



**Universidad Abierta  
Interamericana**

---

Facultad de Ciencias Económicas

Sede Regional Rosario

Licenciatura en Comercialización

**Trabajo Final de Carrera:**

***"Factibilidad de Puesta en Marcha y Desarrollo de Plan de Negocios Para una Empresa de Servicios de Marketing y Gestión en Cañada de Gómez" (PICP).***

**Nombre del alumno:** Eugenia Lucía Brun

**Director de carrera:** Nicolás Gasanea

**Profesores orientadores:** María Florencia Michaut y Leila Meinero.

Diciembre 2023

## **Agradecimientos**

El presente trabajo representa la culminación de años de estudio, atravesados por etapas, algunas mejores que otras, que hoy solo hacen que esté segura y feliz con la decisión de hacer del marketing y la comercialización parte de mi vida.

No hubiera podido llegar sola hasta acá. Es por esto que quiero expresar mi profunda gratitud a todas las personas que han sido parte fundamental de mi formación universitaria.

En primer lugar, quiero agradecer a mi padre, Marcelo Brun, quien consciente e inconscientemente, me ha incentivado a educarme y a dar lo mejor de mí siempre. También agradezco a mi hermano, mi pareja y mi madrina, por su ilimitado apoyo, paciencia y amor incondicional a lo largo de este camino. Sus palabras de aliento y comprensión fueron mi mayor sostén en los momentos desafiantes.

Agradezco de manera especial a mis amigas y a mis compañeras de cursada, quienes han estado a mi lado tanto en momentos de distracción como en días largos de estudio.

Mi paso por la Universidad Abierta Interamericana está repleto de buenas experiencias, en especial destaco la calidad de todo el capital humano que compone la institución. Quiero brindar mi más sincero reconocimiento al director de carrera Nicolás Gasenea y a mis docentes, especialmente a Leila Meinero y Florencia Michaut, quienes a través de sus consejos, comentarios y correcciones han destinado parte de su tiempo y conocimiento al perfeccionamiento del presente trabajo final.

Párrafo aparte para agradecerle a mi profesor Adrián Spuches, quien no solo hizo más grato y enriquecedor mi aprendizaje con casos prácticos, su experiencia y sabiduría, sino que también me abrió las puertas de su Consultora, incentivándome a crecer en el ámbito profesional.

A cada una de las personas mencionadas, y a todas las que de una u otra forma fueron parte del proceso, les estoy profundamente agradecida por su invaluable acompañamiento y por ser parte fundamental de la finalización de una de las etapas más importantes en mi vida.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo final de carrera tiene como objetivo analizar la factibilidad de puesta en marcha de una empresa de servicios de marketing y gestión en la ciudad de Cañada de Gómez en 2024.

La empresa de servicios del proyecto recibe el nombre de Ad-hoc Solutions y busca satisfacer las necesidades de marketing y gestión de empresas PYMES y emprendimientos de la ciudad de Cañada de Gómez y su zona de influencia a través de soluciones integrales. Está orientada a un empresario joven que esté dispuesto a recibir ayuda externa para potenciar su empresa y crecer en su mercado.

El objetivo general de la empresa es impulsar el potencial de los negocios de los clientes, acompañándolos en el crecimiento sostenible en el tiempo, generando vínculos genuinos, ofreciendo soluciones personalizadas y brindando apoyo para llevar adelante dichas soluciones.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se desarrolla una profunda descripción sobre los aspectos metodológicos y teóricos, así como los objetivos y toda información necesaria para abordar el análisis de factibilidad de puesta en marcha del proyecto. En el segundo capítulo, se realizó la presentación de la empresa y del servicio, plasmando las distintas herramientas útiles para su análisis, además de determinar el mercado objetivo, posicionamiento estratégico y toda información interna de la empresa., Por último, en el tercer capítulo se analizó la información recopilada en la investigación de mercados, se determinaron presupuestos, planificaciones de tareas a realizar y la evaluación económico-financiera del proyecto.

Finalmente se concluye que existe mercado potencial para los servicios ofrecidos por la empresa y que el proyecto es viable económica y financieramente ya que la tasa interna de retorno es del 109%, mayor a la tasa de corte (50%) y el VAN es positivo, dando un valor de \$449086,42.

**Palabras clave:** *Empresas; Consultoría; PYME; Servicios Profesionales; Marketing*

## ÍNDICE

Agradecimientos .....	2
Resumen Ejecutivo .....	3
Palabras clave: <i>Empresas; Consultoría; PYME; Servicios Profesionales; Marketing</i> .....	3
Introducción .....	6
1. Objetivos .....	6
1.2 Objetivo general .....	6
1.3 Objetivos específicos .....	6
1.4 Objetivos de la empresa en análisis .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos específicos .....	7
2. Problemas .....	7
Capítulo I: Marco Teórico. ....	9
1. Marco Teórico .....	9
1.1 Elementos conceptuales .....	9
1.2 Enfoque Conceptual Sobre el Tema del Trabajo Final: .....	10
1.3 Problemáticas que Enfrentan las Pymes de Sectores Tradicionales. ....	15
1.4 Los Servicios. ....	19
1.5 Consultoría .....	21
Capítulo II: Análisis e información interna de la empresa.....	23
2. Naturaleza del Proyecto .....	23
2.1. Descripción de la empresa .....	23
2.2 Macroentorno .....	27
2.3 Análisis de la Posición Competitiva .....	32
2.4 Análisis de la Competencia .....	39
2.5 Mercado Objetivo y Potencial .....	43
2.6 Posicionamiento estratégico. ....	47
2.6.1 Variables a tener en cuenta: .....	48
2.6.2 Posicionamiento pretendido: .....	48
2.7 Descripción de productos: .....	49
2.8 Modelo CANVAS.....	56
2.9 Marketing Mix.....	57

2.10 <i>Análisis FODA</i> .....	79
Capítulo III: Presupuesto, Planificación y Evaluación Económico-Financiera. ....	80
3.1. Estructura de la Organización .....	80
3.2. Organigrama .....	82
3.3 Plan de Acción .....	82
3.4 Investigación de Mercados.....	85
3.4.1 Cuestiones generales de la investigación. ....	85
3.4.2 <i>Resultados y conclusiones de la investigación de mercados.</i> .....	86
3.5 Evaluación Económico-Financiera .....	93
3.5.1 Costos.....	93
3.5.2 <i>Viabilidad financiera.</i> .....	95
Conclusiones .....	98
Anexos .....	100
Cuestionario de Investigación de Mercados. ....	101
Gráficos de Respuestas de Cuestionario de Investigación de Mercados .....	104
Bibliografía .....	110

## **Introducción**

### **1. Objetivos**

#### **1.2 Objetivo general**

Analizar la factibilidad de puesta en marcha de una Empresa de servicios de Marketing y Gestión en la ciudad de Cañada de Gómez en el año 2024, identificando los intereses de los empresarios, factores claves para generar valor al brindar los servicios, conductas de los empresarios al contratar un servicio de marketing y gestión, y determinando la viabilidad comercial, económica, financiera, social y legal del proyecto.

#### **1.3 Objetivos específicos**

- a) Evaluar si existe mercado potencial para el negocio.
- b) Identificar las cualidades valoradas por el público objetivo al contratar servicios de marketing y gestión.
- c) Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- d) Definir y estudiar las variables del entorno y las capacidades y recursos de la organización para desarrollar un plan estratégico en caso de que el proyecto sea factible de poner en marcha.

#### **1.4 Objetivos de la empresa en análisis**

##### **1.4.1 Objetivo General**

Satisfacer necesidades de marketing y management de empresas PYMES de la ciudad de Cañada de Gómez y su zona de influencia, a través de soluciones integrales ideadas por profesionales, generando vínculos genuinos con los clientes, con el fin de impulsar el potencial sus negocios y acompañarlos en su crecimiento sostenible en el tiempo.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Durante el primer año, lograr posicionar la empresa en la mente del público objetivo como una fuente confiable de soluciones a sus necesidades empresariales y con una imagen reconocida en todo el mercado por la calidad e innovación de servicios ofrecida.

2. Durante los primeros dos años, lograr fidelizar 50 (cincuenta) clientes, de los cuales 10 utilicen mensualmente el servicio de asesoramiento profesional. Para esto, se ofrecerá el servicio a aquellos que hayan contratado previamente alguno de los servicios de: diagnóstico, plan de marketing, investigación de mercados o plan de negocios. Además, de esos 50 clientes fidelizados, 15 deben utilizar mensualmente el servicio de Marketing Digital o e-commerce.

3. Generar relaciones con las cámaras de comercio e industria y otras instituciones relevantes para las empresas, como el Centro Económico de la Ciudad de Cañada de Gómez, con el fin de difundir y promover la importancia del marketing y los beneficios de la consultoría.

4. A los 3 años, lograr medir el 70% de Market Share.

A través del desarrollo del presente plan de negocios se buscará comprobar la factibilidad de estos objetivos, utilizando distintos marcos conceptuales que proveerán la estructura necesaria para descubrir todas las variables que afectarán a la puesta en marcha de esta empresa.

## **2. Problemas**

Hoy en día, en la ciudad de Cañada de Gómez, se concentran gran cantidad de pymes y en menor medida, pero de gran influencia, grandes empresas, que presentan dificultades de diferente índole, entre las que se puede destacar las administrativas y de marketing. Por su parte, Kotler y Armstrong (2012), señalan que -como parte de una planeación estratégica- las empresas deben encontrar la forma más adecuada para sobrevivir y prosperar a largo plazo, teniendo en cuenta su situación específica, así como las oportunidades, los objetivos y los recursos que poseen.

Estas empresas se ven afectadas por las variaciones del entorno. Buscan sobrevivir en un mercado donde los tiempos, presupuestos y recursos son cada vez menores. Los ejecutivos de las empresas, están

preocupados por encontrar soluciones eficientes a sus problemas, por consiguiente, las exigencias para contratar un consultor o asesor externo son numerosas. (Lapcevic., 2012).

Además, resulta de gran importancia determinar la motivación que poseen los potenciales clientes de la ciudad de Cañada de Gómez, para contratar una empresa de servicios de consultoría, identificar los factores de éxito de las consultoras de marketing en Argentina y conocer cuál es la actitud de los empresarios hacia el marketing.

A partir de la problemática anteriormente expuesta, nacen los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué actitud presentan los empresarios hacia el marketing y la consultoría?
2. ¿Qué presupuesto dedican las empresas al marketing?
3. Frente al contexto desafiante, de cambios rápidos y continuos al que se enfrentan las empresas actualmente, ¿Es un problema o una oportunidad?
4. ¿Cuáles son las necesidades de las pymes de la Ciudad de Cañada de Gómez y su zona de influencia?
5. ¿Cuáles son los factores de éxito de las consultoras de marketing en la República Argentina?

## Capítulo I: Marco Teórico.

### 1. Marco Teórico

#### *1.1 Elementos conceptuales.*

Según Prieto Sierra (2014), el plan de negocios es: “Un estudio de la información donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro”. En él, se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se lograran los objetivos establecidos en el proyecto.

Para su desarrollo, es importante que contenga las diversas variables que conforman sus objetivos y las capacidades y los recursos que serán necesarios dedicar a los mismos para la puesta en marcha del negocio y la consecución de esos objetivos.

Este documento se redacta antes de la realización de una inversión o al comienzo de un negocio. Recoge los sucesivos pasos o etapas necesarios para su desarrollo y logro de las metas definidas, con la idea de estudiar su viabilidad económica o técnica. Es decir, se plantea si la consecución de objetivos es posible desde un punto de vista financiero, si se traducirá en beneficios en un tiempo determinado y si la empresa tiene los medios suficientes para ponerlo en marcha.

Según Philip Kotler, el plan de marketing es un «Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing». El plan de marketing opera en dos niveles: el plan de marketing estratégico y el plan de marketing táctico. Mientras que el primero «se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones» determinando las líneas generales, como el mercado meta al que se buscará satisfacer y la propuesta de valor; el segundo «es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes» especificando acciones de Marketing concretas y trabajando con la Mezcla de Mercadotecnia.

Por lo tanto, el plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

## ***1.2 Enfoque Conceptual Sobre el Tema del Trabajo Final:***

### **1.2.1 La importancia del marketing en las empresas.**

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.

Bajo lo establecido por Philip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro Dirección de Marketing, (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), el éxito en la consecución de los objetivos financieros de las empresas depende del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no contarían si no hubiera demanda suficiente de los productos o servicios de la empresa que le permita obtener beneficios.

### **1.2.2 Las Pymes familiares.**

Las PYMES familiares impulsan la economía Argentina por ser grandes generadoras de empleo. “Se estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PIB”, según la revista de La Nación PYME (Bereciartú, 2015)

Estas empresas se enfrentan a una coyuntura compleja, un cambio de época, en el que será fundamental la capacidad que tengan de lograr un diferencial con la competencia para un mejor posicionamiento en el mercado, donde la empresa debe intentar ser pionera de los cambios de estrategias y el uso de tecnologías.

Las Pymes son predominantemente empresas familiares. Una alta proporción de las Pymes son firmas concebidas y administradas por grupos familiares, tanto en cuanto a la propiedad de la empresa como por el tipo de gestión empresarial. La mayoría de las Pymes de sectores industriales tradicionales no

son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.

Una proporción muy significativa de los establecimientos Pymes tiene una antigüedad mínima de 20 años. Las firmas “antiguas” fueron desarrollando un considerable stock de conocimientos empresariales, técnicos e ingenieriles adaptados a las características de una situación macroeconómica incierta, limitados incentivos de innovación y un mercado nacional cerrado relativamente pequeño.

Las empresas familiares son uno de los sustentos más importantes en el desarrollo de la economía de un país. En esta parte del mundo y en el resto también. No son solo emprendedores detrás de un anhelo o sueño, enfrentan el riesgo y, buscan permanentemente oportunidades y desafíos. Los pilares de las más exitosas son: rentabilidad sostenible, crecimiento de la compañía, profesionalización de sus integrantes, perdurabilidad en el tiempo de generación en generación con adecuada planificación y, una inteligente elección y evaluación de oportunidades. Las que más crecen tienen una permanente actitud innovadora, creando propuestas de valor que generan beneficios.

“Una empresa familiar es toda organización de los factores de la producción para el desarrollo de una actividad económica de producción e intercambio de bienes y/o servicios con un fin económico, cuyo elemento personal está compuesto por personas vinculadas entre sí, en todo o en parte, por vínculos familiares” (Calcaterra & Krasnow, 2010)

Según Rosenblatt, Johnson y Mik (Rosenblatt & Anderson, 1995) en las empresas familiares conviven dos sistemas:

- **Familiar:** Es prioritariamente "emocional" con sus miembros unidos por lazos afectivos positivos o distanciados por lazos afectivos negativos. Dichos lazos y en gran medida las conductas están influenciadas por el inconsciente, de una gran importancia cultural que generalmente no es valorada en toda su dimensión por la mayoría de los empresarios y consultores. El sistema familiar es generalmente "introvertido" y, en la inmensa mayoría de los casos, posee una estructura

conservadora que actúa para impedir o minimizar el cambio y mantener intacto el "equilibrio", aunque sea ficticio, de la familia.

- **Empresario:** Sus miembros cumplen tareas y alcanzan objetivos a cambio de una remuneración. Como su razón de ser es el mundo exterior a las puertas de la Pyme, es "extrovertido". El sistema empresario moderno produce bienes o servicios para el mercado teniendo en cuenta la competencia y productividad de sus miembros y promueve el "cambio" como el modo de lograr un futuro mejor.

La centralización de poder es la característica más fuerte y la principal debilidad. Una vez que la empresa crece y toma vuelo propio es difícil sostener el dominio de las tareas sin crear un desorden interno por el tiempo que requiere cada función. Las empresas de familia deben atender el nivel jerárquico de las personas y la comunicación, que muchas veces es impulsada por la afinidad, para lograr un proceso de decisión más ordenado que se focalice en temas relevantes. Se debe convenir que el aspecto comunicacional es primordial para la existencia de una relación familiar armónica.

La clara asignación de funciones y responsabilidades de los familiares involucrados en el negocio es absolutamente esencial para dirigir la empresa profesionalmente, ya que sin ella no podrá haber una eficaz coordinación, y para que ésta exista hará falta una buena comunicación entre los familiares. Y es precisamente este tema el que es reconocido como el más problemático en la relación laboral (Rosenblatt & Anderson, 1995)

Estas empresas tienen asociados ciclos de vida, donde se encuentran cuatro etapas con sus correspondientes crisis. La primer etapa "el fundador emprende el negocio", es la del inicio donde se diseña el plan de negocio y el fundador juega un rol fundamental. La crisis que se presenta es por la falta de delegación. La segunda etapa "crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador", se caracteriza por el crecimiento de la empresa donde el fundador logra desarrollar nuevas competencias como ser el liderar un equipo de trabajo. La crisis se genera por el ingreso de los hijos a la

empresa. La tercera etapa “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos” donde la empresa sigue creciendo en virtud de la sinergia que los hijos logren con sus padres para iniciar nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y lograr mayor compromiso de los empleados. En esta oportunidad se produce una de las crisis más complejas desde lo profesional y personal con el fallecimiento del fundador. La última etapa “el gobierno corporativo profesional”, es en donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de los intereses personales. La crisis asociada es cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Las investigaciones coinciden que el 65% muere en el traspaso hacia la segunda generación, un 25% muere antes de llegar a la tercera, solo el 9% llega a los nietos y únicamente el 1% alcanza la cuarta generación, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Jebsen, 2014)

Las crisis son generadas por los problemas familiares y la falta de profesionalización, lo que provocan que pocas sobrevivan al traspaso generacional. Los expertos aseguran que una mayor planificación aseguraría su continuidad.

La profesionalización sirve para desentrañar varios de los factores emocionales, característicos del sistema familiar, que impiden hacer una evaluación "objetiva" del funcionamiento de la empresa y por lo tanto determinar qué es lo más adecuado para garantizar el éxito perdurable en el mercado.

Las empresas familiares frecuentemente inician su andadura con una innovación propuesta y ejecutada por el fundador. Las etapas del proceso de innovación se confunden y todas ellas radican en una sola persona. Es frecuente que esta situación se mantenga años, siendo siempre el propio fundador el motor y ejecutor de la innovación (con más o menos fortuna).

Hay indicios de necesidad de cambio cuando se detectan las siguientes situaciones:

- La distribución tradicional de la compañía ha perdido parte importante de su solvencia y por lo tanto de su operatividad.

- La tecnología de la compañía está quedando obsoleta de forma acelerada. Significa una considerable pérdida de capacidad para ofrecer al mercado las prestaciones que propone la competencia.

- Los productos, como aplicaciones funcionales de la tecnología, están siendo superados o caen en desuso.

- Pérdida consistente de “market share”, por cualquiera que sea la causa.

- Pérdida consistente de margen unitario, necesaria para realizar las ventas.

- Financiación de pérdidas acumuladas por la empresa con deuda a corto plazo.

El cambio – una exigencia para mantenerse competitivo – es uno de los factores claves para el éxito de toda empresa. Pero, cuando se involucran familiares no competentes en su rol, lo que sucede en realidad es que los cambios ocasionan crisis, repercutiendo también en la familia. No importa dónde se origine el conflicto, si en la empresa o en la familia, siempre terminará afectando al sistema que las contiene, es decir, a la empresa familiar.

Los problemas propios de las Pymes familiares pueden enumerarse bajo los siguientes temas (Dodero, 2014):

- **Problemas de comunicación:** la comunicación es esencialmente verbal, con reuniones, cuando las hay, informales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que, a veces, se defienden más las respectivas posiciones de poder que lo que le conviene a la empresa.

- **Problemas de coordinación:** suele ocasionar costos ocultos debidos a ineficiencias fruto de la informalidad en la gestión.

