



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE POSGRADOS**

**TRABAJO DE GRADO:
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA NUEVAS FIRMAS DE CONSULTORÍA EN
ARGENTINA**

**DOCENTE:
DR. JORGE. E. STERN**

**PRESENTADO POR:
LIC. YESSICA MOGOLLÓN MOGOLLÓN**

**TUTOR:
MAG. JUAN GUILLERMO OCAMPO**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN DIRECCIONAMIENTO Y GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

**ABRIL, 2014
BUENOS AIRES, ARGENTINA.**

INDICE

Contenido

DECLARACIÓN DE COMPROMISO.....	3
I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. ANTECEDENTES.....	7
III. JUSTIFICACIÓN.....	13
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
V. HIPOTESIS.....	15
VI. OBJETIVO GENERAL.....	16
VII. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
VIII.MARCO TEORICO.....	17
a. El servicio.....	17
b. Función de marketing.....	18
c. Marketing de servicios.....	19
d. Características del Marketing <i>Mix</i>	20
e. Triángulo del marketing de los servicios.....	21
f. Elementos del mix de marketing de servicios.....	22
g. Tres P's adicionales para los servicios.....	24
h. Marketing Estratégico.....	25
i. Componentes de un plan estratégico de marketing.....	26
j. Las cinco fuerzas de Porter.....	29
k. Estrategias Competitivas.....	32
l. La Consultoría.....	33
m. Las Ps de Marketing para firmas de consultoría.....	35
n. Proceso de decisión de compra de un cliente en consultoría.....	37
IX. ANALISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN.....	40
1. CAPITULO I: LA CONSULTORIA EN ARGENTINA Y SU PROSPECTIVA.....	40
1.1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA ARGENTINA.....	40
1.2. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE SERVICIOS.....	43
1.3. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA.....	48
1.3.1 Panorama mundial.....	48

1.3.2	Panorama Argentino	51
2.	CAPITULO II: EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA NUEVAS CONSULTORAS EN ARGENTINA	53
2.1.	LA REFLEXIÓN: EL HORIZONTE DEL NEGOCIO	54
2.2.	ANALISIS SITUACIONAL	57
2.3.	DEFINICION DEL TARGET	58
2.3.1.	Perfil del target.....	58
2.3.2.	Necesidades y deseos del target.....	61
2.3.3.	Prospectos a cautivar con las estrategias de marketing	62
2.4.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	63
2.5.	MARKETING MIX PARA LAS FIRMAS DE CONSULTORIA.....	67
2.5.1.	Estrategias de Producto	67
2.5.2.	Estrategias de Imagen	69
2.5.2.1.	Instalaciones.....	69
2.5.2.2.	Imagen Corporativa.....	69
2.5.2.3.	Identidad corporativa.....	71
2.5.3.	Estrategias de Precio	72
2.5.3.1.	Factores para determinar el precio.....	72
2.5.3.2.	Tipos de acuerdos de tarifa u honorarios	74
2.5.3.3.	Cronograma de pagos	76
2.5.4.	Estrategias de Promocion.....	77
2.5.4.1.	Redes de contacto (Off-line)	78
2.5.4.2.	Publicidad	79
2.5.4.3.	Promocion On-Line.....	84
2.5.5.	Administración y Fortalecimiento de Relaciones (Marketing Relacional)	86
2.5.5.1.	Marketing Externo (Relación entre la empresa y el cliente).....	87
2.5.5.2.	Marketing Interno (relación entre la empresa y el empleado).....	87
2.5.5.3.	Marketing Interactivo (Relación entre el empleado y el cliente).....	88
X.	CONCLUSIONES	89
XI.	RECOMENDACIONES	96
XII.	BIBLIOGRAFIA	99
XIII.	ANEXOS	104
XIV.	CARTA DE ACEPTACION Y CURRICULO DEL TUTOR.....	109

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución


Jessica Mogollón

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
NUEVAS FIRMAS DE CONSULTORÍA EN
ARGENTINA**

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA NUEVAS FIRMAS DE CONSULTORÍA EN ARGENTINA

I. INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI caracterizado por un entorno empresarial competitivo, inmerso en un escenario global cada vez más complejo, diverso y dinámico con catalizadores a nivel geopolítico, reformas reglamentarias, mercados emergentes, nuevas tecnologías de la información y comunicación, entre otros factores; muchas de las grandes, medianas y pequeñas empresas tanto de Argentina como del mundo han recurrido a los servicios de consultoría para múltiples aspectos de sus actividades, considerando que les brindan un servicio de valor agregado al contar con especialistas que asesoran a la organización y al alto mando en la mejora del performance y resultados financieros del negocio.

Hoy en día, existen gran cantidad de firmas de consultoría que cuentan con presencia local, nacional e internacional, las cuales al mismo tiempo se encuentran en constante competencia para cautivar a sus clientes: empresas de línea o clientes potenciales que se adhieren a su exclusivo portafolio de *buyers*.

Dependiendo de la especialización y experiencia de la consultora, estas pueden ofrecer diferentes tipos de asesoramiento. Es allí donde “de alguna manera” se segmenta el mercado de las firmas de consultoría, las cuales enfocan sus esfuerzos en cierta *expertise* que les dará el valor agregado, imagen y reconocimiento dentro del mercado.

Por lo anterior, este Trabajo de Grado busca estudiar el mercado de las firmas de consultoría en Argentina y en especial en aquellas que enfocan sus operaciones y

servicios en “*Advisory*” o Consultoría Empresarial, que se centran en convertir a sus clientes en más eficientes, competitivos y rentables a través de estrategias que integran los procesos internos, el talento humano y la tecnología de la organización.

A partir de la identificación del negocio de consultoría en especial a las que se refieren a temas de “*Business Management*”, posteriormente abarcaré y diseñaré una propuesta de plan de marketing para una nueva compañía de consultoría en Argentina.

El objetivo principal es presentar desde la mercadotecnia una propuesta que brinde al lector las herramientas necesarias para implementar una estrategia que optimice los recursos disponibles e impacte positivamente la gestión, así como los resultados de la organización.

El trabajo incluirá temas actuales de marketing que se desarrollaran en cada uno de los capítulos, en donde se abarcarán aspectos generales, conceptos relevantes, diagnóstico actual del mercado y la creación de un plan de marketing estratégico.

Por lo anterior, invitamos al lector a sumergirse dentro del mundo de las consultoras y el marketing estratégico, no solo si es parte de una firma de consultoría, sino también para aquellos profesionales que ven la consultoría como un horizonte de negocio.

II. ANTECEDENTES

Desde el principio de los tiempos el hombre ha requerido del punto de vista o recomendaciones de otros individuos para la toma de decisiones en el camino del logro de sus objetivos. Con frecuencia este tipo de asesoramiento se basaba en opiniones subjetivas, sin sustento de conocimientos especializados, sin soporte en experiencia relevante y de manera desestructurada.

Los grandes líderes de las diferentes culturas, por lo general tenían sus asesores o consultores, que consideraban genios o personas con gran sabiduría que guiaban las decisiones de sus jefes, basándose en el conocimiento adquirido a través de la investigación, lectura o experiencia, que les brindaba el criterio para sugerir cual era el mejor camino entre las alternativas existentes.

Pero fue hasta el siglo XIX cuando el enfoque en la resolución de problemas y asesoramiento alcanzó un nivel más racional, estructurado y objetivo. Según Urzua,¹ la consultoría surgió durante la Revolución Industrial, caracterizada por ser una época de grandes avances tecnológicos e implementación de líneas de producción que requerían del mejoramiento en sus métodos y procedimientos.

A medida que se incorporaban cambios en los procesos productivos, se evidenciaba la necesidad de una evolución en los procesos económicos y organizacionales dentro de las compañías, por tal motivo, los consultores desempeñaron papel un determinante en el desarrollo y avance de la administración.

¹ URZUA, David. ¿Qué es la consultoría?. Blog Administración y consultoría [en línea] <<http://administracionyconsultoria.blogspot.com.ar/2011/02/que-es-la-consultoria.html>> [Citado en 25 de junio de 2012].

La organización científica del trabajo, tomó gran fuerza en esta época y de allí se deriva una incursión en la consultoría enfocada en la investigación y búsqueda de soluciones referentes al aumento de la productividad, eficiencia en los procesos productivos de las fábricas, disminución de costos, tiempos y movimientos.² En este contexto, uno de los grandes consultores fue Frederick Taylor que nace como el padre de la Administración Científica y aporta significativamente en el tema de tiempos y movimientos.

Por otra parte, Henry Fayol aporta catorce principios para llevar bien las funciones administrativas y contribuye con los modelos organizacionales y clasificación de las operaciones de la compañía en áreas funcionales.³ Con el taylorismo aparecen discípulos y partidarios como: Frank Bunker Gilbreth y su esposa Lilian Evelyn Moller,⁴ aportando al tema de estudio de tiempos y movimientos y sus *therbligs*.

McKenna en su publicación *The origins of modern management consulting*,⁵ nombra otros contribuyentes como: Henry Gantt quien perfecciona con contribuciones centradas en el control y planificación de las operaciones productivas, Harrington Emerson con sus estudios en ingeniería de la eficiencia, Mary Parker Follet con aportes en temas de administración de recursos humanos y motivación acerca del conflicto organizacional como potenciador de la productividad.

Hacia 1920 aparece Elton Mayo complementando las investigaciones relacionadas con la productividad y la interrelación con las relaciones humanas. Uno de sus seguidores fue Douglas McGregor, quien planteó las teorías X y Y. Por otra parte, Abraham Maslow propone la teoría de la motivación, fundamentada en las necesidades de los individuos, luego William Ouchi formula la teoría Z.⁶

² Ibip. Urzua, 2011.

³ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena., ALDANA Luzángela. Calidad y servicio, conceptos y herramientas. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones, 2007. p 24-27.

⁴ Ibip. Urzua, 2011.

⁵ MACKENNA, Crisptopher. The Origins of modern management consulting. [en línea] < <https://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf> > [citado en 25 de junio de 2012).

⁶ Ibip. VARGAS, 2007. p 26-27.

Estos y otros aportes en la gestión de las organizaciones, impulsaron a la industria de la consultoría y su desarrollo a nivel metodológico y conceptual.

La creación de la primera firma de consultoría fue en 1886 fundada por Arthur D. Little,⁷ bautizada con el mismo nombre de su precursor, se especializó en la investigación técnica y más tarde se convirtió en una firma de consultoría de gestión general. Posteriormente se constituye la firma Business Reserch Services (ahora Booz & Companky)⁸ constituida en 1914 por Edwin Booz, quien empezó a realizar investigaciones y resolver problemas de negocios para un portafolio de clientes en la ciudad de Chicago. Este personaje, fue el primero en utilizar el término "consultor de gestión", y se constituyó como una de las primeras firmas en proveer servicios de consultoría en empresas de primer nivel en el sector público y privado a nivel mundial.

En 1930 en medio de la crisis financiera, se observó un evidente crecimiento en el sector de la consultoría provocado por la Ley Bancaria Glass-Steagall,⁹ que promovió la demanda de asesoramiento en temas de finanzas, estrategia y organización para suplir las nuevas exigencias y regulaciones del mercado con respecto a la separación de la banca comercial con la banca de inversión, para lo cual los bancos se apoyaron de investigadores externos para adaptarse al cambio y seguir evolucionando.

Como se puede apreciar en la publicación de MacKenna,¹⁰ durante y posterior a la Segunda Guerra Mundial aumentó la necesidad de contratar expertos que guiaran en temas de gestión y estrategia. En tiempo de postguerra en donde las empresas empezaron a expandirse, los cambios tecnológicos se aceleraron y nacieron economías emergentes, las consultoras apoyaron y guiaron a los número uno de las empresas

⁷ Portal web Arthur D Little. About Us / History. [en línea] <<http://www.adlittle.es/1517.html> > [citado en 27 de junio de 2012].

⁸ Portal web Booz & Co. Who we are / History. [en línea] <http://www.booz.com/global/home/who_we_are/history> [citado en 27 de junio de 2012].

⁹ MACKENNA, Crisptopher (2004). The Origins of modern management consulting. [en línea] <<https://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>> [citado en 25 de junio de 2012]. p 54.

¹⁰ Ibip. MACKENNA (2004). p 57.

frente a los diversos cambios. Para los años 50s se observa un fuerte aumento de empresas de consultoría de Gestión en Estados Unidos y una llamativa expansión geográfica en Europa, Asia y América del Sur.

Las instituciones académicas también fueron un propulsor en la industria, entidades como el MIT (Massachusetts Institute of Technology), Northwestern University y Harvard Business School, formaron muchos de los fundadores de las firmas de consultoría más importante.¹¹

Entre 1960 y 1970 se desarrollaron herramientas y enfoques que definieron el campo de la gestión y planeación estratégica. También se dio lugar a nuevas o consolidadas firmas de consultoría como: McKinsey & Company, BCG-Boston Consulting Group (con socios de Arthur D. Little), AT Kearney (Oficina Oficial de McKinsey), Booz Allen Hamilton, Bain Consulting (Ex alumnos de BCG), Cresap McCormick & Paget (ex empleados de Booz), Oliver Wyman (Ex empleados de Booz), y la Escuela de Negocios de Harvard (Harvard Business School) que en 1983 influenció el desarrollo de la industria con la fundación del Grupo Monitor en temas de estrategia.¹² Estas empresas de consultoría mezclaron formación académica y experiencias relevantes en consultoría para brindar soluciones con un enfoque sistemático, analítico y estructurado para resolver retos de negocio.

La industria de la consultoría ganó una considerable importancia y crecimiento en los años 80s y 90s, con una participación significativa en el producto interno bruto de Estados Unidos. En la década de 1980, había cerca de cinco empresas de consultoría con más de 1000 consultores a nivel mundial, enfocadas en temas de estrategia y mejoras de eficiencia de la organización. Luego a finales de los años 90 esta cifra se multiplicó a más de 30 compañías del sector, pero en esta ocasión aumentó la demanda en asesoría

¹¹ ERCHTHOLD, Gordon., SUTTON, Jenny. Extract Value from Consultants: How to Hire, Control, and Fire Them. Nueva York: Greenleaf Book Group Press, 2010. p 38.

¹² WIKIPEDIA. Management Consulting [en línea]

<http://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting#cite_note-1> [citado en 28 de junio de 2012].

en estrategias enfocadas en la tecnología de información, para lo cual las grandes firmas que antes se especializaban en temas de contabilidad entraron al segmento de consultoría en IT.¹³

En la segunda mitad de la década de los 80s, grandes compañías de auditoría y asesoramiento en temas contables e impuestos abarcaron el mercado con importantes propuestas de servicios, sin embargo, en los 90s con los escándalos éticos y financieros de Enron y la consiguiente quiebra de Arthur Andersen,¹⁴ muchos de los consultores asociados decidieron abrir sus propias firmas de consultoría y dedicarse no solamente en temas contables sino en gestión administrativa, gestión de la estrategia y tecnologías de la información. De allí, se consolidaron “las cuatro grandes (*big four*)”: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte Touche Tohmatsu, reconocidas hoy mundialmente por ser las firmas de auditoría y consultoría más importantes.¹⁵

Ya para el siglo XX, se denotó una segmentación más marcada de la industria, las consultoras a nivel interno empezaron a independizarse, formando divisiones entre sus servicios de contabilidad, impuestos y consultoría. Los servicios de auditoría y contabilidad formaban una renta vitalicia para las firmas, ya que sus clientes pagaban mensualmente una cuota por sus servicios, brindándoles estabilidad económica. Sin embargo, la mayor volatilidad de sus ingresos se radicó en los servicios de consultoría organizacional asociados con contratos y proyectos de gran escala con rentabilidades sobresalientes.

Hoy en día existen cientos de consultoras a nivel mundial y cada vez van apareciendo más grupos de consultores asociados en PYMES (pequeñas y medianas empresas), la competencia cada vez es más fuerte y el valor agregado que brindan a sus clientes es el factor diferencial en el momento de contratarlas. Por ello las firmas de consultoría

¹³ Ibid. WIKIPEDIA, 2012.

¹⁴ Ibid. WIKIPEDIA, 2012.

¹⁵ Ibid. WIKIPEDIA, 2012.

enfocan sus esfuerzos en especialidades propias dentro de líneas de servicio segmentadas por el sector al que asesora y las líneas de servicios funcionales (reingeniería de procesos, tecnología de la información, planeación estratégica, *change management*, gerencia de proyectos, etc).

La tendencia presenta una marcada segmentación en el portafolio de productos, la personalización de sus servicios, adaptación a cada organización y la prestación de servicios a PYMES.

El resultado de la evolución de la industria cada vez es más grande y su nivel competitivo más fuerte. La asesoría por parte de la consultoras proporciona asistencia en la gestión de cambio organizacional, impulsa el desarrollo de habilidades de *coaching*, coadyuva en la aplicación de tecnologías de información, guía en el diseño, implementación y evaluación de estrategias, brinda servicios de mejora operativa, que finalmente se traducen en innovación, solución de problemas y cumplimiento de retos organizacionales.

III. JUSTIFICACIÓN

El presente Trabajo de Grado se elaboró con el objetivo principal de optar por el título de Especialista en Direccionamiento y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Adicionalmente, busca contextualizar al lector en la industria de la consultoría de “*Business Management*”, consultoría de gestión o consultoría empresarial, como fuente y oportunidad interesante de negocio. Así mismo, plantear una propuesta de diseño plan de marketing para nuevas compañías de consultoría en Argentina con el fin de beneficiar su gestión y *performance* en el mercado.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un auge de negocios caracterizado por un desarrollado nivel de competencia, incursión en el comercio internacional, preocupación por el mejoramiento continuo de las capacidades técnicas y fomento de mejores prácticas de gestión, la consultoría se ve envuelta en un escenario de oportunidades y retos que a través de su modelo de negocio pueden aprovechar logrando crecimiento y rentabilidad económica.

La creciente demanda de servicios de consultoría empresarial y las utilidades del negocio han intensificado el atractivo de incursionar en el sector, la competencia se enriquece entre las firmas de consultoría establecidas y las emergentes que empiezan a buscar su espacio, permanencia y expansión en el mercado.

Son muchas las compañías de consultoría que ofertan sus servicios buscando fidelizar a sus clientes actuales, agregar nuevos clientes a su portafolio, incrementar su participación y presencia de marca y obviamente crear valor económico a sus socios o inversionistas. La competencia es fuerte y solo aquellas que tengan la inteligencia de diferenciarse y ganar el buen nombre serán las vencedoras en el teatro de operaciones.

En este orden de ideas se puede considerar:

- ¿Existe alguna propuesta metodológica de plan de marketing que ayude a las nuevas empresas de consultoría a enfrentarse al actual escenario competitivo?
- ¿Cuáles son los elementos que componen un plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría?
- ¿Cuáles son las tendencias y estrategias usadas por las consultoras en gestión empresarial para diferenciarse de la competencia?

V. HIPOTESIS

Con base a la problemática planteada, a continuación se enuncian las hipótesis de investigación:

- Actualizando los principios y planteamientos metodológicos del marketing de servicios, se puede llegar a adoptar estrategias especializadas de mercadotecnia para las firmas de consultoría propulsando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- A partir de una propuesta metodológica de diseño de plan estratégico de marketing enfocado en las nuevas consultoras empresariales, se puede identificar los factores y recursos de marketing que se adaptan al negocio de consultoría empresarial.
- Las firmas de consultoría empresarial están diferenciándose frente a la competencia, a través de la prestación de servicios especializados y la promoción de su imagen a través de los diferentes medios de comunicación y estrategias Off-line y On-line.

VI. OBJETIVO GENERAL

Establecer las bases y herramientas para la construcción de estrategias de marketing de las nuevas firmas de consultoría empresarial en Argentina; describiendo los fundamentos y diseñando una propuesta metodológica de creación e implementación de plan estratégico de marketing especializado en el sector.

VII. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las tendencias en el desarrollo competitivo del sector de la consultoría.
- Identificar los elementos y fundamentos para la conformación de un plan de marketing estratégico de servicios.
- Plantear una propuesta de metodología para el diseño e implementación de plan de marketing para nuevas consultoras de gestión en Argentina.

VIII. MARCO TEORICO

Para contextualizarnos en mundo de la consultoría y posteriormente proponer un modelo para el plan de marketing estratégico, es necesario conocer los siguientes temas:

a. El servicio

Varios autores han tratado de definir el concepto de “servicio”. A continuación se presentan algunas de las definiciones:

Para el padre del Marketing Phillip Kotler:

Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.¹⁶

En el artículo “Metodología PICS” elaborado por Sánchez y Bravo, describen lo siguiente:

Definimos servicio como el conjunto de normas cumplidas, actividades y tareas que se orientan hacia la satisfacción del cliente una vez que han sido identificadas sus necesidades y expectativas, con relación a tiempo, forma y espacio. El servicio es intangible y su valor varía de cliente a cliente dependiendo de las experiencias personales y de las necesidades y deseos de cada consumidor.¹⁷

¹⁶ KOTLER Philip, BLOOM Paul y HAYES Thomas. El marketing de Servicios Profesionales. España: Editorial Paidós Ibérica, S.A., 2004. p. 9-10.

