, días y horarios de atención, recordatorios y disponibilidad de turnos por áreas).
- ✓ **Vivencia en el hospital:** circuito del paciente, llamado del paciente, entretenimiento, wifi, café-dispenser y musicalización.
- ✓ **Servicios adicionales:** HC electrónica, posibilidad de ser socio, seguridad privada, buffet, farmacia comercial y capilla.
- ✓ **Comunicación:** se analizaron los medios de comunicación utilizados y los aspectos destacados.
- ✓ **Infraestructura y tecnología.**

En el siguiente capítulo profundizaremos la aplicación del modelo de análisis FODA.

Estimación de las reacciones

Es necesario intentar anticipar la reacción de los competidores frente a acciones que nuestra empresa realice. ¿Reaccionarán mis competidores frente a una campaña de posicionamiento? ¿Qué harán si lanzamos un nuevo servicio? ¿Responderán de alguna manera si cambiamos los precios?

Se presentan distintos tipos de competidores en cuanto a sus reacciones:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Para poder identificar a cada competidor con una posible reacción nos basamos en su accionar en el pasado. En la realidad profesional tenemos una "historia" en el negocio y por ende hemos ido viviendo las reacciones de los competidores ante distintas acciones de nuestra empresa o de otras competidoras. Eso nos permite conocer el estilo de reacción de los competidores principales al menos. En el caso de Experiencia Marketing no tenemos esa vivencia por lo que vamos a necesitar esta información del cliente independientemente de la investigación. Esto también tenemos que relevarlo en las entrevistas: "cuándo lanzaron su nuevo servicio ¿qué hizo la competencia?". "Ante la campaña de comunicación del 2014 ¿notó alguna reacción por parte de los competidores?". "Cuando incorporaron el nuevo producto ¿notó que la competencia hiciera algo al respecto?". Estas son algunas de las preguntas que ayudan a identificar las cuestiones mencionadas.

En el trabajo del Hospital Español se determinó que todas las organizaciones bajo estudio presentaban una reacción lenta salvo el caso del Hospital Italiano que tenía una reacción selectiva.

Básicamente hemos descripto de qué se trata el análisis competitivo. Pero nos falta resolver cómo lo hacemos.

Alternativas de relevamiento

Las alternativas para investigar los distintos puntos mencionados se han repasado en el capítulo anterior. En el análisis competitivo las técnicas más utilizadas son la observación, mystery shopper y desk research.

Observación

La observación es una herramienta para la investigación de mercados. Consiste en observar sistemática y controladamente todo aquello que acontece en torno al investigador, tome éste parte o no de las actividades en cualquier grado que sea.

La observación permite analizar desde la atención del personal hasta aspectos como la señalética, higiene y decoración.

En el trabajo del Hospital Español de 2015 se concurrió a todos los hospitales en el período que va desde el 5 al 14 de octubre en dos franjas horarias: mañana y tarde observando cuestiones como la vestimenta del personal, la actitud corporal del mismo, la situación de espera, la señalética, la higiene, la información disponible para pacientes, la ambientación, entre otros.

En el trabajo de Gula Gula se observaron numerosos competidores analizando: comunicación en góndola, exhibición de los productos, decoración del lugar, variedad de productos, precios, productos y servicios adicionales ofrecidos, público en el local, promociones, asesoramiento, etc.

Es recomendable para las observaciones llevar una planilla de observación donde se incluyan los aspectos a evaluar para no pasar por alto ninguno. Además es una manera de tener la información organizada y comparable entre empresas. La idea es que sea fácil de completar. A continuación vemos un ejemplo.

Empresa:..... Fecha:..... Hora:.....

Variable	Muy bueno	Bueno	Malo	Regular	No disponible	Comentarios
Predisposición para atender						
Actitud corporal						
Material para pacientes						
Situación de espera						
Ambientación						
Higiene						
Señalética						
Otros						

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Mystery shopper

Consiste en ponerse en el rol de consumidor sin revelar nuestra verdadera intención ni identidad. Es la posibilidad de experimentar en carne propia la experiencia de compra o consulta ya que no sólo se aplica de forma personal sino también telefónicamente o utilizando las alternativas on-line que tenga la empresa/ organización como página web, Facebook, Twiter, etc.

De esta forma se puede evaluar la calidad de atención (personal o telefónica), la claridad en la información suministrada, la rapidez de respuesta, el asesoramiento o personalización de los productos o servicios, etc.

En el trabajo del Hospital Español del 2014 para cada competidor se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Llamado telefónico en cinco oportunidades para realizar consultas y solicitar turnos.
- ✓ Realización de dos tipos de estudios, ecografía y radiografía, para poder calificar el servicio prestado.
- ✓ Envío de e- mails y consultas vía página web.
- ✓ Visitas a las redes sociales de las organizaciones relevadas.

En el trabajo de Gula Gula además de concurrir como clientes a los locales de los competidores se hicieron llamados telefónicos. A continuación mostramos a modo de ejemplo las conclusiones sobre dos de esos llamados:



- **Ex “Adri Candy Bar”** primero nos comunicamos con ese número. Envió un mensaje desde su teléfono actual para coordinar una próxima llamada. Cuestionó de dónde habíamos obtenido el teléfono. Actitud cortante.
- **Distante al principio**, luego cambió la actitud a conversación más fluida
- **Rápida para hablar**
- **No daba muchos detalles**, solo si se le preguntaba (ej. si incluía traslado, torta y souvenir)
- **Precio: estimado \$5.000**

COMPETIDORES

CANDY BAR

DULCES CHINITAS

CONTACTO

- La oferente **devolvió el llamado y comenzó a hablar sobre el servicio** por sí misma (que no ocurrió con las demás)
- **Contó brevemente la historia del servicio** (primero se dedicaba a chocolatería y bombones, luego optó por ofrecer, además, el servicio de candy bar)
- Mucha **paciencia para explicar** todos los detalles del servicio
- Se **ofreció a preparar una muestra en su casa** de lo que podría ser el servicio a contratar
- Brindó seguridad sobre la **calidad del servicio** diciendo: *“soy mamá y cuando preparo un cumpleaños imagino que es el de alguno de mis hijos”*.
- **Precio: Alrededor de \$5.000** para el evento estipulado. Opción de financiar con tarjeta a través de mercado libre

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Desk Research

Como vimos en el capítulo anterior la información secundaria son datos que fueron recabados para un propósito diferente al de la investigación. Este tipo de datos pueden originarse dentro de la empresa como pueden estar disponibles de manera externa a la organización.

Esta herramienta es clave a la hora de determinar los aspectos que vimos incluidos en estrategias y objetivos de los competidores. Claramente estas cuestiones no surgen de la observación y es poco probable que podamos preguntarle al competidor por las mismas. La forma de inferirlas es analizando el accionar del competidor en el pasado estudiando aspectos como:

- ✓ La evolución en la oferta de productos y servicios.
- ✓ La incorporación de nuevas unidades de negocio.
- ✓ Adaptación a la situación económica con promociones, descuentos, tarjeta de puntos, etc.
- ✓ Campañas de comunicación realizadas, analizando público objetivo, mensaje, medios utilizados, etc.
- ✓ La apertura en el tiempo de sucursales o la incorporación de distribuidores.
- ✓ Entrevistas con proveedores.
- ✓ Otros

Esta herramienta es la que nos va a permitir también identificar qué tipo de competidor es en cuanto a sus reacciones. En la investigación es importante intentar identificar las reacciones del competidor ante acciones de la competencia. Al menos ante acciones realizadas por la empresa u organización para la cual estamos haciendo el Trabajo de Campo. En este caso sí podemos hacer una entrevista consultando por el accionar del competidor en el pasado no solo en relación al accionar de “nuestra” empresa sino también ante otro competidor.

Presentación de la información

Como hemos visto a lo largo de los capítulos lo primero es definir el Índice del informe. La calidad del trabajo depende de cómo logremos mostrar claramente la información. El informe de la situación competitiva debe contener:

- ✓ Objetivo del análisis
- ✓ Metodología
- ✓ Identificación de los competidores a relavar
 - ✓ Estrategias
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Fortalezas y debilidades
 - ✓ Posibles reacciones
- ✓ Conclusiones

Al presentar la información relevada de cada competidor tenemos que tener mucho cuidado de no ser confusos. En general la información es mucha y es importante poder mostrar la comparación entre las distintas empresas analizadas.

Retomemos el ejemplo del trabajo de campo del Hospital Español en el año 2015 y veamos algunas de las matrices donde presentamos la información. El resto pueden verlas en el anexo.

Características Generales

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Dirección/ Conducción	Médicos, Licenciados y Contadores	Ingenieros, Contadores y Médicos	Médicos y Contadores	Médicos y empresarios
Profesionales	Altamente especializados	Altamente especializados y residentes	Altamente especializados	Altamente especializados y residentes
Capacitación	Enfermeras	Enfermeras	No	Enfermeras
Insignia de identificación	Adm: sí Médicos: no	Adm: sí Médicos: sí	Adm: sí Técnicos: sí Médicos: no	Adm: sí Médicos: sí

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Gestión de turnos

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Turnos WEB	Sí (con usuario)	Sí (con usuario)	Sí (con usuario)	Próxima- mente
Trámite Presencial	5 min	2 min (Autogestión)	6 min	8 min
Trámite Telefónico	5 min	6 min	6 min	6 min
Días y horarios de atención – turnos telefónicos	L a V: 7:15 a 21hs. S: 7.15 a 14.30hs.	L a V: 8 a 17hs.	L a V: 8 a 20hs. S: 8 a 12hs.	L a V: 8 a 20hs. S: 8 A 12HS
Recordatorio	Papel	Papel, Telefónico (resonancia)	papel	papel

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Vivencia en el hospital

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Circuito del paciente	Confuso	Organizado	Organizado	Confuso
Llamado del paciente	Pantalla y personal	Pantalla y altoparlante	Pantalla y personal	Personal
Entretenimiento	Tv (publicidad y documentales)	Tv (informativo)	Tv (cable)	Tv (cable)
WIFI	Sí	Sí	Sí	Con contraseña
Café – Dispenser	Sí	No	No	Sí
Musicalización	No	No	No	No

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Cada grupo tiene la libertad de elegir la mejor manera de mostrar los resultados pero es importante tener en cuenta que las personas que van a recibir el informe no están familiarizados con la investigación, que al leerlo va a ser el primer contacto con los datos y que son muchos.