- **Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades:** las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones de roles, dificultan el comportamiento de los familiares, pese a su talento y su buena voluntad, para la continuidad y crecimiento de la empresa. –

- Otras causas que originan conflictos:

- a) **Estructuras organizacionales inadecuadas:** no contar con la organización adecuada. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizan en función de las preferencias y los intereses de los familiares, sin tener en cuenta la eficiencia de la organización. Algunas empresas carecen de directorio o gerente general competente porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

- b) **Lucha de poder en la toma de decisiones:** a medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización suelen exigir mayores espacios en la toma de decisiones. A los padres no les resulta sencillo ceder, sobre todo cuando no están de acuerdo con sus hijos.

### ***1.3 Problemáticas que Enfrentan las Pymes de Sectores Tradicionales.***

Las empresas tradicionales están sufriendo un problema inédito: tienen el riesgo de ser superadas por compañías constituidas recientemente. Aunque más pequeñas, las empresas nacidas dentro del paradigma de la era digital están ganando posiciones importantes en los diferentes mercados.

Las nuevas compañías nacen con un modelo administrativo característico de los tiempos que corren, no solo teniendo en cuenta que su estrategia de comercialización y marketing se basa en Internet y las redes sociales, sino también con otro estilo de management, comunicación y relación con el cliente.

Las compañías tradicionales han nacido en un entorno de negocio totalmente diferente, relacionado con los parámetros de la era industrial, situación que ya se presenta como obsoleta en una

organización de este siglo. Estas compañías que no están centradas en el cliente, poseen estructuras pesadas, con organigramas y canales de comunicación demasiado rígidos, que originan una necesidad inevitable y urgente de adaptación de su modelo de negocio a la situación imperante en el siglo XXI. Claro que no es una tarea fácil, ya que son extremadamente rígidas, burocráticas, resistentes al cambio y, lo peor de todo, piensan que están haciendo las cosas bien y que este modelo es solo temporal, coyuntural.

Por lo general, las Pymes presentan las siguientes debilidades (Cleri, 2013):

- **Volatilidad:** emprendimientos que nacen de una idea no probada, por este motivo tienen alta posibilidad de fracaso, en especial su etapa inicial.
- **Sensibilidad a los entornos negativos:** los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica, constituyen un entorno que repercute negativamente sobre los más débiles.
- **Falta de información:** la información es fuente de negocios. Muchas fuentes secundarias y genéricas son valiosas, pero en los negocios se requiere de información precisa, por lo que los datos deben ser elaborados, lo que siendo oneroso no puede ser amortizado por las Pymes. Tienen menor información de mercado y les cuesta mucho procesarla para que les sea de utilidad.
- **Problemas de volumen:** operan con volúmenes limitados, lejos de la economía de escala, ergo, de la mayor productividad. No pueden competir en negocios donde manda la magnitud.
- **Producción excesivamente diversificada** Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a muchos cuando la falta de escala impide competir.
- **Retraso tecnológico:** desarrollar un producto, una nueva manera de fabricarlo, utilizar el más sofisticado y reciente equipamiento, no es barato. La necesidad de disponer de fondos importantes y tener asegurado un volumen de mercado suficientemente grande para recuperar la inversión aleja a las Pymes de la mejor práctica tecnológica.

- **Baja productividad:** por volumen y atraso tecnológico tienen, naturalmente, menor productividad que las grandes empresas.

- **Dificultad de acceso al financiamiento:** en la mayoría de los casos, las firmas pequeñas son consecuencia de una idea brillante y poca plata en el bolsillo. La debilidad financiera es cierta. Al crecer, la necesidad de capital se incrementa y supera la capacidad de autogeneración, y al estar cerradas las puertas del sistema financiero, quedan limitadas a lo que consigan de familiares y amigos.

- **Carencia de estrategia:** funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la improvisación. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.

- **Gestión inadecuada:** management mal preparado o desactualizado. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección tutelar: dirección por instrucción o gestión por excepción.

- **Problema de formación:** las pequeñas firmas a veces tienen empresarios y trabajadores débilmente formados, lo que afecta el funcionamiento de sus organizaciones en términos organizativos, técnicos y de dirección.

- **Falta de comunicación:** la información es escasa, incompleta, no trabajada y no necesaria a tiempo. Además circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita va de arriba abajo, sin provocar el intercambio que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.

- **Aislamiento:** Incapacidad de generar vínculos sinérgicos con otras organizaciones. Carecen de la necesaria permeabilidad para permitir el ingreso de ideas, aportes y contribuciones del exterior. Recurren poco al conocimiento de otros y a la vinculación con organismos públicos, universidades y consultores.

- **Baja demanda de servicios de apoyo.** Se desaprovecha la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencia de terceros.

- **Organizaciones jerárquicas y autoritarias:** el exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en autoritarismo, rigidez y burocracia, lo que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión.

- **Localización inadecuada:** muchas veces nacen en localizaciones que no son las más apropiadas y allí se quedan. Esto limita su acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y con centros tecnológicos, académicos y de decisión política y económica.

- **Crecimiento no planificado:** el progreso equilibrado es una cuestión compleja. La expansión descontrolada termina estrangulando a la firma. Las Pymes tratan de crecer, a veces en contra de su mayor ventaja, y lo hacen de manera audaz, desordenada y peligrosa.

- **Inversión no orientada estratégicamente.**

- **Falta de mentalidad exportadora.**

A pesar de que las debilidades se presentan en grandes cantidades, las pymes también cuentan con ciertas virtudes:

- **Flexibilidad:** su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Aunque, existen un sinnúmero de Pymes que son más rígidas y burocráticas.

- **Carácter pionero:** revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos, inician con una idea de producto o forma de hacer las cosas incubado por un emprendedor, que se cristaliza en un laboratorio pequeño, con el tiempo, puede llegar a manejar grandes escalas.

- **Proveedores de bienes y servicios:** en la práctica, existe una diversidad de actividades que por su tamaño, especificidad o requerimientos de manejo, no resulta conveniente que tomen a su cargo.

- **Innovadoras y creativas:** alimentan la especialización y diferenciación de productos acorde a las exigencias. Muchas creaciones innovadoras nacen en pequeños talleres. De esa forma, las Pymes dinamizan la economía
- **Guardia del equilibrio de la sociedad:** son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la económica.
- **Principales empleadores de mano de obra:** son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza de trabajo de las organizaciones pequeñas.
- **Sostén de la demanda:** como contraprestación al trabajo se abonan salarios que se traducen en poder de compra, y dan vida a nuevos negocios.
- **Contribuyentes del sostenimiento del Estado:** aportan al fisco de manera directa o indirecta.
- **Permiten el equilibrio regional:** la influencia de una red Pyme diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial.
- **Ayudan a la movilidad social de los ciudadanos:** muchos obreros y empresarios se independizan, abriendo sus propios talleres y oficinas.

#### ***1.4 Los Servicios.***

En el presente apartado, se desarrollan los conceptos de servicios y de consultoría, elementos fundamentales de esta investigación.

Para definir lo que es un servicio, resulta útil recopilar la definición de Lovelock y Wirtz en su libro marketing de servicios (Lovelock & Wirtz, 2009). ¿A qué nos referimos con un “producto” de servicio? Cuando los clientes compran un artículo manufacturado como una cámara, combustible diesel o un producto agrícola como una bolsa de papas, se vuelven propietarios de objetos físicos. Sin embargo, las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Aun cuando se trata de elementos físicos de los que el cliente se vuelve propietario —como un alimento preparado (que se consume con rapidez),

un marcapasos implantado quirúrgicamente o el reemplazo de una refacción de un automóvil— una porción importante del precio que pagan los clientes es por el valor que añaden los elementos de servicio, incluyendo el trabajo experto y el uso de equipo especializado. Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

Siguiendo con la construcción de este concepto, parece relevante realizar una conceptualización de los términos servicio que de acuerdo con Corella (Corella), este término proviene del latín *servitium*, el cual nace de ‘*servus*’ (“siervo”, “esclavo”) y –actualmente- significa “acción o efecto de servir”; o sea, que se está al servicio de alguien. En el mismo sentido, el término ha ido mutando desde sus inicios hasta llegar a convertirse en una palabra clave en área de los negocios y especialmente en la consultoría de empresas. El término servicio, aún con las diferencias semánticas entre distintos autores que tratan el tema, se puede conceptualizar como:

- Escudero (2015): indica que se refiere a cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, especialmente intangible. Puede o no estar ligada a un producto físico.
- (Martín Peña & Díaz Garrido, 2016) lo entienden en dos partes: a) refiere un acto o desempeño que ofrece una parte a otra y -en el proceso- puede estar vinculado a un producto físico, aunque el servicio en si es intangible y b) representan actividades económicas que generan valor y proporcionan beneficios a los clientes.
- (TORRENEGRA, 2017) lo plantea como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, estando de por medio o no un producto, aunque teniéndose en cuenta la imagen y reputación de quien lo presta.
- Ildefonso Grande (2005) lo sugiere como una prestación, esfuerzo o acción; cualquier beneficio o actividad que una persona puede ofrecer a otra. 17
- Kotler, Bloom y hayes (2004) afirman que un servicio es un acto en esencia intangible que puede o no estar acompañado de un producto físico.

Reuniendo las diferentes definiciones, se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una persona o conjunto de personas pueden ofrecer a otras. Se conecta con un intangible, aunque - algunas veces pueda emparentárselo con un producto físico. De acuerdo con Kotler, Bowen, Makens (1997) y Escudero (2015), los servicios cuentan con cuatro características:

1. **Intangibilidad:** en esencia, representan intangibles; es decir, no se pueden ver, ni tocar antes de adquirirse, una diferencia sustancial con los productos.
2. **Inseparabilidad:** se caracterizan por producirse y consumirse al mismo tiempo, con lo cual no se pueden separar de sus proveedores. En un asesoramiento profesional deviene necesaria la presencia del experto.
3. **Variabilidad:** denotan una gran variabilidad, ya que dependen de quién, dónde y cuándo se prestan.
4. **Carácter perecedero:** no pueden almacenarse, lo que muestra una diferencia sustancial con los bienes tangibles. Así, de no utilizarse se pierden

### ***1.5 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.
- 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:

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.

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 (MOGOLLÓN, 2014)

## Capítulo II: Análisis e información interna de la empresa.

### 2. Naturaleza del Proyecto

#### 2.1. Descripción de la empresa

Se trata de una empresa de servicios profesionales que ofrece soluciones integrales de marketing y gestión. Está pensada para convertir los “dolores” de las empresas en el punto de partida de su crecimiento.

A través de los servicios de la empresa, se busca que los empresarios que no cuenten con departamento de marketing en su empresa, y los que si tengan pero necesitan ayuda externa, puedan superar los problemas que afronten o aprovechar las oportunidades que se les presenten de manera exitosa.

La propuesta de valor de Ad-hoc Solutions no solo se construye en base a su oferta integral de servicios y a la calidad de los mismos, sino que tiene otros pilares con igual importancia: profesionalismo, confianza y creación de vínculos genuinos con los clientes.

Los servicios brindados por la empresa se dividen en 4 categorías generales.

1. Investigación de mercado.
2. Marketing estratégico.
  - a) Diagnóstico comercial.
  - b) Plan de Marketing.
  - c) Plan de Negocios.
  - d) Asesoramiento profesional.
3. Marketing operativo.
  - a) Marketing digital
    - i. Social media:

- ii. Diseño.
  - iii. Estrategia y planificación de contenido y estrategia.
  - iv. Ejecución: Community Management
  - v. E-commerce
- b) Comunicación
- i. Gestión de relaciones públicas
  - ii. Eventos
- c) Publicidad
- i. Diseño de placas gráficas y material audiovisual.
  - ii. Estrategia y planificación de contenido.
  - iii. Gestión de pautas publicitarias.
4. Management
- a) Programas de capacitación.
  - b) Plan de gestión de áreas de administración.

El público objetivo de la empresa se conforma por hombres y mujeres entre 28 y 60 años que dirijan una Pyme o emprendimiento de cualquier rubro ubicada en Cañada de Gómez o su zona de influencia y que sea de clase media-media (C ) o media alta (C+ ).

Este grupo de personas se caracteriza por estar enamorados de sus ideas, de estar acostumbrados a desarrollar las actividades de determinada manera, vivir saturados de trabajo, no saber por qué hacen lo que hacen, qué hacen y cómo lo hacen, no saber delegar y sentir que trabajan mucho y nunca llegan a donde pretenden.

La necesidad que presentan estas personas, líderes de PYMES, es lograr estructurar su negocio de manera que se genere un orden organizacional construido sobre un propósito determinado, con el fin posterior de tener metas y objetivos claros, alcanzables, medibles y sostenibles en el tiempo.

Para diferenciar a esta empresa del resto, se ofrecen soluciones que transmitan profesionalidad y confianza. Que el empresario pueda llegar a la empresa con las problemáticas (o inclusive sin saber cuál es el problema) y acceder a las soluciones tanto estratégicas como tácticas para superar de forma eficaz dichos problemas. Asesoramiento en base al análisis y no a la intuición.

### **2.1.2 Misión.**

Somos una empresa de servicios de marketing y gestión que ofrece soluciones integrales a las necesidades de las empresas. Queremos generar vínculos genuinos con cada cliente, involucrarnos en los problemas que su organización esté atravesando, diseñar un plan estratégico para solucionarlo y acompañarlos en la puesta en práctica, brindando facilidades para la ejecución de cada acción, medición de resultados y apoyo personalizado en todo el proceso.

### **2.2.3 Visión.**

Ser reconocidos y elegidos por los empresarios de la ciudad de Cañada de Gómez y su zona de influencia como la alternativa de confianza para solucionar sus problemas e impulsar sus negocios.

### **2.2.3 Valores.**

- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Profesionalismo
- Seguridad
- Innovación
- Vanguardia
- Originalidad
- Disrupción
- Integralidad
- Progreso

- Aprendizaje continuo

### **2.2.5 Nombre y eslogan.**

Cada elemento de la identidad de Ad-hoc Solutions refleja cuidadosamente su compromiso con ofrecer soluciones personalizadas y estratégicas en el ámbito de la consultoría de marketing y gestión.

La elección del nombre "Ad-hoc Solutions" refleja una filosofía fundamental: adaptarse específicamente a las necesidades únicas de cada cliente. La expresión "ad hoc" se traduce del latín como "para esto" o "para este propósito", lo que encapsula perfectamente la dedicación a desarrollar soluciones a medida que aborden de manera precisa los desafíos y objetivos particulares de cada empresa que confía en la Consultora.

El eslogan, "Estrategias para Posicionar", encarna la esencia de su enfoque. No ofrecen simplemente estrategias de marketing y gestión, sino estrategias diseñadas con el propósito específico de posicionar a cada cliente en su mercado. Cada palabra se selecciona con atención: "estrategias" destaca la capacidad analítica y creativa, mientras que "posicionar" refleja el objetivo final de impulsar a los clientes hacia una posición destacada y sostenible en sus respectivas industrias o sectores.

La empresa Ad-hoc Solutions, no cree en soluciones genéricas. Cada proyecto es una oportunidad única para desarrollar estrategias que se ajusten como un traje a medida, contribuyendo al éxito duradero de sus clientes. La propuesta de la Consultora es sólida para moldear el futuro de sus clientes, construir vínculos con ellos y llevarlos al siguiente nivel de relevancia y excelencia en los aspectos que lo necesiten.

### **2.2.5 Imagen de la organización.**



## **2.2 Macroentorno**

### **2.2.1. Análisis PESTEL.**

En análisis PESTEL nos permite conocer el contexto en el cual se desenvuelve una organización. En este caso, analizamos cada punto y esquematizamos el análisis en la [Tabla 7](#).

#### ***Factor político:***

En el corto plazo, uno de los factores que pueden cambiar todo el panorama para las empresas es el partido político que resulte ganador de las Elecciones presidenciales 2023, debido a que las posturas para las empresas son muy diferentes y puede afectar a su forma de desarrollarse.

Esto provoca inestabilidad e incertidumbre respecto al comportamiento de los mercados.

#### ***Factor económico:***

Una **reducción en los impuestos** de las empresas significa una menor presión impositiva, lo que aumenta la disponibilidad de los recursos financiero de las empresas para invertir en áreas como marketing y gestión.

La **apertura comercial unilateral o el incentivo del libre comercio** generan tanto oportunidades como amenazas en el mercado. Esto incrementa la necesidad de los empresarios para buscar ayuda externa para volverse competitivos bajo estas nuevas reglas de comercio.

La **quita del cepo al dólar** llevaría a un período de gran inestabilidad en los mercados, implicando que para poder sostener su situación comercial, los empresarios decidan recurrir a consultores externos para poder adaptar sus organizaciones al contexto.

#### ***Factor Social:***

El marketing en la sociedad aún no está impuesto como lo que realmente es. Hay mucho desconocimiento sobre los beneficios de un buen marketing, su campo de acción y su importancia en las organizaciones. Así mismo, una suma considerable de empresarios considera que esta disciplina es solo “verso”, engañar a la gente o convencer a través de publicidad.

En la actualidad, está de moda el marketing digital, lo que también está perjudicando el nivel de seriedad de lo que realmente es el marketing. Sin embargo, es un primer acercamiento al marketing, y esta tendencia provoca que más personas se interesen, resultando favorable a largo plazo.

La **tendencia atrabajar freelance** facilita la puesta en marcha de la organización, con una oferta de servicios variados, sin tener que recurrir a los costos de inscribir a todo el personal y simplifica los trámites.

La **caída del nivel educativo en la argentina** afecta a las empresas en su competitividad, debido a la dificultad que la gestión de una empresa o un emprendimiento implican, lo que aumenta la necesidad de recurrir a un profesional competente para resolver los problemas, capacitarse o mejorar.

El **aumento de la pobreza en Santa Fe** afecta la demanda de los bienes que no son de primera necesidad, provoca el cierre de empresas y el inicio de emprendimientos sin ningún planeamiento alguno para poder lidiar con la desocupación.

***Factor tecnológico:***

Los **avances en la inteligencia artificial** comienzan a tener mucha relevancia en la empresas, sobre todo en el área de marketing, a la hora de analizar datos para la toma de decisiones, planificación publicitaria, creación de contenido, atención al cliente, recopilación de datos, entre otros aspectos. Esto afecta a la empresa de dos maneras: Por un lado podría implicar un impacto negativo si los empresarios se capacitan para utilizar estas herramientas, satisfaciendo en parte la necesidad de recurrir a un profesional; Y por otro lado, afecta positivamente a la empresa de servicios de marketing, ya que al incorporarla como herramienta, puede ayudar a hacer más efectivos y eficientes los procesos de la empresa, elevando el nivel de satisfacción de los clientes.

Los **software de gestión** contable, administrativa y de stock, al igual que los **CRM**, son avances tecnológicos que pueden impulsar a los empresarios recurrir a un profesional externo, tanto para capacitarse, adaptar sus procesos en torno a estas nuevas tecnologías disponibles, etc.

Los avances tecnológicos impulsan a las organizaciones a modernizarse constantemente para mantenerse competitivos. La adquisición de **nueva tecnología para producir**, o la imposibilidad de acceder a la misma, exigen que las empresa deban desarrollar estrategias de supervivencia, adaptación y crecimiento. Esto puede derivar en la necesidad de recurrir a un consultor externo.

Las **novedades en comunicación** facilitan que la empresa de servicios de marketing pueda desarrollarse de forma remota, sin tener que incurrir a elevados costos de tener un espacio físico. Cada vez son más las plataformas preparadas para el trabajo colaborativo online, el almacenamiento de información y los espacios de reunión.

***Factor ecológico:***

La tendencia mundial al aumento del número de empresas que siguen normas ecológicas afecta a mediano y largo plazo a la organización. La conciencia por el medio ambiente incentiva a las empresas a modificar tanto sus productos como su comunicación, procesos etc. Esto representa una oportunidad para empresas de marketing ya que ofrecen soluciones útiles a empresas que necesitan adaptar sus estrategias a este contexto.