¹⁷ SÁNCHEZ MÉNDEZ, José Francisco., BRAVO ALCÁNTARA, Maricela. Metodología PICS: Productividad integral para el comercio y los servicios. [en línea]

Adicionalmente, Maqueda agrega lo siguiente: “El servicio, en tanto que satisface de necesidades, es una fuente de generación de valor económico, y con valor de cambio, puesto que sugiere la presencia de una oferta y de una demanda, es decir, siempre que exista un mercado específico”.¹⁸

b. Función de marketing

Según Ildelfonso en su libro *Marketing de Servicios*,¹⁹ la función de marketing es un proceso de captación, estimulación, comprensión y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda una organización. La función de marketing en las empresas puede considerarse de tres componentes:

- Las fuerzas del mercado, o conjunto de variables económicas, legales, culturales, tecnológicas y otras específicas de las empresas, como clientes, competidores, proveedores, que generan oportunidades y amenazas para crear bienes y servicios.
- El conjunto de actividades de marketing que las empresas desarrollan para situar los productos en los mercados, denominado mix de marketing, y que básicamente incluye decisiones de producto, precio, distribución y comunicación.
- El proceso de ajuste entre las fuerzas del mercado y el mix de marketing para poder atender a los consumidores.

Debe quedar muy clara la diferencia entre actividades de marketing (*marketing mix*) que consisten diseñar el producto, fijar su precio, distribuirlo y comunicarse con el mercado,

<<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.2&thid=138fd643c9807d6d&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/?ui%3D2%26ik%3D9bc62369d7%26view%3Datt%26th%3D138fd643c9807d6d%26attid%3D0.2%26disp%3Dsafe%26zw&sig=AHIEtbSVZGhwrktMBQGPhj203GEdfxpFWw>>[citado en 5 de junio de 2012].

¹⁸ MAQUEDA LAFUENTE, Javier., LLAGUNO MUSONS, José Ignacio. Marketing estratégico para empresas de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.

¹⁹ ILDELFINSONO GRANDE Esteban. Marketing de los servicios. Cuarta edición. España: ESIC Editorial, 2005. p 76.

y función de marketing, cuyo contenido es mucho más amplio. Las actividades de *marketing mix* las desarrolla un departamento específico, de marketing, pero la función de marketing debe ser asumida por todos los miembros de la organización, en todos sus niveles: estratégico, táctico y operativo.

c. Marketing de servicios

Las grandes diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios suele atribuirse a cuatro características distintivas:²⁰

- La intangibilidad, que significa que los servicios carecen de sustancia material y, por ende no podemos evaluarlos como hacemos con los bienes.
- La inseparabilidad refleja la interrelación existente entre los prestadores de servicios y sus clientes. A diferencia de los productores de bienes, los prestadores de servicios interactúan frente a frente con sus clientes, los cuales tienen una participación directa en el proceso de producción del servicio.
- La heterogeneidad pertenece a la variabilidad inherente al proceso de prestación del servicio. El problema básico del marketing, en relación con la heterogeneidad, es la dificultad que la empresa de servicios tiene para ofrecer, con regularidad, estandarización y control de calidad.
- Es perecedero, esto se refiere a la imposibilidad en que el prestador de un servicio almacene o tenga inventarios de servicios. Los servicios que no se usan en el momento indicado dejan de existir.

El marketing en la empresa orientada a los servicios desempeña un papel muy distinto del que tienen en las organizaciones de bienes puros. Los métodos tradicionales de la administración, que operan a partir de la premisa de que el departamento de operaciones se encarga, exclusivamente, de elaborar el producto y que el

²⁰ HOFFMAN Douglas, BATESON John. Fundamentos de Marketing de Servicios. México: Thomson Editores S.A., 2005. p 48.

departamento de marketing se encarga exclusivamente de venderlo, no pueden operar en una empresa de servicios.

Las cuatro características nombradas ofrecen suficientes pruebas de que las partes visibles e invisibles de la organización, el personal de contacto, el entorno material y la empresa y sus clientes están todos unidos por un conjunto de relaciones complejas.

d. Características del Marketing Mix

Las organizaciones que producen bienes y servicios desarrollan actividades de marketing que son comunes. El común denominador de mix de marketing para toda empresa es esquemáticamente, el siguiente:²¹

- Decisiones de producto sobre,
 - Diseño de atributos funcionales y de prestaciones.
 - Decisiones de modificación y eliminación de productos.
 - Diseño de líneas y gamas de productos.
 - Denominaciones de marca.
 - Determinación de la calidad.
 - Diseño de envases
 - Garantías de los productos.

- Decisiones de precios sobre,
 - Políticas y estrategias de precios.
 - Condiciones de pago.

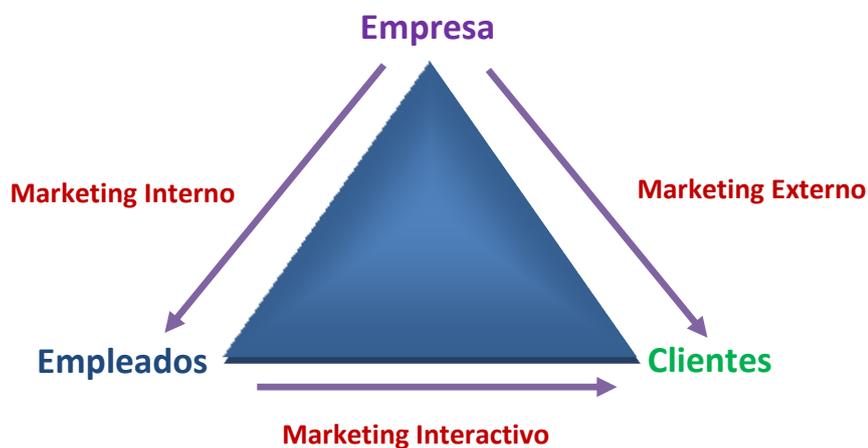
- Decisiones de distribución sobre,
 - Selección de canales.

²¹ ILDELFONSO GRANDE Esteban. Marketing de los servicios. Cuarta edición. España: ESIC Editorial, 2005. p. 77-78.

- Cobertura geográfica del mercado.
 - Localización de puntos de venta.
 - Asignación de territorios a los vendedores.
 - Logística y distribución física de los productos.
- Decisiones de comunicación sobre,
 - Publicidad
 - Venta personal
 - Promoción de ventas
 - Relaciones públicas.

e. Triángulo del marketing de los servicios²²

Uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo.



Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente.

²² Tomado de: PÉREZ GONZÁLEZ, Pedro., MOLINA MOREJÓN, Víctor. Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. En: ACIMED vol.16 No.3 (Septiembre, 2007); p 4-5.

- **Relación empresa-cliente:** Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.
- **Relación empresa-empleado:** En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos.
- **Relación empleado-cliente:** En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.

f. Elementos del mix de marketing de servicios ²³

Con relación al producto, en las empresas de servicios los clientes presencian cómo se producen éstos; se encuentran presentes en la planta de producción. La ventanilla de un banco, un avión o la consulta de un médico son plantas de producción. Esto supone que debe favorecerse la tangibilización del producto y el entorno físico –decoración, limpieza, atmósfera, etc.- donde se genera. Por el contrario, a los compradores de bienes no les importa cómo es el lugar, ni dónde está, ni qué aspecto tiene donde éstos se producen.

La calidad del producto también se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. Las circunstancias que influyen en la prestación del servicio son muchas; las características

²³ Ibid., p. 78- 79

del vendedor, los deseos, necesidades, gustos, conocimientos, actitudes, cultura, personalidad, etc., de los clientes hacen que frecuentemente cada servicio prestado constituya un acto irrepetible.

Respecto al precio, tratándose de los servicios, el valor de intercambio interactúa con la calidad. También es un instrumento para conseguir equilibrar los desajustes estacionales que surgen en la prestación de algunos servicios, como hostelería o comunicaciones. Los precios del mercado sirven también para determinar y ajustar los costes de producción. La fijación de precios viene determinada en gran medida por la capacidad de pago del mercado donde se presta el servicio, lo que conduce a la necesidad de adaptaciones espaciales.

La distribución de los servicios también posee rasgos específicos. Generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor, como sucede con médicos o abogados, ello tiene sus implicaciones sobre la localización de los puntos de venta y su accesibilidad, sobre todo si son servicios básicos. Los consumidores buscan comodidad en la compra de servicios básicos o de conveniencia y los suministradores deben esforzarse en llegar a los clientes.

Por ejemplo, los bancos pueden atender a sus clientes de cuentas corrientes ampliando la red de sucursales, incluso aplicando tecnologías como los cajeros automáticos para ampliar el horario de servicio. Por otra parte, el proceso de entrega –local, decoración, limpieza, atmósfera, amabilidad- debe cuidarse más que en los bienes, pues los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

La fuerza de ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer unas características especiales. En ella la formación es un factor clave. Debe poseer además otras cualidades como, discreción, capacidad de compromiso, deseo de proporcionar la mayor calidad, empatía, y unas actitudes muy positivas hacia el trabajo, los consumidores y la empresa. Para ella deben diseñarse sistemas de incentivos

diferentes de los que puedan aplicarse en empresas productoras de bienes. Su aspecto personal, es también, muy importante.

La promoción de los servicios tiene lugar allí donde se generan o entregan. Esto supone que las estrategias de tangibilización y el cuidado del entorno físico resultan esenciales.

g. Tres P's adicionales para los servicios

Para el autor Ildelfonso Grande²⁴, desde el punto de vista de los servicios las cuatro P's del mercado ascienden a siete. Las tres nuevas P's son las personas (*People*), los procesos (*process*) y la atención al consumidor (*customer service*).

La inclusión de la quinta P (*people*), las personas, es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Los servicios no pueden sustraerse de las personas que los suministran, quienes, incluso, llegan a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento. El cuidado de un niño, el asesoramiento legal, las reparaciones de los bienes o la docencia solo pueden ofrecerlos personas. La calidad de un servicio depende mucho de la persona que lo preste. Por el contrario, la calidad intrínseca de un bien no depende del establecimiento donde se adquiera ni de quien sea el vendedor.

La sexta P (*process*) hace referencia a los procedimientos, mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio, y afectan a su calidad. Algunas compañías aéreas exigen a los pasajeros presentarse en su mostrador para expedir el billete o la tarjeta de embarque. Iberia permite hacer la reserva por teléfono y elegir el asiento, proporciona la tarjeta de embarque con mucha antelación si no se va a facturar el equipaje e incluso entrega los billetes a domicilio (*web check in*). Algunos bancos acuden a los domicilios de los clientes para formalizar pólizas de préstamos. Otros exigen que los clientes se desplacen a las oficinas. Existen entidades financieras que comunican a sus clientes los saldos de sus

²⁴ Ibid., p. 79-80

cuentas cada tres movimientos y otras envían solamente un extracto mensual, muy detallado, de todas las operaciones realizadas. La mayoría de los restaurantes admiten tarjetas de crédito, pero otros no. claramente, los procedimientos de prestación de servicios son distintos.

La séptima P (*customer service*) el servicio al consumidor es consecuencia de la adopción del principio de empresa orientada al consumidor. El servicio al cliente pretenden conseguir una relación duradera con el mercado. El Corte Inglés, por ejemplo, es una empresa que descansa sobre varios puntales, uno de los cuales es la calidad del servicio al consumidor, es decir, en atenderle bien y conseguir su satisfacción y en última instancia, fidelizarle.

h. Marketing Estratégico

Existen diferentes interpretaciones de lo que es “Marketing Estratégico”, sin embargo, no todas las versiones dispersan mucho una de la otra, para este trabajo de grado, nos basaremos en la definición propuesta por Rafael Muñiz González:²⁵

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de

²⁵ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición. Capítulo 2. [en línea]. <<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>>.

marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa no sólo sobreviva, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

i. Componentes de un plan estratégico de marketing

Dependiendo de las necesidades, características específicas y cultura empresarial, el plan de estratégico de marketing para una empresa de servicios se puede adaptar y diseñar de acuerdo a sus especificaciones, sin embargo es importante resaltar que implica de una labor metódica y organizada que se va desarrollando gradualmente a medida que se va abarcando cada uno de sus ítems.

No existe una máxima de cuál es la estructura general de un plan de marketing estratégico, pero sí existen algunos componentes que son importantes tener en cuenta, lo más importante es orientarlo a la acción de satisfacer la necesidad del mercado y determinar que se quiere lograr, cuándo y cómo de una manera razonable, analítica, sencilla y sin mayores complicaciones.

A continuación se expone algunos de los elementos a tener en cuenta:²⁶

1. Resumen ejecutivo: Presenta una visión global del plan de marketing que incluye la misión, visión de la compañía, definición del servicio, su ventaja competitiva o diferencial y sus beneficios financieros.
2. Análisis de la situación: Su finalidad es exponer el pasado, presente y tendencias de los factores internos y externos de la compañía. Entre las condiciones a evaluar se encuentran: las condiciones generales del entorno, las condiciones de la competencia y las propias de la empresa. A través de diferentes herramientas como estudios de mercado, identificación de competidores existentes, análisis DOFA, se puede llegar a un contenido de información relevante que servirá de base para el planteamiento de las estrategias de la compañía.
3. Análisis del mercado objetivo: Luego del análisis de las condiciones externas y el conocimiento de la capacidad de la empresa para mantenerse en el mercado, nace la necesidad de definir el mercado objetivo al cual se enfocarán las estrategias a implementar, para ello debo conocerlo, saber quién es, donde se encuentra, que hace, que le gusta, todas aquellas variables para conquistarlo.

Aquí se ve la importancia de presentar la segmentación (aspectos demográficos, psicológicos, geográficos y estilo de vida de mi cliente) y su dimensionamiento.

4. Posicionamiento: Determinado el segmento, la empresa debe establecer la diferenciación del servicio y marca, la razón por la que el cliente la va a seleccionar - *"Reason to believe"*-, y cuál es el valor agregado a proyectar comparado con la competencia.

²⁶ Para el caso específico del presente trabajo de grado, se realizó una investigación general de diferentes autores para definir cuáles son los principales componentes de un plan de estratégico de marketing, por lo cual se adaptó y redactó en un lenguaje llano y resumido las propuestas planteadas. La mezcla de la información recopilada se encuentra detallada en las referencias del documento.

5. **Objetivos:** Básicamente se debe plantear que es lo que se pretende lograr, ya que a partir de su definición se enfocará la operatividad en el logro del cumplimiento de los mismos. Dichos objetivos deben estar enmarcados a través de un objetivo general y a partir de este se despliegan específicos que deben ser concretos, alcanzables, consensuados, motivadores y medibles, por lo menos se deben proponer objetivos de posicionamiento, ventas, financieros, de calidad, etc. A la par de los objetivos se deben establecer metas para cuantificar o tener en cuenta los criterios de cumplimiento del logro de los objetivos.
6. **Estrategia:** que se va a realizar para cumplir con los objetivos y metas propuestas, en sí son los caminos de acción que se diseñan basándose en la investigación previa de las condiciones del mercado, el análisis propio de las facultades de la empresa, el perfil y comportamiento del cliente objetivo.
7. **Plan táctico o estrategias funcionales:** a partir de los supuestos estratégicos que materializarán los objetivos, se debe implementar tácticas que corresponden a acciones o métodos concretos que utilizan recursos humanos, técnicos y económicos. Si bien la estrategia es el camino para cumplir con los objetivos planteados, el plan táctico son los pasos a seguir, estos están descritos a través de las tareas específicas del mix de marketing.
8. **Análisis financiero:** para poder llevar a cabo la estrategia es necesario dimensionarla en términos económicos y financieros, para determinar cuánto cuesta la implementación de la misma (costos y gastos a asumir). Es importante realizar una planeación y cuantificación del esfuerzo en términos monetarios para prever con antelación cuanto es la inversión que se debe realizar y con ello, determinar la viabilidad del plan y aprobación del presupuesto.
9. **Seguimiento y control:** finalmente, para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del plan es necesario llevar un correcto seguimiento de la forma, método y tiempo

previsto de las acciones y resultados planteados. Una opción es establecer un cuadro de mando con indicadores que permitan establecer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que van desarrollándose las tácticas y estrategias.

Si se realiza un constante monitoreo, se detectan con antelación fallas y/o desviaciones, que se pueden ajustar a través de medidas proactivas, correctivas y planes de contingencia.

j. Las cinco fuerzas de Porter

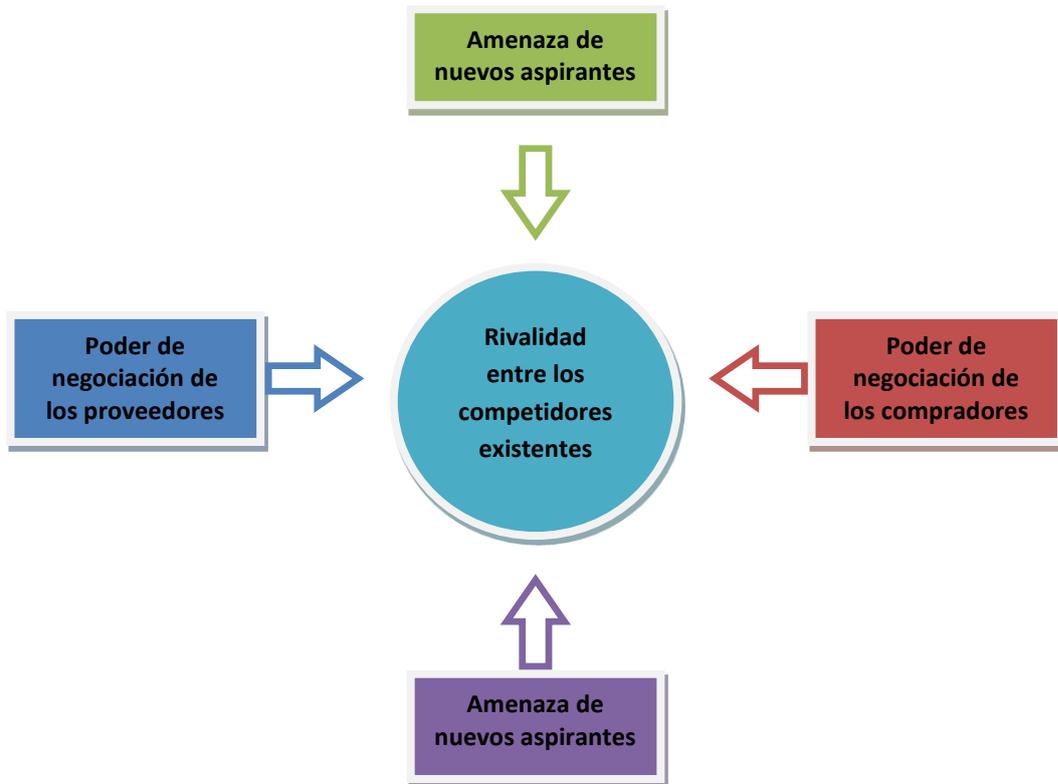
La ventaja competitiva depende de ofrecer una propuesta de valor única, diferenciación frente a los competidores y una adecuada estrategia que moldee la naturaleza de la interacción competitiva, la cual incide en los precios, costos e inversión necesaria para competir.

Michael Porter ²⁷ plantea “Las cinco fuerzas competitivas” que proporcionan la estructura para analizar el efecto de la industria y las repercusiones para la estrategia. Su diagnóstico permite entender la rentabilidad a largo plazo y la afectación de otras compañías dentro del marco de competencia.

Las fuerzas predominantes determinan la rentabilidad de la industria y se convierte en piezas clave del análisis y formulación estratégica.

²⁷ PORTER, Michael. SER COMPETITIVO, Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.

A continuación se presentan cada una de las fuerzas:²⁸



- **Amenaza de entrada**

Son los nuevos aspirantes que pretenden ingresar a una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener que ejerce presión en los precios, costo e índice de inversión necesario para competir. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores.

La amenaza de entrada depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos.

Barreras de entrada: Son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

- Economías de escala por parte de la oferta.

²⁸ Ibip. PORTER, p 31-37.

- Beneficios de escala por parte de la demanda.
- Costes por el cambio de clientes
- Requisitos del capital
- Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas restrictivas del gobierno

- **Influencia de los proveedores**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

- **Influencia de los compradores**

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria.

- **Amenaza de los sustitutos**

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto o servicio de una industria, pero de distinta manera. Cuando la amenaza de los sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo a los precios.

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes.