Ventaja competitiva

Recordemos que el objetivo del análisis competitivo es lograr identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia. Recordemos también que esto está relacionado a las expectativas de los clientes en relación al producto/ servicio. Eso tiene que quedar claro en las conclusiones por lo que es recomendable puntualizar las principales expectativas de los consumidores estudiadas por el grupo de consumidor para luego analizarlas en relación al desempeño de nuestra empresa y de la competencia. Tenemos muchos modelos para analizar la información, a continuación presentamos uno simple pero efectivo:

Matriz de ventajas competitivas



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Este modelo es recomendable porque es muy claro. Debe hacerse con cada competidor bajo análisis. Las ventajas son beneficios (tangibles o no) que el consumidor percibe que nuestra empresa le ofrece de mejor manera que la competencia. Las exclusividades, a diferencia de las fortalezas, son beneficios únicos ofrecidos por nuestra empresa. Es decir que el consumidor no los percibe en el competidor. La fortaleza de las ventajas y exclusividades está dada por la relación de las mismas con las expectativas de los consumidores. Si como exclusividades tenemos atributos no valorados o no esperados por los consumidores los mismos carecen de fuerza. Igual situación cabe para los competidores.

Veamos este modelo aplicado al Hospital Español 2015.

Matriz de ventajas competitivas



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La descripción de cada variable está en las matrices expuestas en este capítulo incluidas las del anexo, pero la manera en que lo presenta el modelo tiene un impacto muy contundente.

En el caso del trabajo con el Hospital Español en el 2014 utilizamos una matriz para mostrar la situación competitiva. Veámosla:

Situación Competitiva			
Variables	Evaluación		
	MEJOR	IGUAL	PEOR
Vivencia previa al estudio			X
Calidad de la atención			X
Características del servicio		X	
Imagen de la organización			X
Canales y estilo de comunicación		X	
Infraestructura Interna			X
Infraestructura externa		X	
Tecnología		X	
Evaluación General	0	4	4

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La evaluación "mejor", "igual" o "peor" es en relación al competidor con el cual se está realizando la comparación, en este caso es con Ipena.

Independientemente del modelo o forma que elijamos para mostrar la información el objetivo es determinar la posición competitiva de la empresa en relación a su competencia y luego decidir ser líder, seguidora, retadora o elegir un nicho.

- ✓ Empresa líder: Posee la mayor participación del mercado. Se lo suele tomar como referente. Desarrollan demanda innovando permanentemente. Plantean estrategias defensivas tratando de neutralizar a aquellas empresas que quieren ocupar su posición.
- ✓ Empresa retadora: Su participación es menor a la del líder. Su objetivo es aumentar dicha participación por lo cual su estrategia es de ataque al líder. Dicho ataque puede ser frontal, es decir atacar al líder donde es fuerte, o lateral lo que significa atacarlo en su debilidad.
- ✓ Empresa seguidora: Su objetivo es mantener su posición sin entrar en enfrentamientos. No quiere ser el líder pero debe implementar estrategias que le permitan mantener su posición sin perder participación.
- ✓ Empresa especialista: Trabaja en mercados pequeños que no le interesan a los grandes competidores.

Conclusiones

- ✓ Para poder desarrollar una estrategia acertada la empresa debe conocer a sus competidores.
- ✓ Para ello es indispensable identificar de los mismos sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades.
- ✓ La identificación de los competidores a estudiar es un aspecto clave del análisis.
- ✓ También es fundamental el conocimiento de las expectativas de los consumidores y sus percepciones en relación a las empresas bajo estudio.
- ✓ La determinación de la ventaja competitiva sostenible que la empresa tiene o puede tener es la base para el diseño de la estrategia competitiva.

Referencias

- Ferrell, O. Hartline, M. Lucas, G. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Wilensky, A. (2000). *Marketing Estratégico*. Brasil: CFE.

Anexo

Disponibilidad – Turnos Telefónicos

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Clínica Médica	En el día	4 días	20 días	En el día
Diagnóstico por Imágenes (Resonancia)	No dan turnos por teléfono	12 días	No dan turnos por teléfono	No tiene el servicio
Ginecología	7 días	21 días	6 días	7 días
Gastroenterología	3 días	14 días	13 días	13 días
Cardiología	4 días	5 días	4 días	4 días

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Servicios adicionales

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
HC electrónica	No	Sí	Sí	No
Posibilidad de ser socio	Sí	Sí	No hay	No hay
Seguridad Privada	Sí	Sí	Sí	Sí
Buffet	Sí	Sí	Sí	Sí
Farmacia comercial	Sí (Sólo para socios y empleados)	Sí (sólo para socios)	No	No
Capilla	Sí	Sí	No	Sí (No disponible)

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Comunicación

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Medios de comunicación	Revista, WEB, Tv, cartelería	Web, redes sociales, cartelería, folletos	WEB, Tv	WEB, Tv, redes sociales
Guía telefónica	Sí	Sí	Sí	Sí
Página Web	Tradicional Semi-dinámica	Moderna Semi-dinámica	Moderna Dinámica	Tradicional Semi-dinámica
Versión Mobile	Inadecuada	Adecuada	Adecuada	Adecuada
Redes sociales	No	Facebook, Twitter	Facebook no oficial	Instagram, Twitter y Facebook no oficial
Posición en buscadores	4°	1°	No figura	No figura
Aspectos destacados	Diagnóstico por imágenes, Capacitaciones de enfermeras	Tecnología, portal del paciente y empadronam.	Sucursales, tecnología y diagnóstico por imágenes	Residencias

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Infraestructura externa

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Playa de Estacionamiento	Sí (Exclusivo para integrantes del Hospital)	No	No	No
Parada de taxis	Sí	Sí	Sí	Sí (Ocupada x terceros)
Fachada	Grande	Grande	Grande	Grande
Rampas	SI (Difícil acceso)	Si	No necesita	Elevador p/silla
Puertas automáticas	No	Sí	Sí	Sí
Arquitectura	Clásica	Clásica	Moderna	Clásica
Sucursales	No	No	Sí (2)	No
Ampliación	Sí	No	No	No

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Infraestructura interna – General Y Buffet

	H. Español	H. Italiano	IPENSA	IMP
Ascensores	4	3	4	2
Condiciones edilicias / Climatización / Iluminación / Limpieza	Homogéneo	Heterogéneo según sectores	Homogéneo	Heterogéneo según sectores
Señalización	✓	✓	✓	+/-
Sala de espera (Asientos)	Suficientes	Justos	Suficientes	Pocos
Cestos de basura	Escasos. División de basura poco práctica.	Escasos. No dividen la basura.	Abundantes. División de basura.	Escasos. No dividen la basura.
Baños	Limpios. No accesibles	Limpieza regular. No accesibles	Limpios. No accesibles	Limpieza regular. Accesibles por zona
Tomacorrientes	X	✓	X	X
Buffet	✓	✓	✓	X

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Infraestructura interna - Guardia

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Cantidad de consultorios	3	6	2	5
Sala de espera	Pocas sillas	Asientos justos	Pocas sillas	Pocas sillas
Tamaño de los espacios	Normal/reducido	Normal	Normal	Reducido
Baños	1, mixto, limpio, no accesible	1, limpio y accesible para discapacitados	1, mixto, limpio pero NO accesible	1, mixto, no accesible
Especializada por área	No	Sí	No	Sí

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Tecnología

	Hospital Español	Hospital Italiano	IPENSA	IMP
Equipamiento Médico	Tecnología de última generación	Tecnología de última generación	Tecnología de última generación	No destacan su tecnología

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP

Capítulo 7

Análisis estratégico y recomendaciones

Paula Bonatto - Elena Saccone

Introducción

En esta etapa buscamos, analizando la información relevada, determinar cuál es el negocio más conveniente para la empresa y a partir de ahí proponer cosas distintas y mejores, para distinguirse de los competidores y ser elegidos por los clientes, a través de la creación, el desarrollo y la implementación de ventajas competitivas diferentes que sean rentables, coherentes con las posibilidades y objetivos de la empresa, sostenibles en el tiempo, difíciles de imitar, que puedan ser desarrolladas por la empresa en términos económicos y que los clientes puedan pagar.

Objetivos del capítulo

Brindar las herramientas que permitan organizar la información relevada, analizarla y determinar las variables críticas para identificar el tipo de ventaja competitiva de nuestra empresa/ producto/ servicio y determinar la medida en que dicha ventaja puede defenderse considerando a la competencia.

Habilidades requeridas por el alumno

Las habilidades requeridas son:

- ✓ Capacidad para relacionar información.
- ✓ Inventiva para realizar propuestas diferentes.
- ✓ Predisposición a involucrarse emocionalmente con el proyecto.

Ubiquemos el tema

Como hemos hecho a lo largo del libro veamos dónde se ubica el tema dentro del esquema integral de la materia.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

El análisis de la situación estratégica o cuadro de situación de la empresa implica entender la relación con su entorno, considerando además su cultura organizacional, lo que nos permite entender cómo es su vinculación con los diferentes actores (clientes, competencia, proveedores, etc.) y así identificar problemas o potenciales problemas como también oportunidades.

Conceptos comprendidos dentro de la estrategia

En el capítulo anterior hemos definido el concepto de estrategia, pero es importante considerar diferentes aspectos que se incluyen en dicho concepto:

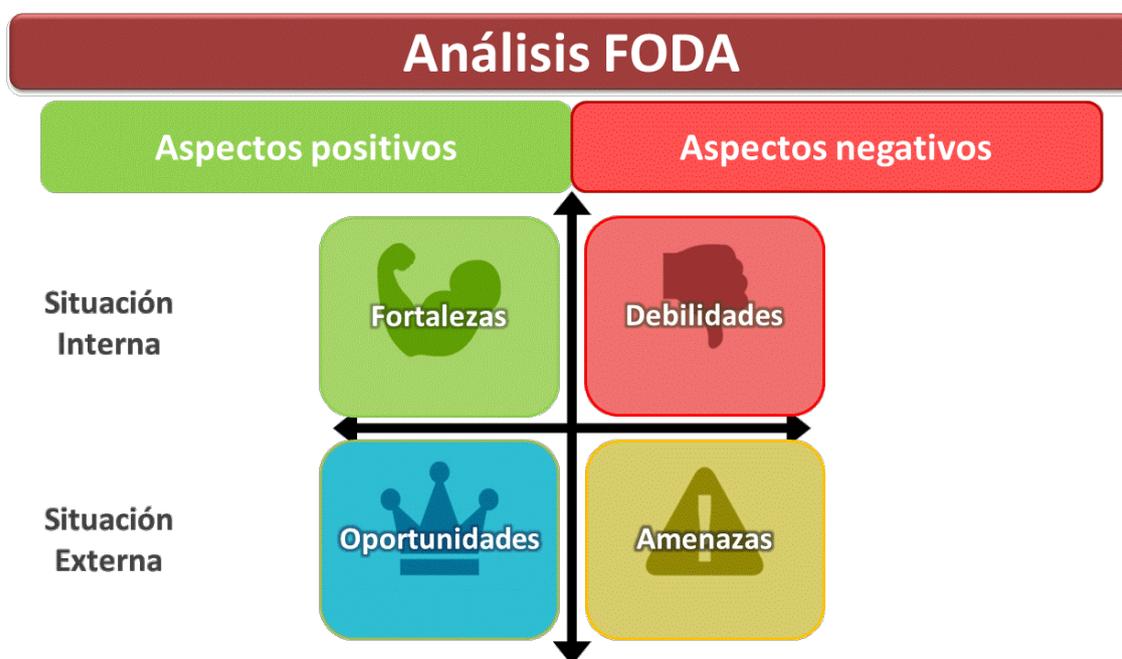
- ✓ **Objetivos**: determinan cualitativamente qué se va a lograr.
- ✓ **Metas**: definen cuantitativamente qué se va a conseguir y cuándo.
- ✓ **Políticas**: es la definición de los límites dentro de los cuales se va a trabajar.
- ✓ **Programas**: son las secuencias de acciones planteadas para lograr los objetivos y metas.