***Factor legal:***

Si bien aun es un proyecto, cuando la Ley de teletrabajo, que regularía la actividad y establecería límites y acuerdos entre empleados y empleadores, se sancione tendrá consecuencias sobre Adhoc Solutions.

Los requerimientos para poner en marcha la empresa también son un factor a tener en cuenta para poner en marcha la empresa, ya que es algo que la afecta a corto plazo. Según el Gobierno de la Nación (Nación), los requerimientos iniciales para poner en marcha la empresa son:

- Inscribirse en el régimen de monotributo para poder facturar los servicios, hacer aportes jubilatorios y acceder a una obra social.

- Registrar la marca. Esto se refiere a obtener el título de propiedad y el derecho exclusivo de la misma.
- Obtener la clave de identificación tributaria. (CUIT).

### **2.2.2 Matriz BCG**

La matriz BCG es una herramienta de estrategias de negocio. Esta matriz ayuda a tomar decisiones sobre los servicios ofrecidos gracias al análisis de factores internos y externos que afectan al crecimiento de la organización.

En este caso, se utilizó la matriz con el fin de prever la conducta que tendrán los servicios al momento de ser lanzados y mientras la organización esté en marcha.

A continuación se realizará un análisis de la ubicación de cada servicio en la matriz, relacionándolo con su ciclo de vida. En anexos, se podrá observar la [Ilustración 0-1](#) que sintetiza y facilita la comprensión de la información.

#### ***Producto estrella:***

Aquí se ubican las unidades que se espera que tengan un gran crecimiento y gran participación en el mercado. Se incluyen los servicios:

- Asesoramiento profesional.
- Investigación de mercados.
- Plan de marketing.
- Plan de negocios.
- Marketing digital

***Productos incognitos:***

En este cuadrante, se posicionan los servicios que se espera que tengan un gran crecimiento pero que su participación en el mercado no sea tan alta.

- Publicidad.
- Relaciones públicas.

No se espera que su participación en el mercado sea alta debido a que el objetivo principal es brindarles estos servicios a los clientes actuales que lo necesiten pero no promover su venta de forma independiente a clientes nuevos. Es decir, que no se le destinarán recursos suficientes como para aumentar la cuota de mercado, como si se hará con asesoramiento profesional, plan de marketing, plan de negocios, marketing digital e investigación de mercados que son los servicios principales.

***Producto vaca:***

Se trata de los servicios con mayor participación en el mercado pero con poco crecimiento. Son los responsables de generar los recursos para potenciar a los productos estrella.

- Diagnóstico.
- Capacitaciones.

***Producto perro:***

Se espera que para el primer período de acción de la empresa en análisis ningún producto se encuentre en este cuadrante.

**2.2.3 Matriz Ansoff**

La matriz de Ansoff se utiliza para analizar y crear nuevas oportunidades para la organización, así como explotar mejor las que ya existen. Esta herramienta trabaja sobre dos ejes, Productos y Mercados, distinguiendo el ellos entre nuevos y actuales. Así es como se da lugar a 4 cuadrantes: Mercado actual – Producto actual, Mercado nuevo – Producto nuevo, Mercado actual – Producto nuevo, Mercado nuevo – Producto actual.

Posicionarse en cada uno de estos cuadrantes permite decidir qué estrategia utilizar. En el caso de la empresa en análisis, la estrategia elegida es la de **Penetración de Mercado**, que se aplica en mercados actuales y productos actuales.

En este caso, el principal objetivo de la empresa es conquistar una mayor participación de mercado, capturar a los clientes de los competidores y retener a sus propios consumidores.

En la Ilustración 0-2 se puede encontrar el gráfico de la matriz que sintetiza e indica la estrategia seleccionada.



**Ilustración 0-1** Matriz BCG que destaca la estrategia que adoptará la empresa Ad-hoc solutions respecto a productos y mercados.

## **2.3 Análisis de la Posición Competitiva**

### **2.3.1 Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.**

La matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter es un modelo analítico que ayuda a los profesionales del marketing y directores comerciales a observar el «equilibrio de poder» en un mercado entre diferentes empresas y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial.

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el **potencial de rentabilidad** de una empresa viene definido por **cinco fuerzas**.

Según Porter, a cada empresa se le aplicaban un total de 4 fuerzas:

1. Amenaza de competidores
2. Amenaza de nuevos productos
3. Poder de negociación de proveedores
4. Poder de negociación de consumidores

Esto dio lugar a una quinta fuerza:

- La rivalidad entre competidores

Este modelo permite **medir la competencia de una industria** y, en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades.

Con las 5 fuerzas de Porter, las empresas pueden **analizar y medir sus recursos**. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las distintas amenazas y debilidades.

A continuación, se realizará un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a la empresa de servicios “Ad-hoc Solutions”.

### ***Nuevos competidores***

Las barreras de ingreso al mercado son bajas.

Al tratarse de un servicio que no implica costos estructurales altos, debido a que puede brindarse de forma remota o recurriendo a costos de infraestructura mínimos, la inversión inicial y su

mantenimiento en el desempeño normal de la empresa, no representan una barrera de ingreso. Este **bajo requerimiento de capital**, facilita el acceso de los competidores al mercado.

En la ciudad de Cañada de Gómez no se identifican competidores directos constituidos explícitamente como una empresa de consultoría en marketing, sin embargo, se distingue un profesional que eleva los estándares de **conocimiento, experiencia y aprendizaje** en la zona. Se trata de Rubén Pavetto. Si bien no ofrece sus servicios, es un referente en lo esperado y pretendido en consultoría. Esto se identifica como una barrera media-alta de ingreso al mercado.

Respecto al nivel de **diferenciación de servicio**, se puede afirmar que no hay nada difícil de imitar, que represente una barrera de ingreso. Por un lado, esto se traduce en una oportunidad para Ad-hoc Solutions, ya que al poner en marcha sus servicios, podría trabajar en la diferenciación y así dificultar el acceso a nuevos competidores.

También se distingue que: el coste de cambio de proveedor de servicios es muy bajo; al no haber antecedentes de agencias de marketing en la ciudad ni siquiera hay costos para igualar curvas de aprendizaje; no hay políticas gubernamentales que limiten la actividad y competencias de estas empresas de servicios; y el acceso a los canales de distribución es muy sencillo. Puede recurrirse tanto a la prestación directa del servicio o a una modalidad online sin grandes requerimientos ni inversiones. Sin embargo, el cambio de proveedor de servicios le implica a la PYME destinar recursos como tiempo y dinero, desalentando que cambien de servicios con facilidad, sobre todo en aquellos casos en donde la Consultora es el sostén del área de marketing o incluso, es responsable completamente de esta actividad.

De todo lo anterior se concluye que al tener barreras de ingreso medianamente bajas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta. Sin embargo, genera una gran oportunidad para la empresa en análisis, permitiéndole que pueda desarrollar una estrategia de diferenciación y construyendo barreras de ingreso en torno a esta fortaleza.

### ***Productos sustitutos***

Philip Kotler define un producto sustituto como un producto o servicio que puede satisfacer una necesidad similar a la de otro producto, pero que no es necesariamente idéntico en términos de características.

La presencia de productos sustitutos en un mercado puede influir en las decisiones de compra de los consumidores, ya que les brinda opciones y puede afectar los precios y la competencia.

Respecto a los servicios profesionales de Marketing y Gestión que ofrecería la empresa en análisis, se distinguen algunas alternativas que podrían sustituir algunas funciones del servicio ofrecido.

Entre ellos se encuentran:

1. **Herramientas de Automatización de Marketing:** En lugar de contratar a una agencia de marketing, se podría utilizar herramientas como HubSpot, Marketo o Mailchimp para automatizar campañas de correo electrónico, administrar redes sociales y rastrear el rendimiento de las actividades de marketing.
2. **Plataformas de Publicidad en Línea:** Para la gestión de publicidad Online, existen plataformas de publicidad como Google Ads y Facebook Ads, que ofrecen herramientas para crear y gestionar campañas publicitarias de manera autónoma.
3. **Software de Analítica Empresarial:** En lugar de contratar a un consultor de gestión, puedes utilizar software de análisis de datos como Tableau, Power BI o Google Data Studio para obtener información valiosa sobre el rendimiento de la empresa.
4. **Herramientas de Gestión de Proyectos:** Para la gestión de proyectos y equipos, existen herramientas como Trello, Asana o Slack, que ayudan a coordinar tareas y comunicación de equipo de manera eficiente.

5. **Consultoría Online:** En lugar de contratar a un consultor de forma presencial, se podría recurrir a servicios de consultoría Online que ofrecen asesoramiento a través de videollamadas o chats. Esto puede ser más económico y conveniente en algunos casos.

6. **Cursos Online y Capacitación:** La inversión en la formación de los equipos en marketing y gestión a través de cursos en línea y programas de capacitación. Plataformas como Coursera, LinkedIn Learning, Coder House y edX ofrecen una amplia gama de cursos.

7. **Contratación de Personal Interno:** En lugar de subcontratar servicios de marketing y gestión, contratar personal interno con las habilidades y experiencia necesarias.

8. **Redes de Colaboración Empresarial:** Se trata de redes donde las empresas comparten sus conocimientos y recursos de forma colaborativa, lo que puede ayudar a resolver problemas de marketing y gestión de manera conjunta.

Si bien estos 8 puntos pueden funcionar como productos sustitutos, el riesgo de que las empresas prefieran alguna de estas opciones en vez de contratar los servicios de un profesional no es tan alto.

Haciendo a un lado la Contratación de Personal Interno, la Capacitación de los equipos de marketing y gestión y la Consultoría Online, el resto son herramientas que requieren tener un mínimo conocimiento previo para poder utilizarlos y sacarles provecho. Además, esas herramientas, solo se ocupan de aspectos muy puntuales y no terminan de reemplazar al trabajo profesional.

Por otro lado, la Inteligencia Artificial también representa una amenaza para los servicios profesionales, debido a la facilidad de acceso a información y la resolución casi inmediata de lo que los usuarios necesitan. Si bien ahora es solo una herramienta más, se debe prestar atención a la evolución de la misma.

### ***Negociación proveedores***

En este caso, los proveedores toman forma de herramientas, tales como software para la gestión de datos y analíticas, plataformas de publicidad, como Facebook meta y Google ADS, Software para la recopilación de datos para investigaciones de mercado, herramientas de diseño y de trabajo colaborativo, etc.

En estos casos, el poder de negociación que tendría la empresa con esto proveedores es casi nulo. Esto se debe a la magnitud y el tamaño de los proveedores de estos servicios, a los que solamente nos debemos suscribir, abonando mensualmente / anualmente.

### ***Negociación clientes:***

La relación de poder de negociación entre la empresa de servicios profesionales de marketing y gestión y sus clientes es única en cada caso y puede depender de una combinación de factores. La comunicación efectiva, la comprensión de las necesidades del cliente y la capacidad de demostrar el valor que la empresa de servicios puede ofrecer son elementos clave para establecer relaciones de largo plazo y satisfactorias con los clientes.

Algunos de los factores que pueden determinar si la empresa tendrá más poder o menos, son:

1. **Tamaño y Reputación de la Empresa de Servicios:** Las empresas de servicios de marketing y gestión bien establecidas y con una sólida reputación en el mercado generalmente tienen una posición más fuerte en la negociación.
2. **Especialización y Experiencia:** La experiencia y la especialización en un nicho de mercado o industria particular pueden dar a la empresa de servicios una ventaja en la negociación. Los clientes a menudo buscan expertos que comprendan sus necesidades específicas.
3. **Competencia en el Mercado:** La disponibilidad de otras empresas de servicios similares en el mercado puede afectar la relación de poder. Si hay muchas opciones para los

clientes, es probable que la empresa deba ser más flexible en sus términos y precios. Sin embargo, el nivel de competencia en el mercado a donde Ad-hoc Solutions planea dirigirse presenta una competencia muy baja.

4. **Tamaño y Presupuesto del Cliente:** Grandes clientes con presupuestos considerables pueden tener más influencia en la negociación, mientras que las pequeñas empresas de servicios pueden estar dispuestas a adaptarse a las necesidades y limitaciones de los clientes más pequeños, como es el caso de la empresa en análisis.

5. **Calidad de los Resultados:** La capacidad de la empresa de servicios para brindar resultados sólidos y medibles puede influir en su poder de negociación. Si los clientes están satisfechos con los resultados, es más probable que estén dispuestos a mantener una relación a largo plazo y pagar tarifas más altas.

6. **Contratos y Acuerdos a Largo Plazo:** La existencia de contratos a largo plazo o acuerdos exclusivos puede fortalecer la posición de la empresa de servicios en la negociación al garantizar ingresos sostenibles.

7. **Economía y Tendencias del Mercado:** Las condiciones económicas generales y las tendencias del mercado pueden influir en la demanda de servicios de marketing y gestión. En momentos de recesión, por ejemplo, los clientes pueden tener más poder de negociación al buscar precios más bajos.

8. **Servicios Personalizados y Valor Agregado:** Ofrecer servicios altamente personalizados y un valor agregado puede fortalecer la posición de la empresa de servicios en la negociación, ya que los clientes pueden estar dispuestos a pagar más por un servicio que se adapte exactamente a sus necesidades. Esto es lo que se pretende alcanzar con Ad-hoc Solutions.

### ***Rivalidad entre competidores***

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Si bien en el mercado meta de las empresas en análisis la cantidad de competidores es baja, al igual que su posicionamiento, cada organización tiene su propia estrategia para competir. Si aumentan los competidores o las estrategias se vuelven más agresivas, la rivalidad aumentará.

Para que Ad-hoc Solutions pueda distinguirse del resto y superar estas rivalidades, se trabajará sobre una estrategia de diferenciación, basándose en la calidad de sus servicios, la innovación, la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

### ***2.4 Análisis de la Competencia***

Para iniciar el análisis de la competencia, se tendrá en cuenta los 4 niveles de competencia: competidores en forma de producto, competidores en la categoría de producto, competidores genéricos y competidores en el presupuesto.

El nivel más estrecho de análisis de competencia, y al que se le prestará mayor atención es el de la competencia en forma de producto. Recordando la definición de Rodríguez Escudero y Munuera Alemán (2012), una forma de producto agrupa a todas aquellas marcas dotadas con los mismos atributos y con niveles similares de cada uno de ellos, tratándose generalmente de marcas que se dirigen al mismo segmento de mercado.

De esta manera, se distinguen como competidores directos a todos aquellos dirigidos a las PYMES ubicadas en la ciudad de Cañada de Gómez y su zona de influencia. Entre ellos, se distinguen:

- Moma
- Hackembo
- Consultora Balder

Con el auge del marketing digital, son cada vez más las nuevas empresas que ofrecen servicios de marketing que se van formando. Si bien cada empresa tiene una variedad de servicios ofrecidos, la fortaleza de cada una varía. A continuación se hará un análisis de cada una de ellas.

**Consultora Balder:** se trata de equipo interdisciplinario de profesionales orientados al desarrollo de las organizaciones. Ofrece los servicios de Social Media y Desarrollo Web, Marketing estratégico y táctico, consultoría integra y gestión de recursos humanos.

Se destaca que tiene la propuesta más profesional y completa de la zona, tiene un buen posicionamiento orgánico online, una presentación sólida como empresa, que transmite confianza, experiencia y seguridad.

Entre su amplio abanico de clientes, cuenta con empresas importantes y de gran influencia de la ciudad de Cañada de Gómez y la zona. Como aspecto negativo se distingue que la localización central de la empresa no es Cañada de Gómez, sino que es San Jorge. Si bien la plaza está cubierta, la fácil accesibilidad y contacto es un factor importante que tienen en cuenta los empresarios a la hora de contratar un servicio.

**Hackembo:** inicialmente comenzó siendo una agencia de producción audiovisual. Posteriormente, gracias a los vínculos generados con los clientes, comenzaron a ampliar su cartera de productos, incorporando social media, diseño gráfico, desarrollo web y marketing estratégico. Su fortaleza es lo audiovisual. Al combinarlo con la comunicación, generan una propuesta interesante de social media. Su aspecto más débil es el marketing. En primer lugar, no lo llevan adelante con profesionales especializados en el área. Proponen investigaciones de mercado, asesoramiento profesional, planes estratégicos, lanzamientos de producto y publicidad. Estos servicios se encuentran en el ciclo de vida de lanzamiento, tienen mucho por hacer, mejorar y posicionar. Tienen oportunidades de crecimiento debido a que ya tienen una cartera de clientes generada.

**Moma:** Es un emprendimiento de dos hermanas estudiantes de marketing. Actualmente solo ofrecen servicios de Social Media y algunos complementarios pero están empezando a posicionarse como una consultora en la ciudad. Es decir, están preparando los cimientos para el futuro. Actualmente no son competidores fuertes pero tienen un gran potencial. Otra ventaja que se distingue es que son personas muy carismáticas y conocidas en la ciudad y cuentan con un antecedente emprendedor llamado “Moma Pastas”, que a pesar de ser de otro rubro, fue muy exitoso, las hizo conocidas y les dejó los seguidores en redes sociales con los que cuentan hoy en día (ya que el emprendimiento migró y tomó otro rubro), lo que les facilita el posicionamiento en la Ciudad de Cañada de Gómez.

Un segundo nivel de la competencia, es el de categoría de producto, que agrupa a todas las marcas que comparten una buena parte de los atributos. En este caso, se distinguen tres competidores de gran influencia: Duotone, LC Comunicaciones y ByCM. A continuación, se analizará cada uno:

**Duotone** es una empresa de diseño y publicidad dirigida por Ariel Isonio, quien es un reconocido Publicista y diseñador de la ciudad de Cañana de Gómez. Sus servicios más solicitados son los de branding: diseño de manual de marca y construcción de una identidad de la misma. Entre sus servicios, ofrece Social Media. La fortaleza no es la comunicación pero tiene fácil acceso a los clientes, debido a su reconocimiento a nivel local. En publicidad, se destaca por los trabajos en cartelera en vía pública y las piezas gráficas. En material audiovisual, es superado por otras agencias, como por ejemplo Hackembo.

**LC Comunicaciones:** se trata de una agencia de comunicación, dirigida por una estudiante de comunicación social. Los servicios ofrecidos son los de creación de contenidos y community management en social media. Si bien es nueva en el mercado, gracias al carisma, la personalidad y los antecedentes de la emprendedora, está ganando cuota de mercado y creciendo en lo que hace. Su fortaleza es la comunicación y la creatividad. Su debilidad, el escaso conocimiento de marketing.

**ByCM** el competidor más nuevo en el mercado. Se trata de una agencia de marketing y comunicación, orientada al fútbol y el espectáculo. Son tres amigos trabajando juntos, construyendo una

empresa sobre su mayor fortaleza: los contactos de Casper Sas, el creador de la organización. Casper es un micro influencer conocido como el “El argentino que nació en Holanda”. Gestiona cuentas de redes sociales muy importantes, como 433, y se ha abierto camino en el mundo del fútbol y el espectáculo como creador de contenido, cubriendo partidos oficiales de la selección argentina, partidos de la liga nacional y espectáculos de artistas como Los Palmeras, La Konga, etc.

Su segunda fortaleza es el material audiovisual, utilizado como eje fundamental en la comunicación. En cuanto a sus debilidades se identifica el bajo nivel de redacción para la comunicación (siendo que es uno de los servicios ofrecidos).

Si bien su mercado prioritario es otro, también ofrecen servicios a PYMES de la ciudad de Cañada de Gómez. Si bien la rivalidad no será tan alta, se los debe contemplar como competidores.

Como un tercer nivel de competencia, se tiene en cuenta a los competidores genéricos que satisfacen la misma necesidad que ofrezca la Empresa en análisis, como contratación de personal interno, capacitación y desarrollo de habilidades en las organizaciones y herramientas de gestión, como software o inteligencia digital.