Es importante la elaboración del análisis sectorial porque a partir de ello, se pueden identificar los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad.

k. Estrategias Competitivas

Kotler y Singn ²⁹ proponen una alternativa de clasificación de las estrategias competitivas:

- La empresa **líder en un mercado**, es aquella que ocupa una posición dominante, es reconocida como tal por sus competidores. Para este tipo de actor, existen tres alternativas estratégicas fundamentales: desarrollo de la demanda primaria del mercado, mantenimiento de la cuota del mercado y el incremento de la cuota.
- **Retadora de mercado**, es aquella empresa con una cuota relativamente importante, pero no llega a dominar el mercado, busca expandir agresivamente su cuota de mercado frente al líder. En este caso usan usualmente una estrategia de confrontación, enfocada a incrementar su cuota en el mercado a través de ataques frontales, por *Bypass*, por rodeo, ataques de flacos y de guerrilla.
- **Seguidora**, no cuentan con una posición de liderazgo en el mercado y son conscientes que un ataque del líder podría perjudicarlas, por lo cual, su principal objetivo es mantenerse en el mercado, con una rentabilidad alta o razonable. Principalmente, sus acciones competitivas se enfocan en potenciar la investigación y desarrollo de sus servicios, se enfatizan más en el beneficio que en el crecimiento

²⁹ MUNUERA ALEMÁN, José Luis., RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Segunda edición. España: ESIC Editorial, 2012. p. 392-412.

y más en la especialización que la diversificación. En algunos casos asumen una estrategia de imitación.

- **Especialista**, busca atender a pequeños segmentos o nichos de mercado no atendidos por grandes empresas, por lo general, sus productos o servicios son direccionados a pequeños grupos de clientes que no interesan a grandes empresas, por lo cual, asumen que cuentan con poco riesgo de ser atacadas.

En especial la estrategia se enfoca en encontrar nichos atractivos para su actividad, los cuales deben tener en lo posible: un alto potencial de beneficio o rentabilidad, ser poco llamativo para la competencia, adaptables a las capacidades distintivas de la consultora, y que faciliten el establecimiento de barreras de entrada a nuevos competidores.

I. La Consultoría

Según el Libro Blanco de la Consultoría es “la actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”.³⁰

El modelo de evolución frente a cambios en los escenarios socioeconómicos, ha impulsado el desarrollo de un mercado en diferentes líneas:

- Desarrollo de nuevas líneas de servicios de asesoría especializada.

³⁰ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC). Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría [en línea].

<http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CGsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.consultoras.org%2Ffrontend%2Faec%2Fdescargar.php%3Fidf%3D11434&ei=gzOtT7qaIYPm9ATX2-XuDA&usg=AFQjCNEfKWEDD4Iz5LTskDOflkxkxWocA&sig2=nwWinJeeLmsbHbLsz5pncw>> [citado en 5 de junio de 2012].

- Creación de nuevos servicios al portafolio, no sólo asesorar al cliente en el diseño y propuesta de buenas prácticas para sus requerimientos sino acompañarlos en la implementación y puesta en marcha de las mismas.

La AEC considera que a la fecha de hoy, y partiendo del modelo evolutivo que ha asumido cada firma de consultoría entre los anteriormente descritos, podemos considerar que existen tres grandes tipos de empresas de consultoría.

Posibles matices sobre estos tres tipos fundamentales podrían llevarnos a un sinfín de tipologías de consultoras, aunque no dejan de ser particularizaciones de las tres que se enumeran a continuación:³¹

1. Empresas de carácter generalista, cuya actividad ha evolucionado en la línea no tanto de la especialización sino de la ampliación del espectro de sus servicios, inicialmente centrada en el *management consulting*, y cuya orientación al crecimiento por volumen les ha llevado a incorporar de manera progresiva una amplia gama de servicios adicionales: consultoría tecnológica, integración de sistemas de información, servicios de externalización total o parcial de la función de tecnología de la información (TI) e incluso, tal y como se mencionaba unas líneas atrás, de procesos de negocio completos.
2. Empresas especializadas en *management & strategy consulting*, no focalizadas en un mercado concreto, pero sí especializadas en consultoría estratégica y de gestión.
3. Por último, existen empresas tipo "*boutique*", de consultoría especializada bien en un pequeño abanico de servicios aplicables a diferentes sectores de actividad o bien en determinados negocios o sectores de actividad.

³¹ Ibip., p.18.

Cualquier variante sobre los tres modelos descritos es aceptable; no se pretende dogmatizar con esta clasificación ni encasillar a las diferentes firmas del sector. Lo que sí es cierto es que cualquier firma de consultoría, sea cual sea su tipología, basa sus actuaciones en los dos ejes mencionados: líneas de servicio y sectores de actividad, siendo el nivel de especialización en unos u otros lo que la identifica, caracteriza y diferencia.

m. Las Ps de Marketing para firmas de consultoría

Para Thomas Greenbaum autor del libro “Manual del Consultor”,³² el marketing mix para una consultora tiene más variables a tener en cuenta, en total propone las “9 Ps del marketing de un servicio de *consulting*”. En donde resalta lo siguiente:

La combinación de marketing de un consultor puede visualizarse con una rueda de bicicleta. El éxito profesional es el eje y las distintas partes de la combinación para lograrlo son los radios de la rueda. Para que gire la rueda, todos los radios deben apoyar el funcionamiento del todo. Si un radio es frágil, la rueda no funcionará adecuadamente y no impulsará al eje hacia delante. La clave del éxito en el marketing de una firma de consultoría está en asegurar que todos los elementos de la combinación se desarrollen cuidadosamente y que todo funcione con un máximo de eficiencia.

Los elementos de la combinación de marketing del consultor son, en pocas palabras, los siguientes:³³

1. **Planificación:** consiste en marcar un rumbo a la actividad profesional. Por ejemplo, es preciso realizar algún tipo de investigación para poder definir cuáles son las

³² GREENBAUM Thomas. Manual del Consultor. España: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991. p. 4-7.

³³ NUFIO SCHAEMAKER, Evelyn José: El marketing de una empresa de consultoría y capacitación: un caso práctico en Guatemala. Guatemala, 2000, p. 12-15. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en línea en: <<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3045.pdf>>.

personas con mayores probabilidades de utilizar (comprar) el servicio, las necesidades y deseos de dichos compradores potenciales y los métodos más eficaces de hacerles llegar un mensaje convincente. También hay que establecer los elementos financieros del negocio, tales como previsiones de ingresos y gastos, estimaciones del flujo de caja, fuentes de análisis empresarial, etc. Asimismo, habrá que identificar cual es la estructura más apropiada para cada organización, tanto a corto como a largo plazo.

2. **Precio:** Este elemento se refiere a cuáles van a ser los precios que se cobrarán por los servicios y los salarios que se pagarán a los empleados.
3. **Place (lugar):** se refiere a las instalaciones de la empresa y a la forma en que se prestarán los servicios.
4. **Presentación:** corresponde a todo aquello que tenga que ver con la imagen que se desea transmitir de la empresa.
5. **Posicionamiento:** alude a la personalidad y al carácter de la empresa. Se refiere a la idea de que el consultor quiera que los clientes tengan de la empresa.
6. **Personas:** este elemento está relacionado con el tipo de clientela que se desea atraer y las personas que trabajan en la empresa. Es necesario definir el grupo objetivo al cual se desea captar.
7. **Producto:** los productos son los propios servicios prestados por la consultora, esto se encuentra estrechamente relacionado con los beneficios que obtienen los clientes por usar estos servicios.
8. **Promoción:** este elemento incluye las cuatro funciones tradicionales del marketing:
 - a. **Publicidad:** incluye todas las opciones con que cuenta la organización de *consulting*. Desde la publicidad en los medios de comunicación que pudiéramos considerar

normales (como periódicos, revistas, radio o televisión), hasta otros medios publicitarios, como las páginas amarillas, objetos publicitarios con el nombre de la compañía (bolígrafos, llaveros, etc.) y otros tipos de comunicación análogos.

- b. Promoción: incluye cualquier iniciativa que requiera gastos, dirigida directamente al consumidor que se busca y que ha de estimular su interés en la firma de *consulting*. Un ejemplo sería un programa de correo directo.
 - c. Relaciones públicas: es el uso gratuito de los medios de comunicación con parte de la firma para dar a conocer sus actividades profesionales. Suele incluir programas que despierten el interés de los medios de comunicación (periódicos, televisión, revistas, radio) y que los lleven a publicar noticias sobre su trabajo.
 - d. Ventas: esta función consiste en el proceso de venta de los servicios de consulting, incluyendo la preparación de visitas de venta, ejecución de la presentación de ventas, elaboración de la oferta y el seguimiento necesario después de realizada la visita.
9. **Profesionalidad:** la profesionalidad de un servicio de consultoría, incluye factores tales como la relación práctica entre el personal de la organización y sus clientes y proveedores, las actividades en las que la organización desearía participar dentro de la comunidad local y profesional en la que actúa, y las normas éticas que la organización aplica en su actividad diaria.

n. Proceso de decisión de compra de un cliente en consultoría

Para el inicio de la relación comercial entre la firma de consultoría y su cliente, se aprecia un proceso de decisión de la adquisición de los servicios, el cual se debe tener en cuenta para el diseño e implementación de la estrategia enfocada a cautivar a nuestro cliente.

A continuación se expone dicho proceso, planteado por Lorenzo Iniesta e Isabel Iniesta en su libro “MANUAL DEL CONSULTOR DE MARKETING: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios”:³⁴

1. El consumidor toma consciencia de una necesidad, se encuentra insatisfecho, incomodo.
2. Busca alternativas que puedan hacerle sentir mejor, soluciones a su problema. La necesidad se está transformando en deseo. Busca información en su entorno, sus amigos, familia, líderes de opinión, marcas favoritas.
3. Evalúa las alternativas de las que dispone, en función de los atributos que es capaz de observar y de sus preferencias personales. De esta forma, genera lo que se suele denominar la <<lista corta>> ³⁵ de posibles soluciones, tanto en cuanto a establecimientos, como a marcas favoritas.
4. Se pone en marcha para ejecutar su <<plan>>. Aquí aparecen las barreras externas al comportamiento. No siempre es posible ejecutar los planes de compra, en muchas ocasiones por condiciones del entorno del consumidor, y en otras, por ineficiencias del sistema comercial.
5. Interactúa con la empresa para realizar la transacción. En este momento, adquiere nuevos conocimientos sobre la marca y el establecimiento.
6. Utiliza el producto o servicio y obtiene un determinado nivel de satisfacción, y con ello, nuevos conocimientos sobre lo adquirido.
7. Evalúa sus sentimientos, y decide si está o no satisfecho con su compra. Si lo está, reforzará sus preferencias. En caso contrario, se replanteará el proceso desde un principio. Las marcas que se caen de la lista corta encontrarán grandes dificultades para volver a entrar en ella.
8. Incorpora todos los conocimientos adquiridos a su sistema de toma de decisiones, aprendiendo y mejorando en cada ocasión de compra.

³⁴ INIESTA Lorenzo. Manual del consultor de marketing: Cómo tomar decisiones sobre productos y servicios. España: Profit Editorial, 2010. p. 67.

³⁵ Las llamadas listas cortas ya no suelen incluir más de cinco categorías, en general.

Los clientes han tomado la iniciativa: las empresas han de adaptarse a sus deseos si quieren sobrevivir.

IX. ANALISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

1. CAPITULO I: LA CONSULTORIA EN ARGENTINA Y SU PROSPECTIVA

1.1. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA ARGENTINA

Actualmente nos encontramos en un entorno económico global debilitado por la permanente crisis financiera que ha generado gran tensión, desaceleración de la economía global y desconfianza en la inversión.

La mayor preocupación en Europa radica en la búsqueda de una solución integral de la situación bancaria y fiscal que apacigüe los mercados financieros, en Estados Unidos también se encuentra un riesgo latente por su política fiscal que no permite apoyar el crecimiento a corto plazo y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Según conocedores del FMI (Julio, 2012)³⁶, en los últimos meses se denota una leve recuperación económica mundial, en donde Italia y España llevan la peor parte al afrontarse un crecimiento negativo de su economía, altas tasas de interés y una abrumadora deuda. Por otro lado, los países del núcleo de la Zona Euro como Alemania y Francia se recuperan con tasas muy bajas de crecimiento. Estados Unidos, se ve afectado por la baja en sus exportaciones, consolidación fiscal y desempleo, sin embargo, hay una leve mejora en el sector hipotecario que da alguna esperanza pero no la suficiente.

En el caso de los países emergentes como Brasil, China e India, su crecimiento se ha desacelerado debido a su reducción de exportaciones e inversión.

³⁶ BLANCHARD, Olivier. El mundo ante una débil recuperación económica. [en línea] <<http://blog-dialogoafondo.org/?p=2054>> [Citado en 15 de septiembre de 2012]

La situación macroeconómica de Argentina se ha visto impactada con el contexto económico mundial, tomando medidas restrictivas en las importaciones, aumento en el volumen de crédito para cubrir gastos y una inflación altísima debido a los cuellos de botella de la oferta y los ajustes de la política monetaria que han impactado significativamente en la alza de precios.

Así mismo, una de las debilidades es la disparidad de la inflación y PIB reportado por el ente oficial de estadística INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y el FMI, lo cual genera desconfianza en la tasa de referencia

GRAFICO 1: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo en Algunas economías de América.³⁷

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
América del Norte	2,0	2,2	2,5	3,1	2,3	2,0	-3,0	-3,1	-2,9
Estados Unidos	1,7	2,1	2,4	3,1	2,1	1,9	-3,1	-3,3	-3,1	9,0	8,2	7,9
Canadá	2,5	2,1	2,2	2,9	2,2	2,0	-2,8	-2,7	-2,7	7,5	7,4	7,3
México	4,0	3,6	3,7	3,4	3,9	3,0	-0,8	-0,8	-0,9	5,2	4,8	4,6
América del Sur⁴	4,8	3,8	4,3	7,8	7,4	7,0	-1,0	-1,9	-2,0
Brasil	2,7	3,0	4,1	6,6	5,2	5,0	-2,1	-3,2	-3,2	6,0	6,0	6,5
Argentina⁵	8,9	4,2	4,0	9,8	9,9	9,9	-0,5	-0,7	-1,1	7,2	6,7	6,3
Colombia	5,9	4,7	4,4	3,4	3,5	3,1	-2,8	-2,7	-2,4	10,8	11,0	10,5
Venezuela	4,2	4,7	3,2	26,1	31,6	28,8	8,6	7,4	5,6	8,1	8,0	8,1
Perú	6,9	5,5	6,0	3,4	3,3	2,6	-1,3	-2,0	-1,9	7,5	7,5	7,5
Chile	5,9	4,3	4,5	3,3	3,8	3,0	-1,3	-2,4	-2,4	7,1	6,6	6,9
Ecuador	7,8	4,5	3,9	4,5	5,7	4,8	-0,3	0,5	0,6	6,0	5,8	6,2
Uruguay	5,7	3,5	4,0	8,1	7,4	6,6	-2,2	-3,6	-3,2	6,1	6,0	6,0
Bolivia	5,1	5,0	5,0	9,9	4,9	4,5	2,2	1,6	1,1
Paraguay	3,8	-1,5	8,5	6,6	5,0	5,0	-1,2	-3,5	-1,4	5,6	5,8	5,5
América Central⁶	4,7	4,0	4,0	5,6	5,3	5,2	-6,9	-6,9	-6,7
El Caribe⁷	2,8	3,5	3,6	7,2	5,5	5,2	-3,5	-3,6	-3,7
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe ⁸	4,5	3,7	4,1	6,6	6,4	5,9	-1,2	-1,8	-2,0
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	-0,2	1,5	2,2	3,4	3,5	2,4	-19,9	-21,4	-20,5

¹La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

²Porcentaje del PIB.

³Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

⁴También incluye Guyana y Suriname.

⁵Las cifras se basan en los datos oficiales del PBI de Argentina y del índice de precios al consumidor en el Gran Buenos Aires (IPC-GBA). El FMI ha pedido a Argentina que adopte medidas correctivas para mejorar la calidad de los datos oficiales del PBI y del IPC-GBA. El personal técnico del FMI también está utilizando otros indicadores del crecimiento del PBI y de la inflación a los efectos de la supervisión macroeconómica, entre los cuales se incluyen estimaciones de analistas privados, que han mostrado desde 2008 un crecimiento del PBI real significativamente más bajo que el que indican los datos oficiales; y datos elaborados por oficinas estadísticas provinciales y analistas privados que han mostrado desde 2007 una tasa de inflación considerablemente más alta que la que indican los datos oficiales.

⁶América Central comprende Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

⁷El Caribe comprende Antigua y Barbuda, Las Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, Haití, Jamaica, la República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Trinidad y Tabago.

⁸América Latina y el Caribe incluye México y las economías del Caribe, América Central y América del Sur.

⁹La Unión Monetaria del Caribe Oriental comprende Antigua y Barbuda, Dominica, Granada, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, y San Vicente y las Granadinas, así como Anguila y Montserrat, que no son miembros del FMI.

³⁷ Fuente: Fondo Monetario Internacional. **Perspectivas de la economía mundial. Reanudación del crecimiento, peligros persistentes. Abril 2012.** [en línea]

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/texts.pdf>

En los últimos meses debido al alto gasto público de Argentina, el gobierno ha tomado medidas como la eliminación de subsidios de servicios públicos y transporte, entre otros.

El cepo cambiario implantado por el gobierno con fuertes restricciones para la compra y venta de dólares, ha concebido diferentes referencias de tipos de cambio: Bladar (tasa de referencia del mercado oficial), dólar paralelo o blue (tasa del mercado no oficial) y la tasa para compras en dólares con tarjeta de crédito. Todo lo anterior, ha impulsado altas fugas de capitales, menores cantidades de dinero ingresante en el mercado financiero y mayor liquidez en el mercado informal.

Perspectivas para los próximos años

En general, se espera un crecimiento de la economía en Latinoamérica, sin embargo no superará el ritmo conseguido en los años 2010 y 2011.

De acuerdo a la mayoría de los estudios y opiniones de referentes más importantes de la economía mundial, prevén una recuperación gradual para el 2013 esto debido a la mejora de condiciones financieras, políticas monetarias efectivas y ajuste fiscal. En el caso de Latinoamérica si bien no ha afrontado una crisis tan acentuada como Europa, seguirá vulnerable ante riesgos provenientes de los países desarrollados.

Para Argentina, según expertos³⁸ la tasa de interés será aún más alta y la intervención gubernamental seguirá expandiéndose. Por otro lado, se proyecta que el dólar oficial subirá entre un 18% y 20% para captar el ahorro y evitar que el mercado paralelo del dólar continúe fortaleciéndose.

³⁸ PAGANO, Marcela. (2012, 22 de septiembre). Los bancos prevén aumentos de las tasas y el dólar paralelo. El escenario para el 2013, según los hombres del sector. Clarin.com-IECO. [en línea] <<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/texts.pdf>>

1.2. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR DE SERVICIOS

Los últimos reportes oficiales acerca del dinamismo del sector de servicios en Argentina fueron realizados hacia el año 2010, en donde se detectó un insuficiente desarrollo en la elaboración de estudios y estadísticas, sin embargo para la contextualización del panorama tomaremos la información publicada por la Cámara Argentina de Comercio (CAC).³⁹

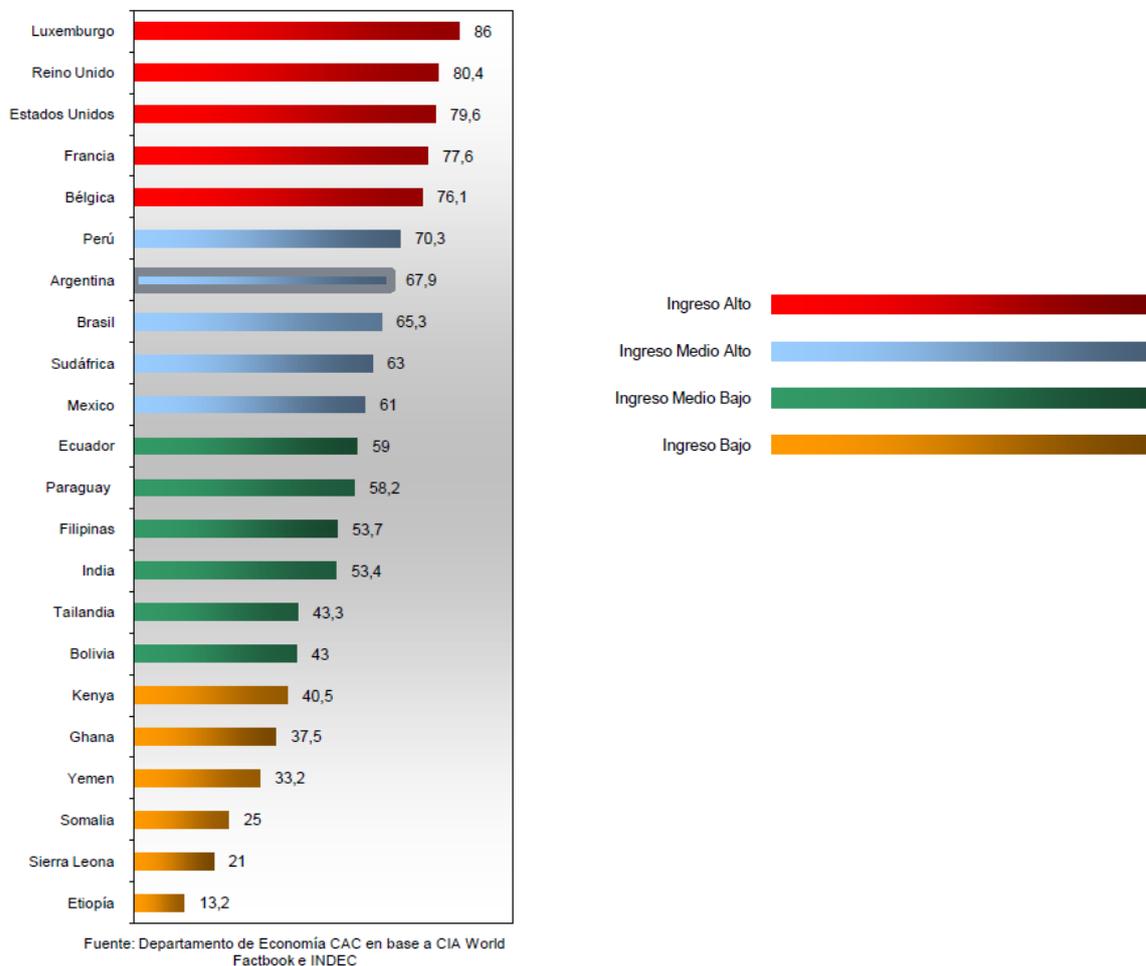
En las últimas décadas los países desarrollados se han inclinado en fortalecer su economía de servicios debido a factores como: la elasticidad ingreso de demanda alta (a mayor aumento en los ingresos, aumentan proporcionalmente la demanda de servicios), la tendencia al envejecimiento de la población, la intervención del estado en la adquisición de servicios públicos y la apertura del comercio internacional de servicios.