Herramientas de análisis

Para realizar el análisis estratégico se utilizan distintas herramientas que proporcionan datos e información, no existe una herramienta de análisis única. A continuación explicaremos algunas, que nos permiten de forma organizada determinar la situación estratégica en la cual se encuentra la empresa en relación a su mercado.

Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) vincula los aspectos internos de la empresa, buenos y malos (fortalezas y debilidades) con aquellos que no puede controlar planteados por su ambiente los cuales también pueden ser buenos o malos.



Elaborado por los alumnos de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Año 2015

El análisis de los puntos fuertes y débiles exige sopesarlos y diferenciarlos. Este proceso puede ayudar a identificar prioridades de acción y ayudar a disolver las barreras entre el análisis y la acción. Algunas fortalezas son claves para la empresa porque son la base de su ventaja competitiva. Otras pueden resultar menos significativas por no aportar valor para el cliente y quizás representen un desperdicio de recursos. Algunas debilidades pueden requerir acción inmediata por parte de la empresa ya que son aspectos fundamentales para el éxito. Otras pueden necesitar solo vigilancia por no revestir la misma importancia. El análisis de las fortalezas y debilidades nos muestran el desempeño de la empresa u organización.

Por otro lado tenemos la situación externa, las oportunidades y amenazas que describen el atractivo o no del negocio. Para el estudio de dicho atractivo es crítico seleccionar las variables que lo definen y considerar para cada una su incidencia positiva o negativa en el negocio.

Las matrices de Atractivo del sector y de Perfil de desempeño son desarrolladas por Levy, en su libro "Marketing Avanzado", y desde la cátedra las tomamos como insumo, para el desarrollo del diagnóstico FODA.

Atractivo del Negocio. Análisis de la situación externa.

Esta parte del análisis nos permitirá evaluar las potencialidades del negocio. El objetivo de conocer el nivel de atractivo de un negocio es fijar el impulso estratégico que le dará la empresa a dicho negocio.

Para ello, lo primero que debemos hacer es tener en claro en qué negocio está la organización cliente, ya que será en función de ese negocio, que determinaremos cuáles son las variables críticas que lo definen.

Luego de listar estas variables, el próximo paso es establecer si su incidencia para el negocio es negativa o positiva. Para esto, armaremos una matriz que nos permitirá evaluar cada variable de acuerdo a la siguiente escala: Muy Favorable, Favorable, Neutro, Desfavorable, Muy Desfavorable.

En función de la evaluación que se realiza utilizando la matriz, surgen las **oportunidades y amenazas** que plantea el escenario del negocio.

Variables	Evaluación				
	Muy Fav	Favorable	Neutro	Desfavor ab.	Muy Desfav.
Marco económico					
Rivalidad competitiva					
Productos sustitutos		O			A
Tasa de crecimiento del sector		P			M
Tecnología		O			E
Poder de negociación de proveedores		R			N
Poder de negociación de distribuidores		T			A
Poder de negociación del cliente final		U			Z
Barreras de entrada		N			A
Barreras de salida		I			S
		D			
		A			
		D			
EVALUACIÓN GENERAL					

*Elaboración de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
a partir de Levy, 1998, 276*

Cuando realizamos el análisis del atractivo del sector, debemos mirar el negocio de forma neutral, es decir, no debemos evaluar cómo determinada variable incide en nuestra empresa cliente, sino que debemos ver cómo esta variable afecta el nivel de atractivo del sector en general. Es decir, que si una variable incide negativamente en el sector, eso va a constituir una amenaza y el negocio será menos atractivo, y a la inversa, si una variable tiene una incidencia positiva para el sector, entonces el negocio resultará más atractivo.

Sí debemos considerar la situación de nuestra empresa cliente al momento de evaluar las barreras de entrada y salida, en el sentido de que si ya nos encontramos dentro del negocio, barreras de entrada altas harán más difícil el acceso de nuevas empresas al sector, lo cual para quienes ya están dentro constituye algo favorable (los protege). Y en el sentido opuesto

ocurre con las barreras de salida. Dado esto, en general, lo que suele ocurrir es que en la evaluación final, las barreras de entrada y de salida suelen neutralizarse, y esto hace que las mismas no afecten al nivel de atractivo del sector.

Es importante recordar que el análisis FODA, al utilizarse para hacer un diagnóstico, es estático. Es decir, sirve para ver y analizar la situación en determinado momento. Por lo tanto, es necesario realizar periódicamente este análisis, ya que el comportamiento de las variables puede modificarse en mayor o menor medida.

Desempeño competitivo. Análisis de la situación interna.

En esta parte, realizamos una evaluación de las capacidades y habilidades de la empresa cliente para desarrollar el negocio. Con este fin, identificamos y analizamos las variables que determinan a las organizaciones que forman parte del mismo. Para ello, evaluamos el desempeño de cada una, utilizando la misma escala que mencionamos antes (desde muy favorable hasta muy desfavorable).

Es importante tener en cuenta que este análisis implica evaluar cada variable en el marco competitivo, es decir, que no podemos evaluar aisladamente la variable para nuestra empresa cliente, sino que debemos considerar cómo se desempeña la organización en comparación a su competencia. De esta forma, si nuestra empresa hace determinada cosa bien, pero la competencia también lo hace de esta forma, la evaluación de la variable en cuestión será neutra.

Variables	Evaluación				
	Muy Fav	Favorable	Neutro	Desfa- vorab	Muy Desfav
Recursos financieros					
Infraestructura					
Imagen					
Recursos humanos					
Adaptabilidad					
Tecnología					
Variedad de productos					
Distribución					
Organización					
EVALUACIÓN GENERAL					

F
O
R
T
A
L
E
Z
A

D
E
B
I
L
I
D
A
D

*Elaboración de la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
a partir de Levy, 1998, 276
Veamos un ejemplo de la matriz FODA aplicada al caso de Gula- Gula.*

Análisis FODA

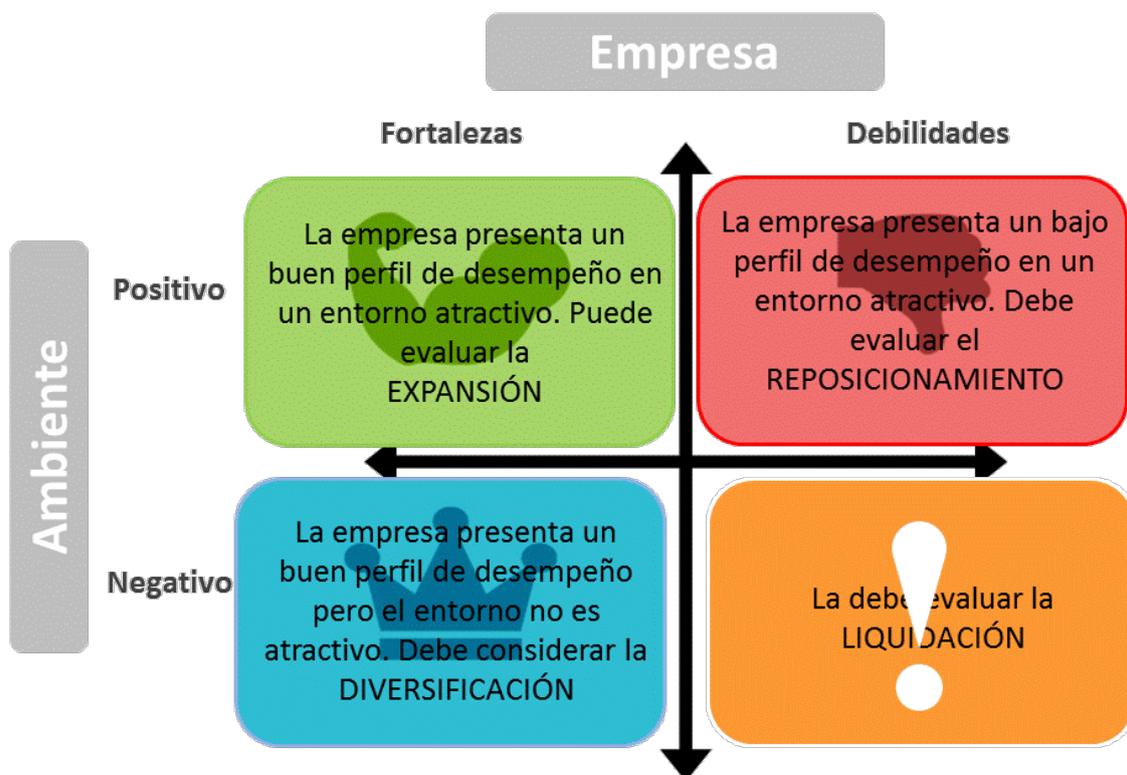


Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.
 Veamos el modelo aplicado a una organización totalmente diferente, el Hospital Español.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La matriz FODA nos permite diagnosticar si la empresa se encuentra en un mercado positivo, atractivo y con oportunidades o no; a su vez si el perfil interno de la misma es alto o bajo y luego relacionar ambas variables resultando cuatro situaciones posibles:

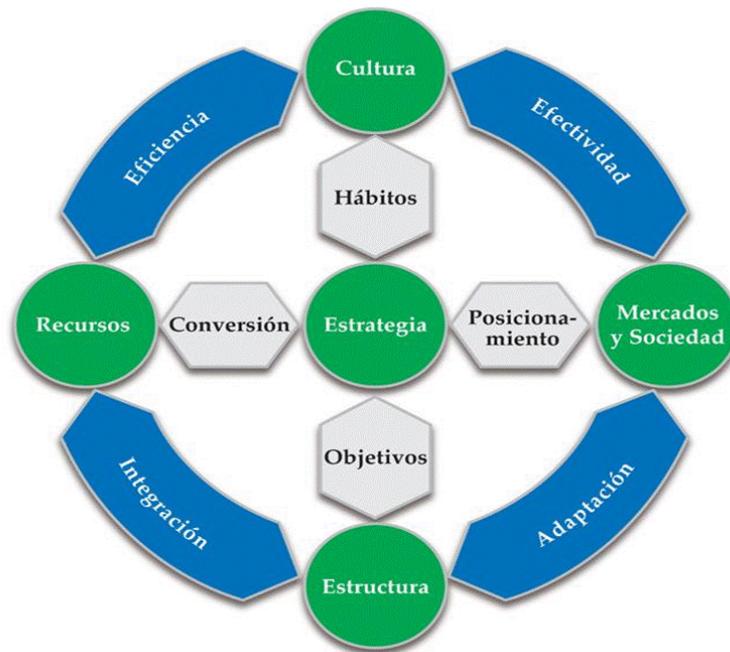


Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

En el trabajo de campo del Hospital Español la conclusión a la que arribamos aplicando esta última matriz fue que el atractivo del negocio y el perfil de desempeño de la organización eran medios y que era poco conveniente asignar recursos a mejorar el atractivo del mercado. Era recomendable orientar los esfuerzos a maximizar el perfil de desempeño, operando selectivamente donde mejor se pueda y proteger la posición actual concentrando las inversiones para lograr mejoras en las áreas de resultados clave como: la gestión de turnos, infraestructura en cuanto a la circulación de pacientes y espacios internos y la incorporación de servicios adicionales.