Finalmente, como último nivel, se tiene en cuenta a los competidores en presupuesto. Las organizaciones pertenecientes al mercado meta de Adhoc Solutions, podrían priorizar en sus presupuestos otros servicios, prescindiendo de los servicios de marketing. Por ejemplo, Servicios de Contador Público externo, servicios de Recursos Humanos, Asesoría Legal, empresas de investigación y desarrollo, entre otros.

Complementando el presente análisis, y teniendo en cuenta la facilidad de acceso a mercados a través de canales digitales, se identificarán potenciales competidores, mayormente concentrados en la ciudad de Rosario, que tiene una gran influencia en la ciudad de Cañada de Gómez.

<b>Empresa</b>	<b>Sitio Web</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
Spuches & Asociados	<a href="https://www.consultoraspuches.com.ar/">https://www.consultoraspuches.com.ar/</a>	Prestigio y trayectoria. Pioneros y referentes de marketing estratégico	Bajo posicionamiento en el mercado meta.
Proyecto Beta	<a href="https://proyectobeta.online/">https://proyectobeta.online/</a>	Fuerte crecimiento los últimos 5 años	Bajo desarrollo del Marketing estratégico.
DT Soluciones	<a href="https://dtsoluciones.com/?gclid=CjwKCAjws--ZBhAXEiwAv-RNL-blqNG4qUb3fDjN_UHhJ896DdXDsPLqjGZRm27rcKImcHeWobekpBoC43YQAvD_BwE">https://dtsoluciones.com/?gclid=CjwKCAjws--ZBhAXEiwAv-RNL-blqNG4qUb3fDjN_UHhJ896DdXDsPLqjGZRm27rcKImcHeWobekpBoC43YQAvD_BwE</a>	Marketing Digital	Sólo soluciones digitales, no integrales.
Go digital Rosario	<a href="https://www.godigit.alrosario.com/">https://www.godigit.alrosario.com/</a>	Empresas importantes asesoradas.	Sólo hacer Marketing digital.
Helpfly:	<a href="https://helpflymarketing.com/">https://helpflymarketing.com/</a>	Gran posicionamiento en Marketing digital.	Apunta a otro mercado.
Ellecktra	<a href="https://www.ellecktra.com/">https://www.ellecktra.com/</a>	Innovador, gran crecimiento.	Orientado a la comunicación no al marketing estratégico.

Tabla 1 Competencia Indirecta

### 2.5 Mercado Objetivo y Potencial

Un mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio. Así es como José Luis Munuera Alemán y Ana Isabel Rodríguez Escudero (2012) Definen un mercado.

En el caso de análisis, este conjunto de consumidores comparten la necesidad de recibir soluciones a sus problemas y asuntos de marketing y gestión.

Tomando esto, y acotando el mercado a cuestiones relativas a los compradores, a las necesidades específicas y a cuestiones tecnológicas, el mercado objetivo al que Adhoc destinará sus esfuerzos toma la siguiente forma:

Hombres y mujeres entre 28 y 60 años que dirijan una Pyme de cualquier rubro ubicada en Cañada de Gómez o su zona de influencia y que sean de clase media-media (C ) o media alta (C+). Tienen la necesidad de resolver sus problemas de marketing y gestión y para ello recurren a la ayuda de un consultor externo. Es un grupo de personas con convicción y pasión por lo que hacen, con ganas de crecer y de aceptar ayuda profesional, dejando sus egos de lados.

La estrategia utilizada para cubrir este mercado será de **expansión a varios segmentos**, que consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos.

### ***2.5.1 Segmentación***

#### ***Segmento a)***

Geográfica: Situados en la ciudad de Cañada de Gómez, con locales de venta al público de tamaño reducido, con un mayor alcance geográfico a través de e.commerce.

Demográfica: Jóvenes adultos entre 28 y 35 años, solteros o en pareja, sin hijos, con su interés puesto en el desarrollo personal. Mayormente con un estudio universitario o terciario terminado. Nivel socioeconómico Medio – Medio o Medio Alto. Con un gran apoyo de padres para su desarrollo personal.

Conductual: Creen en la colaboración, les gusta trabajar en equipo, son grandes consumidores, les gusta comprar y generan ideas de sus propias compras. Interesados en la tecnología, de mente abierta, innovadores, seguros de sí mismos críticos y con habilidades para el multitasking. Son versátiles, se adaptan y están constantemente buscando desafíos.

**Psicográfica:** Sacan provecho del presente, viven persiguiendo la felicidad. Tienen confianza en lo que hacen, buscan su bienestar y encontrarle el por qué a todo lo que hacen.



**Ilustración 0-2 Buyer Persona Segmento A. Fuente: elaboración propia.**

### **Segmento b)**

**Geográfica:** Situados en la ciudad de Cañada de Gómez con comercios orientados al mercado local o nacional.

**Demográfica:** Hombres y mujeres entre 35 y 47 años. Profesionales, recibidos en universidades o con estudios terciarios.

**Conductual:** Se centran en ser exitosos, les gustan las jerarquías, escalar y el reconocimiento. Sienten pasión por el trabajo. Tienden a liderar equipos. Muchas veces se ven cegados por sus propias ideas y deben gestionar sus egos. Les preocupa su futuro. Se tienen presionados por alcanzar sus metas antes de cierta edad.

**Psicográfica:** promueven la actividad emprendedora, aspiran a hacer dinero y sentirse orgullosos de su carrera.



Ilustración 0-3 Buyer Persona segmento B. Fuente: elaboración propia.

### **Segmento c)**

**Geográfica** Situados en la ciudad de Cañada de Gómez con comercios orientados al mercado local o nacional.

**Demográfica:** Hombres entre 48 y 60 años. Casados, con familia. En gran parte, profesionales, por otra parte, empresarios de toda la vida, con estudios secundarios completos. Nivel socio económico medio – medio, medio – alto.

**Conductual:** Aman su empresa. Están convencidos y orgullosos de lo que han construido. Quieren crecer pero están cómodos. A pesar de saber que hay cosas que pueden

mejorar, prefieren seguir haciendo las cosas como las vienen haciendo desde siempre. Les cuesta delegar, les gusta sentir que tienen todo bajo control, les cuesta tomarse vacaciones o desprenderse de sus negocios por unos días. Les gusta formar relaciones con los clientes. Se mantienen informados sobre el contexto constantemente. Prefieren llamar por teléfono o reunirse cara a cara. Se adaptan a la tecnología pero les cuesta más.

**Psicográfica:** Piensan en el futuro. Quieren dejarles a las siguientes generaciones una empresa o un camino a seguir. El trabajo, la responsabilidad y el respeto son valores fundamentales para ellos.



Ilustración 0-4 Buyer Persona Segmento C. Fuente: elaboración propia.

## 2.6 Posicionamiento estratégico.

El posicionamiento pretendido se logrará concentrándose en el consumidor.

### **2.6.1 Variables a tener en cuenta:**

Generación de un vínculo con los clientes, logro de resultados, brindar soluciones concretas a problemas concretos, eficiencia en la ejecución de los servicios, tiempo de servicio, personalización, empatía, versatilidad y adaptación a los diversos contextos, confianza, innovación.

### **2.6.2 Posicionamiento pretendido:**

Ser la empresa de servicios de marketing de confianza de los clientes, situándose en su mente como una empresa que genera una conexión con ellos, los comprende y los acompaña en la satisfacción de sus necesidades brindando una propuesta personalizada absolutamente, innovadora y creativa. Una empresa que cumple con los tiempos estipulados, se adapta al contexto de los clientes, que planifica estratégica y profesionalmente cada acción y que mide los resultados.

### **2.6.3 Reloj Estratégico de Bowman**

Esta herramienta de análisis estratégico se utiliza en este caso para determinar la situación de la empresa en el mapa del reloj, permitiendo identificar, una posición/estrategia en el mercado para lograr diferenciarse de sus competidores.

La posición que se utilizará en este proyecto será la de diferenciación, logrando que el consumidor perciba un valor alto a un precio medio; que sea accesible, alcanzable y competitivo frente a la competencia.

Para lograr la diferenciación, se tendrán en cuenta todas las variables del apartado de posicionamiento estratégico, con el fin de dotar al servicio de características únicas, de valor, que se traduzcan en beneficios para el mismo y que se traduzca en una experiencia más que satisfactoria y que sea memorable. Esto permitirá que frente a otras propuestas de precios similares, elija a Ad-hoc Solutions.

Se sugiere a la empresa que mantenga siempre una estrategia centrada en el norte y que en los casos que sea necesario, haya un rango de movimiento entre en Noroeste y el noreste pero siempre manteniendo los estándares de valor altos.



Ilustración 0-5Reloj estratégico de Bowman. Fuente: elaboración propia.

## 2.7 Descripción de productos:

Los servicios brindados por la empresa se dividen en 4.

### 1. Investigación de mercado.

El servicio de investigación de mercados se enfoca en recopilar y analizar información clave sobre un mercado específico, brindando a las empresas una comprensión profunda de las tendencias, preferencias y necesidades de los consumidores. Esta valiosa información permite a las empresas tomar decisiones estratégicas conscientes y fundamentada con datos, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar estrategias de marketing efectivas.

Implica la recopilación de datos a través de encuestas y análisis de datos, y su posterior interpretación para proporcionar insights accionables que pueden ayudar a las empresas a mejorar sus productos o servicios y aumentar su competitividad en el mercado. Este servicio es esencial para la toma de decisiones empresariales basadas en datos sólidos y el desarrollo de estrategias exitosas en un entorno comercial altamente competitivo.

## **2. Marketing estratégico.**

### **a) Diagnóstico comercial.**

El servicio de Diagnóstico Comercial se convierte en un recurso esencial para evaluar la situación competitiva actual de una empresa, analizar su rentabilidad y explorar sus perspectivas a largo plazo. Este enfoque implica determinar si la empresa cuenta con la capacidad de evolucionar y, en caso contrario, ofrece soluciones a través de nuevas estrategias de organización y comercialización, con un enfoque innovador.

### **b) Plan de Marketing.**

El servicio de Plan de Marketing se basa en la coordinación y sincronización de todas las actividades comerciales. Se compone de un Plan de Ventas, Plan de Producto, Plan de Promoción y Publicidad, Plan de Precios y Plan de Distribución, todos trabajando en conjunto para lograr un objetivo comercial único, con objetivos secundarios específicos para cada elemento del marketing mix.

Este plan desempeña un papel esencial al unificar y ejecutar las acciones comerciales, evitando que se conviertan en eventos aislados que puedan disminuir su eficacia.

### **c) Plan de Negocios.**

El servicio de Plan de Negocios implica la creación de un plan global que contemple elementos como el Desarrollo de Mercado, el de Plan de Inversiones, la Rentabilidad de la Inversión, el Retorno y el Plan de Marketing, todos diseñados en conjunto para llevar a cabo la estrategia de negocio.

### **d) Asesoramiento profesional.**

El servicio de asesoramiento profesional se inicia después de completar el diagnóstico comercial y la formulación del plan estratégico comercial, que forma parte de la etapa inicial.

Para garantizar la eficiencia y la continuidad en la ejecución de este plan comercial, se recomienda la implementación de asesoramiento en marketing estratégico de manera constante. El éxito del proyecto depende en gran medida de esta asistencia continua.

El enfoque del asesoramiento consiste en establecer reuniones semanales, ya sea en nuestras oficinas o en las del cliente, y estar disponible para cualquier consulta o solicitud adicional. Esto permite mantener una comunicación constante con la empresa, brindando apoyo tanto para resolver problemas que puedan surgir como para atender necesidades adicionales que puedan aparecer en el proceso.

### **3. Marketing operativo.**

#### **a) Marketing digital**

El servicio de marketing digital se convierte en una pieza fundamental para fortalecer el marketing estratégico y se ha consolidado como una de las herramientas más eficaces para mejorar la comunicación con el mercado.

Nuestra especialización se centra en proporcionar soluciones completas de marketing digital con el propósito de ayudar a las empresas a optimizar su presencia en línea, elevar su visibilidad y, como resultado, alcanzar sus metas comerciales.

El enfoque estratégico y personalizado permite crear una estrategia adaptada a las necesidades específicas de cada cliente.

El servicio incluye:

- Análisis de mercado y competencia:
  - Desarrollo de estrategias personalizadas y adaptadas a los objetivos del Plan de Marketing de la empresa

- Definición de objetivos y KPI's
  - Planificación de campañas y estrategias de contenido.
  - Establecimiento de un plan de seguimiento y evaluación de resultados.
- Optimización de búsqueda SEO:
    - Investigación de palabras clave y análisis de competencia.
    - Optimización técnica del sitio web y estructura de URL
    - Creación de contenido optimizado para SEO
    - Seguimiento y análisis de resultados.
  - Publicidad ONLINE:
    - Gestión de campañas de Google Ads (búsqueda, display, video)
    - Optimización de anuncios y palabras clave
    - Seguimiento de conversiones y análisis de ROI (retorno de inversión).
    - Anuncios en redes sociales (Facebook Ads, Instagram Ads, LinkedIn Ads, etc.).
    - Remarketing y segmentación de audiencias.
  - Gestión de redes sociales:
    - Análisis y selección de plataformas sociales relevantes
    - Creación y optimización de perfiles de redes sociales
    - Desarrollo de estrategias de contenido para redes sociales
    - Gestión de comunidades y respuesta a consultas o comentarios
    - Análisis de métricas y seguimiento de resultados
  - Analítica y seguimiento:

- Implementación de herramientas de análisis web (Google Analytics).
- Seguimiento de KPIs y métricas relevantes.
- Generación de informes de rendimiento y análisis de datos.
- Identificación de oportunidades de mejora y optimización continúa.

## **b) Comunicación y diseño**

### **▪ Diseño:**

Los servicios de diseño comprenden los elementos de identidad visual corporativa que desempeñan un papel fundamental en la construcción de la percepción de una marca en la mente de los consumidores.

Una vez comprendidas las necesidades de la empresa, sus objetivos y su mercado, se llevan a cabo acciones de comunicación específicas y efectivas, adaptadas a las particularidades de la empresa y su público.

El portafolio de servicios incluye el diseño de logotipos, packaging, material de marketing, campañas de marketing directo, publicidad gráfica, elementos de punto de venta, merchandising y campañas de marketing digital, todos desarrollados en consonancia con el plan estratégico y los recursos de la empresa. Además, se ofrecen servicios de diseño de stands para exposiciones feriales y eventos.

### **• Gestión de relaciones públicas**

El servicio de Relaciones Públicas es una solución estratégica integral para gestionar la comunicación y las interacciones de su organización con sus públicos clave.

Nuestra propuesta incluye:

- Estrategia y Planificación
- Comunicación Externa: Potenciar la relación con medios, clientes y la comunidad a través de comunicados, eventos y redes sociales.
- Comunicación Interna: se mantiene el equipo informado y motivado con boletines y programas de capacitación.
- Gestión de Crisis: se prepara y se gestiona la crisis para minimizar el impacto negativo en la reputación de las empresas.
- Relaciones con Medios: Se establecemos vínculos sólidos con los medios y se optimiza la cobertura mediática.
- Monitoreo y Evaluación: se realiza un seguimiento constante y se evalúa la efectividad de las estrategias.

Con el servicio de RRPP, se fortalece la reputación de las empresas y se alcanza una comunicación efectiva con el público objetivo, garantizando una ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y conectado.

- **Eventos**

Servicio de Gestión de Eventos ofrece un enfoque integral para la planificación y ejecución exitosa de eventos corporativos y sociales. Incluye:

- Planificación Estratégica: desarrollo de una estrategia detallada para cada evento, considerando objetivos, público y recursos.
- Logística Completa: desde la selección de ubicaciones y proveedores hasta la gestión de invitados y programación.
- Diseño Creativo: Se ofrecen opciones de diseño personalizado para garantizar que el evento sea memorable y único.
- Producción de Contenido: se crea contenido visual y multimedia para mejorar la experiencia de los asistentes y la promoción en línea.
- Gestión de Presupuesto: se controlan los costos para garantizar que el evento sea rentable y eficiente.
- Coordinación en el Día del Evento: se supervisa la ejecución, garantizando que todo transcurra sin problemas.
- Evaluación Post-Evento: se realiza un análisis posterior al evento para medir el éxito y recopilar información valiosa.

- **Publicidad**

El servicio de publicidad aborda un enfoque estratégico y creativo para promover su marca, productos o servicios. Incluye:

- Estrategia Publicitaria: Desarrollo de una estrategia publicitaria personalizada basada en los objetivos y público objetivo.
- Creatividad y Diseño: Diseño de placas gráficas y material audiovisual
- Medios y Canales: se seleccionan los medios adecuados para llegar a su audiencia, incluyendo medios digitales, impresos y publicidad en línea.
- Ejecución y Gestión: Implementación y supervisión de la campaña publicitaria, ajustándola según sea necesario.
- Análisis y Reporte: Evaluamos el rendimiento de la campaña y proporcionamos informes detallados sobre su efectividad.

#### **4. Management**

El servicio integral de management empresarial implica la administración estratégica de la empresa. El servicio incluye:

- Planificación Estratégica: Desarrollo de un plan que coordina áreas clave como administración, finanzas, marketing, comercialización, producción y logística.
- Asesoramiento en Objetivos: Ayuda a definir y internalizar los objetivos de la empresa a el personal.
- Control y Evaluación: Implementación de tableros de control y seguimiento de indicadores para evaluar la evolución de la empresa.
- Análisis de Rentabilidad: análisis detallado de rentabilidad y cartera de negocios.
- Organización Interna: asesoramiento en la creación de reglamentos internos y manuales de funciones y procedimientos adaptados a su organización.

Este servicio de management empresarial está diseñado para optimizar la eficiencia, el crecimiento y la rentabilidad de su empresa, brindando soluciones estratégicas y operativas a medida.

##### **a) Programas de capacitación.**

El servicio de capacitación se basa en los principios del marketing interno, donde no solo se transmiten conocimientos, sino también se internalizan conceptos y se realizan procesos de venta interna para convencer, persuadir y conmovir.

Los programas se centran en la alineación directa de la capacitación con los objetivos comerciales de las empresas y la adaptación de los contenidos a las necesidades de los

distintos grupos de interés. Esto asegura una coherencia total con el plan de marketing de los grupos de interés, lo que se convierte en un factor clave para el éxito comercial.

El objetivo es proporcionar una capacitación equilibrada a todos los niveles de la organización, evitando conflictos y garantizando eficiencia en el logro de los resultados esperados.

Algunos de las áreas a capacitar son:

- Gerenciamiento para PYMES
- Marketing para profesionales.
- Capacitación para vendedores.
- Marketing interno (endomarketing)
- Marketing de servicios.
- Marketing personal.

## 2.8 Modelo CANVAS



Tabla 2 Modelo de negocio. CANVAS. Fuente: elaboración propia.

## **2.9 Marketing Mix**

Teniendo en cuenta el enfoque de las 8 “P” del marketing de servicios de Lovelock y Wirtz (2009), se desarrollarán a continuación los aspectos de producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, Promoción y educación, Proceso, entorno físico, personal y productividad y calidad.

### **2.9.1 Producto:**

A continuación se detallarán y se clasificarán los servicios en 4 categorías:

1. Investigación de mercado.
2. Marketing estratégico.
  - a. Diagnóstico comercial.
  - b. Plan de Marketing.
  - c. Plan de Negocios.
  - d. Asesoramiento profesional.
3. Marketing operativo.
  - a. Marketing digital
  - b. Diseño y Comunicación
  - c. Gestión de relaciones públicas
  - d. Eventos
  - e. Publicidad
4. Management
  - a. Programas de capacitación.
  - b. Plan de gestión de áreas de administración.

De cada uno de los servicios, se desarrollará a continuación un análisis desde el producto básico de cada uno hasta el potencial.