El aumento en la demanda de los servicios a nivel mundial se ha traducido en mayores ingresos para el sector, impulsando el crecimiento de la economía y mejorado significativamente su participación dentro del PIB (ver gráfico 2).

Observando la perspectiva mundial, el comercio de servicios presenta una menor sensibilidad frente a la crisis financiera en comparación con el comercio de bienes, mientras en épocas fructíferas coadyuva a potencializar la economía.

³⁹ CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO, Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio. El rol del sector servicios en Argentina. [en línea] <http://www.cac.com.ar/documentos/59_relevancia%20del%20sector%202011.pdf> [Citado en 22 de septiembre de 2012].

GRAFICO 2: Participación del sector servicios sobre el PIB (en porcentajes; Argentina y países seleccionados)

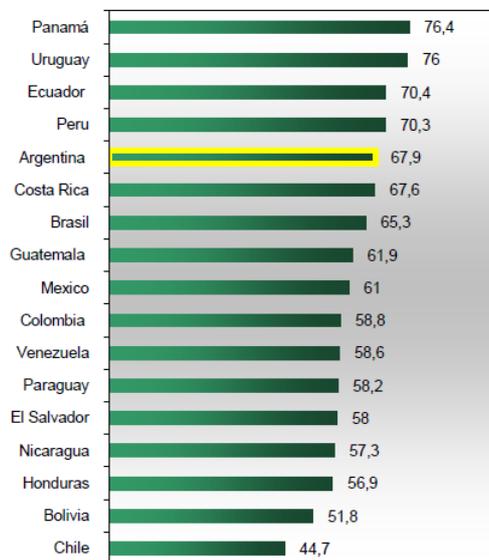


Fuente: CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO (CAC), Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio.

Latinoamérica durante los últimos años ha empezado a seguir los modelos exitosos de los países desarrollados, incursionando gradualmente en el mercado de los servicios, logrando incrementar significativamente la participación del sector dentro del Producto Interno Bruto.

En Argentina para el año 2010, la representación del sector servicios se acercaba al 68% del PIB (Ver gráfico 3), hoy en día sigue ganando terreno pero de manera más conservadora.

GRAFICO 3: Participación del Sector Servicios sobre el PIB en Latinoamérica (en porcentajes)

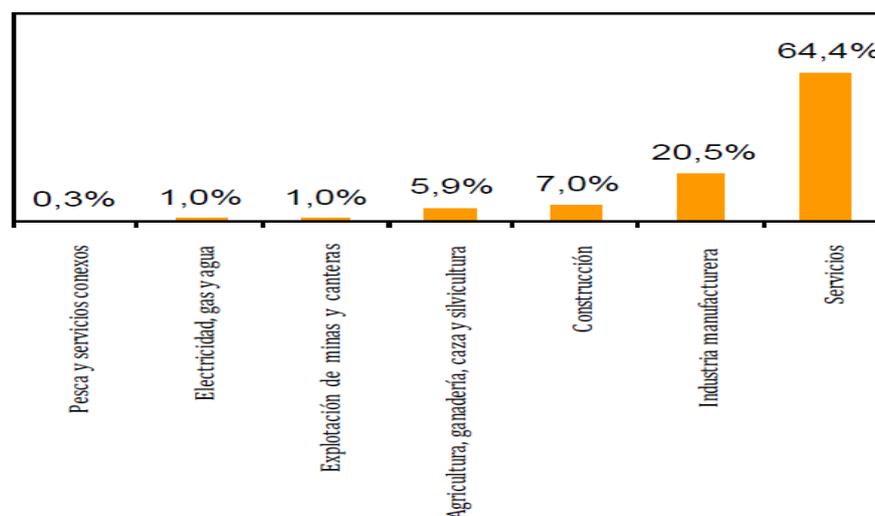


Fuente: Departamento de Economía CAC en base a CIA World Factbook e INDEC

Fuente: CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO (CAC), Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio.

En cuanto a la generación de empleo dentro de Argentina para el año 2009 y posteriores, se evidenció una mayor participación por parte del sector (ver gráfico 4), actuando como motor del crecimiento y sostenibilidad económica.

GRAFICO 4: Distribución de empleo privado registrado por sector económico (2009).

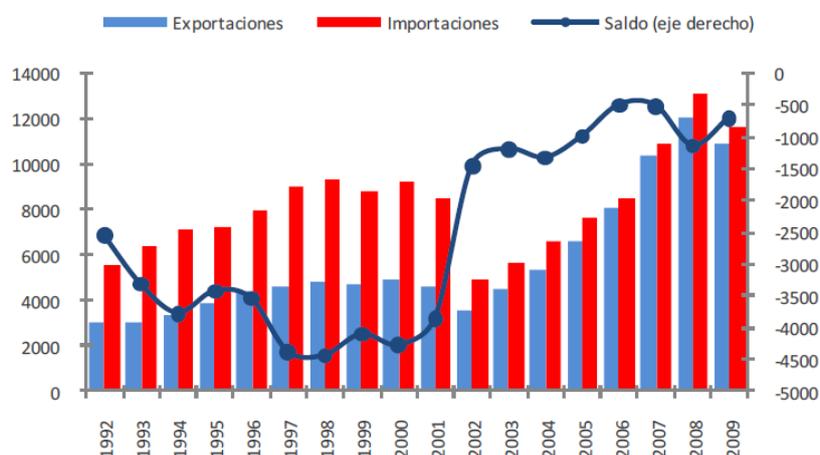


Fuente: Departamento de Economía CAC en Base a MTEySS

Fuente: CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO (CAC), Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio.

Adicionalmente, debido a los efectos de la globalización, apertura de mercados, avances tecnológicos, aumento de la demanda de servicios y demás, también se ha generado el intercambio exterior de servicios (comercio internacional de servicios⁴⁰). En el 2001 cuando Argentina se enfrentaba a una fuerte crisis económica, la importación de servicios generaba un déficit en la balanza de servicios (ver gráfico 5), sin embargo, en años posteriores esta diferencia se ha venido disminuyendo pero aún está lejos de la situación de países desarrollados donde presenta un superávit importante en el sector (Ver gráfico 6).

GRAFICO 5: Intercambio exterior de servicios (en millones de dólares)



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

Fuente: CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO (CAC), Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio.

⁴⁰ Para la OMC (Organización Mundial de Comercio) el comercio internacional de servicios comprende:

- 1)Provisión con cruce de fronteras, cubriendo la necesidad a un país desde otro país diferente,
- 2)Consumo en el extranjero, el consumidor se traslada al país que ofrece el servicio.
- 3)Presencia comercial, la prestadora de servicios se establece en el país donde los va a ofrecer.
- 4)Presencia de personas: una persona se traslada a otro país para proveer un servicio.

GRAFICO 6: PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE SERVICIOS (año 2009, en miles de millones de dólares)



Fuente: Departamento de Economía CAC en base a WTO

Fuente: CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO (CAC), Departamento de Economía y Cámara Argentina de Comercio.

Según el Observatorio de Comercio y Servicios de la Cámara Argentina de Comercio (CAC) en su publicación “Relevancia del Sector de Comercio y Servicios en la economía Argentina” (Diciembre, 20011)⁴¹, en el período de 1992 a 2010, el comercio exterior de servicios promedió el 20,3% del comercio exterior total de Argentina, producto de la participación promedio de 15,5% en las exportaciones, y de 25,8% en las importaciones.

Con base a la historia y modelos económicos que sigue la Argentina, se podría decir que en los próximos años se enfocaría en generar mayor valor agregado y diferenciación de los servicios para seguir manteniendo y mejorando la dinámica del sector.

⁴¹ CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO. Relevancia del Sector de Comercio y Servicios en la economía Argentina. [en línea] <http://www.iarse.org/new_site/newsletters/evolucion/2/relevancia-comercios-y-servicios.pdf> [Citado en 23 de septiembre de 2012].

1.3. SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

1.3.1 Panorama mundial

Según estudios de Plunkett Research Ltda⁴², para el año 2012 se proyectaba ventas globales de aproximadamente 391.000 millones de dólares en servicios de consultoría incluyendo los correspondientes a TI, estrategia, operaciones y gestión, asesoramiento empresarial y RRHH. Esto representa un crecimiento de casi 7% comparado con el 2011, en donde se registraron ingresos de 366.000 millones.

El ciclo de crecimiento y estabilidad de la industria de consultoría ha sido bastante cíclica, registrando un crecimiento significativo entre 2005 a 2007. En tiempos de desaceleración económica mundial en los años 2008 y 2009, las firmas de consultoría no fueron ajenas al contexto económico, por lo cual, se registraron caídas en sus negocios entre el 5% y 10%,⁴³ afectando la nómina de empleados y congelación de beneficios.

Pasado el 2009 y hasta la fecha, pese a la desaceleración económica que está presentando la mayoría de los países, las ganancias corporativas en general se ha incrementado, debido a la demanda constante de sus clientes en contratar sus servicios para la implementación de proyectos que beneficien a la organización, la productividad y resultados financieros.

El sector de consultoría es bastante diverso. Las más importantes consultoras de estrategia a nivel global son: McKinsey & Co, el Boston Consulting Group (BCG), Bain, AT Kearney, Booz & Company y Oliver Wyman. Por otro lado, se reconocen a las grandes

⁴² Introduction to the Consulting Industry (2012). Plunkett Research Ltda. [en línea] <<http://www.plunkettresearch.com/consulting-market-research/industry-trends>>

⁴³ Ibip.

compañías auditoras dentro del ámbito de la consultoría, las más llamadas “*Big four*”: PwC, Deloitte, KPMG and Ernst & Young.

Según el diario The Economist(2001)⁴⁴ se proyecta que para el 2014, el gasto en consultoría estratégica crezca anualmente en un 1,1% (en junio de 2012, se consideraba que representaba el 12% del total de gasto asignado a consultoría). *Kennedy Consulting*, prevé que entre 2010 y 2014, la consultoría en operaciones de gestión crezca en un 5,1% anual y la consultoría en TI en 3,9%.

Debido a los buenos resultados y expansión de firmas especializadas de consultoría, las *Big Four*, han ampliado su alcance abarcando con mayor fuerza los servicios de consultoría de estrategia y gestión. En Estados Unidos, está prohibido que las auditoras ofrezcan también servicios de consultoría a sus mismos clientes, pero en el resto del mundo son más flexibles frente a esto.

Se aprecia que en las últimas dos décadas, las firmas de consultoría han contratado bastante personal junior sin mucha experiencia, llevando a sus clientes jóvenes profesionales a cargo de pocos supervisores de mayor *señority*, quienes los acompañan en su proceso de desarrollo y capacitación como consultor.

A nivel global y en especial en el caso de las principales firmas de consultoría de la India, Estados Unidos y la Unión Europea se ha contratado más personal y logrado mayores ingresos. Sin embargo, en el sector público de USA y la Zona Euro, han bajado su nivel de demanda frente a estos servicios debido a su recorte presupuestario.

En contraparte, en los países emergentes y las economías en auge de algunos países de América Latina y Asia, el sector de la consultoría se ha fortalecido pese a la recesión, sin

⁴⁴ Advice for consultants. Competition is growing, and clients are becoming more picky (2011, 2 de Julio). The Economist [en línea] <<http://www.economist.com/node/18774614>>

embargo como en el sector general de servicios, su crecimiento no ha sido tan alto como el presentado en la época de bonanza del 2008.

Actualmente las grandes compañías de consultoría de Estados Unidos siguen abriendo oficinas, instalaciones y centros de investigación en países como India, Malasia, Indonesia, China y otros países asiáticos, por lo cual, muchas de estas naciones están invirtiendo en sistemas de educación superior para desarrollar profesionales especializados, investigadores y científicos que se destaquen por sus habilidades y conocimientos.

Otra tendencia que se va marcando es la creación de oficinas de consultoría interna u oficinas de proyectos con personal propio de los clientes, esto nace con el fin de disminuir costos y a su vez, aprovechar otras oportunidades de negocio a través del ofrecimiento de asesoría especializada a terceras compañías de la industria u otros sectores. Un ejemplo de ello, es el Instituto Disney de la compañía Walt Disney, quien hoy en día ofrece asesoría a otras empresas acerca de cómo involucrar mejor a sus clientes, actuando como asesor de diferentes organizaciones, gracias a la experiencia y fama que han ganado por tener una alta satisfacción del cliente y practicas innovadoras de empleo, llevándolos a ser un modelo a seguir a nivel empresarial.

Debido a la globalización, avances de la tecnología y comunicaciones, uno de los segmentos de más rápido crecimiento en consultoría ha sido la tecnología de la información (IT), enfocándose en asesoría en temas de comercio electrónico, telecomunicaciones, intranet, estrategias de Internet, diseño e implementación de software, diseño de sitios web, entre otros.

Las redes sociales, la evolución de la telefonía móvil y la importancia de almacenamientos de datos, han generado nuevas necesidades en IT, por lo cual, este es ahora uno de los focos del negocio para otras grandes consultoras.

Con la fuerte competencia y dinámica del mercado, el papel de las consultoras se debe enfocar en la generación y percepción de valor agregado por parte del cliente y la exposición de resultados demostrables en dinero y productividad.

1.3.2 Panorama Argentino

Actualmente en Argentina no existe un estudio oficial y serio frente al dimensionamiento de los servicios de consultoría, existe una carencia en la información importante que no permite visualizar con total objetividad el tema.

Uno de los estudios elaborados por *Kennedy Consulting Research & Advisory* en julio de 2010, señala lo siguiente⁴⁵:

- Sin importar las intervenciones políticas y un panorama no tan resplandeciente, aún las empresas de consultoría ven a Argentina como oportunidad de negocio en el sector.
- Continuará el crecimiento del sector de consultoría en Argentina, para finales de este año se evidenciará un incremento del 4% aproximadamente.
- La demanda de personal especializado y la alta rotación del mismo, hará que se mejoren las condiciones laborales e incentiven con remuneraciones y prestaciones.
- En el 2010 Argentina ocupaba el cuarto puesto en el ranking de mayor sector de consultoría en América Latina, sin embargo, debido a los elevados índices de

⁴⁵ MARKETWIRE. El sector de consultoría argentino está sorprendentemente activo (2010, 29 de julio). [en línea] <<http://www.marketwire.com/press-release/el-sector-de-consultoria-argentino-esta-sorprendentemente-activo-1297388.htm>> [citado en 26 septiembre de 2012]

crecimiento y tendencias de la industria Colombiana, este lo desbancará al quinto lugar.

Para la CAC, los viajes y servicios profesionales, empresariales y técnicos fueron las dos principales exportaciones de servicios durante el año 2010.⁴⁶

En un artículo del periódico *On-Line América Economía*⁴⁷ hace referencia al tema, al agregar que las grandes consultoras están invirtiendo fuertemente en los mercados emergentes como Brasil, China e India con el fin de empezar o expandir sus operaciones en dichos países, también se aprecia que en varios países de Latinoamérica como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, están abriendo oficinas y enviando personal para continuar con su crecimiento.

Esta expansión e importancia en estos países, viene dada por la crisis financiera y la presión de bajar sus honorarios en los países desarrollados, igualmente sus clientes europeos y estadounidenses, también han visto a los países emergentes como fuente y oportunidades de nuevos negocios y por ello, acuden a los servicios de consultoría para que los asesore en la incursión de nuevos mercados.

Dependiendo de las circunstancias por las que este atravesando el mercado, las consultoras se adaptan no solamente a la cultura del país, sino a las necesidades y expectativas de sus clientes, reforzando principalmente sus modelos de infraestructura, operación, gestión y contabilidad.

⁴⁶ Ibip. CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO, pp 22.

⁴⁷ Dow Jones Newswires. (2010, 10 de diciembre). Las consultoras vuelven sus miradas a los países emergentes en búsqueda de crecimiento. (NewswiresAMERICA ECONOMÍA. [en línea] <<http://americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/las-consultoras-vuelven-sus-miradas-los-paises-emergentes-en-busca-de-cre>>

2. CAPITULO II: EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA NUEVAS CONSULTORAS EN ARGENTINA

Si bien el panorama nacional no es tan optimista, considero que los servicios de consultoría al igual que el comercio general de servicios, son menos afectados por las adversidades económicas y financieras. De hecho, debido al contexto muchas de las empresas tanto públicas como privadas buscan a través de las firmas de consultoría replantear sus estrategias y procesos para sobrevivir en el mercado y aprovechar las posibles oportunidades que puedan generarse.

Los resultados positivos de las empresas que usan los servicios de consultoría han hecho que se extienda una buena imagen ante la adquisición de estos servicios, y motivan a que otras compañías demanden sus favores.

Gracias a las oportunidades en el mercado, aún se puede incursionar en este sector y sólo quienes ofrezcan resultados contundentes y generen valor agregado a sus clientes serán las que triunfen en el teatro de operaciones.

El marketing juega un papel fundamental dentro del diseño e implementación de la estrategia, ya que tiene en cuenta factores tanto internos como externos a la organización, los analiza y busca oportunidades de mejora o innovaciones que permiten garantizar una participación, permanencia y conquista de los mercados dentro de los escenarios competitivos.

A continuación propongo una propuesta metodológica de diseño y gestión de plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina que permitirá enfocar y alinear a dichas organizaciones dentro de un marco de planeación estratégica.

ALCANCE: Nueva firma de consultoría empresarial, con casa matriz y operaciones en Argentina.

2.1. LA REFLEXIÓN: EL HORIZONTE DEL NEGOCIO

Antes de empezar a estructurar el plan de marketing, es importante reflexionar acerca de lo que realmente se quiere lograr, donde estoy y a donde quiero llegar. En el anexo A continuación propongo algunas preguntas direccionadoras, que permitirán resolver algunos temas:

Formulario 1: Definición del negocio

1. Nombre de la compañía (si ya cuenta con el nombre, sino coloque una propuesta inicial):

2. La compañía será:
 - a. Asociación
 - b. Compañía con ánimo de lucro
 - c. Compañía sin ánimo de lucro
 - d. Otro: _____

3. Tipo de servicios de consultoría⁴⁸:
 - a. Generalista multisectorial (diferentes temas aplicados a diferentes sectores)
 - b. Generalista sectorial (diferentes temas aplicados a uno o pocos sectores)
 - c. Especializada multisectorial (uno o pocos temas aplicados a diferentes sectores)

⁴⁸ La palabra “tema” hacen referencia a la temática, rama o tópico general, por ejemplo: Estrategia, Tecnología, Marketing, Auditoría, Project Management, Reingeniería de procesos, entre otros.

d. Especializada sectorial (uno o pocos temas aplicados a uno o pocos sectores)

4. Los servicios a ofrecer son dirigidos a:

a. Individuos

b. Empresas privadas

c. Empresas públicas o del Estado

d. Otros: _____

- Escriba las áreas/temáticas del servicio que proveerá (Ejemplo: Estrategia, Tecnología, Marketing, Auditoría, Project Management, Reingeniería de procesos, entre otros):

- Escriba en general los sectores/tipo de empresas o clientes, a los cuales les ofrecerá sus servicios (Ejemplo: Empresas productoras de alimentos, Pequeñas y Medianas Empresas, Empresas en proceso de liquidación, Jubilados, Trabajadores Ilegales, entre otros):

5. ¿Por qué sus servicios son necesarios?

6. ¿Cuáles son los principales beneficios que le ofrecerá a sus clientes?

7. ¿Cuál considera que será su posición y estrategia competitiva del mercado en donde desea incursionar?⁴⁹

- a. Líder de mercado
- b. Retador (Ataca abiertamente al líder)
- c. Seguidor del líder de mercado
- d. Especialista en un pequeño segmento

8. ¿Cuáles son los servicios que podría en un futuro introducir?