Modelo PENTA

Este modelo ya ha sido desarrollado en el capítulo 4 pero es importante tener en cuenta que es una buena herramienta para complementar el análisis FODA dado que analiza la interacción de los cinco pilares básicos de una organización: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados.



Fuente: Levy, A. (1998). *Marketing Avanzado*.

Matriz de Ansoff

Como dijimos las recomendaciones estratégicas implican el análisis del entorno para anticipar posibles cambios y oportunidades como así también las acciones imprevistas de los competidores considerando las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar ese entorno. La Matriz de Igor Ansoff sumada al modelo de análisis FODA es una herramienta muy útil en este sentido. Recordemos la matriz de Ansoff:



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Esta matriz relaciona los productos y los mercados en función de si son nuevos o actuales y propone alternativas a seguir. Este modelo es complementario a la matriz FODA; una vez definida la posición se observa qué indica el de Ansoff en el mismo cuadrante. Volviendo al ejemplo del caso de Gula Gula en la matriz FODA colocamos a la empresa en el cuadrante superior derecho dado que sus debilidades eran más importantes que sus fortalezas en un mercado que presentaba oportunidades. Al observar ese mismo cuadrante en la matriz de Ansoff observamos que la misma propone desarrollo de productos o diferenciación. Esta última fue la recomendación. Si hablamos de diferenciación rápidamente surgen los conceptos de segmentación y posicionamiento. Recordemos brevemente de qué se tratan.

Segmentación y posicionamiento

La segmentación es el proceso de identificación y definición de los distintos grupos de compradores en el mercado, en el que se precisan las características comunes dentro de cada grupo, esto nos permite identificar conjuntos de compradores actuales o potenciales con características y necesidades similares, comprender mejor los procesos de decisión de compra de los individuos y diseñar un plan de marketing considerando esta información la cual se obtiene utilizando la herramienta que vimos en el capítulo 5: investigación de mercado. Existen diversos criterios para segmentar el mercado, el analista es quien debe decidir cuál o cuáles son los que describen mejor al mercado bajo estudio.

El análisis de los segmentos siempre está incluido en las recomendaciones estratégicas ya que como hemos visto las mismas pueden estar relacionadas con seguir trabajando en el segmento actual, desarrollar nuevos segmentos, reposicionar el producto, todas cuestiones que requieren el conocimiento de los mismos.

Como desarrollamos en el capítulo 6, definido el o los segmentos a abordar la determinación de una ventaja competitiva que nos permita la diferenciación es clave para luego trabajar el posicionamiento. Posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa, un producto, un servicio, una idea o una persona en la mente del consumidor, en relación con los demás competidores. Las empresas tienen tres opciones básicas en cuanto al posicionamiento:

- ✓ Fortalecer la posición actual
- ✓ Cambiarse a una nueva posición
- ✓ Reposicionar a la competencia

El posicionamiento se basa tanto en aspectos funcionales del producto (aspectos tangibles) como en imaginarios. En el trabajo de campo de Gula-Gula, como dijimos anteriormente, la recomendación era mantenerse en el mercado actual buscando otra diferenciación. Analizando ese mercado actual, trabajo realizado por el grupo que tuvo a cargo el análisis del consumidor, se identificaron tres segmentos los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

Segmentos Meta

¿Quién lo va a consumir?



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Por un lado padres cubriendo una necesidad de "premiar" a sus hijos; por otros consumidores hedonistas con necesidad de "auto |premiarse", "darse un gusto" y luego consumidores en el rol de amigos que buscan "compartir".

El posicionamiento que la empresa buscaba era "vender fantasía" pero el análisis del consumidor evidenció que esto no era percibido por los consumidores. Recordemos que dos de las principales debilidades planteadas en el FODA era la falta de reconocimiento de marca y publicidad de la empresa. Considerando además el análisis de la competencia realizado por el equipo que tuvo a cargo ese eje, la recomendación fue cambiarse a una nueva posición basada en un aspecto emocional.

Tres conjuntos de emociones



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Veamos los conceptos ahora aplicados al caso del Hospital Español. Como dijimos anteriormente la recomendación estratégica fue mantenerse en el mercado actual. Lo que hicimos fue proponer una segmentación diferente basada en el criterio de segmentación vincular.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

La segmentación utilizada por el Hospital aplicaba la segmentación vincular. Recordemos que este modelo analiza el vínculo consumidor producto en su esencia misma. Considera el producto como una interface entre un sujeto (el consumidor) y el "otro" y manifiesta que esa relación tiene lugar en un plano simbólico por intermedio de la imagen del producto y la marca. Esa relación determina cuatro vínculos puros que son los representados en el gráfico, cada uno con sus características. En ese momento se trabajaba el vínculo funcional. Considerando el tipo de organización, el análisis del consumidor actual y potencial realizado más las alternativas de diferenciación se propuso trabajar otro vínculo.

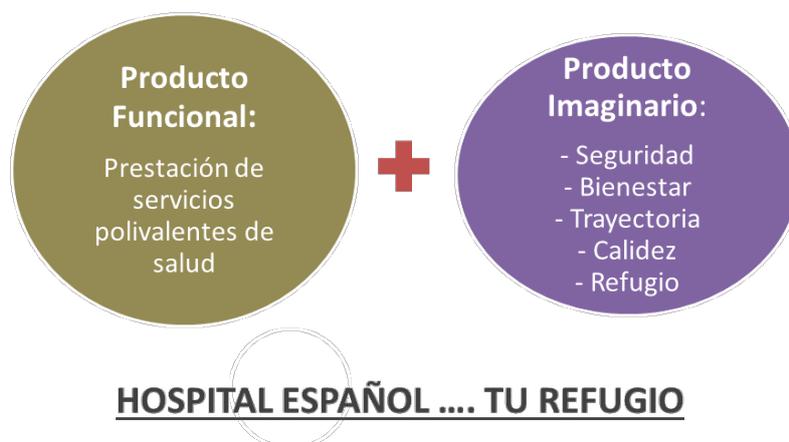
Segmentación Objetivo



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

El diagnóstico concluía que no existía una diferenciación contundente con respecto a los competidores. Considerando las fortalezas presentadas en el análisis FODA donde la trayectoria y el profesionalismo tenían una ponderación alta por parte de la comunidad decidimos proponer trabajar el vínculo materno-filial con una serie de atributos que fortalezcan el mismo. De esta manera la propuesta de posicionamiento fue la siguiente:

Posicionamiento objetivo



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Una vez realizado el análisis estratégico logrando determinar el atractivo del negocio y la conveniencia o no de permanecer en él, de evaluar el perfil de desempeño de la empresa y

definir las cuestiones a potenciar y las que hacen falta mejorar y de resolver el o los segmentos a abordar, estableciendo qué tipo de diferenciación y posicionamiento desarrollar se pasa a la etapa de implementación de estas decisiones. Es decir, al marketing operativo, donde a través de la estrategia de producto, precio, distribución y comunicación se efectivizan y se llevan adelante las decisiones estratégicas planteadas.

Conclusiones

El análisis estratégico consiste en desarrollar y mantener un equilibrio entre los objetivos, las habilidades distintivas de la empresa, sus recursos y las oportunidades que plantea el entorno. También pretende anticiparse a posibles eventos que puedan favorecer o perjudicar a la empresa. Para ello es fundamental que la empresa u organización comprenda su entorno y reflexione sobre su accionar. En relación a esto contamos con distintas herramientas de análisis complementarias entre ellas que nos facilitan la interpretación de la información, algunas las describimos brevemente en este capítulo mostrando su aplicación práctica.

Referencias

- Ferrell, O. Hartline, M. Lucas, G. (2003). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2007). *Marketing*. México: Thomson.
- Levy, A. (1998). *Marketing avanzado*. Barcelona: Grancica.
- Lambin, J. (2004). *Marketing Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Wilensky, A. (2000). *Marketing Estratégico*. Brasil: CFE.

Capítulo 8

Presentación al cliente

*Aliano, Facundo Salvador, Banchemo, Gustavo Ricardo,
de la Vega, María Soledad*

Objetivo del capítulo

Dotar al alumno de herramientas y consejos para comunicar de forma efectiva los resultados del trabajo de Experiencia Marketing. Éste es un momento clave para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta de trabajo.

Habilidades requeridas por el alumno

Las habilidades que requerirá el alumno serán:

- ✓ Aptitud para resumir y presentar la información más relevante.
- ✓ Capacidad de organización
- ✓ Empatía
- ✓ Buen manejo de la comunicación verbal y no verbal.
- ✓ Habilidades para la utilización de herramientas tecnológicas para la presentación.
- ✓ Capacidad de autocrítica

Importancia de un informe y su presentación

El contenido del informe es el resultado de la investigación de mercado, su análisis, el correspondiente diagnóstico estratégico y las recomendaciones técnicas que surgen a partir del mismo. La forma de presentar dicha información es crucial para su entendimiento y cumplir así con el objetivo de agregar valor a la organización y sus clientes.

Todo parte de un acercamiento de la organización hacia la cátedra con el fin de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad. Lo primero que debemos aprender como consultores alumnos es que el cliente conoce su negocio más que nadie, por lo tanto, no sólo la respuesta es importante sino también el modo de comunicarla.