**Investigación de mercado:**

**Servicio básico:** analizar información clave sobre un mercado específico.

**Servicio esperado:** que la información sea pertinente, que responda a los objetivos de la investigación, se adecue a las necesidades del cliente, que se presente de forma clara y entendible para el cliente.

**Servicio aumentado:** preparación de distintos escenarios para la toma de decisiones, recomendaciones y sugerencias, traslado de la información a beneficios para el cliente, asesoramiento sobre el uso de la información.

**Servicio Potencial:** seguimiento posterior de los movimiento en el mercado con alertas claves que le puedan interesar al cliente, para mantenerse al corriente de la situación.

La introducción al mercado de este servicio se hará bajo un panorama competitivo favorable. Para ello, en la etapa de introducción se va a invertir para ir ganando cuota de mercado hasta consolidarse como un servicio dominante en el mercado al llegar a la etapa de crecimiento. Una vez alcanzado este punto, se buscará mantener esa posición, trabajando sobre todo en el producto aumentado y el esperado, en cuestiones como el posicionamiento de la marca, la mejora de los procesos de entrega del servicio, la generación de vínculos entre el personal y los clientes y otros factores que aumente la percepción de valor.

**Diagnóstico comercial:**

**Servicio básico:** evaluar la situación competitiva actual de una empresa, cuál es su rentabilidad y cuáles son las perspectivas a largo plazo.

**Servicio esperado:** brindar apreciaciones concretas vinculadas a los objetivos de los empresarios, mediante una presentación de los resultados del diagnóstico, exponer gráficamente cuáles son los

escenarios posibles si se sigue de la misma manera y plantear alternativas que puedan potenciar / mejorar el panorama.

**Servicio aumentado:** que el servicio sea bien personalizado, que tenga en cuentas las variables más importantes para la empresa, que se incluyan elementos que generales de toda la organización, identificar los puntos rojos o de dolor de la misma e identificar áreas claves que potencien la introducción de un cambio y áreas que puedan dificultar la aceptación de los cambios.

**Servicio Potencial:** ofrecer otros servicios para hacer uso de la información del diagnóstico como investigación de mercados, plan de negocios o de marketing, asesoramiento profesional, marketing digital o management. Generar un vínculo pos venta para aumentar la percepción de valor y para realizar ventas cruzadas.

La introducción al mercado de este servicio se hará bajo un panorama competitivo favorable. Inicialmente de deberá invertir para mejorar el servicio y posicionarse como dominante en la etapa de crecimiento. Una vez alcanzada la etapa de madurez, se pretende que sea el resto de los servicios de la cartera los que permitan mantener al diagnóstico como un servicios consolidado en el mercado. Es decir, se incentivará la suscripción a servicios como Investigación de mercados, asesoría profesional o management para así brindar este servicio como uno complementario.

### **Plan de Marketing.**

**Servicio básico:** la coordinación y sincronización de todas las actividades comerciales. Se compone de un Plan de Ventas, Plan de Producto, Plan de Promoción y Publicidad, Plan de Precios y Plan de Distribución, todos trabajando en conjunto para lograr un objetivo comercial único.

**Servicio esperado:** Que el plan sea coherente con los recursos que dispone la empresa, que sea representativo de los valores de la marca, que sea pertinente con la misión de una organización y ayude a perseguir la visión.

**Servicio aumentado:** facilita la ejecución del plan, se brinda apoyo para desarrollar ciertas acciones del plan, ya sea ejecutando las acciones con los servicios ofrecidos de marketing estratégico o con tareas de networking conectando con los diferentes profesionales y proveedores de los recursos que necesite el cliente para su puesta en marcha.

**Servicio potencial:** seguimiento, análisis y medición a través del servicio de asesoramiento profesional. Esto permite hacer correcciones sobre la marcha, marcar el ritmo de ejecución para que se logren los objetivos en el tiempo estipulados y asegurarse la comprensión y el buen uso del plan formulado. Finalmente la medición de resultados permitirá que sea visible todo el trabajo realizado en el servicio.

En este caso, también se tendrá que invertir en la etapa de introducción, ya que la posición competitiva es favorable, incluso fuerte, por los que se podrá lograr alcanzar una posición dominante en la etapa del crecimiento. Para poder consolidarse como dominante en la etapa de madurez, de tendrá que trabajar mucho en la innovación de las propuestas de marketing: hacer planes creativos e innovadores, lograr resultados, generar vínculos para posicionarse en la mente del consumidor como un servicio útil, diferente, personalizado y orientado a resultados.

### **Plan de Negocios.**

**Servicio básico:** creación de un plan global que contemple elementos como el Desarrollo de Mercado, el de Plan de Inversiones, la Rentabilidad de la Inversión, el Retorno y el Plan de Marketing, todos diseñados en conjunto para llevar a cabo la estrategia de negocio.

**Servicio esperado:** presentación formal, de fácil acceso, plan de negocios alineado a los recursos disponibles de la empresa, acorde a la misión y los valores de la misma.

**Servicio aumentado:** personalización de todos los aspectos del plan, sugerencias de implementación del mismo, establecimiento de métricas para medir los resultados.

**Servicio potencial:** acompañamiento en su ejecución, control permanente, asesoramiento en la toma de decisiones que surjan, reuniones frecuentes, brindar información útil para la ejecución.

En la etapa de introducción debe invertirse para incentivar la demanda y lograr posicionar el producto en el mercado. Una vez alcanzada la etapa de madurez, se puede ofrecer variantes, aprovechando oportunidades como la profesionalización de emprendedores, brindando un servicio accesible, simplificado pero útil para que la mantener el producto en su posición.

#### **Asesoramiento profesional.**

**Servicio básico:** asistencia a empresarios en cuestiones relativas al marketing y la gestión.

**Servicio esperado:** reunirse de forma presencial o virtual con frecuencia. Atender cuestiones puntuales. Brindar soluciones pertinentes, en los tiempos necesarios. Ayudar en la toma de decisiones. Distinguir los puntos de dolor. Analizar resultados.

**Servicio aumentado:** involucrase con el cliente, generar un vínculo. Acompañarlo en la ejecución de las acciones, estar a disposición en los momentos de crisis. Brindar soporte, contactos y herramientas para la ejecución de planes de marketing o de negocios. Adentrarse en la organización, conocer como es la cultura, como son las relaciones, qué paradigma rige.

**Servicio potencial:** Ofrecer servicios complementarios que complementen la asesoría o recomendar a los profesionales o proveedores de las herramientas que necesiten.

La introducción de este servicio al mercado se hará a partir de una posición competitiva favorable a fuerte. Gracias al apoyo del resto de los servicios, la inversión en promoción de este, no necesariamente debe ser muy alta. El objetivo será posicionarse como dominante en el corto plazo, y una vez alcanzada la madurez, mantenerla con una estrategia de fidelización de clientes.

### **Marketing digital**

**Servicio básico:** proporcionar soluciones completas de marketing digital con el propósito de ayudar a las empresas a optimizar su presencia en línea, elevar su visibilidad y, como resultado, alcanzar sus metas comerciales.

**Servicio esperado:** que el servicio sea integral, brindar en un mismo lugar todas las alternativas que el cliente pueda llegar a necesitar para posicionar su negocio online, y en caso de no llegar a cubrir todas sus necesidades, gestionar con un tercero lo que sea necesario. Resultados visibles en un determinado lapso de tiempo. Propuesta personalizada a cuestiones institucionales. Que haya orden, en la configuración, seguridad en la transferencia de resultados y procesos simples, que no demanden mucho tiempo para el usuario.

**Servicio aumentado:** recopilar información para utilizarla en marketing estratégico. Coordinar cada acción. Que exista una bajada de marca por todos los medios de contacto. Utilizar la estrategia de presencia en canales que cada cliente necesite. Permanecer en constante análisis online y aprovechar oportunidades espontáneas de posicionamiento para la marca. Generar una comunidad. Estar actualizados en tendencias.

**Servicio potencial:** utilizar los medios digitales para obtener datos útiles para otros servicios, como la investigación de mercados.

Para introducir este servicio al mercado será necesario en principio invertir en los propios canales digitales de la empresa en análisis. Al ingresar a un mercado en donde la competencia en

cuestiones digitales es más alta que en el resto de los servicios, será necesario diferenciarse de la competencia. Para esto, mantener activos los canales de Ad-hoc Solutions, permitirá usarlo de vidriera, generando confianza a los prospectos. Por otro lado, una vez en crecimiento, es necesario mantenerse innovando y respondiendo a los algoritmos y a los cambios, ya que en lo digital, todo ocurre más rápido.

### **Diseño:**

**Servicio básico:** generar elementos de identidad visual corporativa como diseño de logotipos, packaging, material de marketing, campañas de marketing directo, publicidad gráfica, elementos de punto de venta, merchandising y campañas de marketing digital.

**Servicio esperado:** lograr capturar en diseño la esencia de la empresa, que tenga coherencia, que sea atractivo, memorable y proyección a futuro.

**Servicio aumentado:** transmitir emocionalidad con los diseños. Posicionar la marca.

**Servicio potencial:** hacer presente el diseño en todos los servicios brindados.

Este servicio se ofrecerá como complementario a los servicios de Plan de negocios, Plan de marketing, asesoramiento y management. Si bien la competencia en servicios de diseño en el mercado al que se dirige el proyecto es alta, no se buscará diferenciarse ni invertir para competir. Se espera que el posicionamiento y crecimiento del servicio vaya a la par de lo anteriormente mencionados. Debe funcionar como servicio de apoyo y no como servicio principal.

### **Relaciones públicas:**

**Servicio básico:** establecer comunicación con el público objetivo.

**Servicio esperado:** planificación, selección de medios, generación de contactos, análisis de resultados.

**Servicio aumentado:** creación de una comunicad, generar vínculos que puedan fortalecer la imagen de la empresa, participar en actividades que puedan involucrar la responsabilidad social empresaria.

**Servicio potencial:** hacer acuerdos con empresas que puedan impulsar los negocios. Crear una comunidad. Asociarse a influencers u organizaciones que sean representativos de la organización.

### **Eventos:**

**Servicio básico:** Llevar adelante eventos para alcanzar objetivos corporativos específicos.

**Servicio esperado:** Planificación de los eventos, desarrollar la logística integral, contactar a los proveedores involucrados, controla que todo salga según lo esperado, atender las crisis, analizar los resultados.

**Servicio aumentado:** Coordinación de todo el evento con las restantes actividades de la organización. Invitación del público objetivo o pertinente alineado a los objetivos. Innovación y generación de momento memorables. Aplicar herramientas del marketing experiencial.

**Servicio potencial:** Utilizar el evento para recopilar información para volcar en otros servicios, como investigaciones de mercado o asesoramiento.

### **Publicidad:**

**Servicio básico:** promover su marca, productos o servicios

**Servicio esperado:** planificación estratégica de la publicidad, gestión del presupuesto, creación y edición del material audiovisual. Definición de medios, definición de métricas y control. Gestión de pautas publicitarias.

**Servicio aumentado:** Promover la innovación y creatividad en las piezas publicitarias. Mantenerse a la vanguardia y subirse a las tendencias. Utilizar una estrategia omnicanal a la hora de publicar. Hacer campañas dirigidas al segmento de cada empresa.

**Servicio potencial:** Utilizar información obtenida de investigaciones de mercado para armar la publicidad. Medir el impacto post lanzamiento de una campaña. Medir los resultados finales y volcarlos al plan de marketing establecido.

Tanto el servicio de relaciones públicas como el de eventos y publicidad, no se ofrecerán a todo el mercado, sino que se proveerán a aquellos clientes que lo necesiten para llevar adelante sus planes de negocios o planes de marketing. Es por ello que la introducción va a ser lenta y silenciosa, presentando períodos de mayor demanda o de menos demanda, dependiendo de las agendas de los clientes.

### **Managment:**

**Servicio básico** administración estratégica de la empresa.

**Servicio esperado:** desarrollo de un plan que coordine las áreas, definición e internalización de objetivos, control y evaluación de la evolución de la empresa, análisis de rentabilidad de la cartera de negocios, organización interna.

**Servicio aumentado:** visitas constantes a la organización para que todos los miembros se familiaricen con el consultor. Identificación del tipo de organización, fortalezas, carencias, puntos calientes. Creación de manuales de procedimientos y reglamentos internos personalizados para la empresa. Seguimiento en la gestión del cambio, identificando los bloqueos y los facilitadores. Control regular de los avances. Medición de resultados.

**Servicio potencial** alineación de las características de la organización con el plan de marketing. Mirada global, teniendo en cuenta cuestiones de la administración de la organización, su razón de ser y las metas y objetivos tanto comerciales como generales.

Su lanzamiento al mercado será bajo un posicionamiento estratégico favorable. Se deberá invertir para aumentar su cuota de mercado hasta satisfacer la capacidad que pueda ofrecer la organización. Una vez alcanzada la madurez, se pretende mantenerla a través de la fidelización de los clientes, brindando asesoramiento permanente. Será de gran importancia mantener el servicio adaptado al contexto, avances tecnológicos y novedades en el mercado.

### **Capacitaciones:**

**Servicio básico:** transmisión e internalización del conocimiento.

**Servicio esperado:** preparar a empleados, empresarios, miembros de la organización o a quien lo solicite, herramientas e información para desenvolverse mejor en una actividad específica. Ejemplo: capacitación de vendedores.

**Servicio aumentado:** Utilizar estrategias de marketing interno, mantener motivados a los empleados, profesionalizar el trabajo de los miembros de la organización en pos de conseguir mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, fomentar el trabajo en equipo, brindar valor a quien reciba la capacitación.

**Servicio potencial:** Hacer un seguimiento de los resultados de las capacitaciones en las empresas, analizando su impacto en el plan de marketing.

Inicialmente este servicio será ofrecido únicamente a clientes, con el objetivo de mejorar el desarrollo de la organización en cuestión. Es por esto que inicialmente no se invertirá en promoción para su posicionamiento sino que se espera que su crecimiento se de orgánicamente en paralelo con la asesoría en management. A medio plazo, se espera haber alcanzado una curva de

aprendizaje más alta, ofreciendo eventualmente cursos y capacitaciones de forma independiente. Esto si implicaría un análisis distinto llegado el momento.

### **2.9.2 Distribución del servicio a través de canales físicos y electrónicos**

El servicio bajo análisis se basa en el proceso y generación de información. La entrega del mismo a los clientes se combina de las prestaciones tanto de los canales físicos como de los electrónicos.

En el caso en análisis, se propone contar con un espacio físico para el desarrollo de las interacciones con los clientes que hacen al servicio. Sin bien hoy en día no es algo indispensable, debido a las facilidades para realizar reuniones a través de diversas plataformas online, poder brindarles un espacio a los clientes donde se sientan seguros, cómodos y contenidos, facilitará generar un vínculo con ellos, dará mayor prestigio y seriedad.

Además, la entrega del servicio también proveerá la posibilidad de hacerse de forma presencial, con visitas a los clientes, dándoles la opción a ellos de elegir si prefieren que el equipo se acerque a su espacio, o que ellos se acerquen al propio de la empresa consultora.

Los canales electrónicos serán utilizados como medios de apoyo a las actividades de la empresa, en donde se llevarán a cabo las actividades que no requieran de una reunión con mayor protocolo. Siendo así, se desarrollarán actividades como: canales de consultas, entregas de materiales de trabajo como contenido audiovisual, informes de rendimiento, planificaciones de contenido para marketing digital, presupuestos, facturación, pagos, entre otros.

#### **2.9.2.1 Canales de comercialización:**

El canal será directo y de nivel cero, no habrá ningún intermediario entre la empresa proveedora del servicio y los usuarios que reciban el mismo.

Se propone adoptar esta estrategia de comercialización de servicios con el fin de aprovechar el control total que se tiene sobre el canal. De esta manera la empresa podrá gestionar directamente todos los aspectos, desde la promoción hasta la entrega. Además, la comunicación directa con el cliente permitirá

construir relaciones sólidas con ellos, brindando la posibilidad de personalizar, flexibilizar y adaptar la propuesta de servicios en torno a las necesidades del usuario.

Entre otros beneficios, se distingue la posibilidad de construir, fortalecer y proteger la imagen de marca de la empresa, facilita la rapidez en la toma de decisiones, permite adquirir y gestionar de una manera más óptima los datos del cliente, se disminuye la dependencia de terceros y se tiene mayor control en la experiencia del usuario.

### **2.9.3 Precio:**

Para establecer el precio, se fijará el objetivo de alcanzar un nivel meta específico de ganancia, manteniéndose competitivos y acorde al valor generado para el usuario.

Para la definición de los precios, se tendrán en cuenta tres pilares fundamentales: costos, competencia y valor para el cliente.

Los costos formarán el piso del precio y se pretende que el mismo cubra todos los costos asignados, incluidos los gastos institucionales adicionales. El precio que cobran los competidores por servicios similares o sustitutos definirá el rango de movimiento entre el precio mínimo y máximo. Finalmente, se prestará mayor atención al valor que perciba el cliente, el cual se cuidará y se intentará mantener siempre en los más altos estándares durante todo el proceso del servicio.

Lo que permitirá que los usuarios perciban los beneficios de los servicios prestados por encima de los costos, es la creación de una relación entre ellos. Como una alternativa para esto en relación al precio, es ofrecer descuentos por volumen de suscripción a servicios, debido a que mientras más alto el número de servicios diferentes que el cliente compra al mismo proveedor, más probabilidades de tener una relación estrecha.

Las cuestiones a resolver para la fijación del precio son:

1. ¿Cuánto se debe cobrar por este servicio?

- ¿Cuáles costos intenta recuperar la organización?
  - ¿La organización está tratando de lograr un margen de utilidad o el retorno específico sobre la inversión, con la venta de este servicio?
  - ¿Qué grado de sensibilidad tienen los clientes a los diferentes precios?
  - ¿Cuáles son los precios de la competencia?
  - ¿Qué descuento(s) se deberían ofrecer a partir de los precios básicos?
  - ¿Se acostumbra utilizar puntos de precios psicológicos (por ejemplo, \$4.95 en lugar de \$5.00)?
2. ¿Cuál debe ser la base de la fijación de precios?
- La ejecución de una tarea específica.
  - La entrada a una instalación de servicios.
  - Las unidades de tiempo (hora, semana, mes, año).
  - El porcentaje de comisión sobre el valor de la transacción.
  - El consumo de recursos físicos.
  - La distancia geográfica cubierta.
  - El peso o el tamaño del objeto del servicio.
  - ¿Se facturará cada elemento del servicio por separado?
  - ¿Se debe cobrar un solo precio por todo el paquete?
3. ¿Quién debe cobrar?
- La organización que proporciona el servicio.
  - Un intermediario especialista (agente de viajes o de boletos, banco, vendedor al detalle, etc.).
  - ¿Cómo se debe pagar al intermediario por su trabajo: tarifa fija o comisión?
4. ¿En dónde se debe hacer el pago?
- En el lugar donde se presta el servicio.

- En un local minorista o con un intermediario financiero (por ejemplo, un banco).
  - En el domicilio del comprador (por correo o por teléfono).
5. ¿Cuándo se debe hacer el pago?
- Antes o después de la entrega del servicio.
  - En cuáles horarios.
  - Cuáles días de la semana.
6. ¿Cómo se debe realizar el pago?
- En efectivo (¿la cantidad exacta o no?).
  - Fichas (¿dónde se pueden comprar?).
  - Tarjeta de almacenamiento de valor.
  - Cheque (¿cómo se puede verificar?).
  - Transferencia electrónica de fondos.
  - Tarjeta (de crédito o de débito).
  - Cuenta de crédito con el proveedor del servicio.
  - Cupones.
  - ¿Pago de terceros (por ejemplo, compañía de seguros o agencia gubernamental)?
7. ¿Cómo se deben comunicar los precios al mercado meta?
- ¿En cuál medio de comunicación? (anuncios, gráficos, exhibidores electrónicos, vendedores, personal de atención al cliente).
  - ¿Cuál debe ser el contenido del mensaje (cuánto énfasis se debe poner al precio)?