9. ¿Cuáles mercados podría incursionar en un futuro?

10. ¿Quiénes son sus *stakeholders* o grupos de interés?

11. En términos generales, ¿Cuál es su principal objetivo del negocio en términos de crecimiento y rentabilidad?

Al responder estas preguntas, podremos reflexionar acerca de las metas personales y profesionales de la organización, los mercados a los que se desea introducir inicialmente y aquellos que le gustaría ingresar en un futuro, las contribuciones que pretenden realizar y el foco que lo distinguirá entre la competencia. Si bien estos temas se desarrollaran de manera más específica y estructurada dentro del plan estratégico, es

⁴⁹ Tenga en cuenta las definiciones y actuaciones de la posición competitiva en el Marco Teórico. Página 33.

importante empezar a orientarnos hacia lo que queremos y trazar nuestro negocio ideal.

El plan estratégico se debe ver como el camino que se debe cruzar para poder cumplir con el sueño u objetivo final, cada paso es una meta intermedia y una descripción de lo que se debe hacer para cumplirla.

2.2. ANALISIS SITUACIONAL

Cuando se desea ingresar a competir dentro de un mercado, es necesario reconocer el panorama que enfrentaremos y las herramientas que se poseen para poder afrontar. Así mismo, que en cualquier sector, los servicios de consultoría deben realizar este análisis para reconocer su campo de operación y sus posibilidades de supervivencia.

Por medio de la investigación, es necesario realizar un diagnóstico externo, que permita tener un panorama de:

- Variables macroeconómicas.
- Variables socio-demográficas, entorno político, ecológico y tecnológico.
- Tamaño, tendencias del mercado y demanda (factores que puedan influir en la compra).
- Perfil y comportamiento del cliente
- Perfil y análisis de los competidores

Adicionalmente, con una matriz FODA como herramienta, se puede realizar el diagnóstico interno y externo de la compañía para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la futura consultora.

2.3. DEFINICION DEL TARGET

2.3.1. Perfil del target

Seleccionar al *target* y enfocar los objetivos hacia el mismo, hace que la consultora tenga clara su razón de ser. Por ello, la firma debe seleccionar y perfilar un mercado objetivo con el fin de diferenciarse en el mismo y resaltar sobre sus competidores.

Una alternativa, es seleccionar un mercado específico que actualmente adquiere o puede llegar a adquirir servicios de consultoría y luego seleccionar un segmento dentro del mismo para construir presencia. Por lo tanto, puede optar por una industria o sector y enfocarse en algún tipo de empresa o especialización dentro de la misma. Un ejemplo de ello, es seleccionar la industria de seguros y luego elegir a los *brokers* o seleccionar el segmento de Agencias que ofrecen seguros para autos.

Otra opción para seleccionar el *target*, es a través del conocimiento funcional de su *staff* de consultores enés del conocimiento de la industria. En este caso, se enfoca en temas generales que apliquen a diferentes sectores o rubros. Ejemplos de este tipo, son las firmas de consultoría en SAP, Recursos Humanos, *Marketing*, desarrollo de *software* a medida y otros, en donde sus servicios aplican a las diferentes industrias y cuentan con un portafolio diversificado de clientes.

Para definir su mercado objetivo, debe conocer sus características demográficas, geográficas, culturales, su campo de acción, entre otra información que le permita facilitar la identificación de sus clientes y prospectos. Las acciones de marketing deberán orientarse a cautivar y retener a este tipo de cliente.

Este trabajo de grado busca proponer un esquema de plan estratégico para consultoras empresariales en Argentina, es decir, que su cliente por lo general, corresponderá a un

cliente corporativo. En este caso, las características de nuestro target pueden estar definidas dentro del siguiente formulario:

Formulario 3: Definición del Target

Para los siguientes puntos, puede seleccionar una o más respuestas de acuerdo al perfil del target al que desea apuntar en su negocio:

1. Tipo de clientes:

- a. Individuos
- b. Empresas privadas
- a. Empresas públicas o del Estado
- b. Otros:

2. Sector:

- a. Primario (agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía, entre otros).

Especifique:

- b. Secundario o Industrial (realizan procesos de transformación de materia prima).

Especifique:

- c. Terciario o servicios (comercio, seguros, hotelería, asesoría, educación, restaurantes, entre otros).

Especifique:

3. Tamaño⁵⁰:

- a. Grande empresa
- b. Mediana empresa
- c. Pequeña empresa
- d. Microempresa

4. Propiedad del capital:

- a. Empresa pública
- b. Empresa privada
- c. Empresa mixta

5. Ámbito de la actividad:

- a. Local (pueblo, ciudad, municipio). Especifique:

- b. Provincial (una provincia o estado de un país). Especifique:

- c. Regional (varias provincias o estados de un país).
Especifique: _____

- d. Nacional
- e. Multinacional

6. Destino de los beneficios

- a. Empresa con ánimo de lucro
- b. Empresa sin ánimo de lucro

⁵⁰ Tenga en cuenta la clasificación de tipos de empresas en Argentina. Para ello, puede ver el Anexo A "Resolución 21/10: Modificación de la Resolución Nº 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales – Artículo 1º", en donde se clasifica de acuerdo al nivel de ventas. En caso de decidir por la clasificación por cantidad de trabajadores, consulte el Anexo B "Clasificación por cantidad de trabajadores, según Fundación Observatorio PYME".

7. Escriba algunas de los nombres de las compañías que le gustaría tener como cliente, y que se encuentren dentro del perfil del target seleccionado:

2.3.2. Necesidades y deseos del target

En general, las empresas contratan servicios de consultoría porque no tienen la capacidad, tiempo o recursos para ejecutar el trabajo por sus propios medios, consideran que las consultoras empresariales son compañías especialistas que diagnosticará y brindará la solución ante sus problemas u objetivos planteados.

Dentro la gran variedad de motivos en que una empresa puede necesitar servicios de consultoría empresarial, se destacan las siguientes necesidades:

- Solucionar problemas de diferentes tópicos (procesos ineficientes, baja de producción, dificultades en toma de decisiones, pérdidas económicas, nivelación de costos, entre otros).
- Mejorar rentabilidad.
- Asesoría en expansión o crecimiento de la empresa.
- Administración del riesgo.
- Mejora en la calidad y servicio.
- Propuestas globales de estrategias organizacionales.
- Mejora de competitividad.
- Propuesta e implementación de proyectos de diferente índole (Lanzamiento de nuevos productos, marcas, proyectos de implementación de sistemas y su adaptación a la organización).

Existen muchos más temas, sin embargo, lo realmente importante es identificar aquellas problemáticas u objetivos que puede tener nuestro *target* y analizar si contamos con los medios y herramientas necesarias para poder ofrecer una solución u oferta de servicio.

A través de investigaciones de mercado y el estudio de nuestro *target*, es posible detectar aquellas necesidades e identificar nuestros prospectos de clientes, para empezar a trabajar el servicio que se puede ofrecer a cada uno, para su posterior contacto y posible presentación de la compañía.

En muchos de los casos, las empresas públicas como algunas privadas, hacen licitaciones públicas en búsqueda de una firma de consultoría empresarial que pueda brindar una propuesta de solución ante su necesidad u objetivo ya identificado. Por ello, una vez determinado el *target*, se puede investigar acerca de los medios en donde se puede consultar sobre este tipo de licitaciones, que lo que buscan es encontrar la mejor alternativa en cuanto a solución, precio, resultados y beneficios.

2.3.3. Prospectos a cautivar con las estrategias de marketing

Identifique y diseñe el perfil de su prospecto ideal, esto beneficia en identificar el *target* al que se desea llegar y no gastar dinero y energías en un cliente que no sea llamativo para la organización.

La representación de un buen perfil de cliente o prospecto cuenta con las siguientes características:⁵¹

⁵¹ KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business. Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996. p. 58



Inicialmente debe identificar aquellas posibles empresas que puedan llegar a necesitar de los servicios de consultoría.

Analice cuales compañías pueden pagar por los servicios de consultoría e identifique aquellas personas que tienen la autorización o toma de decisión suficiente para poder contratar los servicios de consultoría.

Una vez diseñado el perfil, ya se puede empezar a buscar las opciones para contactar y atraer a dicho prospecto, además de analizar cuáles son los servicios que la firma de consultoría puede ofrecerle.

2.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En el momento de empezar a definir específicamente los objetivos del negocio de consultoría, podemos desenfocarnos frente al tema y no saber por dónde empezar. En general, los objetivos a plantear deben ser tanto cualitativos como cuantitativos, los cuáles pueden estar enmarcados en el siguiente formulario:

Formulario 1: OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Objetivos cualitativos:

2. *Target:*

- a. ¿Cuál es su mercado objetivo?

- b. ¿Cuáles son los proyectos en los que le gustaría trabajar?

3. Segmentación: ¿Cuál es el segmento de mercado en el que desea incursionar?

4. Posicionamiento:

- a. ¿Cuál podría ser su posicionamiento inicial en el mercado frente a sus competidores? _____

- b. ¿Cómo quiere que sea percibido por su *target*? _____

5. Diferenciación:

- a. ¿Cómo su negocio se diferenciará de los competidores?

- b. ¿Cuáles son sus competencias y habilidades especiales?

6. Notoriedad o reputación de la marca:

- a. ¿Cómo quiere ser reconocido por el público en general?

- b. ¿Cuáles son las contribuciones que desea aportar a la industria (conferencias, artículos, boletines, cursos, entre otros?)

- c. ¿Cuáles son las acciones que realizará para obtener una mayor visibilidad de la marca en el mercado? (Ejemplo: campaña publicitaria, encuestas o estudios que sean de interés para los clientes, etc.)

7. Imagen corporativa:

- a. ¿Cuáles son los aportes que desea brindar a la sociedad?

- b. ¿Cómo quiere ser reconocido por sus empleados?

- c. ¿Cómo quiere ser reconocido por sus proveedores?

- d. ¿Cómo quiere ser reconocido por la comunidad o grupo de interés externo a la compañía?

8. Desarrollo del personal:

- a. ¿Tiene un plan de carrera para los empleados? _____
- b. ¿Cuáles son objetivos de bienestar para el personal de la compañía (bonos, trabajo en casa, actividades deportivas y recreativas, etc.)?

- c. En vista de las áreas de servicio que desarrollaría en un futuro, con mira a ampliar el alcance del servicio prestado, ¿Cuáles son las capacidades y/o nuevos perfiles que debería incluir a su *staff*?

Objetivos cuantitativos:

- 1. Participación en el mercado deseada: _____
- 2. Ingresos netos obtener: _____
- 3. Rentabilidad del negocio: _____
- 4. Crecimiento en ventas: _____
- 5. Número de clientes: _____

La firma de consultoría puede plantearse todos los objetivos anteriores u optar por fijar aquellos, que hacen parte de su visión estratégica. No olvide que los objetivos deben ser realistas, medibles, congruentes e importantes para la organización.

Para redactar los objetivos debe considerar el plazo en que los desea cumplir (mediano o largo plazo).

2.5. MARKETING MIX PARA LAS FIRMAS DE CONSULTORIA

2.5.1. Estrategias de Producto

Cuando una empresa busca o adquiere servicios de consultoría está comprando soluciones a sus problemas o satisfacción a sus deseos, es decir, compran beneficios, que usted ofrece.

La consultora debe tener en claro, cuáles son los beneficios de sus servicios y a cuáles necesidades o deseos está satisfaciendo con cada uno de ellos, para que luego pueda direccionarlos al target correspondiente.

Una alternativa para definir su servicio es:

1. Empiece a listar los servicios que desea ofrecer y trate de categorizarlos. Puede ser que varios productos, estén agrupados en un solo servicio, en este caso, es importante que analice la mejor forma para consolidarlos.

Dentro de una categoría de servicio, puede haber diferentes tipos de soluciones o productos, por ejemplo, si observamos los servicios que prestan la Consultora Paradigma Sociedad de Consultores en su página web⁵², la empresa fragmentó sus servicios a través de prácticas, que corresponden a una especie de categorización de sus productos. En este caso tiene algunos servicios como: *Chance Management* (Gestión del Cambio), *IT Solutions and services* (Soluciones de Tecnología de la Información y servicios), *Profit Improvement and Performance Management* (Mejora de resultados y gestión del desempeño), *Organizational Design and Process Transformation* (Diseño organizacional y Procesos de Transformación), entre otros.

⁵² Vea: http://www.paradigma.com/html/espanol/nuestros_servicios/pd_nuestros_servicios.html

2. Luego para cada uno de los servicios, describa el objetivo, en el cual presenta de manera general, cuáles son los beneficios del producto.
3. Para cada servicio o categoría de servicio escriba las posibles propuestas de servicio que ofrece, en este caso, se puede entender que serían los posibles servicios específicos que adquiriría su cliente.
4. Piense cuáles son los posibles clientes para cada producto. Un producto puede aplicar para todas o ciertas industrias o tipos de empresa, así que tenga en cuenta esto para delimitar el alcance de sus servicios.
5. En general, reflexione cuáles son las ventajas o desventajas de cada servicio comparado con la competencia o si es un servicio nuevo en el mercado.

En el Anexo C presento a modo de ejemplo, el análisis del servicio de *Profit Improvement and Performance Management* (Mejora de resultados y gestión del desempeño) de la Consultora Paradigma, teniendo en cuenta la información publicada en su página *web*⁵³.

Recuerde que la presentación de la oferta o propuesta de servicio de manera simplificada es más cautivante y entendible que aquella que demuestra soluciones complejas, aunque si se requiere mayor detalle o es un tema complejo, usualmente se presenta en la reunión de presentación con el cliente o a través de la publicación de casos de éxito.

⁵³ Vea:

http://www.paradigma.com/html/espanol/nuestros_servicios/practicas/pd_profit_improvement.html

2.5.2. Estrategias de Imagen

2.5.2.1. Instalaciones

La ubicación de la oficina u oficinas de la consultora puede llegar a jugar un rol importante dentro del desarrollo de la compañía e influenciar en el método de operación (si los consultores trabajan en las instalaciones del cliente, trabajo desde casa, entre otros).

Igualmente la capacidad para servir a las necesidades de los clientes, puede verse limitada por las instalaciones en cuanto a su ubicación, capacidad para instalar a los consultores o cuando los clientes desean que las reuniones se hagan fuera de sus instalaciones, con el fin de tener mayor privacidad o un espacio diferentes.

Las anteriores justificaciones hacen que este tema sea un factor importante dentro del planeamiento de marketing, ya que dependiendo de su locación, así mismo también incrementarán sus costos de operación. Por ello, en el momento de seleccionar entre las diferentes alternativas en donde estará su “casa matriz”, considere su presupuesto, hábitos de trabajo, tipos de cliente e imagen que desea proyectar, por lo cual debe seleccionar aquella ubicación que sea más apropiada a sus necesidades.

2.5.2.2. Imagen Corporativa

El momento de construir la imagen para el negocio de consultoría, es un momento de creatividad y en donde se busca que la imagen deseada y proyectada sea la misma percibida por el cliente.

Como tal, la imagen será el resultado de la percepción del cliente interno y externo, que a su vez dependiendo de las características, ideales, creencias e impresiones que proyecte, se identificará la personalidad de la compañía.

Primero pregúntese lo siguiente:

- ¿Cómo queremos proyectarnos y ser percibidos por nuestro target?
Algunas respuestas son: como una compañía de alto valor y alto precio, calidad y precio, innovadora, educadora, confiable, competente, accesible, creíble, entre otras.
- ¿Qué debemos hacer para lograr proyectar la imagen que deseamos?

Luego tenga en cuenta las siguientes recomendaciones de actividades promocionales, que facilitaran la construcción de su imagen corporativa son⁵⁴:

- Aproveche las oportunidades de publicidad: A través de opciones publicitarias disponibles, tales como, cartas a editoras, piezas de opinión o volantes educaciones, entre otras.
- Hable a grupos locales: identifique zonas, actividades o cualquier oportunidad para poder interactuar con su mercado meta, por ejemplo, participe de foros promocionales, charlas, congresos, entre otros.
- Escriba publicaciones que sean leídas por su cliente y prospectos: con esta estrategia puede llegar a más amplias audiencias, ganar mayor reputación, además de ganar experiencia y reconocimiento.
- Exhiba a su gente: diseñe la imagen que su personal proyecte, a través de objetos de *merchandising* o a través de la participación de los empleados en actividades comunitarias, tales como: torneos deportivos, voluntariados, actividades recreativas, en donde puedan ser identificados y sobresalgan como parte de su imagen.

⁵⁴ CONNOR Dick, DAVIDSON Jeff. Marketing your consulting and professional services. Tercera edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1997. p. 150 -153

- Diseñe la atmosfera para su negocio: es importante que las instalaciones de la oficina sea consistente con la imagen que desea proyectar. Algunos factores a considerar son:
 - Recepción del teléfono: voz humana o digital.
 - Ubicación y tipo de infraestructura.
 - Entrada, área de espera y publicaciones disponibles.
 - Las oficinas, premios, placas o reconocimientos.
 - Biblioteca y área de operación.

2.5.2.3. Identidad corporativa

La personalidad de la empresa es cubierta o vestida por la identidad corporativa, que está influenciada por el logo, los colores corporativos y demás piezas gráficas.

La primera imagen proyectada al prospecto o cliente generalmente se hace a través de materiales impresos o digitales, por ello, debe tener en cuenta las siguientes herramientas visuales:

- Papelería con membrete: en el caso de hojas para cartas y demás documentos, lo ideal es que incluya el nombre de la firma, su logo, dirección, teléfono, fax, correo electrónico y página *web*.
- Tarjetas de presentación: los consultores deben tener tarjetas de presentación, que incluya la imagen de la compañía y datos de contacto. Este elemento es estratégico, ya que en las reuniones o cuando el consultor es presentado a alguien nuevo, puede identificarse como parte de la firma de consultoría.
- Publicidad gráfica, tales como volantes, folletos u otros elementos publicitarios.

- **Página Web:** debe exponer la imagen de la compañía en todo su contenido y diseño. El portal *Web* tiene que estar actualizado constantemente. Esta es una herramienta que representa a la consultora ante gran parte de la audiencia y clientes.

2.5.3. Estrategias de Precio

Para cualquier nueva empresa, independientemente si es de servicios de consultoría o no, una de las decisiones más difíciles de tomar es acerca de los precios de sus productos, ya que arriesgarse a poner un precio alto, puede implicar una pérdida de clientes potenciales. Así mismo, la imposición de un precio bajo, puede afectar la rentabilidad del negocio.

En el caso de las firmas de consultoría, cuando se refiere al precio del servicio generalmente se habla de tarifas u honorarios de servicios, los cuales dependen en gran parte del entendimiento de las necesidades de la consultora y del mercado.

2.5.3.1. Factores para determinar el precio

Para poder determinar sus tarifas, debe tener en consideración los siguientes cinco factores⁵⁵:

- **Salarios:** Dependiendo de la cantidad de personas que necesite para cumplir con el objetivo del proyecto u entregable, en el tiempo establecido. La tarifa debe cubrir el valor de las horas, días o salarios que se paguen a las personas asignadas al proyecto.

⁵⁵ KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business. Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996. p. 46 - 49

- **Gastos generales:** Estos corresponden a todos los costos de operación del negocio, que puede incluir alquileres, servicios públicos o boletos de servicios, líneas telefónicas, seguros, promoción, impresiones, fotocopias, gastos de viajes, entre otros. En muchas de las consultoras, estos costos son desglosados de la siguiente manera:
 - Gastos relacionados con el cliente: en este caso, corresponden a los gastos que son a favor del cliente y pueden llegar a facturados a la cuenta del cliente en adición al precio de los servicios de consultoría.
 - Gastos generales propios: estos son asumidos por la consultora y de alguna manera son absorbidos por la tarifa del servicio.

- **Rentabilidad o beneficio:** Es ideal que el beneficio económico, es decir, la utilidad, sea suficientemente buena como para cumplir con los objetivos financieros del negocio. Dependiendo del tipo de consultoría que ofrezca, la rentabilidad puede estar entre 10% a 25%. Si los servicios son únicos y tiene una alta demanda, la rentabilidad puede exceder ese rango. Sin embargo, lo más pertinente, es tratar de investigar en su campo cuanto es el promedio y de esta manera tener un estimativo.

- **Competencia:** Dependiendo de su estrategia e imagen proyectada frente a la competencia, también dependerá su precio, ya que la más prestigiosa firma de consultoría, no tendrá los precios más bajos del mercado. Para ello, investigue a través de recursos de información, tales como, otras consultoras, asociaciones de consultores, clientes anteriores de consultoras y negocios líderes empresariales en su comunidad.

Una vez, tenga un conocimiento aceptable de los rangos de tarifas para el tipo y calidad de servicios que está ofreciendo, usted puede estimar su propia tarifa de servicio, optando por un bajo, medio o alto rango de precio. Recuerde que un bajo precio, no le asegura conseguir al cliente deseado.