El informe de un trabajo de consultoría es el resultado final de un servicio adquirido que no escapa de la lógica de cualquier proceso de decisión de compra. En este caso, la presentación es la transmisión de una idea de la que estamos convencidos, es la entrega de un servicio de valor que potenciará a la organización.

Teniendo en cuenta el tipo de organizaciones con las que trabajamos en la cátedra, debemos ser conscientes de que los clientes, con mayor o menor éxito, han invertido cantidad de tiempo y dinero en la organización, lo cual significa un sacrificio extraordinario en comparación con organizaciones de otra envergadura. Incluso a veces la organización misma es resultado de la búsqueda de alcanzar un sueño personal y/o familiar, que pone en juego aspectos emocionales que van más allá de la inversión de capital.

Por todo esto, el respeto y la empatía son factores primordiales que debemos tener en cuenta durante todo el proceso de exposición. Y debemos ser conscientes de que cualquier recomendación de las que realicemos puede resultar en decisiones de negocio simples (por ejemplo: limpiar el frente de un local), así como cuestiones muy complejas (por ejemplo: lanzar una nueva línea de productos o abrir nuevos canales comerciales).

El momento de la presentación al cliente es la línea que separa el trabajo de campo de esta asignatura con cualquier otro trabajo práctico. Nos enfrentamos desde nuestra disciplina a la realidad que existe afuera de la Facultad. Esta experiencia enriquece la formación de los alumnos y, cuánto más se preparen, mayor será el potencial de brindar valor a la organización y, por ende, a la sociedad. Y para ello está escrito este capítulo.

El Cliente

Este apartado tiene el objetivo de presentar los aspectos a tener en cuenta con respecto al cliente al momento de preparar el informe y de exponerlo. Y si vamos a hablar del cliente, debemos preguntarnos ¿quién es el cliente? Para nuestra cátedra es la organización y sus personas. Es aquella persona o aquellas personas que, asistan o no el día de la presentación, consuman la información de nuestro trabajo. Pero, ¿quién o quiénes son esas personas dentro de la organización? La respuesta a este interrogante dependerá del caso, teniendo en cuenta la estructura y la decisión de sus miembros. Puede ser que asistan el o los dueños, el gerente general, el gerente comercial, el iniciador del contacto con la cátedra, algún allegado a las posiciones de poder, o varias de estas personas juntas. Debemos tener en cuenta que en muchas ocasiones, al tratarse de organizaciones familiares y/o PyMEs, también puede haber parentescos entre ellos, lo cual indudablemente debe considerarse. Con respecto a esto, de lo que no hay dudas es que entre estas personas se encontrará alguien importante con respecto a la toma de decisiones de Marketing, ya sea el mismo decisor o un influenciador clave. Una de las dificultades más desafiantes para un consultor es, justamente, detectar a esa persona que es influyente en las decisiones sobre las cuales vamos a realizar recomendaciones, para poder encausar nuestro discurso en función de ella.

Tomando el caso ejemplificador del libro, el día de la presentación del caso Hospital Español asistieron: el Presidente, el Gerente General, el Sub Gerente, el Director Médico y miembros de la Comisión Directiva.

Nos parece en vano intentar esbozar o citar una tipificación de clientes con el fin de planificar estructuradamente cómo presentarnos. Cada individuo es diferente, es el resultado de su propia historia de vida. Por eso existen tantos tipos de clientes como personas, “los comportamientos de las personas son cambiantes y, por tanto, no es conveniente encasillarlas, sino ir observando su evolución para saber reaccionar a tiempo y en las mejores condiciones” (Bastos Boubeta, 2006,11).

Teniendo en cuenta la visión estratégica de la cátedra, en la cual el consumidor es la pieza fundamental en la cual tenemos que pensar y a quien tenemos que entender, la situación de la presentación del informe no escapa de esta concepción. En este caso, el miembro de la organización es el cliente de nuestro trabajo, y por tanto, tenemos que pensar quién es y qué espera de nosotros. Si seguimos el dato de que casi el 80% de las decisiones humanas, en cuanto a consumo son impulsivas y emotivas, tenemos que planificar ese momento con el objetivo de poder generar la mayor empatía posible con el cliente.

Para poder establecer una conexión con el cliente, y generar una relación de “socio”, es necesario poder comprender cuáles son sus percepciones, sensaciones, susceptibilidades y opiniones, es decir, “ponerse en sus zapatos”. Para poder satisfacer las necesidades y deseos del cliente, debemos comprender qué los motiva y qué los influye al momento de contratar un determinado servicio y rechazar a otro. La percepción del cliente significa:

- ✓ Su propia visión del mundo, del contexto que lo rodea.
- ✓ Cómo ve a la sociedad, a la ciudad, a los competidores.
- ✓ Cuáles son sus circunstancias personales.
- ✓ Cómo se ve a sí mismo en un tiempo.
- ✓ Cómo nos ve y qué significan para él nuestro trabajo.

Entonces, lo más importante es entender que el cliente es una persona y, como tal, tiene emociones. Pongámonos por un momento en sus zapatos y pensemos los momentos de contacto que tiene con nosotros: su inscripción a la convocatoria, una entrevista con el encargado de la comisión y una entrevista con los alumnos. Luego de esto, dependiendo el caso, participará de entrevistas para el estudio del perfil interno. Hasta el día de la presentación, no hay ningún adelanto o devolución parcial. Es de esperar, entonces, que ese día llegue cargado de expectativas, además de otros condimentos como pueden ser: preconceptos de lo que puede esperarse de un trabajo de estudiantes, alguna referencia específica a temas conversados en las entrevistas, o cuestiones externas a nuestro trabajo pero que influyan directamente en su estado de ánimo, como problemas laborales, personales, familiares, entre otros.

Pensemos la presentación como un recorrido en el que habrá altibajos. Habrá aspectos positivos y los habrá negativos. He aquí la importancia de la planificación de la misma en función no sólo de los resultados del trabajo, sino también de los destinatarios. Tenemos la información previamente, así que depende de nosotros el rumbo de la exposición. Es decir,

debemos pensar detenidamente en qué contenido tendrá nuestra historia y en cómo la vamos a contar.

A continuación, vamos a describir algunas de las circunstancias que nos pueden tocar vivir y algunos consejos sobre el modo en que podemos sortearlas. Es importante aclarar que la enunciación no es taxativa, intentamos presentar los casos que se suelen dar comúnmente.

✓ El cliente se siente ansioso por saber más. “Ah y ¿eso lo preguntaron también mostrando el logo nuevo?”.

Muchas veces, eso que quiere saber se encuentra más adelante en la presentación. Nuestro rol es darle un lugar para que lo exprese y explicarle claramente que está próximamente, y cuando lleguemos a esa parte, hagamos una referencia: “en cuanto a lo que usted quería saber sobre...”

En el caso de que efectivamente no se haya considerado ese aspecto en la presentación, lo recomendable es explicar las razones.

De todas maneras, si el cliente realiza repetidas interrupciones, lo ideal sería pedirle que anote sus dudas en un papel y comentarle que más adelante hay un espacio previsto para sus preguntas o comentarios.

✓ El cliente se enoja porque no le gusta lo que está escuchando. “¡Al final, nada les viene bien!”

Lo importante en este caso es tratar de generar una actitud de comprensión para con su estado. Además, tenemos que pararnos desde el lugar de intermediario de los resultados de la investigación de mercado, es decir, no es nuestra opinión, sino la de sus empleados, socios, colaboradores, clientes, o la comunidad misma. Es importante que entienda que nuestro trabajo se basa en percepciones sobre una realidad.

✓ El cliente quiere conocer el nombre de la persona que opinó de cierta manera. “Pero eso, ¿quién lo dijo? No tiene cara”.

En cuanto a este punto somos inflexibles. Las investigaciones son anónimas porque no persiguen el objetivo de evaluar al personal o a los clientes, sino percibir una opinión general con las caracterizaciones correspondientes. La única excepción es que esto haya sido previsto en la propuesta de trabajo por un caso particular.

✓ El cliente niega lo que estamos describiendo o duda de la veracidad del trabajo. “¿Ese lo están suponiendo?”

Es nuestro deber como consultores preparar previamente la presentación con los fundamentos técnicos necesarios que avalen los datos mostrados, ya sean las fuentes, la explicación de la metodología, entre otros.

✓ Hay más de una persona de la organización y empiezan a discutir en medio de la presentación. “Ves... Yo tenía razón”.

En este caso particular, lo ideal sería intentar calmar el ambiente. Es importante no tomar posturas frente a los participantes, aunque internamente las tengamos, ya que no es nuestro rol.

Finalmente, podemos pensar en algunos tipos de intervenciones que podría hacer el cliente:

✓ El cliente se encuentra desordenado, disperso, dilata el tratamiento de alguna cuestión, la niega o la minimiza. Puede ser que haga intervenciones desorganizadas o que hable sin coherencia.

- ✓ El cliente se torna cuestionador: probablemente está inseguro. Obtiene satisfacción cuestionando de un modo agresivo y argumentador.
- ✓ El cliente es conocedor de la temática que abordamos, está bien informado y ansioso de mostrarlo. Intenta saber más que quien presenta.
- ✓ El cliente se muestra desinteresado, distraído. Por alguna razón, no deseaba estar presente, no le interesa, o está aburrido.

Nuestras recomendaciones para estos casos particulares son las siguientes: en caso de realizar una crítica, siempre debemos destacar los aspectos positivos, mostrar una actitud colaborativa y no de reprensión. En caso de existir discusiones, evitar la polémica, mantener la calma y buscar siempre el terreno común. En caso de estar frente a una persona negativa, evitar decaerse o bloquearse, usar siempre un lenguaje positivo y evitar los “pero”. Debemos evitar la personificación de los planteos y no catalogar a la persona, lo importante aquí es evaluar las ideas, ser asertivo y no estar siempre “pidiendo perdón”.

Un último consejo, y quizás el más relevante, es adoptar siempre una postura constructiva a lo largo de toda la presentación. Debemos ser cuidadosos y tener una visión integral para poder presentar responsablemente tanto aspectos negativos como positivos. Es sustancial comprender por qué se ha llegado a la situación presente para poder planificar el futuro estratégicamente. Por ejemplo, un bajo porcentaje de conocimiento marcario puede ser tomado de manera pesimista como un diagnóstico desfavorable o, en cambio, se puede considerar de forma optimista como un libro en blanco por escribir. Todo depende del enfoque que le queramos dar a la presentación, de cómo decidamos contar la historia.

Para el manejo de imprevistos en general, lo más importante es tener confianza en el trabajo que realizamos durante todo el cuatrimestre y mostrar seguridad. Para esto nos preparamos como expositores y diseñamos adecuadamente la presentación.