#### **2.9.4 Promoción**

Una vez listos todos los aspectos necesarios para la puesta en marcha, se enfocarán los esfuerzos en la comunicación. Para el lanzamiento, el primer contacto con el mercado, se debe hacer algo novedoso, con mucha energía, que despierte la atención del público objetivo y que genere interés. Para eso, se

necesitarán hacer campañas creativas e innovadoras que transmitan la esencia de la empresa, el por qué de su existencia, que compartan de forma clara y dirigida al público objetivo lo que se hace y transmita seguridad, confianza y profesionalismo.

Una vez posicionada la organización, la promoción seguirá siendo una cuestión clave, debido a que es lo más visible y audible del marketing, por lo que será lo que causará mayor impacto tanto en los clientes como en el público objetivo. Mantener la promoción acorde a cada etapa que atraviese la consultora será un aspecto clave para mantenerse en su posición competitiva una vez alcanzado el lugar deseado.

Como acciones promocionales se definirá:

- Creación de una identidad corporativa que se conserve en cada detalle de la organización: en el espacio físico, la vestimenta, medios de comunicación, material utilizado en la entrega del servicio.
- Merchandising.
- Apoyo en un blog, redes sociales y otros canales para la creación de una comunidad.
- Participación en eventos importantes vinculados al rubro de las empresas brindando apoyo, desfiles y eventos de moda, Agroactiva, exposiciones industriales, etc.
- Participación y acuerdos de forma activa con las instituciones del área geográfica meta con influencia en las empresas o el público objetivo en general, como el Centro Económico de la Ciudad de Cañada de Gómez, la Cámara del Comercio, etc.
- Formar alianzas con personalidades de gran influencia y/o empresas.
- Colaborar con las municipalidades en áreas como emprendedurismo.
- Campañas publicitarias en canales digitales con objetivos específicos.
- Campañas publicitarias en medios tradicionales con objetivos específicos.

- Publinotas, entrevistas, notas en portales.
- Marketing directo: campañas de email marketing, visitas a los clientes potenciales para presentarse y crear un vínculo, anuncios dirigidos a través de una base de datos.
- Trabajar con esquemas de incentivo de referencia.
- Presentar y publicitar testimonios que estimulen la comunicación del boca en boca.

Los criterios a tener en cuenta a la hora de comunicar serán:

¿Quién es nuestro público meta? ¿Qué necesitamos comunicar y lograr? ¿Cómo debemos comunicarlo? ¿Dónde debemos comunicarlo? ¿Cuándo deben realizarse las comunicaciones?

### **2.9.5 Procesos**

La quinta “P” del marketing Mix, según lo establecido en el libro de Christofer Lovelock, es la de **procesos**.

Como en lo servicios a fin de cuentas lo más importante es lo que el cliente percibió, los procesos toman una gran importancia.

Los procesos son la arquitectura de los servicios y describen el método y la secuencia del funcionamiento de los sistemas de operación del servicio, especificando la manera en que se vinculan para crear la proposición de valor que se ha prometido a los clientes.

Es por esto que se propone la siguiente secuencia de pasos a seguir para que Ad-hoc Solutions pueda generar valor genuino en sus clientes.

Proceso:

#### **1. Generación de Leads y Primer Contacto:**

- Implementar estrategias de generación de leads: algunas de las acciones que se pueden llevar adelante en este punto son: marketing de contenidos, SEO, Redes Sociales, Publicidad Online, Marketing de influencers, Webinars y Seminarios Online, Participación de eventos y Conferencias, Formularios de contacto o Landing Pages, Programas de referidos, Email marketing, Testimonios y casos de éxito, colaboraciones estratégicas, visitas personales a empresas de mayor relevancia de la zona de influencia.
- Responder a consultas y solicitudes de información de manera rápida.
- Establecer el primer contacto para comprender las necesidades del cliente.

## **2. Reunión Inicial y Evaluación de Necesidades:**

- Programar una reunión para conocer al cliente y comprender sus objetivos y dolores. Ahondar en los problemas de la empresa. No quedarse sólo con lo que el cliente quiere.
- Realizar una evaluación detallada de las necesidades de marketing y gestión.
- Presentar brevemente la consultoría y cómo puede ayudar la empresa, resaltando la propuesta de valor y hablando en términos de beneficios que percibirá el usuario.

## **3. Propuesta y Presupuesto:**

- Desarrollar una propuesta detallada que aborde las necesidades del cliente. Buscar que la propuesta inicial incluya (si es necesario) la mayor cantidad de servicios, sobre todo investigación de mercados y asesoría profesional.
- Presentar un presupuesto claro y transparente. A través del medio acordado por el cliente, hacerle llegar la propuesta comercial.
- Ajustar la propuesta según los comentarios del cliente.

#### **4. Negociación y Acuerdo:**

- Negociar los términos y condiciones.
- Asegurarse de que ambas partes estén de acuerdo con los términos del contrato.
- Formalizar el acuerdo mediante la firma de contratos.

#### **5. Inicio de los Servicios:**

- Iniciar la ejecución de los servicios según el plan acordado.
- Proporcionar actualizaciones regulares al cliente: en caso de que contraten la asesoría personalizada para llevar adelante la propuesta, se pautarán reuniones semanales presenciales u online para hacer seguimiento de los avances y resultados.
- Abordar cualquier problema o ajuste necesario de manera proactiva.

#### **6. Seguimiento y Comunicación Continua:**

- Mantener una comunicación abierta y regular con el cliente: indicar de forma clara cuáles son los métodos y horarios de contacto para resolver lo que sea necesario.
- Proporcionar informes de progreso y resultados.
- Ajustar la estrategia según sea necesario en función de los cambios en el entorno del cliente.

#### **7. Evaluación Intermedia:**

- Programar evaluaciones intermedias para evaluar el rendimiento.
- Realizar ajustes en la estrategia según los resultados y el feedback del cliente.

#### **8. Servicios de apoyo:**

- Proporcionar servicios de apoyo, como sesiones de capacitación adicionales o soporte continuo.
- Mantener la relación con el cliente incluso después de que se complete el proyecto principal.
- Ofrece servicios adicionales o actualizaciones según las necesidades cambiantes del cliente.

### **9. Retroalimentación y Mejora Continua:**

- Solicitar retroalimentación regular del cliente.
- Utilizar la retroalimentación para mejorar los procesos y servicios.
- Asegurarse de que el cliente esté satisfecho y considere futuras colaboraciones.

### **10. Fomentar Relaciones a Largo Plazo:**

- Cultivar relaciones a largo plazo con el cliente.
- Ofrecer programas de fidelización o descuentos para servicios futuros.
- Mantener el contacto regular para estar al tanto de las nuevas necesidades del cliente.

### **11. Monitoreo Continuo y Adaptación:**

- Monitorear continuamente el rendimiento incluso después de finalizar el proyecto.
- Esté preparado para realizar ajustes y adaptaciones según las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes del cliente.

#### **2.9.6 Presentación: diseño del entorno físico de servicio.**

Según Christopher Lovelock, el entorno físico de servicio es el punto final del sistema de prestación de servicios que incluye los elementos de lugar y tiempo.

El ambiente físico ayuda a moldear los sentimientos y las reacciones apropiadas en los clientes y en los trabajadores. Es por esto, que la oficina para los encuentros presenciales tanto internos como para contactar a los clientes, deben tener en cuenta las siguientes cuestiones:

Condiciones ambientales:

- Temperatura
- Calidad de aire
- Ruido: Asegurarse que la acústica sea buena, que no interfieran ruidos del exterior y que no se filtre nada de información hacia afuera (para mantener la confidencialidad).
- Música: Decidir si es conveniente que haya música o no, el volumen y el estilo.
- Aroma: seleccionar un aroma que sea característico de la empresa.

#### Espacio / Funcionalidad:

- Mobiliario: que sea moderno, elegante y con un balance entre lo formal y lo creativo.
- Espacios de almacenamiento ordenado.
- Diseño ergonómico.
- Arreglo y estilo de decoración: Usar los criterios del manual de marca para la selección de colores, adornos, mezclas, etc.
- Iluminación natural: maximizar la entrada de luz natural para mejorar el estado de ánimo y la productividad. Asegurar el control de la luz según sea necesario.
- Distribución: tener separado el área operativa de la estratégica y sala de reuniones.
- Equipamiento tecnológico y conectividad: tecnología colaborativa, infraestructura tecnológica sólida y funcional, con conexiones de alta velocidad y sistemas de conferencias. Tecnología integrada para facilitar el trabajo remoto.

Se buscará que las respuestas de los clientes sean:

#### Cognitivas:

- Creencias: que el marketing es tan profesional como cualquier otra área de la empresa. Que sientan que están en un lugar serio y profesional.
- Clasificación: Un lugar de confianza, con excelente calidad humana y profesional.
- Significado simbólico: el aliado de las empresas.

#### Emocionales:

- Sentimientos: que se sientan acompañados, que sus miedos / preocupaciones sean escuchados, comprendidos y tomados con seriedad. Que se sientan seguros, respetados y en confianza.
- Estados de ánimo: que sientan entusiasmo y tranquilidad.
- Actitudes: que incentive a los clientes a hablar sobre sus empresas, a usar la imaginación, a cooperar con el servicio y a estar predispuestos a hacer lo que sea necesario para crecer.

#### Psicológicas:

- Dolor: que se sientan en un lugar seguro para expresar sus incomodidades, sus miedos y sus fracasos sin sentirse juzgados.
- Comodidad: que se sientan a gusto. Desde qué tomar hasta donde ubicarse debe ser una elección de ellos. Que el lugar se de fácil acceso y práctico también contribuye a este aspecto.

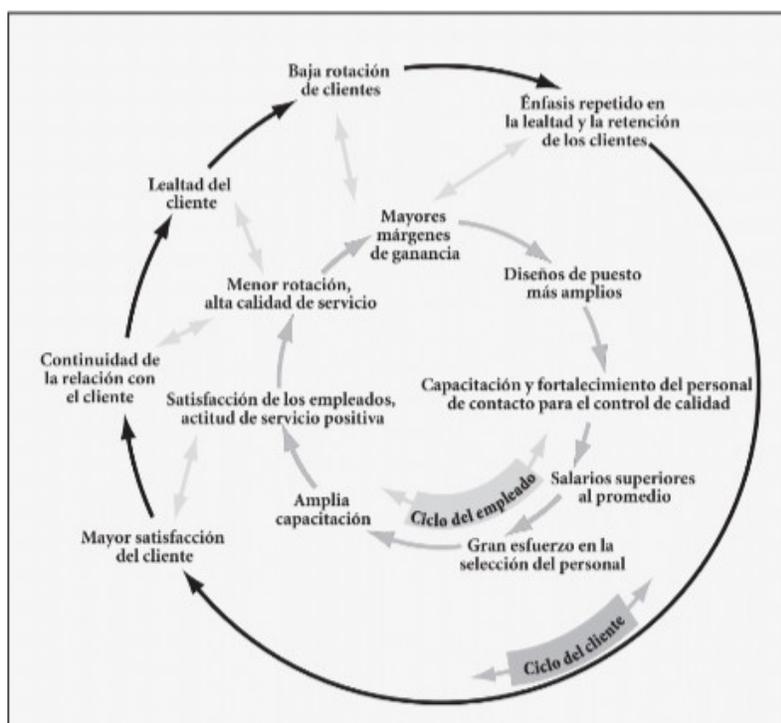
Teniendo en cuenta todos estos aspectos, lo que se pretende es atraer a los clientes. Que perciban el valor propuesto, se animen a experimentar, probar cosas nuevas y sentirse seguros al hacerlo. Se buscará que en las oficinas encuentren un espacio seguro que provoque mayor satisfacción, exploración de nuevos y más servicios y fidelización a la empresa.

### 2.9.7 Personal

El personal es parte fundamental de la entrega del servicio, determinan en gran medida la calidad del mismo. Desde la perspectiva del cliente, el personal que tome contacto con ellos, es la empresa.

Se debe establecer un protocolo y un reglamento interno que permita llevar adelante las acciones de la empresa en el marco de un ciclo de éxito. Para esto, es necesario invertir en el personal.

Para atraer personal de buena calidad se utilizarán paquetes de compensación como acompañar el puesto laboral con capacitación, prácticas de fortalecimiento para mantener la calidad del servicio. Mantener incentivado al personal permitirá que los índices de rotación sean los mínimos, lo que contribuirá a fortalecer los vínculos con los clientes.



#### 0-6 Ciclo del éxito. Extraído del libro Marketing de Servicios, de Christopher Lovelock

La estructura organizacional de Ad-hoc Solutions permitirá buscar a especialistas en cada área para que desempeñen sus tareas en los diversos proyectos. Para esto, se deberá tener criterios bien establecidos para la contratación del personal correcto para cada proyecto. Primero, se realizará una búsqueda interna para lograr aprovechar los talentos de quienes ya se encuentren trabajando en la empresa, y en caso de que ninguno de los perfiles sea adecuado, se buscará externamente.

Las capacitaciones de todos los miembros de la empresa deben ser constantes y basarse en 3 pilares:

- La cultura, propósito y entrega de la organización.
- Habilidades técnicas e interpersonales.
- Conocimientos sobre el servicio.

En el caso de Ad-hoc Solutions, mayoritariamente las tareas se realizarán en equipo de trabajo. Estos equipos son personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito en común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables. La empresa deberá asegurarse que los equipos operen como una pequeña unidad independiente, responsable y con un elevado desempeño.

En síntesis, en cuanto al personal, la empresa deberá tener en cuenta estas cuatro cuestiones:

- Contratación del personal correcto.
- Motivar y vigorizar al personal.
- Creación de equipos de trabajo de alto desempeño y prestación de servicios.
- Capacitación del personal en pos de una entrega de servicios cada vez de mayor calidad.

### **2.9.8 Productividad**

El uso efectivo de la capacidad productiva es uno de los secretos de éxito en las empresas de servicios. El desafío está en encontrar la forma de configurar los recursos y las capacidades de la organización de la manera más productiva. A su vez, no se debe permitir que la búsqueda de la productividad disminuya la calidad de servicios y degrade la experiencia del cliente.

La capacidad productiva se refiere a los recursos o activos que una empresa puede utilizar para crear bienes y servicios. En el caso de la empresa en análisis, esta capacidad está determinada casi en su totalidad por la mano de obra.

Si bien se puede establecer la capacidad productiva de la empresa, también es necesario realizar ciertos ajustes de la misma para igualar la demanda, debido a que la misma es variable en un año.

En este sentido, contratar personal por proyectos, en modalidad “Freelance”, se convierte en un recurso muy valioso. Así mismo, la modalidad de trabajo híbrida, solo utilizando las oficinas para reuniones de trabajo o con clientes, permite no recurrir a altos costos estructurales y de instalaciones.

Para asegurar la productividad, es importante conocer cuáles son las causas que provocan variaciones en la demanda. Entre ellas se destaca:

- Condiciones económicas generales.
- Tendencias del mercado.
- Aumento de la competencia en industrias o sectores particulares.
- Cambios de regulaciones en industrias o sectores particulares.
- Avances tecnológicos
- Crisis o eventos inesperados.
- Reputación del consultor.

La capacidad óptima de la empresa anual se constituye en primera instancia de la siguiente manera:

- Cantidad de clientes en comunicación y relaciones públicas: 12
- Cantidad de investigaciones de mercado: 12
- Cantidad de planes de marketing: 30
- Cantidad de marketing digital: 80
- Cantidad de clientes de publicidad: 12
- Cantidad de Asesoramientos profesionales: 60

### 2.10 Análisis FODA



#### 0-7 Análisis FODA de proyecto Ad-hoc Solutions

## **Capítulo III: Presupuesto, Planificación y Evaluación Económico-Financiera.**

### **3.1. Estructura de la Organización**

La estructura de la empresa estará constituida de manera funcional, dividiendo las responsabilidades en función de los principales papeles de la organización.

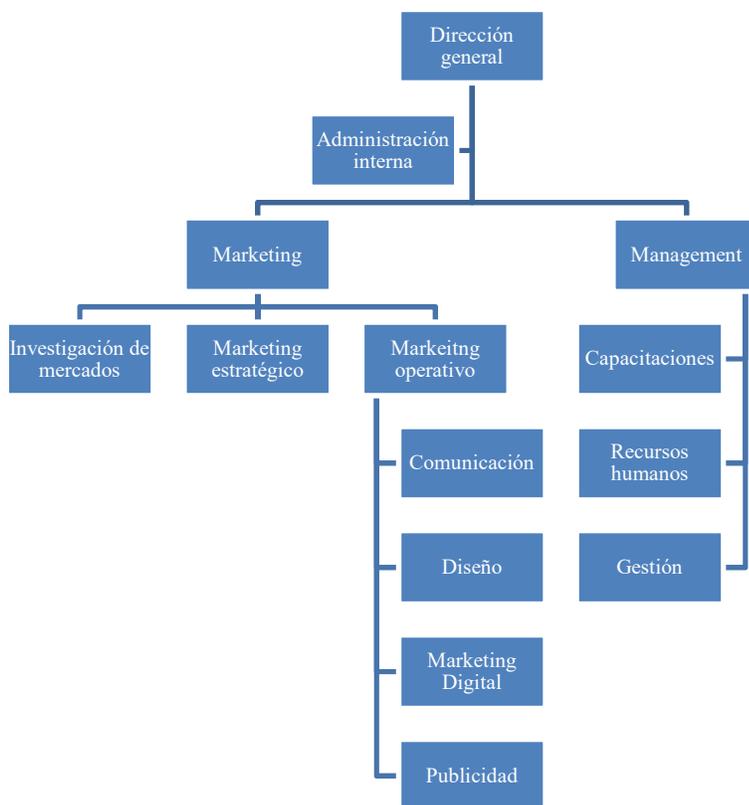
En primer lugar se contará con un director general, que estará en contacto con todas las operaciones. Luego, se formarán departamentos agrupando a las actividades que necesita la organización para ofrecer sus servicios. Estos departamentos serán: marketing, que a su vez se divide en las áreas de Investigación de mercados, marketing estratégico y marketing operativo, y por otro lado el departamento de management, que a su vez se divide en áreas de capacitación, planes de gestión y recursos humanos.

El departamento de marketing operativo contiene al área de diseño, comunicación, marketing digital y publicidad.

A su vez, se tomarán herramientas de la estructura multidimensional para aprovechar sus ventajas como la flexibilidad, control en función de rendimiento, especialización de competencias y formación de planeamiento estratégico, al mismo tiempo que se disminuyen los inconvenientes que puede generar una estructura funcional, como que los directivos se abrumen por cuestiones rutinarias y dejen de lado cuestiones estratégicas, dificultad de gestionar la diversidad y la dificultad para coordinar funciones.

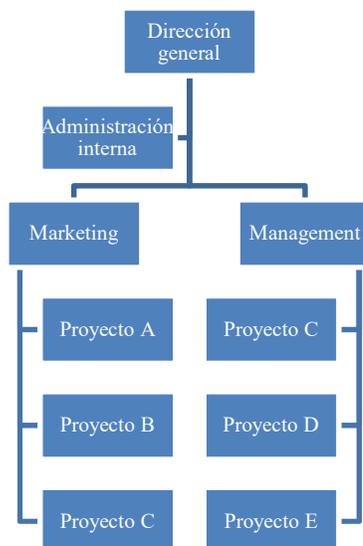
Para esto, se trabajará en divisiones en torno a los proyectos. Estas divisiones estarán constituidas por los miembros de las áreas que sean requeridos para llevar adelante el servicio de cada cliente, en el cual se nombrará a un líder de equipo quien será el responsable de coordinar a todos los miembros y llevar el proyecto adelante.

De esta manera, la estructura de la organización quedaría constituida de la siguiente manera:



### 0-1 Estructura de la organización

Luego, la organización multidivisional sería de la siguiente forma:



### 0-2 Estructura multidivisional por proyectos.

## 3.2. Organigrama

A continuación se presenta el organigrama que responde a la estructura organizacional que se implementará en la organización. Los nombres y las fotos son a modo de ejemplo.



### 0-3 Organigrama de Ad-hoc Solutions

## 3.3 Plan de Acción

### *Diagrama de Gantt*

El inicio del proyecto tiene fecha el 28 de agosto de 2023 y se estima que su preparación para la puesta en marcha tiene una duración de 6 meses, programando su inauguración para abril de 2024.

Las tareas a realizar están agrupadas en:

- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Recursos.
- Administración interna.

- Estrategia.
- Espacio de trabajo.
- Puesta en marcha.

En el siguiente diagrama de Gantt, se establecen las tareas a realizar, responsables de cada una, tiempos de inicio y fin y el análisis del progreso de las mismas. Está calendarizado semanalmente y el período contemplado es el definido anteriormente (28 de agosto a 8 de abril).

El diagrama fue realizado en el programa Excel y debido a su estructura y el tiempo de proyección abarcado, resulta complejo poder adjuntar una imagen del plan de acción completo. Es por eso que a continuación, en la ilustración [Diagrama de Gantt 1](#), se presenta una imagen representativa del mismo, que permite visualizar las tareas a realizar, responsables, progreso y fechas de inicio y fin, junto a las primeras semanas de ejecución de las mismas, comprendiendo el período desde el 28 de agosto de 2023 al 16 de octubre.



### 3.4 Investigación de Mercados

#### 3.4.1 Cuestiones generales de la investigación.

Se realizó una investigación del mercado meta teniendo en cuenta los siguientes objetivos, criterios y variables:

**Objetivo:** identificar si hay demanda de servicios profesionales de marketing y gestión, en la ciudad de Cañada de Gómez, medirla y reconocer las variables de interés y de mayor relevancia que tienen en cuenta los usuarios de este servicio.

#### Objetivos específicos:

- Describir el comportamiento de los usuarios de servicios profesionales de marketing durante la recepción del servicio.
- Identificar los factores claves para la decisión de contratación del servicio.
- Determinar una demanda probable del servicio.
- Describir los principales dolores que experimentan las empresas y los empresarios.
- Describir la actitud de los usuarios frente a la posibilidad de que un Consultor intervenga en su empresa.

**Tipo de investigación:** Mixta, se combinará el método cualitativo y el cuantitativo descriptivo.

#### Variable de estudio:

1. Demanda del Servicio:
  - Interés en servicios de consultoría.
  - Experiencia previa con servicios similares.
  - Razones para buscar servicios de consultoría.
2. Comportamiento y Preferencias:

- Canales preferidos para recibir información de consultoría.
  - Factores decisivos al elegir un servicio de consultoría.
  - Niveles de satisfacción con servicios anteriores.
3. Gustos y Preferencias:
- Preferencias de comunicación (online/offline).
  - Áreas específicas de marketing y gestión de interés.
  - Expectativas en términos de resultados.

**Universo: 4913 casos.**

- Geográficamente: 128460 habitantes. Área comprendida por Cañada de Gómez, Armstrong, Las Parejas, Carcarañá, Correa, Bustinza, Villa Eloísa, Las Rosas.
- Rango etéreo: entre 28 y 60 años. Representa un 50% de la población. Acotando el universo a 64230.
- Nivel socio económico: Medio – Medio, Medio – Alto. Representa un 45% de la población. Acotando el universo a: 28903.
- Que sean titulares de empresas o emprendimientos: 4913.

**Tamaño de muestra:** Según aplicación QuestionPro, con un nivel de confianza del 95%, un margen de error de más o menos 5 casos y teniendo en cuenta la población de 4913 personas que responden al público objetivo, la muestra debe tener un tamaño de 357 casos.

**Número de casos:** Acordados con el docente: 20.

### **3.4.2 Resultados y conclusiones de la investigación de mercados.**

#### **Aspectos generales de los resultados de la investigación.**

- El 40% de los encuestados corresponde al segmento a) al que se dirige Ad-hoc Solutions, constituido por hombre y mujeres entre 27 y 38 años.

- EL 60% restante está constituido en un 30% por hombre y mujeres entre 39 y 49 años, correspondientes al segmento b) de Ad-hoc Solutions y otro 30% correspondiente al segmento c), entre 50y 64 años.

- Un 70% de los encuestados fueron hombres y el 30% mujeres.

- El 90% de los encuestados es titular de una empresa o emprendimiento. EL 10% restante no. Los rubros registrados fueron: accesorios, indumentaria, tarot, servicios y comercialización de gomas para autos, tarot y terapias holísticas, Producción de agro insumos, decoración y amueblamiento en madera y hierro, agropecuario, muebles para el hogar y reparación y fabricación de materiales compuestos.

### **Comportamiento de los usuarios de servicios profesionales de marketing**

- Un 40% considera que la importancia del marketing en su empresa es alta, otro 40% sostiene que la importancia es media y un 10% considera que es baja.

- Sólo el 20% de los empresarios encuestados tiene departamento de marketing interno.

- El 90% de los encuestados está familiarizado con los servicios de consultoría pero solo el 60% ha utilizados los servicios.

- Del 60% que recibió consultoría en marketing o gestión, un 66.7% opina que el servicio fue bueno, un 16.7% opina que fue muy bueno y otro 16,7% sostiene que fue malo.

- Dentro de las principales justificaciones de la satisfacción de experiencias previas, se encuentran:

- No lograron los resultados esperados

- Se logró resolver el conflicto de ese momento

- Nos han ayudado a transformar nuestros servicios en una empresa digital,

con cobertura nacional.

- Fue satisfactoria pero no superó las expectativas

- Dio resultados muy positivos, pero al ser irregular no rindió como estaba previsto
- Cumplieron con lo esperado.

Esta información sugiere que hay una diversidad significativa en la percepción de la importancia del marketing, con una proporción considerable de empresarios que no tienen departamentos de marketing internos. Aunque existe una conciencia general de los servicios de consultoría, la adopción no es universal, y la calidad del servicio puede variar. Mejorar la comprensión de los beneficios del marketing y abordar las razones de la insatisfacción puede ser crucial para aumentar la adopción y la percepción positiva del marketing en estas empresas.

De las justificaciones de sus calificaciones a experiencias previas, se concluye que, la variabilidad en las opiniones sugiere que la calidad y la eficacia de los servicios de consultoría pueden depender en gran medida de la naturaleza específica de los problemas o desafíos que enfrentan las empresas. El logro de resultados y la regularidad con la que se brindan los servicios y la calidad de los mismos son aspectos claves para la retención de clientes, lo que resulta un aspecto clave para abordar, buscando mayor efectividad de los servicios.

Como conclusión final, se subraya la importancia de comprender las expectativas del cliente y trabajar de manera proactiva para superarlas, proporcionando servicios consistentes y estratégicos que generen resultados tangibles y sostenibles.

### **Demanda probable del servicio.**

Frente a la pregunta: ¿Qué tan probable es que contrate servicios de consultoría de marketing o gestión en el próximo año? Las respuestas fuer: 54.5% probable, 18.2% muy probable, 18.2% poco probable y 9.1% neutral.

La demanda probable de servicios de consultoría en este mercado parece ser positiva, con una mayoría significativa mostrando interés en contratar servicios en el próximo año. Sin embargo, la presencia de aquellos que consideran que es "poco probable" contratar sugiere que existen desafíos o barreras percibidas que deben ser abordadas para maximizar la adopción de servicios de consultoría. En general, las empresas de consultoría en marketing o gestión podrían beneficiarse de estrategias que resalten los beneficios y aborden las preocupaciones específicas que podrían estar influyendo en la decisión de contratación.

### **Factores claves para la decisión de contratación del servicio.**

De las respuestas de los encuestados, se obtuvo la siguiente información:

- 36.4 % Experiencia
- 90.9% Calidad de servicios
- 90.9% Profesionalismo
- 9.1% Tiempo de ejecución de servicios
- 18.2% Modalidad de reuniones
- 36.4% Costos
- 63.6% Referencias o recomendaciones

Otros:

- Calidad humana de los profesionales
- Contactos a nivel nacional

De esta información, se concluye que:

- La calidad de servicios y el profesionalismo son los atributos más críticos, destacando la necesidad de ofrecer servicios de alta calidad de manera ética y profesional.

- La experiencia, aunque no es la prioridad para la mayoría, sigue siendo un factor relevante, especialmente para aquellos que valoran la trayectoria de los proveen.
- El equilibrio entre calidad y costos es importante, y las referencias o recomendación
- La modalidad de reuniones y el tiempo de ejecución de servicios, son los aspectos con menos relevancia.
- Los encuestados también agregaron como factores: la calidad humana de los profesionales y los contactos a nivel nacional.

### **Principales dolores que experimentan las empresas y los empresarios.**

Entre los principales problemas que enfrentan los empresarios actualmente, se destacan:

- No logro generar ventas
- Quiero empezar a vender online en todo el país y no sé como
- Nos queremos expandir a nivel nacional y actualizar la imagen de la institución
- Aumentar la satisfacción de los clientes al recibir los servicios de tarot o terapias holísticas de manera online
- Tengo una idea en mente, quiero emprender pero no sé por dónde arrancar
- Diversificación de negocios con desarrollo de nuevos productos
- Estudio de mercado y definición de las necesidades de posibles compradores, y posicionamiento de marca dentro de la ciudad
- Mi servicio son bastante específico. Iría destinado a clientes específicos que usen carbono y no sé a dónde encontrarlos.
- Competencia , adopción de innovación
- Necesidad de adaptarse al mercado digital

- Tener un alcance al público objetivo, pero fuera de la localidad. Necesidad de ofrecer el producto en otras provincias, debido al gran volumen de competencia de la zona local.

Estos puntos de dolor resaltan la complejidad y diversidad de desafíos que enfrentan los empresarios en el ámbito del marketing y la gestión, subrayando la importancia

### **Aspectos a tener en cuenta al generar una propuesta de valor:**

Los encuestados manifestaron las siguientes expectativas sobre los servicios de consultoría:

- Que me entiendan, detecten mis problemas y me den las soluciones necesarias
- Me acompañe durante todo el proceso, me asesore en la toma de decisiones y que se esfuerce para hacerme crecer y alcanzar objetivos
- Que mejoren nuestro posicionamiento actual y nos hagan conocidos a nivel nacional
- Que me brinde todas las soluciones a lo que necesito, sin que yo haga esfuerzos extras.
- Que me acompañe en el proceso de creación de mi empresa y me enseñen a cómo hacer negocios y gestionar mi empresa
- Que nos brinden información valiosa sobre el mercado y nos ayuden a ser más competitivos
- Generar flujo de personas por la página de Instagram, apuntando a un sector específico de la población. Y lograr posicionar la marca como una referencia de productos de buena calidad.
- Hacer conocida la marca, mejorar ventas y expandir el mercado
- Incremento en número de clientes, incremento en ventas, idealización de clientes
- Principios alineados con los de mi empresa

De esta información, se resalta que la empresa de servicios debe tener en cuenta las siguientes cuestiones al momento de crear su propuesta:

1. Los empresarios esperan que la consultora de marketing entienda sus problemas específicos y les brinde soluciones adaptadas a sus necesidades individuales. Esto destaca la importancia de la personalización en los enfoques de consultoría.
2. Acompañamiento integral durante todo el proceso.
3. Los empresarios buscan consultoras que no solo mejoren su posicionamiento actual, sino que también les ayuden a ser conocidos a nivel nacional. Esto resalta la necesidad de estrategias que abarquen tanto aspectos locales como nacionales.
4. Recibir todas las soluciones necesarias sin realizar esfuerzos adicionales refleja la predisposición de contratar servicios adicionales para ejecutar las estrategias de marketing.
5. Algunos empresarios buscan consultoras que no solo ofrezcan soluciones de marketing, sino que también los acompañen en el proceso de creación y les enseñen cómo hacer negocios y gestionar la empresa.
6. Ser fuente de conocimiento estratégico: de fuentes primarias (investigaciones de mercado) y secundarias.
7. Adaptar las estrategias de marketing tradicional a lo digital.
8. Medir y cuantificar resultados, presentando informes para que los empresarios puedan hacer tangible el aumento de número de clientes, incremento de ventas y fidelización de clientes.

Así mismo, gracias a la última pregunta también se concluye los empresarios esperan que los consultores no sean simples ejecutores de tareas, sino que pretenden que los mismos se involucren en sus problemas, que estén presentes con regularidad, que tomen la iniciativa, se mantengan a la vanguardia de las tendencias y que sean profesionales y actúen en siempre en base a sus principios.

### 3.5 Evaluación Económico-Financiera

#### 3.5.1 Costos.

##### *Costos variables.*

##### **Costo servicio de investigación de mercado.**

Honorarios profesionales del diseñador de la investigación.	\$110000
Encuestadores	\$1800 por hora
Software / aplicación para encuesta	\$2200 por mes
Datos móviles para cargar los datos (3gb)	\$880 por 7 días

Suponiendo que mensualmente se harán 2 investigaciones de mercado, y se requieren en promedio 3 encuestadores que trabajen 4 horas por día, durante 5 días, se obtiene un costo total unitario de:

$$CVU = \$110000 + \$1800 * 4 * 3 * 5 + \$2200 + \$880 = \$221080$$

##### **Costos servicio de plan de marketing.**

Honorarios profesionales	\$4000 por hora
Software / herramientas digitales de soporte	\$2200 por mes

Suponiendo que el plan de marketing , incluyendo las reuniones con el cliente, el diagnóstico y el armado del plan estratégico, requiera 12 horas; y que mensualmente se vendan 3 planes de marketing, el costo total unitario es de:

$$CVU: 144000 + 2200 = \$146200$$

##### **Costo servicio de marketing digital: estrategia, gestión de redes, publicidades y diseño.**

Este servicio se vende de forma mensual.

Honorarios profesionales del Community Manager	\$13200
Honorarios profesionales del Diseñador gráfico.	\$17600
Honorarios profesionales del Project Manager	\$22000
Herramientas de trabajo colaborativo online	\$2200

El costo variable total es de \$55000

### Costo servicio de publicidad.

Suponiendo que lo servicios son de campañas publicitarias mensuales:

Honorarios profesionales del publicista	\$44000
Honorarios profesionales del Diseñador audiovisual	\$33000
Herramientas digitales para seguimiento del proyecto.	\$4400
Supervisor y encargado de gestión de proyecto	\$22000

El costo variable unitario del proyecto es de \$103400

### Costo servicio de comunicación.

Honorarios profesionales del agente de comunicación	\$44000
Herramientas digitales para seguimiento del proyecto.	\$2200

El costo variable unitario del proyecto es de \$46200.

**Costos fijos.**

<b>Costo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
SUELDO DIRECTOR	375000	4500000
CONTADOR	15000	180000
INTERNET	6550	78600
ENERGIA ELECTRICA	8000	36000
ALQUILER (Costo de oportunidad)	20000	582400
Software de base de datos (CRM)	2500	30000
Líneas telefónicas	12000	144000
		1418400

Ilustración 0-4 Tabla de costos fijos

**3.5.2 Viabilidad financiera.****Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Costo</b>
Computadora de escritorio	\$ 439.800
Notebook	\$ 485.333
Celular	\$ 242.666
Tablet	\$ 97.000
Accesorios (Tripode, estabilizador, etc)	\$ 50.000
<b>Total</b>	<b>\$ 540.000</b>

Tabla 3 Inversión inicial

**Contribución marginal de cada servicio:**

<b>SERVICIOS</b>		
<b>Investigación de mercados</b>		
VALOR VENTA		303300
Costos variables unitarios		-221080
	CM	82220
<b>Plan de Marketing</b>		
VALOR DE VENTA		200000
Costos variables unitarios		-144000
	CM	56000
<b>Marketing digital</b>		
VALOR DE VENTA		85000
Costos variables unitarios		-55000
	CM	30000
<b>Publicidad</b>		
VALOR DE VENTA		145000
Costos variables unitarios		-103400
	CM	41600
<b>Comunicación</b>		
Valor de venta		72800
Costos variables unitarios		-46200
	CM	26600

Tabla 4 Contribución marginal de servicios

### **Evaluación de la viabilidad financiera.**

Cálculo del VAN y la TIR a una tasa de corte del 50%



## Conclusiones

A través del desarrollo del presente trabajo se persiguió el objetivo de determinar, haciendo uso de diversas herramientas, matrices e investigaciones, la factibilidad de puesta en marcha de una Empresa de Servicios de Marketing y Gestión en la ciudad de Cañada de Gómez.

Con este fin, se llevaron adelante diferentes análisis que permitieron diagnosticar la situación competitiva actual del mercado, identificar los intereses del público objetivo, factores claves para generar valor al brindar los servicios, conductas de los usuarios al contratar un servicio de marketing y gestión; definir las fortalezas y debilidades del negocio, proponer y especificar las variables del Mix de Marketing para servicios, y determinar la viabilidad comercial, económica, financiera, social y legal del proyecto.

Por eso, en primer lugar se puede concluir que existe mercado potencial para el proyecto. La investigación de mercados expuso que un 72,7% del público objetivo es probable que contrate servicios de consultoría de Marketing y gestión durante el próximo año.

En la misma investigación, se identificó que los factores determinantes para la decisión de contratar los servicios son en primer lugar la calidad de servicios y el profesionalismo. En segundo lugar, las recomendaciones y las referencias juegan un rol fundamental. Ya en un tercer plano, aparece la experiencia y los costos. Se distingue que los costos forman parte de uno de los cinco factores más relevantes para los usuarios. Sin embargo, trabajando sobre el valor que percibe el cliente del servicio, resulta ser una variable sobre la cual se puede influir. También se distingue la calidad humana de los profesionales como otro condicionante para la contratación del servicio.

Para poder desarrollar una propuesta de servicios que seduzca a dicho mercado potencial, generando valor, se destaca: brindar soluciones adaptadas a las necesidades individuales (personalizadas), acompañamiento integral durante todo el proceso, brindando servicios de apoyo o herramientas para poder ejecutar las acciones recomendadas, involucrarse en los proyectos, crear o facilitar información, medir y cuantificar los resultados y crear vínculos genuinos y humanos.

Por otro lado, del análisis económico - financiero, se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente ya que la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) es del 109%, mayor a la tasa de corte (50%) y el valor actual neto (V.A.N) es positivo, dando un valor de \$449086,42. Esto indica que el proyecto es rentable y presenta un atractivo rendimiento financiero a lo largo de los tres años proyectados.

En conclusión, es factible la puesta en marcha de la Empresa de Servicios de Marketing y Gestión. El proyecto demuestra solidez en su propuesta comercial, existe mercado potencial, la situación competitiva es favorable, los factores externos no presentan dificultades que impidan su funcionamiento y además es viable económicamente.

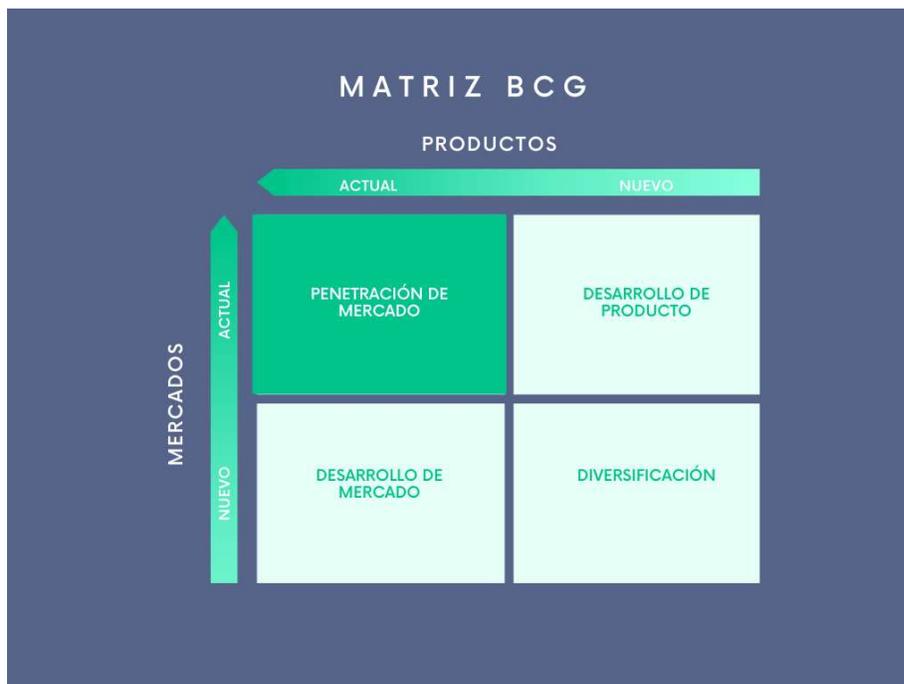
## Anexos

Factores	Análisis	TIEMPO			TIPO	
		Corto	Medio	Largo	Negativo	Positivo
Político	Inestabilidad e incertidumbre en el contexto sobre el comportamiento de los mercados.	x			x	
Económico	Reducción de impuestos para empresas	x				x
	Apertura comercial unilateral		x			x
	La quita del cepo al dólar	x				x
Social	Desconocimiento de los beneficios del marketing	x			x	
	Tendencia al uso del marketing digital	x			x	
	Caida en el nivel educativo - baja preparación profesional		x		x	
	Tendencia al trabajo freelance	x				x
	Incremento de la pobreza a un 43% en Santa FE		X		X	
Tecnológico	Avances de la Inteligencia artificial		X		X	X
	Desarrollo de softwares de gestión para empresas		x			x
	Avances tecnológicos en producción		x			x
	Avances tecnológicos en comunicación, facilitando el trabajo a distancia	x				x
Ecológico	Tendencia mundial al aumento del número de empresas que siguen normas ecológicas		x	x		x
	Nuevo consumidor preocupado por la protección del medio ambiente		x			x
Legal	Ley de teletrabajo		X			X
	Requerimientos para activar el negocio	X				x

**Tabla 7 Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.**



**Ilustración 0-1**Matriz BCG esperada para Ad-hoc Solutions. Fuente: elaboración propia.



**Ilustración 0-2** Matriz Ansoff. Distingue la estrategia elegida para Ad-hoc Solutions. Fuente: elaboración propia.

## **Cuestionario de Investigación de Mercados.**

**Preguntas de filtro e información básica:**

1. Edad:
2. Género:
3. ¿Es titular de una empresa o emprendimiento?
  - ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - ¿En qué rubro opera? \_\_\_\_\_

### Preguntas cerradas

1. ¿Qué importancia le otorga al marketing dentro de su organización?
  - Alta
  - Media
  - Baja
  - Nula
2. ¿Cuenta con departamento de marketing interno?
  - Sí
  - No
3. ¿Está familiarizado con los servicios de consultoría profesional en marketing y gestión?
  - Sí
  - No
4. ¿Ha utilizado servicios de consultoría similar en el pasado?
  - Sí
  - No

4 \*) Si la respuesta es sí:

1. ¿Cómo fue la experiencia?
  1. Muy buena
  2. Buena
  3. Regular
  4. Mala
  5. Muy mala
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Qué tan probable es que contrate servicios de consultoría de marketing o gestión en el próximo año?
  - Muy probable
  - Probable
  - Neutral
  - Poco probable

- Nada probable
6. ¿Qué áreas específicas de marketing y gestión le interesan más? (Selección múltiple)
- Estrategia de Marketing (Plan de marketing)
  - Investigación de Mercado
  - Desarrollo de Marca
  - Publicidad y Promoción
  - Marketing digital: Gestión de Redes Sociales, ecommerce, etc.
  - Plan de negocios
  - Relaciones públicas y eventos
  - Otro (especificar) \_\_\_\_\_
7. En caso de necesitar ayuda en marketing o gestión ¿Qué alternativa elegiría?
- Reclutar a un profesional.
  - Contratar a una consultora
  - Otro (justificar) \_\_\_\_\_
8. Por favor ordene según sus prioridades los atributos que tiene en cuenta al momento de contratar un servicio:
- Experiencia
  - Calidad de servicios
  - Profesionalismo
  - Calidad humana de los prestadores
  - Tiempo
  - Modalidad de reuniones: presenciales / virtuales
  - Costos
  - Referencias o recomendaciones
  - Otro: \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál es su presupuesto mensual estimado que destinaría para servicios de consultoría?
- Entre 0 y \$50000
  - Entre \$50000 y \$200000
  - Entre \$200000 y \$500000
  - Más de \$500000
10. ¿Cómo prefiere recibir información sobre servicios de consultoría?
- Redes sociales
  - Email

- Contacto presencial
- Llamada telefónica
- Whatsapp
- Otro \_\_\_\_\_

### Preguntas abiertas:

1. Por favor, describa brevemente los desafíos específicos que enfrenta su empresa en términos de marketing y gestión.

---

2. ¿Cuáles son las expectativas que tiene al contratar servicios de consultoría?

---

3. ¿Qué empresas o profesionales que ofrezcan estos servicios actualmente conoce?

---

4. ¿Hay alguna mejora específica que le gustaría ver en los servicios de consultoría disponibles actualmente en el mercado local?

---



---

## Gráficos de Respuestas de Cuestionario de Investigación de Mercados

### Edad

14 respuestas

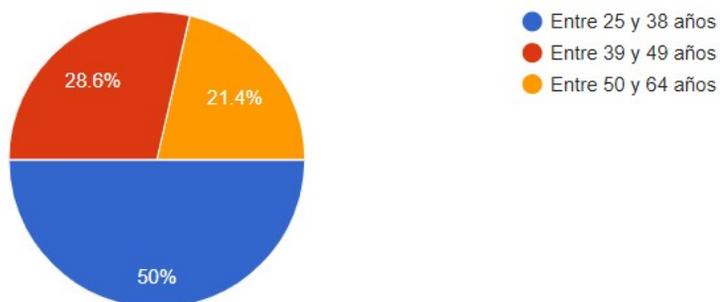


Gráfico investigación de mercados, pregunta 1, sección 1: edad.

**Género**

14 respuestas

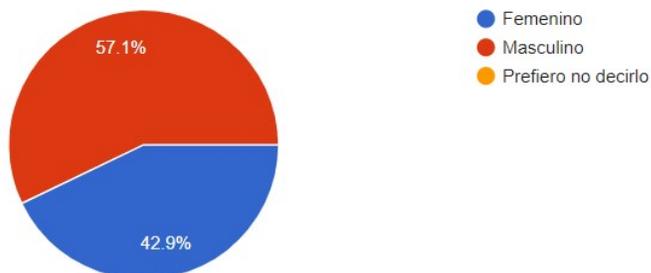


Gráfico investigación de mercados: pregunta 2, sección 1: género.

**¿Es titular de una empresa o emprendimiento?**

14 respuestas

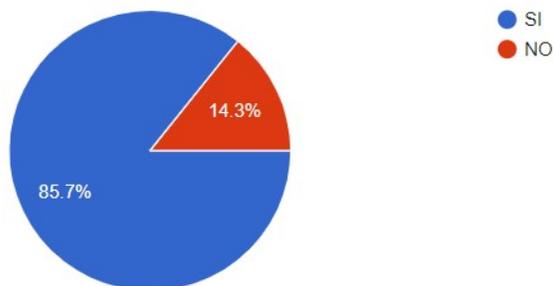


Gráfico Investigación de mercados, pregunta 3 sección 1

**¿Qué importancia le otorga al marketing dentro de su organización?**

14 respuestas

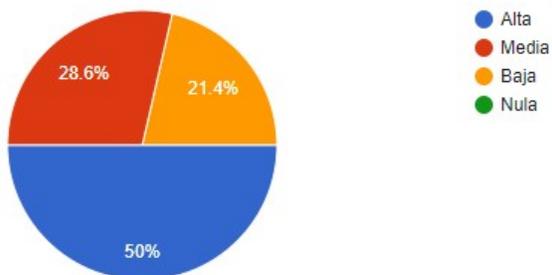


Gráfico Investigación de mercados, sección 3, pregunta 1: importancia que le otorgan los empresarios al marketing, calificada en nula, baja, media y alta, expresada en porcentajes.

¿Cuenta con departamento de marketing interno?

14 respuestas

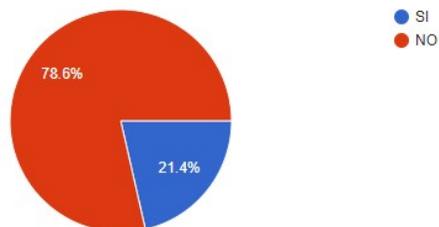


Gráfico Investigación de mercados, sección 3, pregunta 2: porcentaje de empresas que cuentan con departamento de marketing interno.

¿Está familiarizado con los servicios de consultoría profesional en marketing y gestión?

14 respuestas

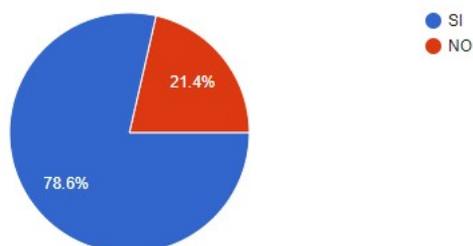


Gráfico Investigación de mercados, sección 3, pregunta 3: empresarios familiarizados en servicios de marketing y gestión, expresados en porcentaje.

¿Ha utilizado servicios de consultoría similar en el pasado?

14 respuestas

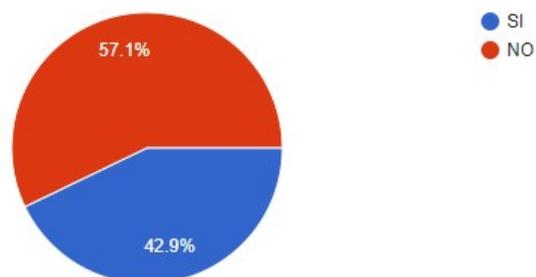


Gráfico Investigación de mercados, sección 3, pregunta 4: porcentaje de empresarios que han utilizados servicios de consultoría alguna vez.

### ¿Cómo fue su experiencia?

6 respuestas

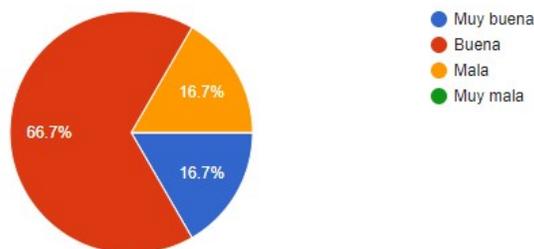


Gráfico Investigación de mercados, sección 4, pregunta 1: calificación de la experiencia en servicios de consultoría contratados anteriormente por los empresarios, expresado en porcentaje.

### ¿Qué tan probable es que contrate servicios de consultoría de marketing o gestión en el próximo año?

14 respuestas

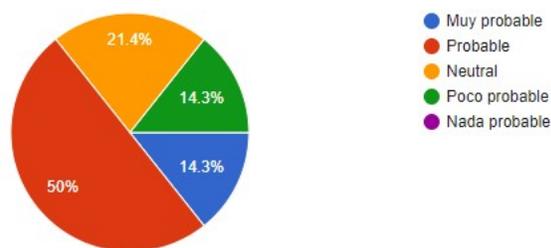


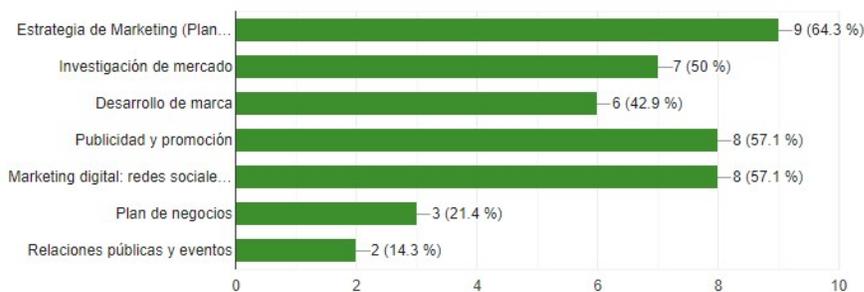
Gráfico Investigación de mercados, sección 5, pregunta 1: probabilidad de que los empresarios contraten servicios de consultoría de marketing o gestión el próximo año.

### ¿Qué áreas específicas de marketing y gestión le interesan más?

[Copiar](#)

Puede elegir más de una opción.

14 respuestas



Ac  
..

Gráfico Investigación de mercados, sección 5 pregunta 2: áreas de marketing de interés para los empresarios encuestados.

### En caso de necesitar ayuda en marketing o gestión ¿Qué alternativa elegiría?

14 respuestas

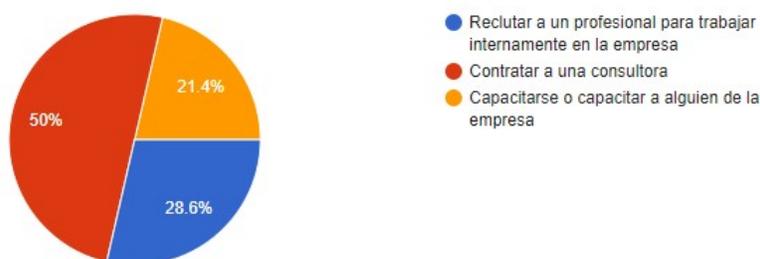


Gráfico Investigación de mercados, sección 5 pregunta 3: soluciones a las que recurrirían los empresarios en caso de necesitar ayuda en marketing o gestión, expresado en porcentajes.

### ¿Qué atributos tendría en cuenta al momento de contratar un servicio de Marketing o Gestión? [Copiar](#)

Puede elegir más de una opción.

14 respuestas

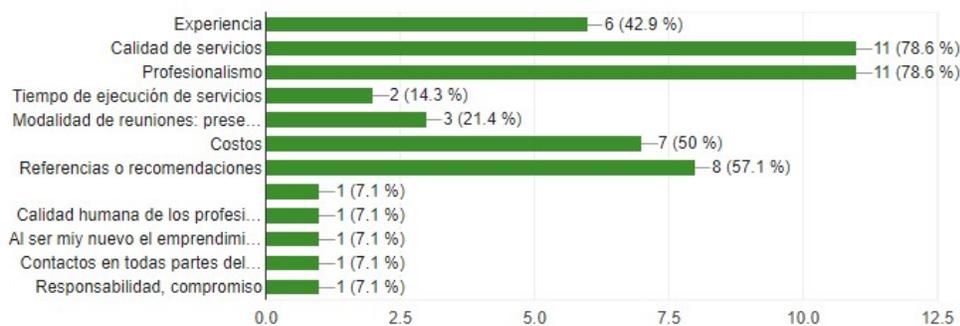
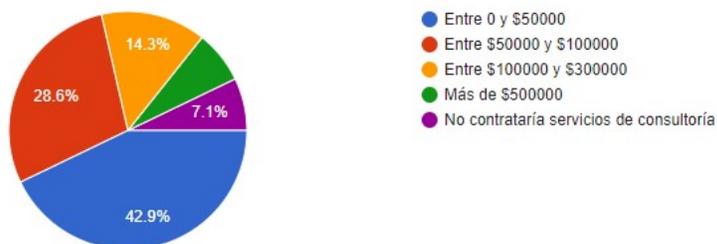


Gráfico Investigación de mercados, sección 5 pregunta 4: atributos que tendrían en cuenta los empresarios en caso de contratar un servicio de marketing o gestión.

¿Cuál es su presupuesto mensual estimado que destinaría para servicios de consultoría?

 Copiar

14 respuestas



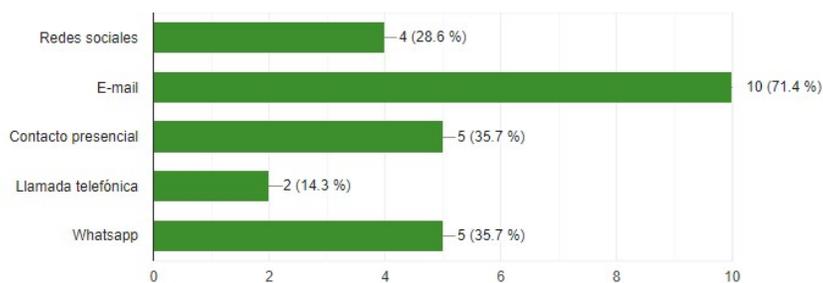
**Gráfico Investigación de mercados, sección 5, pregunta 5: presupuesto estimado que destinarían los empresarios a los servicios de marketing y gestión.**

¿Cómo prefiere recibir información sobre servicios de consultoría?

 Copiar

Puede elegir más de una opción.

14 respuestas



**Gráfico Investigación de mercados, sección 5, pregunta 6: métodos de contacto de preferencia de los empresarios encuestados.**

## Bibliografía

- Albano, S. (24 de 06 de 2016). *Scielo*. Obtenido de Scielo:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162016000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162016000200008&script=sci_arttext)
- Bereciartú, P. (2015). “Empresas Familiares”. *Revista PYME, Número 24.* , 1.
- Calcaterra, G. S., & Krasnow, A. N. (2010). *Empresas de Familia*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Carl MacDaniel, J. y. (2016). *Investigación de mercados*. México: Cenagage Learning.
- Cleri, C. (2013). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Granica SA,.
- Corella, J. M. (s.f.). *Introducción a la gestión del marketing en los servicios de salud*. Obtenido de  
<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/B31A650F-3952-4E42-A4C2-1439ED42F72D/147806/marketing1.pdf>
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El ateneo.
- Duarte, L. C. (2020). *Universidad Nacional de Luján*. Obtenido de  
<https://ri.unlu.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/rediunlu/1714/Tesis%20MGE.%20Cristian%20D.%20Duarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escudero., J. L. (2012). *Estrategias de marketing*. México: Alfaomega.
- Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios*. ESIC.
- Federico, G. (2014). *Universidad de San Andrés*. Obtenido de  
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2729/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Grinstein,%20Federico.pdf>
- Gómez, M. d. (2023). *Cañada de Gómez*. Obtenido de <https://xn--caadadegomez-bhb.gob.ar/ciudad-2/produccion/>

Jebsen, P. (2014). *Comunicados CACE*, 1.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Ediciones Paidós.

KUBR, M. (1997). *La consultora de empresas*. GINEBRA.

Lapcevic., C. V. (2012). *Universidad empresarial siglo 21*. . Obtenido de [https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10589/Factores\\_que\\_influyen\\_en\\_decision\\_d\\_e\\_contratacion\\_de\\_ss\\_de\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10589/Factores_que_influyen_en_decision_d_e_contratacion_de_ss_de_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.

Martín Peña, M. L., & Díaz Garrido, E. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. ESIC.

MOGOLLÓN, L. Y. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA NUEVAS FIRMAS DE CONSULTORÍA EN*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754\\_MogollonY.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf)

Nación, G. d. (s.f.). *Argentina*. Recuperado el 2023, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/crear-una-empresa>

Rice, C. S. *Cómo hacer marketing sin recursos*. Buenos Aires, Argentina.: Granica.

ROLLA, M. (05 de 2017). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1060\\_RollaM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1060_RollaM.pdf)

Rosenblatt, J., & Anderson, M. (1995). *La Familia en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Scholes, K., Whittington, R., & Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Education.

TORRENEGRA, E. S. (2017). *¿CUANTA RAZON TIENE EL CLIENTE?* Independently Published.