- **La economía:** una estrategia de precio puede fallar, sin no se considera el estado de la economía actual. De alguna manera, tenga en cuenta el entorno económico a través de los incrementos o disminuciones de las tasas de interés, cambios en las leyes de impuestos, el porcentaje de inflación, tendencias de índice de empleo, gasto de los consumidores, patrones de ahorro y niveles de productividad. Las firmas de consultoría en momentos deberá considerar estos cambios y adaptarse a ellos, es importante ver cómo afecta los cambios económicos en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

2.5.3.2. Tipos de acuerdos de tarifa u honorarios

Dependiendo del tipo de proyecto o trabajo en consultoría, si son requerimientos individuales o si es un paquete de servicios, usted puede establecer uno o varios acuerdos de tarifa u honorario.

A continuación se presenta las estrategias más comunes que puede utilizar:⁵⁶

- **Precio por hora:** este tipo de acuerdo se realiza principalmente en proyectos que son a corto periodo de tiempo o es algo esporádico. De manera general una forma para determinar la tarifa es:

○ Salario por hora (valor estimado)	\$ xxxxx
○ Gastos generales por hora	\$ xxxxx
○ Utilidad por hora (% utilidad (salary + gastos))	\$ xxxxx
Total de precio por hora	\$XXXXXX
- **Precio basado en el proyecto:** Este tipo de estrategia el cliente paga una suma acordada por la ejecución exitosa de un proyecto específico. La cuota que recibe la firma de consultoría se calcula de antemano y se fija en cierta cantidad. Si el proyecto llegara a necesitar más tiempo de lo previsto, la tarifa se debe

⁵⁶ Ibid., p. 50 - 55

mantener sin cambios. En caso en que, la firma de consultoría termine antes del tiempo proyectado, de la misma manera, recibirá la cantidad de dinero pactado.

Esta estrategia es muy pertinente cuando existe de por medio un producto entregable o una tarea que se puede llevar a cabo, como puede ser el caso, de la elaboración de un folleto, hacer una investigación de mercados, entre otros, donde tanto el cliente como la consultora saben realmente que es lo que se quiere. El factor tiempo no se tiene en cuenta en la facturación. En esta estrategia, es necesario que sea capaz de determinar con precisión cuánto tiempo requerirá en cada proyecto, para que no se desfase e incurra en pérdidas.

- **Precio por prestación de servicio:** es una alternativa en donde se negocia con el cliente el pago de una tarifa mensual, por lo tanto, es posible que sean para casos de proyectos o servicios permanentes durante un tiempo prolongado. En contraprestación, el consultor se compromete a cumplir con una cantidad mínima de horas mensuales de trabajo.

Esta alternativa beneficia tanto a la compañía como a la firma de consultoría, ya que la consultora podrá disponer de un flujo de caja estable y la empresa tendrá la seguridad de que cuenta con la disponibilidad de sus servicios en el tiempo contratado. Comparando con la opción de tarifa por base de proyecto, en la tarifa por prestación de servicios, no solo se enfoca en un proyecto específico, sino que puede incluir diferentes asignaciones en un periodo de tiempo determinado.

- **Precio basado en el desempeño:** en este acuerdo, el pago del servicio depende en gran parte o totalmente de la calidad del desempeño o del resultado de los objetivos acordados con el cliente.

Para usar este sistema, es necesario que la firma de consultoría tenga la autoridad para implementar sus recomendaciones o llevar a cabo las actividades relacionadas con la asignación o proyecto. Por otro lado, se debe establecer un

criterio de evaluación de desempeño claro y medible, que sea fácil de identificar y evaluar objetivamente, por lo cual, es necesario también establecer un desempeño básico y a partir de este, implantar metas o escalafones de cumplimiento.

Para motivar a los consultores a cumplir con los objetivos planteados, es posible, fomentar su desempeño ofreciendo un porcentaje de comisión, bonos o regalos adicionales.

2.5.3.3. Cronograma de pagos

Adicionalmente a la negociación del precio de los servicios, debe establecer el cronograma y forma de pago con el cliente. Dependiendo del tipo de tarifa que haya seleccionado, se debe tener en claro cuando se debe facturar por los servicios, como se calcular, a la suma facturada (depende si es tarifa por proyecto, horas, prestación de servicios, por la evaluación de desempeño), cual es la forma de pago (efectivo, cheque al día, cheques posfechados, tarjeta de crédito, tarjeta débito, débitos automáticos, consignaciones a cuenta, entre otros). Así mismo, debe incluir los gastos adicionales cuando aplique (viáticos de consultores, viajes, llamadas larga distancia).

Es importante, lograr una relación gana-gana con el cliente, en donde no se vean afectados sus flujos de caja, se comprometa el cliente a pagar según lo acordado y la firma de consultoría se comprometa a brindar servicios de calidad y el trabajo convenido.

Por último, otra opción referente al cronograma de pagos y que es muy frecuente en el negocio de consultoría es la alternativa de pagos parciales, en donde se puede pactar por ejemplo: tres pagos en el inicio de la asignación, en el transcurso o mitad de la prestación del servicio y una al final. Pueden tener diferentes proporciones en cada uno de los pagos o pueden ser iguales, todo dependerá de la negociación y acuerdo con el cliente.

2.5.4. Estrategias de Promoción

Dentro del negocio de consultoría, es vital la promoción de los servicios, no solo realizando actividades propias de promoción, lo ideal es que el cliente también difunda a otros prospectos los beneficios adquiridos gracias a la prestación de los servicios de consultoría de la firma.

La estrategia de promoción es un proceso en donde se selecciona los canales de comunicación, que permitirán atraer a la audiencia del buen prospecto. Los canales que puede seleccionar se encuentran enmarcados en tres categorías:

- Creación de redes de contacto (*Off-line*): es una forma de comunicación personal usada para promover el negocio de consultoría, la cual busca establecer y mantener una red de amigos, colegas, clientes satisfechos y otros quienes pueden ser buenos prospectos para los servicios de consultoría, inclusive aquellas personas o empresas que pueden contribuir con la promoción de la consultora. Esta es una alternativa económica y efectiva, pero para poder crearla es necesario que el personal de la consultora participe y tenga la disposición de compartir información y buenas relaciones en su red de contactos.
- Publicidad: en este punto nos referiremos en especial a todas aquellas herramientas y medios tradicionales que ayudan a promover la imagen de la firma de consultoría e impulsar la venta de sus servicios.
- Promoción en la *On-Line*⁵⁷: corresponde a las actividades y herramientas que se usan para atraer al “buen prospecto” o audiencia objetiva, hacia el sitio web de la compañía, con el fin de darnos a conocer y promover los servicios de la firma.

⁵⁷THOMPSON, Ivan. La Promoción Web [en línea]
<<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-web.html>>[citado en 25 de enero de 2014].

Una buena estrategia de promoción debe incluir el uso de redes de contactos para tener la oportunidad de conocer nuevos prospectos y mantener a los clientes ganados. Así mismo, debe considerar el uso de la publicidad para ayudar a construir reputación, reconocimiento y ofrecer sus servicios *dentro (On-line)* y fuera (*Off-line*) de internet.

Dependiendo del tipo de consultoría que ofrece, la audiencia y la cantidad de dinero disponible para promoción se debe seleccionar la estrategia más sustentable para la firma.

A continuación se presenta algunos métodos que pueden ser efectivos para una firma de consultoría:⁵⁸

2.5.4.1. Redes de contacto (*Off-line*)

- **Llamadas telefónicas:** a través de campañas publicitarias telefónicas, puede llegar a potencializar las relaciones existentes y establecer nuevas, lo importante es resaltar la importancia que se le da al posible prospecto.
- **Correo:** a través del correo ya sea directo, se puede enviar la información detallada de los servicios proveídos, así mismo, se puede establecer un mayor acercamiento con el cliente y prospectos enviando revistas propias o *clippings*, reportes u otras opciones que sean llamativas para su *target*.
- **Membresías en asociaciones:** esta es una forma muy enriquecedora para extender las redes de contactos para la consultora, ya que al reunirse con líderes y demás competencia del sector, está teniendo la oportunidad de extender sus ideas e información. En las asociaciones, es posible participar de foros de discusión y dar a conocer su ventaja competitiva, así que puede llegar a ser un referente importante o conocer aquellos de los que puede aprender.

⁵⁸KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business. Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996. p. 61-67.

- **Discursos y seminarios:** participando en estas actividades, adquiere información adicional y hace nuevos contactos a la vez. Una forma es adherirse a un seminario y otra opción es creando un propio evento, lo cual, es una herramienta efectiva para dar a conocer los servicios de la consultora y ganar reputación como un experto en el campo.

Adicionalmente, se puede lograr obtener datos de contacto de los prospectos asistentes y cobertura periodística, logrando publicidad sin pagar un peso.

- **Eventos públicos y sociales:** participando en estos eventos se puede llegar a conocer clientes difíciles de contactar, la ventaja de estar en un ambiente de diferente, donde se trate de crear relaciones, mas no vender o hacer negocios. Luego de crear el contacto con el prospecto, se puede realizar una llamada o carta para invitarlo a charlar o discutir y lograr obtener un mayor acercamiento.
- **Conexiones informáticas:** es otro camino para estar en contacto e incrementar la visibilidad de la consultora, a través de *mails* e información compartida a través de internet. Si bien, esta estrategia usa el internet como canal de envío, la consideremos como actividad *Off-line*, siempre y cuando no sea un canal que tenga bidireccionalidad, es decir, donde solo se use para la comunicación o envío de información unidireccional (de la empresa al receptor) sin necesidad de una retroalimentación por parte del receptor.

2.5.4.2. Publicidad

De acuerdo a los recursos económicos, habilidades del personal y preferencias de la compañía, se puede seleccionar los métodos más compatibles en cuanto a publicidad

corresponde. A continuación se exponen algunos métodos que le permitirá tener una exposición frente a los diferentes medios de comunicación:⁵⁹

- **Entrevistas en medios de comunicación:** en programas de radio, televisión o en publicaciones en periódicos o artículos especializados, se puede captar una amplia audiencia para hacerse conocer ante el público general y objetivo.

Es necesario presentarse frente a los medios objetivos y ofrecer su disponibilidad y valor agregado para que consideren a la firma como un referente o experto en un tema específico. Una vez confirmada la invitación a participar en el medio, se debe adaptar el lenguaje y la información al tipo de audiencia.

- **Publicación de artículos:** cuando la firma de consultoría cuenta con publicaciones en revistas, periódicos o *clip* informativo en su área de especialidad, es considerado un especialista en el tema. Esto puede lograr reconocimiento público y en especial dentro de la audiencia que se tiene como objetivo, ya que quienes adquieren la publicación por lo general, son lectores interesados en el campo de interés del documento.

Una recomendación en este tipo de publicidad como en otros, es no tratar de abarcar tantos campos de experticia, ya que se puede perder credibilidad, al ser considerado un “todero” en cuanto a temas de consultoría se refiere.

- **Boletines informativos:** diseñar y publicar boletines informativos propios de la compañía con frecuencia regular (mensual, bimestral, trimestral) es una manera de captar a nuestros prospectos, clientes actuales y futuros clientes, ya que mantienen el contacto y recordación de quienes somos, abarcamos una mayor cobertura en medios de comunicación y en caso de llegar a ser una publicación

⁵⁹KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business. Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996. p. 67-73

de gran interés en un futuro puede ser un medio adicional de ingresos, si se llega a comercializar para el público general.

- **Libros:** la publicación de un libro en nombre de la compañía o de algunos de sus socios o colaboradores es la forma de contar con mayor credibilidad en que somos expertos en nuestra área. Cuando nuestros clientes saben que somos autores de libros, consideran que realmente se cuenta con el conocimiento necesario y *status* de especialista. Adicionalmente, se puede tener mayor posibilidad para aparecer en medios de comunicación, en entrevistas o simplemente al ser citado en los medios o en el voz a voz del mundo empresarial.
- **Donaciones benéficas y participaciones gratuitas en eventos:** cuando se participa en causas nobles o eventos puntuales, y la firma es mencionada como patrocinador o voluntario, hace que nuestros *stakeholders* tengan un acercamiento hacia la empresa y promuevan la publicidad de la compañía al hablar bien de la misma. Tal vez, un futuro cliente prefiere adquirir los servicios de una compañía de consultoría que está comprometida con la sociedad y tenga un mayor sentido de ética y solidaridad.
- **Guía telefónica local o especializada:** cuando un cliente desea buscar una firma de consultoría, puede empezar por buscar en guías o directorios telefónicos impresos o en internet. Esto puede llegar a ser la más importante campaña de publicidad y más si nos referimos a una compañía nueva, puesto que nos garantizamos estar publicados como prestadores del servicio.

Una forma es simplemente aparecer bajo el listado de todas las empresas de consultoría en el formato estándar, sin embargo, en algunas guías o directorios existe la posibilidad de resaltar sobre de los demás a través de un aviso más grande, o una micro pieza publicitaria que permita cautivar la atención del interesado. Si es posible, trate de enfatizar en la experiencia, especialidad, recursos o capacidades que lo resalten de la competencia.

Cuando se traté de directorios especializados, es decir, aquellos en los cuáles existe la posibilidad de segmentar las publicaciones por rubros o campos alusivos a la consultoría o prestación de servicios profesionales, se aconseja examinar con detenimiento cuál o cuáles serán aquellas secciones en donde deberíamos aparecer. Hay que tener en cuenta los costos de las publicaciones. Si somos miembros de alguna asociación que cuenta con su propio directorio, probablemente es gratuita la publicación de sus datos de contacto dentro de la misma.

- **Correo directo:** A pesar de que hoy en día, ha disminuido su impacto y efectividad por los altos costos y reemplazo por el correo electrónico, el correo directo es una alternativa que ayuda a mantener el contacto con clientes, buscar nuevos prospectos, desarrolla su imagen e introduce nuevos productos. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con su distribución, ya que genera altos costos no solo por el pago de la distribución, sino en la impresión y elaboración de la pieza. Generalmente se envían folletos, cartas o piezas publicitarias creativas (obsequios, folletos llamativos o piezas publicitarias decorativas que son resaltadas por su diseño).

Para tener una exitosa campaña publicitaria a través del correo directo es clave contar con una base de datos actualizada y segmentada de clientes actuales y potenciales. Así mismo, la idea es no permitir que nuestro correo se convierta en basura o pase por alto. Para ello, se debe diseñar de manera que estimule a abrirlo, debe estar dirigido a la persona o prospecto que tiene la autoridad y posible necesidad de comprar nuestros servicios. Por último, es importante resaltar que se debe cuidar el estilo, redacción e imagen que se quiere proyectar.

- **Medios masivos tradicionales de comunicación:** la prensa o periódico, las revistas, radio y televisión son medios por lo general, unidireccionales, es decir,

en donde la empresa difunde el mensaje que desea transmitir y no existe una retroalimentación.

A través de los medios tradicionales de comunicación se puede publicitar nuestra compañía y llegar con un mensaje a una amplia audiencia. Se debe trabajar muy bien en el mensaje a comunicar, debe ser claro para la audiencia. Por lo general, se contacta con empresas especializadas en publicidad en medios, que ayudan a diseñar, implementar y emitir la información radial o televisiva, pieza publicitaria o cualquier elemento de publicidad en los medios masivos. La compañía debe examinar los costos que implica invertir en este campo.

- **Promoción de ventas:** anteriormente en el tema de “Imagen corporativa” se dieron algunas recomendaciones acerca del tema. Generalmente, la promoción de ventas hace referencia a un complemento de publicidad e incluye diferentes métodos promocionales, tales como⁶⁰:
 - Tarjetas corporativas: esta es una importante herramienta de promoción para ofrecer los servicios a nuevos prospectos. Tanto el diseño y la imagen es relevante en las tarjetas de presentación corporativa, así como, aclarar la naturaleza del servicio de consultoría, son recomendaciones que pueden a brindar efectividad.
 - Folletos: esta pieza de promoción de ventas es una forma de ampliar y brindar una visión general de la descripción de los servicios prestados, capacidades, conocimientos, datos de contacto y otro tipo de información que desee incluir. Exponiendo algunos clientes que han comprado los servicios, ayuda a legitimar la calidad y confianza en la consultora.

⁶⁰KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business. Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996. p. 72-73

- Objetos especiales de publicidad: elementos como lápices, bolígrafos, cuadernos, llaveros, libreta o cualquier objeto que tenga impresa la identidad corporativa, nombre y teléfono de la empresa.
- Participación en eventos: al tener un espacio comercial o de exhibición en congresos, conferencias o cualquier evento en donde este conglomerado un grupo importante de posibles “buenos prospectos”, es una alternativa que hace llegar directamente al cliente potencial.

2.5.4.3. Promoción On-Line

Como se mencionó anteriormente, se debe considerar estrategias que lleven al cliente objetivo a la página web de la compañía, que en el sector de consultoría es una importante herramienta usada en especial, para darnos a conocer frente al mercado, es una forma de decir “aquí estamos, ofrecemos soluciones a sus deseos y necesidades”.

Como ya tenemos identificado nuestro *target*, también sabemos cuáles son nuestros principales objetivos en la promoción web: impulsar la imagen corporativa y la venta de nuestros servicios. Luego es necesario trabajar en el diseño del mensaje y la elaboración de la *página web*.

Las funcionalidades del portal web deben conducir al logro de los objetivos, manteniendo un esquema que facilite la navegación de los usuarios y exponga la identidad visual de la consultora. De acuerdo a Tom Peeters en su libro “La inevitable revolución de internet”⁶¹, recomienda algunas pautas para tener en cuenta en el desarrollo de un sitio *web*:

⁶¹Citado en: OLMOS Antonio, MIRANDA Jose Antonio. Publicidad Online, las claves del éxito en internet. Madrid: ESIC Editorial, 2010. p 32-33.

- El portal *web* debe ser diseñado para ser fácil de entender.
- El contenido debe ser esencial, hay que evitar incluir elementos innecesarios.
- Debe ser fácil de navegar, pocos clics.
- Si existen “descargas” deben ser ágiles y rápidas
- La página de inicio debe ser básica, clara e interesante, debe cautivar al usuario.
- Es recomendable brindarle algunos enlaces o *links* a otros sitios *web*, que le pueda interesar.

Al igual que la promoción tradicional, la promoción web tiene algunas herramientas, tales como⁶²:

- **Publicidad en internet:** el mensaje es proporcionado de manera masiva e impersonal. En general se usan medios como: buscadores, directorios, programas de anuncios, bloques de *pixeles*, sitios de intercambio de *banners*, boletines electrónicos, espacios en otros sitios web, anuncios clasificados, apariciones con banners u otras herramientas en redes sociales.
- **Promoción de ventas:** busca captar la atención del usuario, ofreciendo algún incentivo como: cupones, concursos, premios, obsequios, descuentos, servicios adicionales, entre otros.
- **E-mail Marketing:** campañas de envío de E-mails con información de valor al cliente objetivo. Algunas de las herramientas explicadas con anterioridad, tales como: boletines informativos, piezas publicitarias, entre otros, son contenidos que se pueden remitir al cliente objetivo a través de este medio de comunicación. Sin embargo, hay que tratar de no saturar al cliente y enviarle información que sea deseable y de interés, no algo que se convierta en *Spam* o lo que se conoce como “Correo no deseado”.

⁶²THOMPSON, Ivan. La Promoción Web [en línea]
<<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-web.html>>[citado en 25 de enero de 2014].

- **Relaciones públicas virtuales:** el objetivo es promover y/o proteger la imagen del sitio web y de la compañía en general. Existen herramientas como: paquetes de prensa, patrocinios, publicaciones, relaciones con la comunidad virtual a través de chats, videoconferencias, videos en la página web o en sitios como YouTube, foros virtuales, blogs, paginas o perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otros). Además de la articulación de las actividades *Online* con *Offline*.
- **Actividades Off-Line:** todas las actividades “fuera de internet” que fueron explicadas en el aparte de Publicidad y Redes de Contacto, deben ayudar a promover y conducir al público objetivo al sitio web corporativo.

Finalmente, es importante realizar un constante seguimiento a la implementación de las estrategias, ya que esto permite evitar errores y llevar siempre al logro del objetivo. La empresa de consultoría, necesitara dedicar tiempo, recursos y personas que estén tanto en el análisis, diseño, implementación, seguimiento y control de las estrategias de promoción On-Line.

2.5.5. Administración y Fortalecimiento de Relaciones (Marketing Relacional)

En comparación con las empresas manufactureras, las empresas de servicios deben tener un enfoque de marketing diferente, en los servicios de consultoría tanto el cliente como los empleados interactúan para crear el servicio. Una interacción efectiva entre el cliente y el servicio, depende gran parte de los empleados que prestan el servicio, la dinámica del servicio y los procesos de apoyo que respaldan las actividades de los empleados.

En general las compañías el resultado que apuntan en general las empresas son:

- Obtener beneficios económicos y rentabilidad.

- Tener clientes satisfechos y leales.
- Brindar valor agregado en el servicio.
- Contar con colaboradores satisfechos y comprometidos.