El expositor

Todo el trabajo realizado, el esfuerzo y el empeño puesto en finalizar la presentación van a dar sus frutos o no, en función de la percepción que generemos en el cliente sobre nuestra labor. Es por esto que es de suma importancia entender que la presentación del trabajo tiene tanto peso como su contenido y la forma de transmitírselo al cliente. Paul Ricoeur, filósofo y antropólogo francés citaba que “la identidad personal hace vibrar todo el tejido de nuestra relación con los demás. Uno no se equivoca sobre sí mismo sin engañarse respecto a los otros y sobre las relaciones que tenemos con ellos”.

Si desagregamos la frase de Ricoeur, es interesante tomar la palabra relaciones para entender cuál es el objetivo que como alumnos consultores tenemos con el cliente. La exposición del trabajo de campo versa sobre la relación entre los consultores y el cliente y de su profundidad surgirán o no el cambio que estamos planteando en su organización a través del diagnóstico.

Para poder generar impacto y lograr que el receptor (cliente) entienda la información y la pueda utilizar para potenciar y desarrollar su organización, es importante la preparación de la

exposición. Fernández en su libro *La exposición oral* (2000) argumenta que cualquier discurso de índole público o privado implica una gran responsabilidad. Esta responsabilidad conlleva a tener una gran preparación, a pensar cuando se habla y a generar un compromiso con los receptores.

La no preparación, la falta de dedicación tanto desde el cuidado de la imagen personal y el de las palabras elegidas hasta la utilización de un soporte audiovisual insustancial, poco claro y desprolijo son una muestra fehaciente del desinterés hacia el cliente, su organización y su problemática.

Preparación de presentaciones orales efectivas

El habla, la comunicación oral, es una de las herramientas primarias del ser humano para materializarse ante otros y hacerse entender. Sócrates decía “Habla para que yo te vea”.

Al momento de diagramar la estrategia de presentación del informe primero debemos planificar la situación en donde se realizará la exposición. Debemos tener en cuenta el espacio donde se realizará, cuáles son los elementos tecnológicos disponibles, entre otros. Los manejos del tiempo serán un activo clave y escaso. El “tiempo vuela” y el cliente es avisado de la extensión de la jornada de presentación por lo que tendrá expectativas de poder recibir toda la información que viene esperando en el tiempo acordado.

Uno de los factores más importantes es la previsión del clima psicosocial que se generará al momento de realizar la exposición. Debemos entender que estaremos hablándole a un auditorio experto en el tema en cuestión, con modelos mentales ya formados, ideales y esperanzas (o no) de progreso. Aquí entra en juego la empatía, como esa capacidad de identificarnos con el otro y con su sentir. Esta es una virtud, que como ya mencionamos, nos ayudará al momento de exponer y sobre todo al de sentir el clima del auditorio.

Como detallamos en el apartado del cliente, deberemos saber quiénes son los públicos a los que nos dirigiremos y con esto no nos referimos, por ejemplo, a decir nuestra audiencia es “el directorio del Hospital Español”. Independientemente de que participen activa o pasivamente de la jornada, debemos ahondar en ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman? ¿Cuál es su rol dentro de la organización? En el caso de tener la información previa ¿cuáles son las redes de poder entre los participantes? ¿Quién decide? ¿Quién influye? ¿Cómo se relacionan entre ellos? Entonces todas nuestras acciones del habla y la comunicación van a estar relacionadas con ellos y para ellos.

Una vez que identificamos la situación y los participantes es importante que definamos y tengamos en claro cuál es el fin, el objetivo por el que estamos ahí presentes como consultoresalumnos. ¿Para qué estoy comunicándome con el cliente? ¿Qué queremos lograr con la presentación? ¿Qué acciones nos gustaría que tomen los clientes luego de recibir el trabajo de consultoría? En el caso de tener un diagnóstico que refleje una situación muy desfavorable para el cliente y su organización, debemos definir objetivos claros que luego se den a entender de manera sencilla a través de nuestros mensajes. Un ejemplo podría ser que

dados los emergentes del diagnóstico el resultado de la MAPORT sea rediseñar y construir agresivamente su negocio. Esto implica que debemos decirle al cliente que el problema no está en el sector, sino en la manera en la que está haciendo las cosas. En este caso, como parte de nuestros objetivos de presentación deberíamos incluir que el cliente logre entender el concepto, intentando contener el impacto emocional o empoderar al cliente a realizar los cambios necesarios para accionar las estrategias propuestas para potenciar su organización.

Siguiendo con la preparación de la exposición, es importante tener en cuenta y definir las normas de presentación. El informe es la sumatoria del trabajo de diferentes equipos, y como trabajo profesional es más que la suma de las partes. Todos somos responsables por la calidad del informe y en este caso la exposición. Es por eso que deben reglarse y acordarse las normas de presentación:

- ✓ ¿Habrá un líder / coordinador de la exposición?
- ✓ ¿Quiénes expondrán cada apartado?
- ✓ ¿En qué momento puedo hablar y cuándo no?
- ✓ ¿Quién será el “segundo al mando” en caso de necesitar un refuerzo de información?
- ✓ ¿Cuál será el código de vestimenta? ¿Es acorde a la situación?

Consejos y técnicas oratorias

La oratoria por definición es el arte de hablar con elocuencia. La elocuencia es: “Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir.” Entonces nuestro objetivo principal con la exposición del informe será comunicarnos de manera oral de modo eficaz a fin de deleitar, conmover o persuadir.

Teniendo el concepto apprehendido es importante que tracemos estrategias para poder generar discursos elocuentes ante nuestro cliente. La idea de este apartado es aportar herramientas y técnicas que sean de utilidad para mejorar la oratoria en las exposiciones.

Las personas tienden a concentrarse en aquello que pueden ver, aquello que pueden oír y por último en el significado de las palabras. Revisaremos algunos consejos para llegar preparados al momento de la exposición:

✓ ¿Qué aspecto tengo? “Lo que eres no me deja escuchar lo que dices” (Emerson). Aunque parezca frívolo y obvio, es de suma importancia tener conciencia de cuál es mi aspecto. Planificar junto al equipo si habrá un código de etiqueta en particular. Cuando hablamos de código estamos hablando de unificar el aspecto visual del equipo que será la primera impresión que tendrá el cliente de nosotros. Esto implica a su vez:

- Entender al cliente, su industria y cuáles son sus códigos de comportamiento naturales, para generar desde mi imagen personal la empatía. Por ejemplo si citamos el caso del Hospital Español, una vestimenta formal y clásica puede generar mayor apertura a la escucha dado el tamaño y la cultura de la organización. En el caso de estar trabajando con una organización

PyMe rubro gastronómico como LARSEN¹, la formalidad puede generar distancia, y por ende no empatía con el cliente.

- Naturalidad. Es un elemento clave al momento de generar una presentación oral ante un auditorio. Si bien debemos respetar los códigos de etiqueta definidos anteriormente, ese código debe adaptarse a nuestra propia identidad para que al momento de desplazarnos y comunicarnos con el cliente sea de una manera cómoda y orgánica.

- ✓ ¿Cómo hablo? Aunque sea un acto cotidiano y casi continuo, no siempre somos conscientes de nuestra voz y de nuestra manera de hablar. ¿Conocemos nuestro tono? ¿Cuál es nuestro ritmo habitual?

Esto afectará de manera directa al mensaje que queremos transmitir. Es por eso que recomendamos hacer una escucha activa y crítica de nuestra voz, no sólo con el fin de modificar aquello que sea negativo, por ejemplo el uso de muletillas, sino de potenciar aquello que sea bueno como por ejemplo el cambio de ritmos para generar interés.

- ✓ ¿Qué estoy diciendo? En este punto debemos centrarnos en la información. Si bien seguramente el informe fue preparado por el equipo y revisado en varias instancias es usual caer en el error de creer que la confección del informe nos da la capacidad de transmitir las ideas de manera correcta. Es decir estar informado y preparado. Debemos estar preparados para argumentar con conocimiento y seguridad cualquier duda, consulta u objeción de manera sólida y citando las fuentes. Esto generará credibilidad y solidez al mensaje. Un error grave es no tener la humildad de aceptar que no se conoce todo. El informe tiene un alcance determinado y es una “foto” de la situación actual de la organización en cuestión. Es posible que al cliente por ser “experto” en el tema se le generen dudas que están fuera del alcance de nuestro estudio o conocimiento. En estas situaciones debemos reconocer al cliente que no tenemos esa información (por no estar dentro del alcance de la investigación u otros motivos) y ponernos a disposición para brindársela luego mediante otro medio.

- ✓ ¿Estoy escuchando? Escuchar es parte fundamental del proceso de argumentación y presentación. Debemos siempre tener una escucha activa y paciente, esperar a que el cliente termine de desarrollar su duda. Es común caer en el error de pensar que uno puede adelantarse al otro y que ya sabe cuál es su pregunta. También debemos tener la capacidad de detectar las ideas clave sobre las preguntas y retenerlas para luego formular la respuesta. Escuchar activamente implica también ver aquello que se dice entre líneas y estar un paso adelante con nuestra respuesta.

Miedo oratorio

El miedo oratorio o pánico escénico es una serie de reacciones físicas originadas en causas psíquicas. Este es originado en la mayoría de las ocasiones por una falta de confianza, la falta de preparación académica, la falta de conocimiento técnico y otros. Es un mecanismo natural

¹ Fábrica de cerveza artesanal platense. www.larsen.com.ar

que nos pone en estado de alerta y lo importante en este caso es poder canalizarlo para ser elocuentes y eficaces en nuestra presentación.

Hay diferentes técnicas que nos permiten controlarlo y canalizarlo:

- ✓ Conocer a la audiencia.
- ✓ Conocer a la organización en profundidad.
- ✓ Ser expertos en el tema.
- ✓ Practicar a conciencia la exposición.
- ✓ Tener un mapa mental ordenado de los mensajes clave que debo transmitir.
- ✓ Repasar la presentación antes de la exposición.
- ✓ Al momento de hablar controlar la ansiedad, las pausas y las miradas.
- ✓ Naturalizar los errores que puedan llegar a ocurrir.

La exposición

Al momento de realizar la exposición del informe es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Posición de oratoria. Al momento de hablar es importante ponerse en el centro del auditorio.
- 2) Postura corporal.
- 3) Desplazamiento corporal.
- 4) Contacto Visual.
- 5) Posición de las manos.
- 6) Distractores.
- 7) Muletillas.

Debemos tomar conciencia de que en la exposición de una investigación de mercado, la presentación en Power Point, Prezi u otra herramienta no es el factor protagonista. Lo importante es la historia que contamos a nuestro cliente y un diseño con diapositivas es sólo un soporte que nos ayudará a contar dicha historia de la forma más clara y dinámica posible.

- ✓ No es tan importante el dato sino la forma en que se cuenta.