Esto implica más allá de un marketing tradicional, al abarcar estas temáticas se requiere también de un marketing interno y marketing interactivo para estar a la vanguardia.

Como se nombraba en el marco teórico, es importante que las empresas de servicios puedan adaptarse a lo que sería el triángulo de marketing de servicios. A continuación se expondrá las generalidades de este tema, que es algo a tener en cuenta en el desarrollo del marketing mix, ya que debemos pensar cómo afecta cada estrategia al relacionamiento interno, externo e interactivo.

2.5.5.1. Marketing Externo (Relación entre la empresa y el cliente)

El Marketing externo, busca que la firma de consultoría retenga sus clientes actuales y atraiga nuevos clientes a través de la detección y satisfacción de sus necesidades y la entrega de un servicio profesional que apunte a el cumplimiento de los objetivos del cliente.

Con lo anterior, una estrategia exitosa para una compañía de consultoría, implica una combinación efectiva entre las habilidades de sus consultores y una muy elaborada estrategia de marketing, generando de esta manera una práctica integral.

2.5.5.2. Marketing Interno (relación entre la empresa y el empleado)

Este enfoque busca que los clientes internos de la compañía, tanto los que tienen interacción con el cliente, como aquellos que prestan servicios de apoyo, se sientan satisfechos con la empresa. Los consultores que se sienten felices de pertenecer a una firma que valora su trabajo y le da oportunidades de desarrollo, adquiere mayor compromiso e identidad ante su compañía.

Cuando hablamos de los empleados que tienen interacción directa con el cliente, estaremos hablando principalmente de los consultores que son quienes asesoran y brindan el servicio. Por otro lado, los empleados de servicios de apoyo, corresponde a todo el personal que hace parte de las áreas Administrativas, Tecnología, Operaciones, RRHH, Marketing y demás, que hace que los consultores tengan las condiciones y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

El marketing interno debe preceder a la comercialización externa, por lo cual, no solo basta con hacer publicidad a la compañía, sin tener el apoyo por parte del cliente interno, que a su vez, promueve el buen nombre de la firma y realiza su trabajo orientado a la satisfacción de cliente.

2.5.5.3. Marketing Interactivo (Relación entre el empleado y el cliente)

La percepción del cliente acerca de la calidad del servicio depende en gran medida de la interacción entre el comprador y vendedor, por lo cual, cualquier acercamiento con el cliente puede convertirse en un “momento de la verdad”, en donde no solo se juzga a la calidad del servicio, sino también a la organización y los prestadores del servicio (consultores).

Ofrecer “calidad técnica”, que para el caso sería un consultor con habilidades y competencias sobresalientes, un entregable satisfactorio o una solución efectiva ante el problema planteado por el cliente, no es un solo factor de calidad del servicio, la “calidad en la entrega” implica más cuestiones subjetivas, que también son de alto impacto. Por ejemplo, la amabilidad, confianza, interés por el cliente, respeto, colaboración y brindar sensación de atención preferencial, hace que el cliente reconozca mayor calidad del servicio y un plus que reconocerá en el momento de una nueva adquisición de servicio o relación a largo plazo.

X. CONCLUSIONES

De acuerdo al desarrollo de esta investigación y análisis de la información obtenida; a continuación se dará conclusión a los cuestionamientos expuestos en el planteamiento del problema y se verificara con la hipótesis planteada:

I. ¿Existe alguna propuesta metodológica de plan de marketing que ayude a las nuevas empresas de consultoría a enfrentarse al actual escenario competitivo?

- **Hipótesis:** Actualizando los principios y planteamientos metodológicos del marketing de servicios, se puede llegar a adoptar estrategias especializadas de mercadotecnia para las firmas de consultoría propulsando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- **Resultado:** Como se expuso durante esta investigación, existen diferentes herramientas de marketing que aplican para crear un plan de marketing estratégico para nuevas compañías de consultoría.

Existen diversas metodologías y recomendaciones desde el campo del marketing de servicios, sin embargo lo realmente importante es capturar aquellas herramientas que aplican directamente al negocio con base a las características y exigencias propias del sector.

Thomas Greenbaum⁶³, propuso lo que se conoce como las “9 Ps del marketing de un servicio de *consulting*” que se basa en la combinación de elementos de marketing,

⁶³GREENBAUM Thomas. Manual del Consultor. España: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991. P.

tales como: planificación, precio, lugar, presentación (imagen), posicionamiento, personas, producto, promoción y profesionalidad.

Con base a estas pautas proporcionadas por Greenbaum, además de otros enfoques de marketing relacional, planeación estratégica y las tendencias referentes a tecnología, nuevas formas de comunicación y publicidad, expuse una propuesta de plan de marketing actualizada que tiene en cuenta elementos del marketing tradicional y moderno para la generación de estrategias para nuevas firmas de consultoría empresarial en Argentina.

II. ¿Cuáles son los elementos que componen un plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría?

- **Hipótesis:** A partir de una propuesta metodológica de diseño de plan estratégico de marketing enfocado en las nuevas consultoras empresariales, se puede identificar los factores y recursos de marketing que se adaptan al negocio de consultoría empresarial.

- **Resultado:** Con base a todo el conocimiento adquirido, tracé una propuesta para elaborar un Plan Estratégico de Marketing para nuevas consultoras en Argentina, que contiene los elementos propios del negocio y se resume en:
 1. **Trazar el horizonte del negocio:** Es el momento en que los nuevos emprendedores se reúnen para reflexionar acerca del modelo de negocio de la consultora, conocer cuáles son sus objetivos y empezar a planear hacia donde quieren ir. No es un análisis profundo y detallado, simplemente es un análisis preliminar que ayuda a empezar a delimitar y definir el alcance de lo que se desea construir.

2. **Análisis situacional:** Es la etapa en que se identifican los factores internos y externos de la compañía dentro del sector, con el fin de tener un panorama general del marco de operación. El análisis DOFA, es una herramienta que ayuda a definirlos.

3. **Definición del *target*:** Se debe seleccionar e identificar el perfil del mercado meta de la consultora. Una vez identificado el *target*, es necesario saber cuáles son los “buenos prospectos”, que son aquellos que necesitan de nuestros servicios, cuentan con la capacidad para adquirirlos y son rentables para el negocio.

4. **Definición de objetivos:** En este paso, se enuncian detalladamente los objetivos cualitativos y cuantitativos que se desean cumplir para encaminarlos hacia el *target* deseado, para poder definirlos se expone un formulario que ayuda a guiar la elaboración de los mismos.

5. **Marketing Mix:** Son los factores de éxito que se debe tener en cuenta para ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos. Se expone los elementos y algunas alternativas estratégicas utilizables dentro del mundo de la consultoría. La propuesta se basa en:
 - Estrategias de Producto: este punto pretende definir cuál será el portafolio de servicios y la propuesta de servicio para los posibles clientes.
 - Estrategias de Imagen: temas acerca de la selección de las instalaciones, construcción de imagen, marca e identidad corporativa, serán claves para empezar en el sector de servicios de consultoría. Se busca que en lo posible la imagen proyectada de la compañía, coincida con la imagen percibida por los clientes y el público general.
 - Estrategias de precio: existen algunos factores determinantes en el establecimiento de tarifas u honorarios de consultoría, tales como: los salarios, gastos generales, rentabilidad deseada, precio de la competencia y la economía actual, esto se debe considerar para luego

seleccionar la estrategia de precio acordada con el cliente y el cronograma o forma de pago. En general algunas estrategias son:

- Precio por hora;
 - Precio basado en el proyecto;
 - Precio por prestación de servicio;
 - Precio basado en el desempeño.
-
- Estrategias de Promoción: este es un tema amplio, en donde se puede plantear diversas estrategias de acuerdo a los canales de comunicación a usar, para el caso de servicios de consultoría se puede sintetizar en:
 - Creación de redes de contacto (*Off-line*): hace referencia a la promoción del negocio a través de las relaciones efectivas de comunicación con colegas, clientes satisfechos, referentes y otros *stakeholders*, que pueden llegar a promover nuestra imagen y servicios. Las estrategias usadas buscan establecer y fortalecer los lazos con estos grupos a través de llamadas telefónicas, correos, participación en asociaciones, seminarios, eventos públicos y sociales.
 - Publicidad: son las estrategias enfocadas para lograr ventas y ganar reconocimiento ante la audiencia en los diferentes medios tradicionales de comunicación. Entrevistas en medios de comunicación, publicación de artículos, libros, boletines informativos, donaciones benéficas, participación como patrocinador en eventos sociales, registro y pautas en guías telefónicas locales y especializadas, envíos de publicidad al correo directo, publicidad en radio, televisión, prensa y la promoción de ventas a través de tarjetas corporativas, folletos, objetos especiales de publicidad y participación en eventos especializados, son algunos de los recursos a usar en cuanto a promoción y publicidad.

- Promoción *On-Line*: Hoy en día este es un factor que debe estar diferenciado dentro de la estrategia macro de promoción, ya que Internet, es un canal casi obligatorio para una empresa de consultoría. En muchos casos la página *web* será la primera imagen de reconocimiento de la compañía. Para ello, debe usar algunas herramientas de promoción que lleve a encontrar nuestra presencia en la *web*, tales como buscadores, directorios, boletines electrónicos, *banners*, anuncios clasificados, redes sociales, correos electrónicos, entre otros. Así mismo, debe considerar estrategias para el fortalecimiento de buenas relaciones virtuales con la audiencia y articular las actividades *On-line* con las *Off-Line* para obtener una estrategia integrada.
6. Administración y fortalecimiento de relaciones: Es un tema que hace alusivo al Marketing Relacional. En el mundo de consultoría tanto el cliente como los consultores y demás empleados interactúan para crear el servicio, por lo tanto, debe existir una administración efectiva del relacionamiento entre los mismos.
- El marketing externo, se enfoca en la relación entre la empresa y el cliente, por lo cual, la nueva consultora debe vigilar y establecer la estrategias que permitan cautivar a sus clientes a través de una oferta de servicio que satisfaga las necesidades y deseos del mismo.
 - Marketing interno, gerencia el relacionamiento entre la firma de consultoría y el consultor contratado. La idea es ganar el compromiso y apoyo por parte del cliente interno, es decir de todos los colaboradores de la empresa (tanto consultores como el personal de otras áreas).
 - Marketing interactivo, corresponde a la relación entre el empleado y cliente, gestionando y monitoreando estrategias que beneficien al momento de la “verdad”.

Este trabajo presenta una propuesta de como diseñar un plan estratégico de marketing para una nueva firma de consultoría, pero luego tendrá que elaborarse el plan táctico que detallara la implementación de cada una de las estrategias planteadas.

Por último y no menos importante, es el seguimiento y control entre el plan estratégico y táctico, ya que de nada nos sirve si planificamos y ejecutamos, hay que monitorear constantemente que estemos cumpliendo con los objetivos propuestos.

III. ¿Cuáles son las tendencias y estrategias usadas por las consultoras en gestión empresarial para diferenciarse de la competencia?

- **Hipótesis:** Las firmas de consultoría empresarial están diferenciándose frente a la competencia, a través de la prestación de servicios especializados y la promoción de su imagen a través de los diferentes medios de comunicación y estrategias *Off-line* y *On-line*.
- **Resultado:** Como se mencionó en el capítulo I, el panorama mundial y Argentino se ha visto afectado por la desaceleración económica, sin embargo, las empresas siguen buscando a las firmas de consultoría como solución ante diversos temas corporativos. La necesidad y conciencia en adquirir un servicio especializado, hace que las compañías asignen a sus presupuestos la contratación de este tipo de servicios.

Definitivamente, los avances tecnológicos y de comunicación han sido una oportunidad de negocio para las consultoras, las cuales ofrecen diferentes servicios como la implementación de un nuevo software, asesoría en cuanto al diseño funcional o adaptación de una nueva herramienta tecnológica, lo que implica que muchas de las consultoras, se enfoquen en temas de gestión de cambio y mejora de procesos, ya que al implementar un nueva herramienta tecnológica tanto usuarios como los procesos internos y/o externos pueden verse afectados.

Durante el desarrollo del trabajo, se aprecia la necesidad en que la consultora proyecte una imagen de especialista, ya que el mercado está buscando a proveedores que ofrecen soluciones en temas específicos y cuentan con la suficiente experiencia para hacerlo.

Para poder proyectar una imagen de experto dentro del sector, muchas de las herramientas usadas de promoción *Off-Line* (publicaciones, participaciones en eventos, aportes al conocimiento, agremiaciones, publicidad en canales tradicionales de comunicación, entre otras) tienen el objetivo de demostrar que se cuenta con el conocimiento, reconocimiento y experiencia ante el público general y redes de contacto. Por lo tanto, la legitimidad que le dan a la compañía es un factor clave para el éxito de la misma.

Sin embargo, la promoción en la *Web* es vital dentro de la estrategia general de la empresa de consultoría. La página de internet es el currículum de la consultora, por lo cual, muchas de las estrategias deben migrar al usuario a conocer nuestra empresa a través de este medio.

Adicionalmente, la presencia y participación de la empresa en los medios sociales fomenta la construcción de marca e identidad corporativa. La interactividad con los usuarios permite crear puntos de contacto y relacionamiento con el cliente tanto interno como externo, fortaleciendo el posicionamiento de la marca en la mente y corazón de los clientes, colaboradores y demás *stakeholders*.

La estrategia debe conglomerar actividades *Off-line* y *On-line*. Algunas estrategias *Off-line* llevarán al prospecto a conocer la presencia *On-line* de la empresa, pero también muchas de las estrategias *On-line* debe ser propulsoras del acercamiento del cliente a actividades *Off-line*, por ejemplo, la invitación a una charla o a leer un artículo publicado por la consultora.

XI. RECOMENDACIONES

Reflexione acerca del concepto y tipo de consultora que le gustaría ser. Analice que le gustaría hacer e identifique cuáles son sus actuales y posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También, investigue acerca del mercado donde desea incursionar, estos son elementos que le ayudaran a seleccionar la estrategia más adaptable a la situación del negocio.

Nunca pierda de vista cuáles son sus objetivos y target. No olvide que la estrategia, debe ser coherente y encaminada a cumplir con los objetivos propuestos dentro del target deseado. No gaste tiempo y dinero en estrategias que finalmente no llevaran a cautivar al “buen propuesto”.

Construya marca. Uno de los objetivos principales para las nuevas consultoras es el uso de las acciones de marketing para generar ventas, pero también la construcción de marca y reconocimiento atrae clientes, por lo cual, es necesaria la aplicación de diferentes estrategias de promoción y relacionamiento que exponga la identidad de la compañía. No solo basta con cautivar clientes a nuestro sitio web, también debemos vigilar para retenerlos y lograr que nos recomienden a otros.

Argumente la importancia de adquirir servicios de consultoría. Las empresas contratan servicios de consultoría, porque no están en capacidad o no cuentan con el interés de hacer el trabajo ellos mismos, consideran que la firma de consultoría diagnosticará y brindara la solución ante sus problemas u objetivos planteados. Proponga como argumento de venta que los servicios de su empresa es un ente independiente, que cuenta con un juicio imparcial, provee expertise, nuevas ideas, enfoque metodológico e iniciativa.

Vendase como un especialista en un campo específico. Generalmente los clientes les gustan más los expertos y por ello los recompensa con comisiones más altas. Por ejemplo una empresa que necesita desarrollar un plan de marketing, preferiría buscar a una consultora con experiencia relevante en el tema que una consultora generalista. Por lo tanto, cree un portafolio y propuestas de servicio especializadas.

Fortalezca sus redes de contacto. Participe en seminarios, conferencias, informes o boletines de investigación que beneficien al cliente y que permita por una parte fortalecer las relaciones con el mismo, además de presentar su experiencia y propiedad en el tema. Si cuenta con la alianza a una asociación, universidad, gremio o institución, es bueno demostrar el respaldo de esa organización hacia la firma, ya que su respaldo hace que el cliente sienta mayor seguridad de que está al lado de una empresa respetada y reconocida.

Adapte la estrategia de precio acorde a su cliente. Realice un análisis preliminar de su cliente acerca de cómo se encuentra desde el punto de vista económico, cuál es su hábito de pago, si es un cliente que compra por precio o calidad, entre otros factores. Esto ayudara a ofrecer y establecer un precio atractivo para el prospecto, sin embargo, no olvide analizar otros factores externos, gastos y necesidades propias de la consultora, para poder establecer un precio gana-gana con el cliente.

Venda servicios adicionales o complementarios. Cuando está trabajando en un proyecto, trate de identificar nuevas oportunidades de negocio, es decir, no se limite a brindar los servicios o asignaciones acordadas, hay que analizar el contexto e identificar nuevos servicios o necesidades, luego trate de venderlo.

Articule encuentros On-line y Off-line. Una estrategia moderna de promoción es usar los medios tradicionales de comunicación (televisión, radio, prensa), como medios articulados que informan e impulsan el uso de los medios sociales para que estos a su vez difundan y reproduzcan contenidos como videos, audio, fotos y textos que pueden

ser comentados, opinados y compartidos dentro de una audiencia. El acoplamiento de los diferentes medios y consumos permite que la marca promueva encuentros *On-line* y *Off-line* con la audiencia.

Establezca presencia en medios sociales e interactúe con la audiencia. Las redes sociales permiten a las organizaciones permanecer conectados con sus usuarios, creando experiencias sociales valiosas a través de relaciones duraderas y el boca a boca que transmite a través de la comunicación viral.

Seguimiento en medios sociales de comunicación. Los medios sociales como Facebook y Twitter se convierten en canales de comunicación directa y bidireccional con el consumidor. Para las consultoras, este puede ser un medio de recepción de recomendaciones, quejas y reclamos, por lo tanto, es necesario contar con presencia y monitorear nuestra imagen, ya que puede generarse una mala imagen a través de estos medios. Hay que tomar medidas proactivas y contestar a los clientes por medio de estos canales. Si reflejamos una imagen en que nos preocupamos por dar solución a sus requerimientos y que nos interesan sus opiniones, posiblemente el cliente se siente más cercano a la marca y la audiencia considerara que es una compañía interesada por las necesidades de sus clientes.

Cree estrategias de marketing relacional. Algunas firmas de consultoría deciden adoptar conocimientos y estrategias de marketing relacional, con el fin de fortalecer el vínculo con sus clientes y de esta manera fidelizarlos a su portafolio de servicios. No olvide a su cliente interno, aquellos colaboradores que deben sentirse parte de la compañía, debe crear compromiso por parte de ellos, para que también sean propulsores de buenos comentarios y de la calidad de servicio de la consultora.

XII. BIBLIOGRAFIA

- 📖 INIESTRA, Lorenzo. Manual del consultor de marketing: cómo tomar decisiones sobre productos y servicios. España: Profit Editorial, 2010.
- 📖 GREENBAUM, Thomas. Manual del consultor. España: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991.
- 📖 KOTLER, PHILIP. El marketing de servicios profesionales. Segunda edición. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2004. 423 p.
- 📖 MAPCAL S.A. Guías de gestión de la pequeña empresa: Diseño del servicio paso a paso. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1998.
- 📖 ERCHTHOLD, Gordon., SUTTON, Jenny. Extract Value from Consultants: How to Hire, Control, and Fire Them. Nueva York: Greenleaf Book Group Press, 2010. p 38.
- 📖 VARGAS QUIÑONES, Martha Elena., ALDANA Luzángela. Calidad y servicio, conceptos y herramientas. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones, 2007. p 24-27.
- 📖 MAQUEDA LAFUENTE, Javier., LLAGUNO MUSONS, José Ignacio. Marketing estratégico para empresas de servicios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995.
- 📖 PORTER, Michael. SER COMPETITIVO, Edición actualizada y aumentada. Barcelona: Ediciones Deusto, 2009.
- 📖 PÉREZ GONZÁLEZ, Pedro., MOLINA MOREJÓN, Victor. Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. En: ACIMED vol.16 No.3 (Septiembre, 2007); p 4-5.

-  MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición [en línea]. <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>> [citado en 25 de julio de 2012].
-  URZUA, David. ¿Qué es la consultoría?. Blog Administración y consultoría [en línea] <<http://administracionyconsultoria.blogspot.com.ar/2011/02/que-es-la-consultoria.html>> [Citado en 25 de junio de 2012].
-  TECNOLOGÍA Y PROYECTOS S.A. LA CONSULTORIA A SU ALCANCE EN COLOMBIA CON T&P [en línea]. <http://www.tecnologiayproyectos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=17&Itemid=22> [citado en 10 de mayo de 2012].
-  HECHAVARRÍA KINDELAN, Ángela. Apuntes de un plan de marketing [en línea]. <http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/GuiaClaseNo.3.pdf> [citado en 10 de mayo de 2012].
-  NUFIO SCHAEEMAKER, Evelyn Jose: El marketing de una empresa de consultoría y capacitación: un caso práctico en Guatemala. Guatemala, 2000, 98 p. Tesis (Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en línea en: <<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3045.pdf>>.
-  MUNUERA ALEMAN, José Luis., RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel. Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Segunda edición. España: ESIC Editorial, 2012. p. 392-412.
-  HOYOS VILLA, Óscar Alberto. El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales. Manizales, 2009, 163 p. Trabajo de grado (Magister en Administración de Negocios). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración. Disponible en línea en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1962/1/oscaralbertohoyosvilla.2009.pdf>.

📖 ANGELELLI Pablo, GATTO Francisco y YOGUEL Gabriel. Algunos rasgos del mercado de servicios de consultoría y capacitación para Pymes en Argentina. Principales restricciones para desarrollar las capacidades competitivas de las firmas [en línea] <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=372983> > [Citado en 10 de mayo de 2012].

📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA (AEC). Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría [en línea]. <<http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CGsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.consultoras.org%2Ffrontend%2Faec%2Fdescargar.php%3Fidf%3D11434&ei=gzOtT7qalYPm9ATX2-XuDA&usg=AFQjCNEfKWeDD4Iz5LTskDOflkxCcWocA&sig2=nwWinJeeLmsbHbLsz5pncw>> [citado en 5 de junio de 2012].

📖 SÁNCHEZ MÉNDEZ, José Francisco., BRAVO ALCÁNTARA, Maricela. Metodología PICS: Productividad integral para el comercio y los servicios. [en línea] <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.2&thid=138fd643c9807d6d&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/?ui%3D2%26ik%3D9bc62369d7%26view%3Datt%26th%3D138fd643c9807d6d%26attid%3D0.2%26disp%3Dsafe%26zw&sig=AHIEtbSVZGhwrktMBQGPhj203GEdfxpFWw>> [citado en 5 de junio de 2012].

📖 MONOGRAFIAS. Plan de Marketing [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>> [citado en 20 de junio de 2012].

📖 CAFERRI, Cecilia. Guía para escribir un plan de marketing exitoso [en línea] <<http://negocios.about.com/od/Marketing-y-ventas/tp/Gu-la-Para-Escribir-Un-Plan-De-Marketing-Exitoso.htm>> [citado en 25 de julio de 2012].

📖 MENDOZA DAZA, Juan Pablo. Diseño de un Modelo de E-Commerce para una firma de consultoría jurídica, financiera y técnica en Bogotá D.C. Bogotá, 2008, 83 p. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Disponible en línea en: <<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis75.pdf>>.

📖 FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. “Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”, Abril 2013. [en línea] <http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf>

📖 MINISTERIO DE INDUSTRIA, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. “Resolución 21/10: Modificación de la Resolución Nº 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales – Artículo 1º”, Buenos Aires, 2010. [en línea] <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CE4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.abappra.com%2Fdocumentos%2Fresoluciones_dela_sepyme.doc&ei=utBSUpJXpK7JAcGYgfgJ&usg=AFQjCNFEoG3x4DNQ8SDU65Q1FLj_mQ-2ag&sig2=b-hzoqlHMYDmOz6utJF1vQ>

📖 CONNOR Dick, DAVIDSON Jeff. Marketing your consulting and professional services. Tercera edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1997. p. 150 -153

📖 OLMOS Antonio, MIRANDA Jose Antonio. Publicidad Online, las claves del éxito en internet. Madrid: ESIC Editorial, 2010. p 32-33.

📖 THOMPSON, Ivan. La Promoción Web [en línea] <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/promocion-web.html>>[citado en 25 de enero de 2014].

 KISHEL Gregory, KISHEL Patricia. How to start and run a successful consulting business.
Primera Edición. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc, 1996.

XIII. ANEXOS

ANEXO A: “Resolución 21/10: Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales – Artículo 1º”.

RESOLUCIONES DE LA SEPYME⁶⁴

Fecha publicación en el Boletín Oficial: 20 de agosto 2010

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Resolución 21/2010

Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales.

Bs. As., 10/8/2010

EL SECRETARIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL RESUELVE:

Artículo 1º — Sustituyese el Artículo 1º de la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA, sustituido por el Artículo 2º de la Disposición N° 147 de fecha 23 de octubre de 2006 de la ex SUBSECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL de la ex SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION, por el siguiente:

ARTICULO 1º.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1º del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.

⁶⁴ MINISTERIO DE INDUSTRIA, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. “Resolución 21/10: Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales – Artículo 1º”, Buenos Aires, 2010. [en línea]

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CE4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.abappra.com%2Fdocumentos%2Fresoluciones_dela_sepyme.doc&ei=utBSUpJXpK7JAcGYfgJ&usg=AFQjCNFEoG3x4DNQ8SDU65Q1FLj_mQ-2ag&sig2=b-hzoqlHMYDmOz6utJF1vQ>

SECTOR					
TAMAÑO	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro Empresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.000	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.700.000

Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del TREINTA Y CINCO POR CIENTO (35%) de dichas ventas.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha."

ANEXO B: “Clasificación por cantidad de trabajadores, según Fundación Observatorio PYME”.⁶⁵

Fundación Observatorio PyME Clasifica por Cantidad de Ocupados

	Industria	Comercio Mayorista	Servicios a la Producción	Software y SS. Informáticos	Construcción
CBU	15 a 37	51	70 - 71 - 73 - 74	72	45
MICRO	Hasta 10	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5
PEQUEÑA	Entre 10 y 50	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20
MEDIANA	Entre 51 y 200	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150

Fuente: FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. “Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”, Abril 2013.

⁶⁵ FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. “Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”, Abril 2013. [en línea]
http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf

**ANEXO C: Servicio de Profit Improvement and Performance Management”
(Mejora de resultados y gestión del desempeño) de la Consultora Paradigma:**

Categoría de Servicio	Servicios	Objetivo	Propuesta de servicio /	Posible Target	Comparación con la competencia
<i>PROFIT IMPROVEMENT & PERFORMANCE MANAGEMENT</i> (Mejora de Resultados y Gestión del Desempeño)	<i>PROFIT IMPROVEMENT</i> (Mejora de Resultados)	Respondemos a la necesidad de las organizaciones en la búsqueda de optimizar el cuadro de resultados a través de una visión sistémica e integradora, que le propone al cliente un cambio estructural, a la par que se obtienen beneficios puntuales, concretos y sustentables en el tiempo	Servicios que responden a la Identificación y puesta en práctica de acciones de mejora en la rentabilidad. -Programa de mejoras y resultados operativos y no operativos y reducción de capital de trabajo. -Iniciativas de aseguramiento de ingreso. -Programas de productividad. -Estrategias de sourcing y costos de contratación. -Optimización de inversiones	Grandes empresas de todas las industrias.	(Aquí la compañía realiza una investigación con la competencia directa en el servicio a analizar)
	<i>PERFORMANCE MANAGEMENT</i> (Gestión del Desempeño)		Desde el diseño del modelo hasta la implementación de herramientas que suministren información y contribuyan a un proceso estructurado de análisis y toma de decisiones. -Diseño e implantación de modelos de	Grandes empresas de todas las industrias	

			<p>planeamiento, presupuestación y control de gestión. -Transformación de procesos y organización de áreas de administración y control. -Diseño de modelos de costeo. -Diseño de sistemas de información gerencial. -Diseño de sistemas de balanced scorec ard</p>		
--	--	--	--	--	--

XIV. CARTA DE ACEPTACION Y APROBACIÓN Y CURRICULO DEL TUTOR

Bogotá, D.C. Abril 1 de 2014

Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia
Competitiva

Ref: Aceptación y aprobación de Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Yessica Mogollón Mogollón.

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes, en mi calidad de Tutor manifiesto mi aceptación y aprobación del Trabajo Final de Carrera que realizó la señorita YESSICA MOGOLLÓN MOGOLLÓN, con el título de "Plan Estratégico de Marketing para Firmas de Consultoría en Argentina", que se elaboró en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente,



JUAN GUILLERMO OCAMPO FLOREZ
Profesor Medio Tiempo CESA
Facultad de Administración
Universidad de Colombia

Bogotá, D.C., 24 de julio de 2012

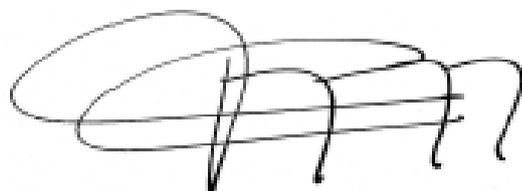
Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Ref.: Aceptación para el desempeño como Tutor de Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Yessica Mogollón

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a afecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera que realizará la señorita YESSICA MOGOLLÓN MOGOLLÓN, con el título de “Plan Estratégico de Marketing para firmas de Consultoría en Argentina”, que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente



Dr. Juan Guillermo Ocampo Flórez
Profesor Medio Tiempo CESA
Facultad de Administración
Universidad de Colombia

JUAN GUILLERMO OCAMPO FLOREZ
Cra 17 N°146-18 Apt 403
Celular 3155908477
Bogotá, Colombia
Juan.ocampo@aequilibriumcolombia.com.co

FORMACION PROFESIONAL.

CANDIDATO A DOCTORADO EN FILOSOFÍA EN ADMINISTRACIÓN Universidad Azteca de México

MAESTRIA EN DIRECCION UNIVERSITARIA Universidad de los Andes – Bogotá

ESPECIALISTA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA Universidad de San Buenaventura-Cali

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

PERFIL PROFESIONAL.

Administrador de empresas con especialización en investigación, maestría en dirección universitaria y candidato al doctorado en Filosofía en Administración. Amplia experiencia en Gestión de lo académico, docencia, capacitación empresarial y consultoría en estrategia e innovación.

A nivel empresarial, he desarrollado programas de formación empresarial para empresas de diferentes sectores y acompañado a 8 empresas del sector autopartes en identificación de oportunidades de innovación. He acompañado a 8 empresas en la consolidación o conformación de las unidades de I+D+i y el montaje de los procesos para la gestión de innovación y he participado en la identificación de proyectos de innovación en más de 100 empresas de diversos sectores en el marco de la Alianza por la Innovación de la CCMA.

He acompañado 4 CUEE's en la transferencia de herramientas para la identificación de demandas tecnológicas para formular proyectos de innovación, y acompañado a más de 15 empresas en el diseño de sus planes estratégicos.

En cargos de dirección en Universidades, he sido Director de programas de Pregrado, Coordinador Académico y Profesor de programas de Posgrado, Director de Docencia y Decano, tanto en universidades nacionales como en la sede en Colombia de una Universidad Internacional.

A nivel de docencia, he sido profesor en cátedras de Introducción a la Administración y Evolución del Pensamiento Administrativo, Organizaciones y Estrategia en el Colegio Superior de Estudios de Administración, CESA, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y Cali, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y la Universidad Virtual del e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en los módulos del TIEGE.

EXPERIENCIA LABORAL

En Consultoría Empresarial:

Consultor en Estrategia e Innovación: Consultor independiente en estrategia en TASA, IPT, EBS y ETHOS. Como parte de Equipo de Consultores en Estrategia de Innovación en GM-Colmotores, Baterías MAC, EDATEL, ETB, Gráficas de los Andes, Superbrix, Sistémico. Y como parte de Equipo de Consultores en innovación Phax, Ragged, Roca, Colcircuitos, Autopartes Seing, Confecciones OLAS, Clofan, Diales, Dometales, Naturfar, Quifarma, Poliplast, Plastextil, Suplacol, Telemetrik, Suramericana de Arrendamientos, Tercol, Codiscos, Zulimón, Cedimed, Codiscos, Enersafe, entre otras. Programas de apoyo a los Sectores de Talla Mundial en Bogotá y Cundinamarca con INALTRA, Talleres Díaz, PARPLAST, Espumlatex, Heisson, entre otros.

Director de proyectos en Inventta Colombia. Coordinación de los proyectos en gestión de innovación para el sector empresarial y de los proyectos de educación y cultura.

Acompañante en la ejecución de proyectos con empresas como GM-Colmotores, ETB, Baterías MAC, EDATEL, Superbrix, entre otros. Acompañante en procesos de evaluación de Tecnologías.

Miembro de la Junta Directiva ETHOS Soluciones de Software y EBS. Actual

Gerente Aqua Outsourcing – Cali. Copropietario de empresa dedicada a prestar servicios de soporte al sector de seguros. Actual.

Miembro del equipo técnico de autoevaluación del Pontificio Ateneo Antonianum de Roma, Universidad de San Buenaventura – Cartagena y Universidad de San Buenaventura – Cali: Diseño de la propuesta de autoevaluación, construcción de instrumentos, sistematización de la información, elaboración y presentación de informes, generación de planes de mejoramiento.

A nivel de dirección en Educación Superior:

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad de San Buenaventura de Bogotá. Dirección administrativa y curricular de los programas de Administración de Empresas, Economía y Contaduría Pública; y las Especializaciones en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y en Negocios Internacionales.

Coordinador Académico y de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey Sede Colombia: Diseñador y coordinador de procesos de capacitación empresarial en empresas como Bancolombia, Bancoldex, Fiducolombia, Surenting, Dulces de Colombia, Novaventa, Compañía Nacional de Chocolates, Zenú, entre otros.

Director del Sistema Profesorado Universidad de San Buenaventura – Cali: Diseño y ejecución de los programas de selección, capacitación, evaluación, seguimiento y promoción de los profesores de tiempo completo y hora cátedra, miembro del equipo coordinador de Transformación Institucional.

Director del Programa Emprendedor Universidad de San Buenaventura – Cali: Diseño del programa en el desarrollo del Convenio de Transferencia con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México), selección de profesores, capacitación de profesores, seguimiento del desarrollo académico del programa, presentación de informes a directivos, evaluación del programa.

Coordinador Académico de la Facultad de Contaduría de la Universidad de San Buenaventura- Cali: Administración académica del programa, gestión de profesores y estudiantes, rediseño curricular a partir de un currículo integrado para formación por competencias, gestión académica ante los diferentes estamentos académicos de la Universidad.

A nivel de docencia en Educación Superior:

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Profesor de Evolución del Pensamiento Administrativo, Desarrollo Organizacional e Historia Empresarial en el Programa de Administración de Empresas. Actual.

Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá. Profesor de las cátedras de Estrategia y Estrategia en Acción. Actual.

Profesor de Planta de la Facultad de Administración de la Escuela Colombiana de Ingeniería: Profesor en las áreas de estrategia y administración y coordinador de trabajo de grado.

Profesor en Educación Continuada. Líder del grupo de investigación “Centro de Estudios Empresariales” e investigador del mismo. Miembro del comité de carrera y académico de la Facultad y miembro del consejo editorial de la Revista EOS.

Responsable del área de estrategia del programa. Ejecutor del proyecto de Identificación de Oportunidades de Innovación con ms de 30 empresas de 5 sectores de talla mundial en Bogotá y de 8empresas del sector autopartes. Consultor en la formulación de la Visión de Bogotá 2039 con la firma McKinsey.

Profesor de hora cátedra en las Facultades de Administración e Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana – Cali.

En Educación Virtual en Educación Superior:

Coordinador Académico y de Educación Continua del Tecnológico de Monterrey Sede Colombia: Coordinador y Profesor de programa especial de titulación en los programas de Maestría en Administración y Maestría en Ciencias Computacionales, dentro del convenio de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y la Red Mutis, desarrollando 21 tesis en la Maestría en Administración y 6 en la Maestría en Ciencias Computacionales.

Tutor Virtual de los cursos del TIEGE en los programas virtuales de la Facultad de Educación de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Capacitador en virtualización de cursos con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey para las Universidades de San Buenaventura en Cali y Minuto de Dios en Bogotá.

Desarrollo e implementación del Programa Bolívar para programas virtuales de la de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en República Dominicana y Colombia.

Tutor Virtual en el programa de formación Docente para las competencias laborales del Ministerio de Educación Nacional.

ARTÍCULOS PUBLICADOS Y PONENCIAS PRESENTADAS

Aproximación conceptual a la preparación en emprendimiento. Revista EOS N°2, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Bogotá, Enero-Abril de 2008. ISSN 2011-5881 pgs 33-53.

El cambio en la universidad: implicaciones del *e-learning*. Revista EOS N°1, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Bogotá, Septiembre-Diciembre de 2007. ISSN 2011-5881 pgs 23-38.

De la condena de lo natural a la espiritualización de la naturaleza en la maduración del concepto trabajo. Revista Gestión & Desarrollo N°9, USB. Cali, Enero-Junio de 2002. ISSN 0123-5834 pg. 88-94.

Tendencias actuales de la disciplina contable. Revista Gestión & Desarrollo N°8, USB. Cali, Julio-Diciembre de 2001. ISSN 0123-5834. En coautoría con Blanca Ruby Jiménez de S. 51-58.

¿Es posible educar para la esperanza? Revista Gestión y Desarrollo N°7, USB. Cali, Julio-Diciembre de 2000. ISSN 0123-5834. En coautoría con Blanca Ruby Jiménez de S. pgs. 73-79.

Contaduría Pública ¿Disciplina o Profesión? Revista Gestión y Desarrollo N°6, USB. Cali, Julio-Diciembre de 2000. ISSN 0123-5834. En coautoría con Blanca Ruby Jiménez de S. Pg. 59-66.

El objeto de estudio de la Contaduría. Revista Gestión y Desarrollo N°6, USB. Cali, Julio-Diciembre de 2000. ISSN 0123-5834. En coautoría con Blanca Ruby Jiménez de S. Pg. 59-66.

La Globalización y su impacto en las estructuras básicas de la sociedad. Revista Gestión y Desarrollo N°2 y 3, USB. Cali, Julio-Diciembre de 1998 y Enero-Junio de 1999. ISSN 0123-5834. Pgs 85-94 y Pgs. 67-82.

¿Es Factible el Empowerment? Apuntes hacia la construcción de una crítica. Revista Gestión y Desarrollo N°1, USB. Cali, Enero-Junio de 1998. ISSN 0123-5834. Pgs. 55-65.

Algunos factores del Inconsciente Colectivo en las Organizaciones Colombianas, Revista Administración de Negocios N°7, USB. Cali, Enero-Junio de 1997 Pgs. 61-74.

Nuevos esquemas mentales del hombre: efectos en la contaduría del siglo XXI, Revista Contaduría N° 22, USB. Cali, Julio-Diciembre de 1996. Pgs 15-22.

Incidencia del Inconsciente Colectivo Latinoamericano en la Administración de nuestras Organizaciones, Revista Administración de Negocios N° 4, USB. Julio-Diciembre de 1996. Pgs 21-28

INVESTIGACIONES

Ejes referenciales para la incorporación de las TIC en la Educación Superior. Universidad de los Andes, Tesis de Maestría, Bogotá: Noviembre de 2006.

Ponente en CITICED 2005 - Tercer Congreso Internacional de TIC y Educación a Distancia – 17 al 24 de Octubre de 2005, Santo Domingo, República Dominicana Ponencia:
Ponente IX Encuentro de Televisión y Seminario Internacional de Televisión y Educación – Universidad Pedagógica Nacional, 26 a 28 de octubre de 2005, Bogotá, Colombia.

Ponente Congreso Mundial de Educación Superior a Distancia: La Mega universidad a distancia del Siglo XXI: Un reto a la imaginación histórica. 4 al 7 de julio de 2006, Bogotá, Colombia

Ponente XI Congreso Internacional de Educación Electrónica, Virtual y a Distancia: Educación e Inclusión Digital en Latinoamérica - Teledu 2005, 4 al 6 de mayo de 2005, Cartagena, Colombia.

Las Competencias de los Administradores en los departamentos de Boyacá y Meta a la luz del Proyecto TUNING. Grupo CEDE de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Levantamiento del caso de la Implementación del CRM por medio del Office Small Business con Contact Manager en Truffelinos La Chocolatería. Grupo CEDE de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Panelista en el I Congreso de Ingeniería Industrial Unilibrista – Bogotá 2006.

Ponente en los Congresos de Estudiantes de Administración - Medellín 1991 y Neiva 1992.

Ponente en el I Encuentro Colombiano de Juventudes con el tema: ¿Es posible estructurar una identidad Juvenil? Cinde, Junio de 1998.

Conferencista invitado al III encuentro internacional de auxiliares de la Salud, Timbo, 1999.

Conferencista invitado al IX encuentro regional de la calidad, Federación Colombiana de la Calidad, 1999.

Cursos de Liderazgo – Cali 1999 a 2004.

TESIS DIRIGIDAS

Pregrado

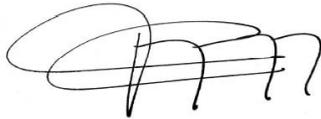
Estudio de factibilidad para una precooperativa de producción de insumos al sector de la construcción. Adriana Molina, Francisco Urrea, Pontificia Universidad Javeriana, 1997.

Las Modificaciones del UPAC como sistema de financiación de vivienda y su impacto en el sector financiero desde la perspectiva de la actividad constructora en la ciudad de Cali, Carlos Eduardo Urrea, Pontificia Universidad Javeriana, 2001.

Postgrado

Análisis de Competitividad del Biodiesel Colombiano, el análisis de las fuerzas de Porter: ingreso nuevos competidores. Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Julio de 2006.

Competitividad internacional de la Educación Superior en Bogotá. Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Diciembre de 2006.



JUAN GUILLERMO OCAMPO FLOREZ
Cédula de Ciudadanía. No. 10.264.001