El hilo conductor de nuestra historia iniciará con una introducción del informe donde se presentan los participantes de la Experiencia Marketing y se pone en contexto al cliente en el marco del trabajo y su estructura. Luego hay un desarrollo de la situación donde se presentan desde las principales tendencias y datos del sector hasta los principales resultados sobre qué piensan la comunidad y los clientes respecto del negocio y las marcas (incluido nuestro caso de estudio). Luego se plantea la problemática, es decir con todo este panorama presentado qué sucede con nuestra organización en ese contexto, cuáles son los aspectos favorables y desfavorables, enemigos y aliados. Por último y para concluir se presenta un desenlace, cómo deberíamos responder a esta problemática, qué oportunidades tomar, cuáles son nuestras recomendaciones.

Volviendo a los aspectos técnicos para adentrarnos en el armado y diseño del soporte de presentación es conveniente ir de lo general a lo particular.

Estructura general de la presentación

Toda presentación debe iniciar con una portada. Muchas veces a la exposición de la Experiencia Marketing concurren algunos miembros de la organización que no están al tanto de los motivos de nuestro trabajo ni quiénes son los consultores que están detrás de la investigación. Por lo tanto aquí tendremos que presentar a todos los participantes de la experiencia como la Facultad de Ciencias Económicas, la Cátedra de Administración Comercialización I y el equipo de Docentes y Alumnos que participaron del trabajo.

- ✓ No olvidemos sumar el logo de la organización-cliente y la fecha del informe.

Luego de la portada, lo primero que tendremos que pensar es cómo vamos a presentar el conjunto de complejos resultados de nuestro trabajo. Tendremos que definir en qué partes se dividirá y cuál será su hilo conductor. Esta es quizá la mayor dificultad del armado de un informe ya que de todo el universo de datos relevados y procesados, debemos decidir qué es lo importante de mostrar y qué no tiene relevancia a los efectos de objetivos y alcance del informe.

La materialización de este proceso es el índice general de la presentación, un componente infaltable si queremos guiar a nuestro cliente y que la exposición sea verdaderamente efectiva. Algo muy importante de aclarar es que muchas veces nos sentimos tentados a ordenar el contenido de la presentación en el orden en que fueron preguntados en la encuesta o el orden en que sucedieron en la etapa de campo. Esto no es correcto ya que el orden de los aspectos consultados en una encuesta tiene otros fines técnicos que se dirigen a aumentar la tasa de respuesta y reducir sesgos, entre otros. En una presentación, el orden en que se muestren los datos tiene como objetivos el entendimiento, la comprensión, la coherencia y el impacto de situaciones complejas que son analizadas para la toma de decisiones organizacionales.

- ✓ Un conjunto de datos tiene sentido cuando se lo damos.

Armar el índice general parece algo simple pero no lo es en absoluto. Revisar el Esquema Integral de Marketing es un buen punto de partida para comenzar a listarlo y agruparlo en grandes temas.

Las partes que no deben faltar en el índice general son:

1) **Objetivos del informe:** Aquí debe quedar claro qué es lo que se buscó con el trabajo realizado. Estos objetivos son los consensuados en la propuesta entre el cliente y la cátedra antes de iniciar la investigación.

2) **Metodología:** Aquí se presentan y explican cuáles fueron las técnicas que utilizamos para llevar a cabo todo el informe. Luego en cada parte a presentar podemos volver a mencionar la metodología utilizada en cada instancia y definir aspectos más específicos y técnicos.

Este índice debe estar claramente planteado en una diapositiva para presentar el informe y luego poder replicarla en cada inicio de etapa de la presentación señalando qué parte del informe abordamos y ayudar así a ubicar a nuestro cliente en cada parte de la historia que estamos contando.

- ✓ La lista de temas del índice no debe exceder a una diapositiva.

✓ Muchas veces cuando hay demasiados aspectos seguramente puedan ser agrupados en un concepto representativo que los incluya.

Es necesario aclarar que esto no implica que cada instancia del informe no tenga su propio subíndice, de hecho esto es necesario cuando hay mucha información diversa a presentar y ordenar. En esta misma línea recomendamos que luego de cada parte o instancia de la presentación haya una diapositiva que recoja los principales emergentes de lo presentado que sirva como resumen y ayude a jerarquizar la información para su entendimiento.

Diseño de la diapositiva

En lo que respecta al diseño y organización del contenido en una diapositiva es necesario que tengamos en cuenta una serie de componentes generales que deben incluirse:

1) Título de la diapositiva: Debe referir a la sección del índice o subíndice a la que pertenece la información que se muestra con el fin de guiar al cliente y ponerlo en contexto.

2) Subtítulo de la diapositiva: El subtítulo debe referir puntualmente a la información que se muestra. En algunos casos puede directamente transcribirse la pregunta de la encuesta a la que refieren los datos exhibidos.

3) Número de diapositiva: Esto nos ayuda a identificar y referir a datos específicos para las consultas del cliente durante la presentación y en momentos posteriores.

Es importante que estos componentes siempre estén en la misma posición para poder generar cierta consistencia visual y ayudar a nuestros clientes a comprender mejor la información.

En cuanto al formato del contenido aconsejamos seguir la regla del 7x7:

- ✓ No más de 7 palabras por línea de texto.
- ✓ No más de 7 líneas de texto por diapositiva.

En lo que respecta a fuentes y tamaños de letra recomendamos utilizar las tipografías por defecto de sistema ya que nos evitará tener problemas de compatibilidad por el uso en diferentes ordenadores. Además deben ser claras y simples para que sean fáciles de leer y procesar para los asistentes, incluso a distancias de algunos metros. Estas tipografías son: Arial, Comic Sans MS, Courier New, Georgia, Lucida, Tahoma, Times NewRoman, Trebuchet MS y Verdana.

Los tamaños de letra que aconsejamos son los siguientes:

- ✓ Título: Tamaño de letra de 34 o más.
- ✓ Subtítulo: Tamaño de letra entre 24 y 28.
- ✓ Cuerpo de la diapositiva: Tamaño de letra entre 18 y 24.

En forma general recomendamos:

- ✓ No utilizar más de dos tipos de fuentes en toda la presentación.
- ✓ No utilizar mayúscula en todas las letras de una oración (podría ser una excepción solo en títulos).
- ✓ No utilizar sombras en la letra.

✓ En cuanto al uso de la negrita, subrayado y la cursiva pueden ser utilizadas pero sin abusar de estos recursos.

✓ No abusar de los efectos de animaciones ni transiciones ya que muchas veces demoran demasiado el ritmo de la presentación. En lo posible no utilizarlos.

En cuanto a los colores es un aspecto que muchas veces es subestimado y puede llegar a determinar el éxito o fracaso de una presentación por el simple hecho de aburrir a nuestra audiencia o que directamente no se vean las palabras por el contraste entre los colores del fondo y los de la letra. En general:

- ✓ Utilizar fondos claros y letras oscuras; o viceversa.
- ✓ En la letra evitar los colores en tonos amarillos y verdes.

Un recurso muy útil es el uso de listas o viñetas. Estas nos permiten secuenciar frases o palabras. Para su uso tener en cuenta:

- ✓ Evitar el uso de diferentes estilos de viñetas en las diapositivas.
- ✓ Evitar el uso de subniveles en viñetas.

De modo general debemos ser conscientes de que cuanto menos palabras, flechas y formas contenga cada diapositiva, mejor será interpretada por el público. Hay que despojar del campo visual la mayor cantidad de información posible para que lo que es realmente importante cause mayor impacto.

✓ En la herramienta de presentación que utilizamos existe la posibilidad de usar las llamadas “notas” para adjuntar aquellos datos que quedan fuera de la diapositiva pero que merecen ser mencionados o tenidos a disposición por si hay consultas al respecto.

A continuación, mostramos dos diapositivas elaboradas por equipos de alumnos en el marco del trabajo de la Cátedra con el objetivo de compararlas y comprobar la utilidad de las recomendaciones realizadas en el presente apartado.

POSITIVO	NEGATIVO
OBLIGACIONES	AUTOS ESTACIONADOS
CIRCULAR POR LA VEREDA	DIFICULTAD EN LA VISIBILIDAD DEL LOCAL

Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Recursos gráficos

Sin duda uno de los recursos que más utilizaremos en lo que respecta al análisis cuantitativo de nuestra presentación serán los gráficos de diversos tipos. Entre los principales encontraremos a los gráficos de torta, gráficos de barras y nubes de palabras.

En cuanto a los gráficos de torta:

- ✓ Suelen ser utilizados para mostrar datos de preguntas con opciones cerradas de no más de 5 opciones.
- ✓ Tienen mayor utilidad para mostrar datos como sexo, niveles de ingreso, niveles de evaluación y otras respuestas con opción A/B.

En cuanto a los gráficos de barras:

- ✓ Suelen utilizarse para mostrar resultados de preguntas de varias opciones.
- ✓ Se recomienda ordenar los resultados en forma descendente de izquierda a derecha (para el formato vertical) y de arriba hacia abajo (para el formato horizontal). Queda exceptuado el caso en que las opciones sean categorías con un cierto orden ya tipificado como niveles de educación o rangos etarios.
- ✓ Resulta útil señalar en el gráfico cual/es son los datos relevantes de la multiplicidad que se muestra.
- ✓ En lo que respecta a preguntas con respuestas no múltiples es necesario controlar que la suma de porcentajes del gráfico dé 100% exacto pues a veces, por cuestiones de redondeo, esto no resulta así.

En cuanto a las nubes de palabras:

- ✓ Suelen utilizarse para mostrar al mismo tiempo la diversidad y frecuencia de menciones relacionadas a un concepto consultado.
- ✓ Es un recurso gráfico que permite dar un panorama muy visual de un solo vistazo para el cliente.

A continuación, los invitamos a que recorran dos archivos que tratan acerca de la conveniencia de representar datos de forma gráfica y la importancia de la correcta utilización de estos recursos. Además, detallan qué tipo de gráfico debemos utilizar dependiendo de los datos que vayamos a mostrar.

- Recurso audiovisual
- Archivo de Texto

Recursos multimedia

Sin duda uno de los mejores aliados en una presentación son las imágenes, los íconos y los videos. Sin embargo, de no ser utilizados de forma correcta pueden reducir la calidad final de nuestra presentación.

Respecto del uso de imágenes, como suele decirse “una imagen vale más que mil palabras”, son un recurso excelente que puede hacer la diferencia en la exposición. Muchas

veces un concepto o una idea expresada en palabras y números puede ser mejor entendida con una imagen representativa que acompañe.

Algunos consejos a tener en cuenta:

- ✓ Utilizar imágenes de buena definición (mayores a los 800x600 píxeles).
- ✓ Evitar imágenes con marcas de agua u otras referencias a la fuente del recurso.
- ✓ De ser utilizadas como fondo, evitar las imágenes complejas en cuanto a brillo y contrastes para no complejizar la visualización del contenido delante del fondo.
- ✓ Una regla útil es la del 80-20, una buena diapositiva debe ser 80% imagen y 20% texto o, de ser necesario, 80% texto y 20% imagen.
- ✓ Las imágenes pixeladas deben ser desechadas.
- ✓ Las imágenes adaptadas en tamaño deben conservar su relación de aspecto y no deformarse vertical ni horizontalmente.

En cuanto a los íconos, son un recurso extremadamente útil para graficar categorías de datos, conceptos, logos de marcas y así evitar el uso excesivo de texto. Además será mucho más atractivo para la vista de los asistentes a la presentación.

✓ Al momento de la búsqueda de recursos, se recomienda descargarlos en formato PNG con fondo transparente. Así se logra pegar el objeto sobre la presentación quedando un diseño más armónico sin tener fondos de distintos colores.

Por último tenemos los videos que permiten explicar o ejemplificar conceptos de forma entretenida para el público. En exposiciones muy extensas en el tiempo, es útil para volver a captar la atención de los asistentes y dar un descanso al expositor para continuar con la presentación. A tener en cuenta:

- ✓ En lo posible utilizar videos de alta definición, o en su defecto, de más de 480p.
- ✓ Siempre insertar los videos desde el almacenamiento del propio PC. Evitar la inserción de videos en línea nos elimina el riesgo de depender de la calidad de conexión a internet en el lugar de exposición.
- ✓ Si son videos en idioma diferente al español, será necesario insertarle subtítulos ya que desconocemos si nuestro cliente domina el otro idioma.

Control de la presentación

Una vez concluida la elaboración de la presentación con diapositivas es necesario tener en cuenta ciertos aspectos:

- ✓ Realizar un control cruzado del contenido, es decir pedir a alguien que no haya redactado y/o diseñado la presentación que revise todo el archivo para encontrar y corregir faltas de ortografía, gráficos corridos o cualquier tipo de error visual.
- ✓ Realizar un ensayo de la exposición para corroborar que los tiempos que nos demora son los estipulados.
- ✓ Tener en cuenta que se estima aproximadamente 1 minuto de exposición como mínimo por cada diapositiva.

Contingencias

Si bien el soporte de presentación no es lo más importante en una exposición, sin dudas que si existe una presentación bien diseñada dará un mayor valor agregado a nuestro trabajo. Por lo tanto debemos estar preparados para que todo salga tal como lo imaginamos. Muchas veces la tecnología nos juega una mala pasada, por lo que valiéndonos de nuestra experiencia, damos algunas recomendaciones para el día de la exposición:

- ✓ Llevar una copia impresa de la presentación o disponible en formato digital en otros dispositivos.
- ✓ Asegurarse con un tiempo prudente de antelación que disponemos de un proyector que funcione correctamente y de parlantes, en caso de utilizar videos.
- ✓ Asegurarse de disponer de un pasador inalámbrico para conectar al PC.
- ✓ Disponer de un cable prolongador con enchufes múltiples.
- ✓ Guardar el trabajo en varios dispositivos de almacenamiento como pendrives.
- ✓ Algunos minutos antes de empezar con la exposición probar que la presentación se vea y se escuche correctamente.

Referencias

Alonso Padín, L.& Mosquera Vereá, M. (2013) *¿Qué tipo de gráfico estadístico debemos utilizar?* Recuperado de:

<https://dl.dropboxusercontent.com/u/66817926/REPRESENTACION%20GRAFICO%20ESTADISTICO%20DEBE%20UTILIZAR.pdf>

Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización del cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. España: Ideaspropias Editorial.

Cassany, D. (2004). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Anagrama.

Escuela de Excelencia Educativa. Universidad Cooperativa de Colombia. (2014). *Representación gráfica de datos estadísticos*. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=pT3OfSsdXC8>

Nigro, P. M. (2012). *La oratoria aplicada a las organizaciones. Todo lo que debe saber para realizar presentaciones orales eficaces. Teoría, práctica y consejos útiles.*#

LOS AUTORES

Saccone Elena

Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Postgrado de Marketing en el IAE, Universidad Austral. Postgrado en Neurociencias Organizacionales Aplicadas. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. Curso de Postgrado en Psicología Social de las Organizaciones. Escuela de Pichón Riviere. Capital Federal. Doctorando en Ciencias de la Gestión. Facultad de Ciencias Económicas. UNLP. Actual Directora de la Carrera Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Titular de la cátedra de Administración de la Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas, UNLP Profesora invitada del Doctorado en Ciencias Administrativas, Grado y Post Grado en Marketing de EAFIT. Medellín. Colombia. Titular del Estudio Saccone – Estudio de Marketing. Consultora especializada en Marketing. Estrategia. Cambio organizacional. Retail. Gestión comercial. Investigación de mercados. Imagen. Comunicación. Formación de vendedores. Atención al cliente. Fidelización.

Bonatto, Paula

Maestrando en Dirección de Empresas. UNLP. Licenciada en Administración. UNLP. Adjunta de la cátedra Administración de la Comercialización I, UNLP. Profesor instructor de Marketing, UNQ. Profesora de marketing, Gestión del marketing de destinos y empresas turísticas, Postgrado UNQ, Directora comercial, Librería Editora Platense, La Plata. Directora de contenidos académicos, colegio Instituto Dr. Sallarés, Florencio Varela. Publicaciones: Co-autora de "Herramientas para enfrentar el desafío de crecer en los nuevos escenarios – un aporte desde el proceso de enseñanza aprendizaje", 2012. Autora del artículo "La importancia clave del personal para las empresas de servicio", 2011. Co- autora del artículo "Realización de un trabajo relacionado con el área comercial en empresas o instituciones del entorno como vía de aprendizaje y aporte a la comunidad", en el libro "Innovación en el aula en América Latina y España. Experiencias en titulaciones del área económica administrativa" 2009.

Aliano, Facundo S.

Analista de Producto IT en Despegar.com. Coordinador General de COEQUIPO - Programa de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas - UNLP. Adscripto en la materia Administración de la Comercialización I, Facultad de Ciencias Económicas - UNLP.

Banchero, Gustavo R.

Consultor Asociado en Saccone | Estudio de Marketing donde desarrolla el área de Branding y Comunicación. Lic. en Comercialización (Universidad argentina De la empresa). Maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. (Maestrando Universidad Austral). Programa ejecutivo en Transmedia Storytelling (Universidad Austral). Diplomatura en Comunicaciones Integradas de Marketing (Universidad Austral). Programa Ejecutivo en Community Management (Instituto Tecnológico de Buenos Aires). Programa Ejecutivo de Social Media Management (Universidad Austral). Postgrado en Neurociencias Cognitivas Organizacionales (Universidad Nacional de La Plata). Postgrado en Marca e Identidad Visual (Universidad Austral).

Carreras, Ana Clara

Licenciada en Administración. Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Área de especialización: Marketing. Jefe de Auxiliar Docente en Administración de la Comercialización I. Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Actividad profesional: "VZ Bath & Body" Gerente de Franquicias zona sur. Fecha de inicio: 2004. Actualmente cuenta con 3 puntos de venta y 15 empleados. Desiderata La Plata. Dueña de Franquicias. Fecha de inicio: 2017. Actualmente cuenta con 2 puntos de venta y 8 empleados. Saccone & Asociados. Consultora Asociada. Fecha de inicio: 2002. Investigación de mercado. Marketing estratégico. Desarrollos comerciales. Diagnóstico estratégico. Miembro del comité organizador de las Jornadas de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Coordinación y dirección de trabajos de extensión cuatrimestrales realizados con la Cátedra de Administración de la Comercialización I, FCE, UNLP.

de la Vega, María Soledad

Licenciada en Administración de la Universidad Nacional de La Plata. Secretaria Técnica del Departamento de Ciencias Administrativas. Adscripta graduada en la asignatura Administración de la Comercialización I en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Participación y coordinación en proyectos de Extensión, Investigación y Transferencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Analista en Saccone Estudio de Marketing. Distinción "Manuel Belgrano" a los mejores cinco graduados de la carrera Lic. en Administración en el año 2015.

Fernandez Molina, Martín G.

Licenciado en Administración, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magíster en Marketing y Comunicación, Universidad de San Andrés (UDESA). Doctorando en Ciencias de la Administración (UNLP). Profesor Adjunto ordinario de Administración de la Comercialización I (UNLP). Investigador, extensionista y transferencista en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP) en temas de marketing, estrategia, estudios de mercado, comunicación y análisis marcario. Secretario de Posgrado en la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP).

Franco, Mauro

Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Curso de Posgrado en Neurociencias y Neuromarketing. Instituto Braidot. UNLP. Adscripto Graduado Administración de la Comercialización I. Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Profesor titular Investigación de mercados y Productos.. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad del Este. Asociado y consultor de empresas en temas de marketing y comerciales en Saccone y Asociados. Ex Director Mindcode Argentina, empresa de Innovación y descubrimiento de insights.

Luna, Virginia

Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Ayudante Diplomada con dedicación simple en la cátedra Administración de la Comercialización I, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Desarrollo profesional en el campo del Marketing y las Organizaciones. Investigación de mercados, diseño de programas de comunicación, análisis de viabilidad comercial para el lanzamiento de nuevos servicios, gestión comercial, análisis competitivo. Campos de aplicación: ONGs y asociaciones civiles, instituciones públicas y privadas, empresas Pymes. Investigadora categoría V. Instituto de Ciencias Administrativas, Facultad de Ciencias Económicas, UNLP. Participación en proyectos de I+D e investigación aplicada en temas de competitividad y vinculación tecnológica de Pymes.

Noblea, María Paz

Licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Adscripta para la cátedra de Administración de la Comercialización I, Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Actualmente se desempeña como Gerente de Marketing en Flux IT S.A

Tomás, Camila

Camila Tomás, Magister en investigación para el diseño y la innovación en ELISAVA. Lic. en Administración. UNLP. Actualmente trabajando como consultora e investigadora en experiencia de usuario en everis, España. Cumple el rol de docente adscripta de la cátedra de Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. También cuenta con experiencia en consultoría de marketing y cultura organizacional.

Experiencia marketing / Paula Bonatto ... [et al.]; coordinación general de María Elena Saccone; Paula Bonatto. - 1a edición para el alumno - La Plata: Universidad Nacional de La Plata; La Plata: EDULP, 2018.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-34-1622-8

1. Marketing. 2. Estrategia. 3. Trabajo en Equipo. I. Bonatto, Paula II. Saccone, María Elena, coord. III. Bonatto, Paula, coord.
CDD 658.83

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina
+54 221 427 3992 / 427 4898
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

EduLP integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2018

© 2018 - EduLP

S
sociales



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA