



Comisión Evaluadora y de Seguimiento  
de Trabajos de Investigación

CODIGO...B 143.....

INFORME FINAL

Titulo del proyecto: *El Marketing y su influencia en el desarrollo de empresas de servicios en el contexto del MERCOSUR.*

Unidad Ejecutoria: 055 Universidad Nacional de la Matanza  
Departamento: Ciencias Económicas

Carrera, Cátedra, etc.: *..Lic. en Administración / Lic. en Comercio Internacional*  
Grupo de investigación: .....  
Dirección: Florencio Varela 1903 – San Justo. Cod. Postal: 1754. Tel. 4651-9577.....

Investigadores Miembros del Equipo :

Nombre y apellido: *Jorge Ángel Rumbo*  
Nombre y apellido: *Gabriela Ángela Gómez*  
Nombre y apellido: *Cecilia Adelaida Herrazquin*  
Nombre y apellido: *Iris Edith Martin*  
Nombre y apellido: *Silvia Marisa Rampello*  
Nombre y apellido: *Sandra Patricia Saracino*

Director y Subdirector:

Nombre y Apellido: <i>Pedro Sánchez</i> .....	Legajo UNLaM: <i>.127</i> .....
Titulo: <i>Contador Publico</i> .....	Dedicación: <i>...Semiexclusiva</i>
Categoría Docente: <i>.Titular</i> .....	Tel.: <i>... 4961-2752</i>
Dirección Particular: <i>Av. Córdoba 2508 piso 2 Dto. B</i>	
Nombre y Apellido: .....	Legajo UNLaM: .....
Titulo: .....	Dedicación: .....
Categoría Docente: .....	Tel.: .....
Dirección Particular: .....	

## INDICE

<i>Resumen</i>	1
<i>Introducción</i>	2
<i>Selección del tema</i>	2
<i>Definición del problema</i>	2
<i>Justificación del estudio</i>	2
<i>Objetivos de la investigación</i>	3
<i>Hipótesis</i>	3
<i>Métodos de investigación</i>	3
<i>Lugar y tiempo de investigación</i>	4
<i>Cambios trascendentes en el contexto de la economía de servicios</i>	5
<i>Privatización</i>	5
<i>Computarización e innovación tecnológica</i>	5
<i>Fabricantes como proveedores de servicios</i>	6
<i>Oportunidades de mercadotecnia en las franquicias</i>	6
<i>Necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva</i>	6
<i>Identificación y selección de segmentos objetivo</i>	7
<i>Naturaleza e importancia de los servicios</i>	9
<i>Definición y alcance del ámbito de los servicios</i>	9
<i>Importancia de los servicios</i>	9
<i>Características distintivas de los servicios</i>	10
<i>Planificación de los ejecutivos de marketing de la entidad de servicios</i>	12
<i>Un programa estratégico para la mercadotecnia de servicios</i>	13
<i>Estrategia y posicionamiento</i>	14
<i>El precio de los servicios</i>	14
<i>Canales de distribución para los servicios</i>	14
<i>Promoción y publicidad de los servicios</i>	15
<i>Agregar valor a través de la venta electrónica</i>	16

<i>El futuro de la mercadotecnia de servicios y su entorno cambiante</i>	19
<i>Necesidad de mayor productividad</i>	19
<i>Perspectivas de crecimiento</i>	20
<i>La búsqueda de una ventaja competitiva</i>	20
<i>Las necesidades de un enfoque estratégico competitivo</i>	20
<i>Identificación de un segmento objetivo</i>	21
<i>Desarrollo de un concepto de servicios para un segmento específico</i>	21
<i>Importancia vs atributos determinantes</i>	21
<i>Creación de una posición competitiva</i>	22
<i>Concepto de cartera</i>	23
<i>Senderos conducentes al crecimiento de empresas de servicios en el ámbito internacional</i>	24
<i>Papel fundamental del director de marketing</i>	26
<i>El imperativo de la calidad</i>	28
<i>Pensar en grande, actuar en pequeño</i>	29
<i>Pensar en grande</i>	29
<i>Actuar en pequeño</i>	29
<i>Un desafío complejo: Exportar servicios</i>	32
<i>Una nueva estrella: los negocios en Internet</i>	32
<i>¿Qué servicios exportables pueden ser desarrollados vía Web?</i>	33
<i>Breve análisis de algunos negocios internacionales</i>	34
<i>Planificación del negocio</i>	39
<i>El documento del plan de marketing</i>	39
<i>Conclusiones</i>	42
<i>Bibliografía</i>	43
<i>Anexos</i>	45
<i>Tablas de relevamiento utilizadas</i>	55
<i>Protocolo</i>	59

## **RESUMEN:**

*La temática principal del presente trabajo de investigación esta centrada en el marketing de servicios siendo el sector de servicios dentro de la economía el que se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicios varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operada localmente.*

*Para entender mejor, la mercadotecnia de servicios no solo ha conducido a una mayor sofisticación de la mercadotecnia en las industrias de servicios tradicionales, sino que también se ha desarrollado en las empresas de bienes como valor agregado de éstos, generándose de este modo empresas productoras de bienes orientadas a lo que se ha dado en llamar satisfacción total del cliente, como elemento de diferenciación al momento de optimizar los recursos en relación a la batalla por el posicionamiento del producto o de la marca en la mente del consumidor, y ha tenido un impacto significativo en la práctica administrativa de las industrias de fabricación de bienes orientado al servicio.*

*La mercadotecnia se puede describir de varias formas. Puede considerarse como un impulso estratégico al que aspira la alta gerencia, como una serie de actividades funcionales desempeñadas por los gerentes de líneas (como política del producto, determinación de precios, entrega y comunicaciones) o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización, entre tantas opciones existentes. Este trabajo de investigación tiene dentro de sus objetivos por un lado analizar y tratar de integrar las tres perspectivas, en relación a las empresas de servicios y su desarrollo en el comercio internacional intrazonal y por otro lado reconocer que la función de la mercadotecnia de servicios es mucho más amplia que las actividades y el rendimiento del departamento de mercadotecnia tradicional, lo que requiere una cooperación más estrecha entre los vendedores y aquellos gerentes responsables de las operaciones y los recursos humanos.*

### **Conclusión**

*Las empresas orientadas a los servicios deben comprender en profundidad las necesidades y temores de sus clientes. No es posible trabajar en forma de suposiciones. La gerencia debe diseñar y poner en práctica estrategias para la mezcla de mercadotecnia, para llegar a sus mercados y cumplir con las metas fijadas. La calidad del servicio es el fundamento del marketing de servicios. Las expectativas del cliente aumentan naturalmente y esto exige que el servicio mejore permanentemente. La mejora continua de la calidad es un imperativo sobre el que se debe trabajar.*

## **INTRODUCCION**

### ***Selección del tema***

*El tema se selecciono considerando la importancia del mismo, pues que vivimos en una economía de servicios. El servicio es el que atrae la decisión del cliente aun en el caso de la venta de un producto tangible. Pero vender un producto intangible conlleva a mayores desafíos. Lo tangible es impersonal mientras que un servicio no, ya que establecen y generan conexiones entre los individuos.*

### ***Definición del problema***

*Las empresas de servicio que más se han desarrollado en nuestro país han sido aquellas con características internacionales. Hay diferencias en el enfoque que se da al negocio de servicio en el ámbito local sobre el internacional. Uno de los factores que más inciden en esta marcada diferencia son entre otros: la visión y apertura mental de los empresarios, su preparación al mundo globalizado de los negocios, la profesionalización de sus gerencias superiores y medias entre otros aspectos.*

*Aun en nuestros tiempos existen en nuestro país muchos empresarios que insisten en ver al marketing mas como un gasto que como una inversión. En enfocarse hacia el producto en lugar de enfocarse al cliente.*

*Un aspecto sensitivo que todos los empresarios sin importar el tamaño de sus organizaciones, deben tener en cuenta es que a veces un simple error los puede sacar del mercado tanto a ellos como a sus compañías.*

### ***Justificación del estudio***

*En un contexto económico cambiante y sumamente competitivo, la modificación en una variable del contexto, incide rápidamente en las restantes, y si consideramos la rapidez con que se suceden las modificaciones, le sumamos la celeridad de la información, el cortísimo ciclo de vida de los productos, la rápida erosión de las ventajas competitivas, entre otros tantos cambios que se sucedieron en los últimos tiempos; es esperable que las estrategias de marketing no deban adaptarse con la misma premura, que deban incluso anticiparse a estos cambios a fin de “llegar primero” que la competencia. El problema planteado en el punto anterior tal vez se complejiza más por tratarse de servicios donde los cambios más trascendentes en los últimos tiempos nos llevan analizar aspectos como:*

***PRIVATIZACIÓN***

***COMPUTARIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA***

***FABRICANTES COMO PROVEEDORES DE SERVICIOS***

## *FRANQUICIAS*

*UN ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, entre otros.*

### ***Objetivos de la investigación***

- *Evaluar las posibilidades y limitaciones de las distintas estrategias de marketing viables para el desarrollo de empresas de servicios dentro del MERCOSUR*
- *Analizar temas como el contexto económico y cultural para el desarrollo y crecimiento de empresas de servicios gestadas localmente, y su expansión internacional.*
- *Investigar en las empresas locales existentes, detectando sus fortalezas y debilidades, y servir como nexo entre ellas, para así transmitir las experiencias positivas de las empresas internacionales, marcando las oportunidades y amenazas del mercado, en favor de su expansión y crecimiento sostenible.*

### ***Hipótesis:***

- *Los servicios ocupan una porción muy importante dentro del contexto económico actual de nuestro país.*
- *La globalización de la información y de la prestación de servicios puede ser beneficiosa o perjudicial, según sepamos aprovechar las oportunidades del mercado.*
- *El gasto en servicios crece en forma más acelerada que el gasto en bienes.*
- *La producción de servicios es creadora de tantos o más puestos de trabajo que la producción de bienes, tanto a nivel local como internacional.*
- *Las características particulares de los servicios hacen que las estrategias de marketing deban ser adaptadas muy cuidadosamente, para ser efectivas.*
- *El marketing es un factor relevante en el desarrollo empresarial y en el crecimiento de la economía.*

### ***Métodos de investigación***

- *Relevamiento bibliográfico.*
- *Relevamiento en empresas testigo.*
- *Encuestas a responsables de empresas de servicios exitosas nacionales e internacionales.*
- *Confrontación de fuentes bibliográficas y experiencia empresarial.*

### ***Lugar y tiempo de investigación***

*De acuerdo al Gantt presentado en el protocolo el tiempo de investigación será de 24 meses. Durante los primeros 12 meses se procederá a realizar un relevamiento bibliográfico y tareas de diagnóstico preliminares con un método de investigación en principio cuantitativo mediante encuestas de ámbito local y que brinden servicios también regional a nivel de MERCOSUR. Con esta información poder elaborar el marco teórico y conceptual del trabajo. A partir del segundo periodo se procederá a profundizar el trabajo del estudio de casos y análisis de los mismos para relacionarlo con el marco teórico elaborado previamente y elaborar las sugerencias y tácticas posibles en base a conclusiones finales.*

## **CAMBIOS TRASCENDENTES EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMIA DE SERVICIOS**

### **PRIVATIZACIÓN**

*Él termino privatización se creó en Gran Bretaña para describir la política de hacer las industrias nacionalizadas volvieran a ser propiedades privada. La transformación de operaciones de servicios como aerolíneas nacionales, servicios de telecomunicaciones e instalaciones de gas natural a empresas de servicios privadas, la ha conducido a una reestructuración, la reducción de costos y una postura mas enfocada al mercado. Cuando la privatización se combina con un relajamiento de las barreras reguladoras, para permitir el ingreso de nuevos competidores, como en el caso de la industria de telecomunicaciones de Gran Bretaña las implicancias para el marketing pueden ser sumamente considerables.*

*Los municipios han obtenido resultados similares a nivel local, cuando han subcontratado ciertos servicios (como la eliminación de basura, la pavimentación de calles, el tendido de desagües pluviales y cloacas, etc.) con empresas privadas. Otro tipo de cambio ocurre cuando las organizaciones no lucrativas, en especial los hospitales, cambian a una posición de conseguir utilidades, con una dirección estratégica enfocada a la obtención de beneficios, y no así al cuidado de la salud de la población.*

### **COMPUTARIZACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

*La nueva tecnología alteró la manera radical la forma en las cual muchas organizaciones de servicios hacen negocios con sus clientes. Hace 20 años hacer trámites bancarios implicaba desplazamiento físico, tiempo, manipulación de dinero con su consecuente riesgo, etc. Hoy en día, tal vez la fuerza más poderosa para el cambio proviene de la integración de los computadores y las telecomunicaciones. Las compañías que operan servicios basados en la información, como empresas de servicios financieros, han visto que la naturaleza y la esfera de acción de sus negocios se transformaron totalmente debido al sistema de transferencias electrónicas nacionales y mundiales.*

*La tecnología facilita la creación de servicios nuevos o mejorados. Permite la reingeniería de actividades como tomar pedidos y hacer pagos, propicia que las empresas mantengan estándares mas constantes a través de departamentos centralizados de servicios al cliente, favorece que reemplacen al personal con maquinas para las tareas repetitivas, y alienta casi compulsivamente una mayor participación de los clientes en las operaciones, por medio de autoservicios.*



### *FABRICANTES COMO PROVEEDORES DE SERVICIOS*

*Los centros de servicios dentro de las empresas de productoras están transformando muchas compañías muy conocidas, en terrenos como el de las computadoras, el de los automóviles y el de equipos eléctrico y mecánico. Los servicios de post venta ayañ diseñados para ayudar en la venta de equipo hoy son imprescindibles si se quiere permanecer en el mercado. Consultora, financiamiento, transporte y entrega, instalación, capacitación y mantenimiento, ahora se ofrecen como servicios que tratan de obtener utilidades por su propio derecho, incluso en algunos casos con clientes que han decidido comprar equipos de la competencia, todo es válido a la hora de sumar una nueva relación comercial, o mejorar una existente. En este ámbito los servicios proveen una importante diferenciación a la hora de ser o no elegidos por el consumidor, ya sea intermedio o final.*

### *OPORTUNIDADES DE MERCADOTECNIA EN LAS FRANQUICIAS.*

*La creación de las cadenas de franquicias ha transformado a las industrias que antes se caracterizaban por unidades de pequeños tamaños, una orientación local y la ausencia de habilidades administrativas profesionales. A pesar de que las franquicias conservan algunas de las características de los empresarios individuales, muchas o casi todas las tareas clave de marketing ahora están en manos de profesionales en la oficina matriz de la cadena. Ciertas actividades antes innecesarias y fuera de alcance de un empresario individual, se han vuelto tan importantes, así como factibles en este sistema. Podemos citar entre otros a “Las Medialunas del Abuelo”, “Tercera Docena”, “Solo Empanadas”, “Todo Relleno”, dentro de las empresas de servicios de delivery gastronómico mas reconocidas dentro de nuestro medio, si a ello le agregamos las empresas dedicadas a la actividad turística, gastronómica, etc. con auge permanente y creciente, el sector servicios por franquicias se potencia en forma exponencial.*

### *NECESIDAD DE UN ENFOQUE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA*

*Se puede definir al mercado como el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamentalmente particular. Sin embargo, por lo general una empresa no trata de atraer a todos los compradores de ese mercado. O por lo menos a todos los compradores de la misma manera. En la mayoría de los casos, los compradores, no importa si se trata de individuos o corporaciones, son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiados variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las diferentes empresas de servicios varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes, de allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, y tal vez contra competidores de superior capacidad productiva, cada*

*empresa debería adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellas partes o segmentos del mismo a los que puede servir mejor.*

### **IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE SEGMENTOS OBJETIVO**

*Un segmento del mercado se compone de un grupo de compradores que comparte características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes. La segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos, en forma que de por resultado tanta similitud como sea posible en cuanto a las características pertinentes dentro de cada segmento, pero que sean diferentes en esas mismas características entre cada segmento.*

*Un segmento objetivo es el que una empresa ha elegido entre todos aquellos en el mercado más amplio. Con frecuencia, los segmentos que constituyen el objetivo se definen con base en diversas variables. Por ejemplo unos grandes almacenes en una ciudad específica se podrían fijar como objetivo a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica) que tiene ingresos dentro de cierta gama (segmentación demográfica y por nivel socioeconómico) que valoran el servicio personal de unos empleados bien enterados y que no son muy sensibles al precio (ambos aspectos reflejan una segmentación conforme a las actitudes y las intenciones conductuales expresadas) debido a que los minoristas competidores en la ciudad probablemente también se fijarían como objetivo a los mismos clientes, los grandes almacenes se tendrían que posicionar en forma de crear un atractivo distinto; las características apropiadas que se deberían poner en relieve podrían incluir una amplia variedad de categorías de mercadería, una amplitud de selección dentro de cada categoría de producto y la disponibilidad de servicios suplementarios como asesoramiento y entrega a domicilio.*

*Un aspecto de la mercadotecnia importante para cualquier negocio, es reconocer que algunos segmentos del mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los segmentos que se fijan como objetivo se deberían seleccionar no solo con base a su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos segmentos.*

*Con el fin de seleccionar los segmentos que son el objetivo y de diseñar estrategias de posicionamiento efectivas, los gerentes necesitan percepciones sobre la forma en la cual los clientes actuales y potenciales, dentro de diferentes segmentos del mercado valoran los diversos componentes (o atributos) de un servicio. Por ejemplo ¿qué nivel de calidad y de desempeño se requieren para que los clientes le den diferentes atributos? ¿Que tan bien satisfacen los requerimientos de los clientes los productos de la competencia? ¿Es posible rediseñar un producto existente, de manera que satisfaga mejor las necesidades de los clientes y sea superior a las ofertas de la competencia?*

*Las personas suelen cometer un error común, pensar que extendiendo la lista de productos se logrará, incrementar las ventas. En otras palabras, buscan las utilidades en la diversificación, pero los expertos han comprobado que la ESPECIALIZACION en un NICHOS de mercado determinado aumenta la posibilidad de éxito económico. Esto es así porque el contexto económico y social cambió significativamente en las últimas décadas, la velocidad de la información, la globalización y el consecuente acceso a mercados internacionales, productos novedosos, en otras palabras: “competencia internacional” hace que el cliente maximice la exigencia a la hora de adquirir bienes y servicios.*

*Cuanto mayor es la competencia, mayor es la necesidad de convertirse en especialista en áreas específicas, al menos hasta que el negocio sea reconocido y se encuentre posicionado en el mercado al cual se apuntó; recién en ese momento se podrá pensar en la diversificación, o al menos en incorporar otro producto o servicio para iniciar el mismo proceso.*

*Siempre se debe observar las acciones de la competencia, para mejorarlas, para diferenciarse, y para poder diseñar una estrategia de marketing distinta y original, que claramente nos separe de la competencia, dejándonos en un lugar estratégico superior. Aquí lo importante es que el producto o servicio sea PERCIBIDO por la potencial clientela como el mejor del mercado.*

*Una aspiración de máxima sería la asociación de nuestra marca con el producto genérico, como sucede con las hamburguesas, los bolígrafos y las rasuradoras faciales.*

*La especialización bien aplicada y planificada genera ese efecto cuando esta acompañada del producto o servicio indicado, en el mercado indicado y en el tiempo indicado, y además, va acompañado de la estrategia precisa, con los fondos suficientes, y algo de suerte.*

*En definitiva, este fragmento del proceso sería el siguiente:*

- *Encontrar el NICHOS*
- *ESPECIALIZARSE, ser único, original, creativo, etc.*
- *Realizar todas las actividades de promoción necesarias para ser PERCIBIDO como el mejor, el original, el creativo, etc..*
- *POSICIONARSE como el mejor, el único, el especial, el creativo, el diferente, etc..*

## *NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS*

*La mercadotecnia de los productos y la de servicios son esencialmente lo mismo. En cada caso, el personal de mercadotecnia debe seleccionar y analizar sus mercados meta y luego crear un programa de acción alrededor de sus variables de la mezcla de mercadotecnia; el producto (o servicio), la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa promocional. Las tácticas y estrategias utilizadas en el marketing de un producto convencional son frecuentemente, inadecuadas para los servicios.*

## *DEFINICIÓN Y ALCANCE DE ÁMBITOS DE LOS SERVICIOS*

*Servicios son actividades separadas identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un bien tangible. Para producir un servicio puede o no realizarse el uso del producto tangible.*

*Algunas estadísticas sobre los servicios pueden confundir porque cada vez es más difícil separar los productos-bienes y los servicios en nuestra economía.*

*Rara vez se encuentran situaciones en las cuales no existe correlación de productos con la venta de servicios, cualquiera que sea. La mayoría de los servicios necesitan productos de apoyo. Esta mezcla de productos – servicios es la que realmente aumenta su importancia en la economía.*

## *IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS*

*La economía industrial estadounidense evoluciona hacia el punto donde está llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Y esto se extrapola al mundo entero. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplea en promocionar servicios. Los puestos de trabajo en las áreas de servicios de modo característico, se mantienen mejor durante una crisis que en las industrias productoras de mercaderías. Casi la mitad del gasto en el consumo se destina a la compra de servicios, un aspecto de auge de la economía de servicios es que aumenta su ritmo considerablemente más que los precios de la mayoría de los productos.*

*Esto no incluye las vastas cantidades que se gastan en los servicios industriales y para negocios. De cualquier forma los gastos en servicios para negocios han aumentado más rápidamente que los gastos en los servicios para el consumidor. El crecimiento de los servicios para negocios se puede atribuir al hecho que los negocios son cada vez más complejos, especializados y competitivos, y como consecuencia, la gerencia se ha visto obligada a llamar expertos que proporcionen servicios en investigación, impuestos, publicidad, relaciones laborales y muchas áreas más.*

*El ritmo del crecimiento no ha sido uniforme en toda las categorías de servicios al consumidor. A medida que el ingreso aumenta y los estilos de vida han cambiado, la demanda de ciertos servicios ha crecido relativamente más rápido que la de otras.*

*Para capitalizar en una economía creciente de servicios muchos fabricantes de productos han diversificado sus actividades hacia los servicios. Algunos detallistas han hecho lo mismo.*

#### **CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS SERVICIOS.**

*La naturaleza espacial de los servicios se deriva de varias características distintivas. Estos producen oportunidades y necesidades especiales de administración de las estrategias de marketing, con programas que son sustancialmente diferentes de los que se encuentra en la mercadotecnia de productos.<sup>1</sup>*

*INTANGIBILIDAD: desde el momento en que los servicios son esencialmente intangibles es imposible para los clientes obtener muestra (probar, sentir, ver, oír u oler) de los servicios antes de comprarlos. Esta característica de los servicios presenta una cierta restricción a la hora de organizar las estrategias respectivas. Lo más complicado es el programa promocional de la compañía. Las fuerzas de ventas y el departamento de publicidad se deben concentrar en las ventajas que se obtendrán del servicio, más que en destacar el servicio mismo.*

*INVISIBILIDAD: frecuentemente, los servicios no pueden ser separados del vendedor, además, algunos servicios deben ser creados y promocionados simultáneamente. Desde el punto de vista del marketing, la invisibilidad significa, con frecuencia, que la venta directa es el único canal posible de distribución y los servicios de un vendedor no pueden ser vendidos en demasiados mercados. Esta característica también limita la escala de operación de una empresa, alguien puede reparar solamente determinado número de automóviles en un día o tratar de determinado número de pacientes médicos. Como excepción a la característica de invisibilidad, al servicio puede ser vendido por un representante del creador. Vendedor.*

*HETEROGENEIDAD: es posible para una industria de servicios, e incluso para un vendedor de servicios, estabilizar la producción total, cada "unidad" de servicio es, de algún modo, diferente a otra "unidad" del mismo. El estado de ánimo del agente influye, el contexto, las relaciones personales, la afinidad o no con el comprador, son factores que siempre se dejan traslucir.*

*Otra complicación es el hecho que frecuentemente es difícil juzgar la calidad de un servicio. Es particularmente difícil predecir la calidad de un servicio antes de comprarlo. Desde el principio la gerencia debe hacer todo lo que pueda para asegurar continuidad en los estándares de calidad, y de mantener altos niveles de control de calidad.*

*CADUCIDAD Y DEMANDA OSCILANTE: los servicios tienen alta caducidad y no pueden ser almacenados (La energía eléctrica no utilizada, los asientos vacíos de un estadio deportivo, los mecánicos sin trabajo en un taller) y representan negocios que se pierdan para siempre. Además el mercado de los servicios oscila considerablemente por temporadas, por día de la semana, por hora del día.*

*Hay algunas experiencias notables a esta generalización. En los seguros de vida y salud, por ejemplo, el servicio se compra, pero es retenido por la compañía de seguros (el vendedor), hasta que lo necesite el comprador o el beneficiario. Esta retención constituye un tipo de almacenamiento. La comunicación de caducidad y demanda oscilante presenta dificultades de promoción, precio y producto.*

*Las anteriores características distintivas hacen que las dificultades de marketing sean más graves cuanto mas extenso es el ámbito de aplicación a considerar. Si analizamos esto en el contexto del MERCOSUR, en donde nos encuadramos básicamente como país productor de commodities y generador de servicios, claramente se visualizan las dificultades antes expuestas, y se potencializan gravemente.*

*Es intención del presente trabajo encontrar la forma de sortear las mencionadas dificultades y capitalizarlas en función del progreso local. Pensar globalmente para actuar localmente de la manera más adecuada y beneficiosa para nuestra economía y nuestros empresarios.*

---

<sup>1</sup> Hoffman K. Douglass, Batenson John E.G., Mexico, Thomson, 2002

*PLANEACIÓN DE LOS EJECUTIVOS DE MARKETING  
DE LA ENTIDAD DE SERVICIOS.*

*En algunas compañías pueden buscar nuevos usos para la capacidad inactiva de la planta fuera de temporadas. Mediante la publicidad y las tarifas reducidas para ejecutivos del transporte público pueden mostrar a los consumidores las ventajas de utilizar las instalaciones de transporte de la ciudad durante las horas de menor afluencia. En el intento por nivelar la demanda de la compañía telefónica ofrecen tarifas mas bajas durante la noche y los fines de semana. Esas son solo algunas de las muchas estrategias utilizadas por los operadores de marketing de las empresas a la hora de reducir sus costos ociosos, pero ¿cual es el concepto de marketing de servicios?*

*El concepto de mercadotecnia y mercadotecnia de servicios.*

*El crecimiento de los servicios generalmente no se ha debido al desarrollo de la mercadotecnia en las industrias de servicios, sino más bien, a la maduración de nuestra economía, y a nuestros ascendentes y crecientes niveles de vida. Tradicionalmente, los ejecutivos de nuestras compañías de servicios no han sido orientados dentro de la mercadotecnia.*

*Las ganancias de mercadotecnia de las empresas de servicios no se han destacado para el uso de la imaginación las innovaciones en la mercadotecnia de servicios; provienen, por lo regular, de compañías asociadas al producto. Se pueden identificar algunas razones de esta falta de orientación. Sin duda, la intangibilidad de los servicios crea más dificultades de mercadotecnia para los vendedores de servicios, que para los productos. En muchas industrias de servicios (sobre todo de servicios profesionales) los vendedores se consideran a si mismos productores o creadores y no comercializadores de servicios. Otra razón es que algunas gerencias generales no comprenden todavía:*

- 1. Que es mercadotecnia, y*
- 2. Su importancia en el éxito de una compañía*

*Estos ejecutivos parecen equiparar la mercadotecnia con las ventas y dejan de considerar otra parte del sistema de mercado.*

*Tampoco coordinan eficazmente sus actividades de mercadotecnia. Muchas empresas de servicios carecen de un ejecutivo cuya única responsabilidad será la mercadotecnia; la contraparte del vicepresidente de mercadotecnia en una compañía fabricante de productos. Hay excepciones a esas generalidades negativas, ya que hay algunas empresas de servicios extremadamente exitosas han adoptado técnicas moderadas de mercadotecnia, como por ejemplo las organizaciones Holiday Inn, Avis, Pacific Sotweast Arlines, Telefónica Internacional, Claro y National Liberty.*

## *UN PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA LA MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS*

*Debido a las características de los servicios, intangibilidad por ejemplo, la labor para desarrollar un programa completo de mercadotecnia de una industria de servicios es frecuentemente difícil, sin embargo, igual que en la mercadotecnia de los productos, la gerencia debe definir primero sus metas de mercadotecnia y seleccionar sus mercados metas enseguida, la gerencia debe diseñar y poner en practica estrategias para la mezcla de mercadotecnia, para llegar a sus mercados y cumplir con las metas fijadas.<sup>2</sup>*

- *ANÁLISIS DE LOS MERCADOS METAS*

*La tarea de analizar los mercados metas de una empresa es esencialmente la misma, ya sea que la empresa venda un producto o un servicios. Los comercializadores de los servicios deben entender los componentes de población e ingresos ( los factores demográficos) en la forma en que afectan el mercado de los servicios los aumentos en el ingreso disponible y el poder de compra discrecional significan un mercado creciente para la atención medica, los seguros y los servicios de transportes, etc.. Gracias a Internet esta actividad se ha simplificado, podemos ahora tener información mas rápida de nuestra competencia, nuestra clientela, ver mas fácilmente las nuevas necesidades surgidas de las nuevas situaciones imperantes en el contexto, etc.*

- *PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS.*

*Los nuevos servicios son tan importantes para una compañía de servicios como los nuevos productos lo son para una empresa comercializadora de bienes. El desarrollo y la planeación de un producto “bien” tienen su contraparte en el programa de mercadotecnia de una industria de servicios. Algunas empresas de servicios han aumentado con eficacia sus mezclas promocionales al trabajar en coordinación con las compañías que venden servicios relacionados con algunos servicios de apoyo para los productos “bienes”, como ser el empaque, el color, el etiquetado y el estilo, que casi no existen en la comercialización de servicios.*

*Es fundamental tener en cuenta que en la era digital, el poder lo tiene el cliente, por cuanto tiene acceso a la oferta mundial, con información de calidad, precio, servicios conexos, etc. Es necesario definir el servicio en función de superar la expectativa del cliente, con originalidad, creatividad, y diferenciación.*

---

<sup>2</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. “Principios de Marketing” Prentice Hall 12° Edición. España 2008



## *ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO*

*Es fundamental generar metas concretas a largo plazo para la empresa, de lo contrario todos los esfuerzos serán en vano, o al menos estarán mal aprovechados. Al planificar el producto tiene que definirse el posicionamiento que se pretende, es decir el lugar que ocupará la marca y el servicio en la mente de los consumidores. Como nadie puede pretender ser bueno en todo, surge la necesidad de la especialización, estrechar el enfoque tanto como sea posible, para maximizar la posibilidad de éxito. Citemos un ejemplo sencillo, un fotógrafo que se especializa en bodas podrá conseguir una menor gama de oportunidades de negocio que un fotógrafo normal que atiende todo tipo de servicios, pero se podrá posicionar más rápidamente en su segmento.*

- *EL PRECIO DE LOS SERVICIOS.*

*En la comercialización de los servicios no existen en ninguna otra parte mayor necesidad, imaginación y habilidad administrativa que el área de los precios. Anteriormente se hizo notar que los servicios son de extrema caducidad, generalmente no se pueden almacenar y la demanda varía mucho y con alta frecuencia. Todas las características antes mencionadas influyen en los precios, para complicar la situación aún más, el cliente puede posponer la compra o incluso llevar a cabo algunos servicios él mismo (reparaciones al automóvil y a la casa); en algunas industrias de servicios el vendedor particular establecerá un precio, pero en algunos casos (los servicios privatizados) debe ser autorizado por una agencia reguladora, sin embargo este reglamento de precios no debe suprimir la oportunidad para establecer precios de manera imaginativa y hábil, para aumentar las utilidades. Esta actividad para determinar el precio del servicio puede darse desde cuatro perspectivas: **los costos, la demanda, el valor percibido y la competencia**; la alternativa que se utilice va a ser a menudo elegida en función a la posición que se ocupe en el mercado, al tipo de servicio de que se trate, a la normativa legal que lo rige, etc. Pero sea cual fuese el método de cálculo de los precios, siempre se debe tener en cuenta y definir lo que el consumidor puede y está dispuesto a pagar por el servicio que ofrecemos. El análisis detallado de cada perspectiva no es objeto de este trabajo.*

- *CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS SERVICIOS.*

*Tradicionalmente, la mayoría de los servicios han sido vendidos directamente del productor al consumidor o usuario industrial. No se utilizan intermediarios cuando el servicio no se puede separar del vendedor. O cuando el servicio se crea y se comercializa simultáneamente. Solo hay otro canal utilizado frecuentemente, que incluye un agente intermediario. Algún tipo de agente o corredor suele emplearse en la mercadotecnia de finanzas, acuerdos de viajes, pasatiempos y rentas de casas, algunas veces los vendedores al detalle son capacitados en la*

*producción del servicio y después se les da franquicia para venderlos. El uso de los intermediarios es otra manera de aplicar la distribución. Algunos bancos han efectuado arreglos para que las compañías depositen el cheque del salario de los empleados directamente en sus cuentas bancarias. De esta manera el empleador se convierte en un intermediario al distribuir los servicios de un banco, debido a acuerdos entre las entidades financieras y los organismos gubernamentales, estas situaciones son cada vez mas frecuentes, y hasta obligatorias. Cada vez más se tiende a la bancarización de la economía, debido a que de esta manera los organismos de control impositivo disponen de mejores elementos para evitar la evasión de los mismos. Sin dudas, esta situación beneficia a las empresas del sector, generándoles un crecimiento sostenido, en estas situaciones las acciones de marketing se realizan hacia las empresas, en forma primaria, y luego hacia sus dependientes, con ofertas tentadoras de paquetes integrados con cuentas corrientes, descubiertos en ellas, tarjetas de crédito, etc..*

- **PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD DE LOS SERVICIOS.**

*La venta personal, la publicidad y otra forma de promoción, generalmente orientada desde el Marketing Directo, se utilizan extensamente en la mercadotecnia de los servicios. Sin embargo es muy difícil crear un programa promocional alrededor de las ventajas intangibles de los servicios.*

*Durante muchos años, la publicidad se ha utilizado extensamente en muchas áreas de servicios, por ejemplo: mostrando la habitación de los hoteles, mostrando la construcción de una casa, mediante la visualización de un medio de transporte, un sitio de recreación y utilizando personajes famosos y creíbles para la promoción de las compañías de seguros.*

*Lo que es nuevo es la utilización de la publicidad por las industrias de los servicios profesionales entre otros abogados, contadores y médicos. Anteriormente las asociaciones profesionales en esta área habían prohibido la publicidad basándose en el principio de ética.*

*Como un tipo indirecto de promoción los médicos, abogados, contadores y los agentes seguros pueden participar activamente en los asuntos de la comunidad local para poner sus nombres frente al público y así generar una Imagen Confiable frente a los clientes actuales, logrando de este modo la fidelización de ellos, y generando una presencia positiva dentro de su comunidad.*

*El programa promocional de una compañía de servicios debe tener tres metas:*

- 1. Presentar las ventajas de los servicios de la manera más atractiva posible.*
- 2. Distinguir lo que se ofrece de lo que ofrecen los competidores.*
- 3. Crear prestigio, en el puesto que la empresa está comercializando servicios, la reputación es vital*

*El esfuerzo de promoción de una empresa de servicios incluso puede ser más eficiente si el vendedor puede relacionarlo con algo tangible. Quizás con un color diferente como lo hace Hertz o un símbolo como los de Banamex.*

- **AGREGAR VALOR A TRAVEZ DE LA VENTA ELECTRONICA**

*Para que el potencial comprador decida comprar su servicio en detrimento de la prestación de la competencia, es necesario ofrecer toda la información que sea relevante y además deben incorporarse ventajas respecto de la competencia y ventajas respecto de las compra del mismo servicio por vía Net, respecto a la compra por medios tradicionales, (Desde febrero de 2010 Telefónica de Argentina vende su servicio Speedy con modem WiFi gratuito, si se contrata por intermedio de la red).*

*No podemos dejar de considerar las ventajas de comprar sin moverse del hogar, la disponibilidad las 24 hs., la privacidad del comprador, etc. que son propias de Internet.*

*El Web Site debe ofrecer todos elementos necesarios para asistir en el proceso de compra: características del servicio, ventajas, usos, precios, e-mail, teléfono de contacto, etc. Es importante facilitar siempre la forma de contacto con el potencial cliente, para que pueda efectuar una consulta adicional a lo que publicamos, utilizándolo además como elemento retro-alimentador de mantenimiento del Web Site, informándonos de las deficiencias encontradas.*

*Para generar un Web Site exitoso es necesario seguir algunas pautas, además de aplicar los principios del Marketing Directo, en donde la sinergia de medios juega un papel primordial<sup>3</sup>. Comencemos pensando en cómo un cliente potencial buscará a un NUEVO proveedor de servicios, o como buscará un SERVICIO NUEVO. Introducirse en su mente es crítico para plantear una estrategia consistentemente.*

*Hay algunas recomendaciones esenciales que deben observarse en este punto:*

- *Hacer que el cliente nos ENCUENTRE*
- *Hacer que el cliente nos CONOZCA y CONFÍE en nosotros*
- *Hacer que la comunidad nos vea a NOSOTROS y a nuestro SERVICIO como la satisfacción de un deseo o la solución a un problema*

*Para lograr que el cliente nos encuentre es necesario utilizar otros medios de comunicación on line y off line para hacernos conocer. Usemos vínculos en otras páginas asociadas, publicidad grafica, etc. Que lleven al consumidor a nuestro Web Site.*

---

<sup>3</sup> Franco Marcelo. "Claves de Marketing" Ed. Tercer Milenio, 2da. Edición. Buenos Aires 2010

*Es necesario alcanzar un buen ranking en los resultados de las búsquedas en buscadores (entre los 10 o 20 primeros puestos) de forma que sea fácil para la gente encontrarlo y visitar el sitio. Recompensemos y estimulemos las recomendaciones boca-a-boca.*

*En los últimos 2 años, el desarrollo de una considerable cantidad de redes sociales, optimizo las posibilidades para tener presencia en forma masiva en la Web y de este modo maximizar los beneficios de la operatoria "on line", además de la presencia, se podrán realizar propuestas, promociones, concursos, y principalmente aprovechar el feedback generado por la comunidad internauta.*

*Edificar credibilidad proveyendo contenido de alto valor en el Web Site. Mostrar a la comunidad que compartimos nuestros mejores intereses y que podemos adaptar o personalizar el servicio para que éste se adapte a sus necesidades individuales. En definitiva, mostrarnos seguros, pero versátiles.*

*Una de las premisas del marketing directo es alimentar una relación duradera con los clientes, además de la transacción, esto se puede lograr de variados modos; por ejemplo mediante una e-zine o boletín electrónico gratuito que incremente la confianza y fomente la visión de que la empresa es una "autoridad" en su campo. Hacer un Delivery de contenido valioso a los suscriptores es muy importante, especialmente si quiere VENDER SERVICIOS ONLINE.*

*El boletín nos prestigia, crea CONFIANZA, es una tarjeta de presentación, desarrolla el sentido de "pertenencia" en sus suscriptores, etc. Además de generar una base de datos actualizada, lo cual es imprescindible a la hora de lanzar otro servicio, o alguna otra cuestión. La base de datos se convierte en una potencial "mina de oro", pero hay que administrarla organizadamente de manera que se convierta en la principal herramienta que permita una eficaz segmentación de mercado.*

*Para hacer que la comunidad nos vea a NOSOTROS y a nuestro SERVICIO como la satisfacción de un deseo o la solución a un problema, ya estamos hablando de un proceso más complejo, dependiendo del tipo de servicio de que se trate.*

*A través del contenido del Web Site y del boletín, lo que da nuestras potencialidades, y la idea que nosotros podemos proveerles las soluciones que están buscando. El SERVICIO resolverá sus problemas, les ayudará a cumplir sus sueños, mejorará sus vidas y/o incrementará los resultados de sus negocios. Debemos poder lograr que la comunidad esté convencida que nosotros somos el experto que quieren y necesitan. Lo más complicado es el esencial cimiento de CONFIANZA, pero logrado esto, lo que resta es abierto y positivo.*

*El potencial consumidor le llama por teléfono o le envía un e-mail. Después de un intercambio satisfactorio se "cierra el trato" o se produce la transacción. De este modo, el contenido del*

*Web Site debe ayudar a convertir a un potencial consumidor en CLIENTE mediante la CONFIANZA que él necesitaba para confiar en la empresa y ponerse en contacto con ésta.*

## *EL FUTURO DE LA MERCADOTECNIA DE SERVICIOS Y SU ENTORNO CAMBIANTE*

*El auge de las compañías de los servicios en los años 80 vino acompañando de un aumento significativo en la competencia en muchas empresas de servicios.*

*Esta competencia es alentada por varios factores.*

*Los tipos de organización de cadenas de tiendas y supermercados sustituyen en muchas áreas a los independientes, o en pequeñas escalas que incluyen el cuidado de la salud, la reparación de automóviles, los salones de belleza, los servicios dentales y los corredores de bienes raíces.*

### *NECESIDAD DE MAYOR PRODUCTIVIDAD*

*El auge masivo de los servicios también viene acompañado de un deterioro en la calidad de muchos servicios en general. Las empresas de servicios se han visto contaminadas por mala administración, ineficacia y baja productividad. Esta ineficacia (y la necesidad de aumentar la productividad también reducía en la salud de todas las economías) redundó en una visión algo escéptica por parte de los consumidores, que no se encontraban satisfechos en un todo sus deseos, tal vez la clave para aumentar la eficacia en las explotaciones de servicios es que la administración adopte una actitud de fabricantes. El concepto de prestación de mejores servicios tradicionalmente se ha asociado con el esfuerzo para ayudar a los demás. Las cuatro estrategias de fabricación que se aplican a las producciones de servicios para aumentar la productividad son:*

*la mecanización,*

*la estandarización de línea de montaje, la especialización y*

*la consolidación en la organización.*

*El uso de la mecanización para aplicar la mano de obra ha aumentado el rendimiento de los trabajadores en las lavanderías y establecimientos de servicios tan diversos como: ventas al detalle de comidas rápidas, helados, etc. Varias empresas de servicios han hecho mas productiva la mano de obra por medio de la especialización de esfuerzo, como ejemplo tenemos el campo medico, que contiene gran numero de especialistas. La consolidación de servicios como medio para mejorar la productividad se practica por ejemplo cuando una aerolínea principal (United Airlines, Continental Airlines, etc.) agrega hoteles a su mezcla promocional, generando los conocidos “paquetes turísticos” que además de mejorar el servicio al cliente, ofrecerlo a un precio total inferior, aumenta la rentabilidad del negocio y posiciona en un lugar de privilegio a la empresa.*

### *PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO*

*Es seguro que los servicios continuarán aumentando su participación en el mercado de consumo, como ha ocurrido durante los últimos 50 años. Esta predicción parece razonable, pero también hay otra realidad, la globalización de la información puede ser tan beneficiosa como perjudicial tanto en periodo de decadencia económica como no, según sepamos aprovechar las oportunidades que presenta el mercado en tiempo y forma. Le demanda de servicios para negocios, también debe continuar su expansión a medida que los negocios son cada vez mas complicados y a medida que la administración reconoce la necesidad de especialistas de servicios o negocios, de este modo el gasto en servicios crece mas aceleradamente que el gasto en bienes, no solo en el ámbito empresarial sino que en el privado quizás incluso mas fuertemente que en el anterior. Estas predicciones optimistas se debe ver con cierta cautela, puesto que tanto fuerzas internas como externas sobre las producciones de servicios podrían limitar o autolimitar el crecimiento en estas áreas, como mencionamos anteriormente.*

### *LA BÚSQUEDA DE UNA VENTAJA COMPETITIVA*

*En el sector servicios cada día existe más competencia, por tal razón las organizaciones o empresas deben tratar de diferenciar sus productos de los demás.*

*En la industria orientada a los consumidores como bancos, seguros, hotelera y educación (en síntesis los servicios tradicionales), el crecimiento esta siendo más lento, mientras que en los servicios a industrias el crecimiento es exponencial como ser el de la industria del software.*

*Las empresas dedicadas a los servicios financieros deben ser selectivas entre atención a sus clientes y distintivos en su forma como su presentación a estos. Respecto de este servicio en particular hay que tener en cuenta que existen varios tipos de entidades financieras, y varios tipos de clientes, para ello es imprescindible investigar el mercado, para poder dividirlo en tantos segmentos como sea posible, para priorizar y concentrar los esfuerzos en aquellos grupos de mayor interés para la compañía o rendimiento comercial y por ultimo realizar actividades tendiente al posicionamiento de la empresa o del producto que comercializamos, según corresponda.*

### *LAS NECESIDADES DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO COMPETITIVO*

*Cada empresa debe adoptar una estrategia de segmentación de mercados identificando aquellas partes del mercado a los que pueden servir mejor.*

*Cada segmento comprador es un segmento separado, bien diferenciado, ya que tienen necesidades y características distintas, por lo tanto se pueden definir sus objetivos por cada comprador.*

*La mayoría de las explotaciones de servicios hasta hace poco tiempo no comprendían la forma en que ésta contribuye, no creían que la micro segmentación valga la pena. Por ese motivo trataban de lograr un servicio para una economía con todos sus clientes en un solo mercado. La adaptación masiva es la que se logra ofreciendo un producto estandarizado pero adaptando los servicios suplementarios con el fin que se ajusten a los compradores.*

#### **IDENTIFICACIÓN DE UN SEGMENTO OBJETIVO**

*Un segmento objetivo es el que una empresa elige entre todo el mercado. Un aspecto importante en la mercadotecnia es saber que unos sectores de servicios crean mayores oportunidades que otros.*

*Los mercados que se toman como objetivos se seleccionan no solo con base a las potenciales ventas, la posibilidad de crecimiento del mismo, los objetivos de la empresa, sino también a la capacidad de lucha de la empresa con la competencia, las barreras tanto de entrada como de salida, y la facilidad de aparición de un producto sustituto, entre otras.*

#### **DESARROLLO DE UN CONCEPTO DE SERVICIOS PARA UN SEGMENTO ESPECÍFICO:**

*Es necesaria una investigación para identificar si los atributos de un servicio son los indicados para el segmento.*

*No se puede generalizar, las empresas y los dependientes que prestan los servicios no se pueden separar de sí mismos y no son más que los mismos individuos pueden establecer diferentes prioridades como son:*

- *Al propósito de utilizar el servicio.*
- *Alguien toma decisiones a momento de empleo*
- *Si esta utilizando el producto el solo o con un grupo y quienes conforma ese grupo.*
- *Etc.*

#### **IMPORTANCIA VERSUS ATRIBUTOS DETERMINANTES**

*Los consumidores hacen sus elecciones entre ofertas de servicios opcionales con base en las diferencias percibidas, pero los atributos que distinguen los servicios que compiten no siempre son los más importantes.*

*Se debe determinar cuales son los atributos determinantes, cuando se conoce esto se debe desarrollar una compañía de posicionamiento.*

*En esta estrategia se cuantifican los atributos: unos son variables cuantitativas y otras son cualitativas, por ejemplo la calidad y el precio. (ver Anexo 5)*



## *CREACIÓN DE UNA POSICIÓN COMPETITIVA*

*Como ya dijimos: Posicionamiento: es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado y en la mente del consumidor.*

*El posicionamiento no solo se aplica a los negocios o empresas, sino también a las organizaciones públicas y no lucrativas que deseen competir para encontrar clientes.*

*El reposicionamiento: implica cambiar la posición existente. Permite revisar algunas características del servicio.*

*Posicionamiento del contenido publicitario y posicionamiento del producto:*

*La posición refleja la forma en la cual los consumidores perciben el desempeño del producto y sus atributos específicos en relación con el producto o servicio de uno o más competidores.*

*Cuando los consumidores elijen, por ejemplo, lentes de sol, se reconoce cuales son los preferidos, cuales son los que se recuerdan y como esta posicionado cada uno.*

*Muchos vendedores asocian el posicionamiento con los elementos de comunicación: anuncios, promociones, publicidad, etc., pero en realidad las acciones publicitarias son solo parte de las estrategias para lograr el posicionamiento.*

*El posicionamiento consiste básicamente en ganar imagen y generar asociaciones mentales para desplazar productos de marcas similares, con el fin de distinguirlos en la mente del consumidor.*

*El papel del posicionamiento en la estrategia de mercadotecnia:*

*Esto es de gran importancia ya que mezcla los análisis del mercado y el análisis corporativo y la competencia.*

*El desarrollo de una estrategia de posicionamiento puede tener lugar en niveles diferentes dependiendo la naturaleza de la organización si es:*

- Una sucursal de servicios múltiples y ubicación múltiple.*
- Una sucursal de servicios determinada*
- Para un servicio específico que se ofrezca en esa sucursal.*

*Análisis del mercado:*

*Es importante para saber cual es la cantidad de la demanda y donde se ubica.*

*Por otra parte se puede segmentar el mercado y hacer una evaluación de la demanda de cada segmento.*

*Con la investigación podemos hallar no solo las necesidades de los consumidores sino su posición frente a la competencia.*

*Análisis corporativo:*

*En esta instancia se analizan los recursos humanos. Como la mano de obra y los conocimientos. Los activos físicos de la organización.*

*Además las limitaciones, restricciones y valores y metas como son: utilidades, crecimiento, preferencias, profesionales.*

*En definitiva: nuestras Fortalezas y Debilidades*

*Análisis competitivo:*

*Aquí se analiza la competencia que puede dar una idea de sus puntos débiles y fuertes y sus oportunidades que ella tenga antes esas debilidades.*

*En definitiva las Oportunidades y Amenazas del mercado*

*Desarrollo de mapas de posicionamiento:*

*Es una forma grafica de representar las percepciones del consumidor acerca de productos opcionales. En un mapa por lo común se limita a dos atributos, cuando se requieren más de tres dimensiones para determinar el desempeño de un producto, es necesario trazar una serie de graficas separados para una presentación visual y mejor entendimiento comparativo.*

#### **CONCEPTO DE CARTERA**

*Se puede decir que es el conjunto de instrumentos financieros que posee un inversionista, o la serie de préstamos que ha hecho un banco.*

*En los servicios financieros la meta del análisis de la cartera es determinar la mezcla de inventos propios, recursos o necesidades y preferencias de riesgo.*

*Aplicándola a los negocios de servicios con una base establecida de clientes. Si los gerentes conocen el valor anual de cada categoría de clientes, así como las proporciones representantes por cada categoría dentro de la base de datos de clientes, puede proyectar el valor progresivo de todos esos clientes con respecto a futuros flujos de ingresos.*

## *SENDEROS CONDUCENTES AL CRECIMIENTO DE EMPRESAS DE SERVICIOS EN EL AMBITO INTERNACIONAL*

*Los negocios de servicios pueden crecer en una o más de las siguientes categorías:*

- 1. Atraer nuevos clientes*
- 2. Lograr que los clientes fijos compren mas*
- 3. Lograr que los clientes compren un precio mas alto*
- 4. Reducir el grado de rotación*
- 5. Poner fin a las relaciones que no dejan utilidades, o que son insatisfactorias y reemplazarlas con nuevos clientes que se adapten mejor a las exigencias de la empresa.*

*Los clientes como parte del producto*

*La estrategia de segmentación no solo se enmarca en los servicios que se consumen individualmente sino también a los colectivos, Ej.: teatros, hoteles, aerolíneas, software y tiendas.*

*Los clientes tienen influencias tanto en la imagen de la organización como en los servicios en si.*

*Administración de rendimiento*

*La administración de rendimiento se preocupa por obtener el mejor rendimiento posible de cada unidad de capacidad disponible a largo plazo, y a su vez trata de obtener alguna utilidad de las unidades de capacidad percederas. (esto forma parte de la eficacia en la generación de rendimientos)*

*El Papel de la Mercadotecnia:*

- 1. Identificar los principales segmento del mercado*
- 2. Pronosticar los volúmenes de negocios que se podrían obtener de cada segmento en un nivel de precio específico. (oferta y demanda)*
- 3. Recomendar la mezcla de los negocios; en cada punto especifico en el tiempo, en cuanto al ingreso máximo*
- 4. Proporcionar la fuerza de ventas objetivas, ventas especificas, en un tiempo determinado para cada segmento*
- 5. Fijar pautas para los precios que se deben cobrar en cada segmento en puntos específicos en un tiempo determinado*

6. *Supervisar el desempeño a lo largo del tiempo evaluando las dispersiones, o sea las razones de haber logrado un rendimiento superior o inferior al que se predijo.*

#### *Administración de la Demanda:*

*La mayor parte de los servicios son incapaces de hacer inventario de sus productos terminados. Esta ausencia de inventarios no importa cuando los niveles de demanda son relativamente estables y predecibles.*

*Sin embargo las empresas de servicios tienen problemas ya se enfrentan a oscilaciones de la demanda.*

*Los servicios que implican acciones tangibles con sus posesiones tienen más probabilidades de estar sujeto a restricciones de capacidad que los servicios basados en la información.*

*Sin embargo en el último caso, pueden ocurrir problemas de capacidad similares cuando los interesados se ven obligados a dirigirse a una ubicación para la entrega de un servicio, como en el caso de los espectáculos en vivo.*

*Existen acciones que los gerentes pueden emprender para ajustar la capacidad y equilibrio de los niveles de demanda, tales como:*

1. *Programar el tiempo de paro durante periodos de baja demanda*
2. *Contratar empleados por hora*
3. *Rentar o compartir instalaciones de equipo extra*
4. *Proporcionar a los empleos una capacitación ínter funcional*
5. *Etc.*

#### *Estrategias para la administración de la demanda:*

*Debe enfrentarse a cuatro conclusiones*

- a- *la demanda excede a la capacidad máxima disponible con el resultado de que se puede perder un negocio potencial*
- b- *la demanda excede el nivel de capacidad optimo*
- c- *la demanda y la oferta están bien equilibradas a nivel de la capacidad optima*
- d- *la demanda esta por debajo de la capacidad optima y los recursos disponibles no se utilizan a su máxima capacidad.*

#### *Información sobre la demanda*

*Sobre la demanda, se requiere saber:*

- 1- *datos históricos sobre el nivel de la demanda incluyendo las variaciones, ejemplo: de precios y otras variables*
- 2- *pronostico de la demanda para cada segmento*

- 3- *datos de segmentos por segmentos*
- 4- *datos de costo sólidos, para distinguir los gastos fijos y variables*
- 5- *en las organizaciones de múltiples ubicaciones y la demanda de cada lugar*
- 6- *las actitudes del consumidor*
- 7- *las opiniones del cliente en cuanto a la calidad del servicio*

*Un servicio excelente es la base de un marketing excelente. Cuando el servicio es excelente, la gestión comercial es más fácil, y las alzas de precios se toleran mejor porque los clientes ven que el servicio es valioso. La publicidad esta más de acuerdo con la realidad del servicio que se presta y se beneficia con el refuerzo de la comunicación boca en boca positiva, El personal de ventas tiene confianza en los servicios y, por tanto, los vende con más facilidad.*

*Comercializar vigorosamente un servicio de baja calidad es socavar el futuro de una firma; mas clientes sienten la tentación de probar el servicio, pero luego descubren por si mismos que se equivocaron ¿qué hace, entonces, la compañía? La conclusión, entonces, es que un excelente marketing de servicios empieza y termina con un servicio excelente.*

#### *PAPEL FUNDAMENTAL DEL DIRECTOR DE MARKETING*

*En los negocios de servicios, los directores más eficientes de marketing convierten esta actividad en una función de línea. Su filosofía es ayudar a la organización a convertirse en una institución de marketing, en lugar de hacerle el marketing a la organización.*

*No es necesario tratar de crear un gran departamento independiente de marketing. Un negocio de servicios solo necesita unos pocos especialistas en marketing que entiendan la cultura de las operaciones y mantengan la organización concentrada en la clientela.*

*El director de marketing tiene que desempeñar tres papeles claves de liderazgo para contribuir a crear y sostener una institución de servicios. Estos papeles son permanentes: pueden cambiar de grado pero no de esencia a medida que evoluciona la mentalidad de la empresa respecto del marketing:*

##### *Primer Papel: Arquitecto Del Cambio*

*La idea fundamental del marketing es efectuar una buena correspondencia desde la organización a sus mercados. A medida que cambian los mercados deben cambiar también la organización. Nada es eterno en el ambiente de la comercialización: ni los valores culturales, ni la estructura demográfica, ni la economía, ni la tecnología, ni la competencia, ni el clima político.*

*Un papel clave para los directores de marketing de las firmas de servicios es ayudar a redefinir la dirección estratégica de su empresa en respuesta a las cambiantes condiciones del mercado. El cambio estratégico sensible al mercado es fundamental para la renovación institucional. Buenos ejemplos de ellas han sido las girl scouts, que modificaron su enfoque de preparar a las niñas para amas de casa y madres y ahora las preparan para seguir una carrera profesional.*

#### *Segundo Papel: Facilitador Del Marketing*

*Los directores de marketing de las firmas de servicios tienen que aprovechar el hecho real de que los empleados que prestan el servicio son los que están más cerca del cliente y por lo tanto están en la mejor posición para ser gestores comerciales. Un papel primordial del director de marketing es facilitar el terreno, el proceso de marketing del servicio de proveedor a consumidor.*

*Los directores de marketing pueden facilitar esta actividad en toda su organización, por lo menos en tres formas:*

*Primera: pueden trabajar continuamente para educar al personal administrativo y no administrativo sobre la naturaleza, el propósito y las aplicaciones del marketing.*

*Segunda: el director de marketing tiene que esforzarse por facilitarles a los empleados la práctica de esta función, los mejores directores de marketing se concentran en darles a los empleados la herramientas que necesitan para ser gestores comerciales eficientes. Por ejemplo, estos ejecutivos contribuyen a crear:*

- Función de información sobre los clientes, que los empleados pueden utilizar para entender mejor las necesidades de estos,*
- Sistemas operativos que aceleren las transacciones de rutinas y dejen en libertad a los empleados para vender otros servicios,*
- Capacitación interna y servicios de comunicación para que los empleados sean más competentes y los clientes sientan mayor confianza en ellos.*

*Tercera: el director de marketing tiene que ser un campeón infatigable y visible del servicio de calidad en la organización.*

*Fuera del director ejecutivo, ninguna persona de la compañía tiene tanto en juego en la calidad del servicio como el director de marketing. Como ya dijimos, un servicio excelente vuelve todos los demás aspectos del marketing de servicios, más potentes.*

*El director de marketing tiene:*

- Ser dentro de la empresa el abogado de un servicio excelente*
- Ayudar a mostrar el camino para mejorar el servicio*

- *Evaluar el impacto de la calidad del servicio en todas las decisiones de marketing y asegurarse de que esas decisiones sostengan la mejor de la calidad, y no que la socaven*

### *Tercer Papel: Gestor De Imagen*

*Un tercer papel crítico para los directores de marketing es la gestión de imagen institucional. Ayudar a la compañía a amoldarse a su ambiente y facilitar la eficiencia del marketing en el punto de contacto con los clientes contribuye directamente a formar una imagen positiva de la empresa. Pero la intangibilidad de los servicios obliga al vendedor de servicios a valerse de todos los medios posibles para establecer una identidad distintiva y perdurable de la compañía.*

### *EL IMPERATIVO DE LA CALIDAD.*

*La calidad del servicio es el fundamento del marketing de servicios. Un servicio de alta calidad dá la credibilidad a la fuerza vendedora y a la publicidad, estimula la comunicaciones de boca en boca, realiza la percepción de valores de los clientes y levanta la moral y afianza la lealtad de los empleados y los clientes por igual. La calidad de servicios no es una disciplina distinta del marketing de servicios; es la parte central de este. Las compañías que no prestan un buen servicio no pueden tener éxito en el ambiente mercantil, por mas llamativa que sea su publicidad ó por mas visitas que hagan sus vendedores. Las ofertas de su publicidad y de sus vendedores solo sirve para persuadir a mas personas para que experimente un servicio malo y aprendan por si mismas a evitar a esa firma en el futuro.*

*Lo esencial de la calidad de un servicio es su confiabilidad y consecuentemente, que se cumpla lo prometido. La empresa que rutinariamente no cumple con lo que promete, que no son confiables, que cometen frecuentemente errores, pierden la confianza de sus clientes y la confianza de la clientela es el activo más valioso de una compañía de servicios.*

## *PENSAR EN GRANDE, ACTUAR EN PEQUEÑO*

### *PENSAR EN GRANDE:*

*En este milenio, las organizaciones de servicios mejor administradas pensarán en grande pero actuarán en pequeño. Pensar en grande es en parte tener una visión mundial, en parte aprender sin fronteras, y en parte avanzar. La globalización afecta a todas las firmas de servicios, aun cuando la administración de la compañía no tenga la intención de competir en y con el extranjero. En realidad, la libre circulación de bienes, servicios e ideal por el mundo entero influye hoy más que nunca en las expectativas de los clientes, en sus gustos y sus opciones. A las mueblerías de Filadelfia las afecta que la IKEA entre en el mercado y popularice muebles de diseño escandinavo que arma uno mismo, para citar un ejemplo. A las aerolíneas internas de los estados unidos las afectan los altos niveles de servicios de compañías extranjeras como Singapore Airlines y SAS. El peletero estadounidense lo afecta que las galerías Lafayette de Paris anuncien un número internacional de llamadas gratis para vender “pieles falsas” en los estados unidos.*

### *ACTUAR EN PEQUEÑO:*

*Actuar en pequeño es tan importante como pensar en grande. Es lo contrario de actuar en formas burocráticas. Carolyn Bursteins de la Federal Quality Institute destaca cuatro características de las burocracias:*

- *administración por reglas*
- *estructura funcional de las organizaciones*
- *enfoque interno*
- *Trato a los clientes deliberadamente impersonal*

*En cambio, actuar en pequeño implica un manual de reglas muy pequeño, una estructura organizacional indivisa que estimule las respuestas rápidas, un enfoque externo en las necesidades del cliente y trato al cliente internacionalmente personal. Esto significa aprovechar la oportunidad de comunicación directa con el cliente final prestándole un servicio creativo, sincero y personal. Actuar en pequeño no significa una personalización artificial o programada. En efecto la investigación revela que una personalización estereotipada reduce la confianza de los clientes en la habilidad de los empleados.*



*Servicio modernizado:*

*Los computadores amistosos se pueden modernizar los servicios eliminando o automatizando las funciones manuales. Combinando las maquinas con la energía humana se puede acelerar la prestación de un servicio y facilitar el acceso a este. Los empleados quedan exentos de funciones aburridoras y de repetición que desempeña mejor los computadores, mejorando así la productividad en la prestación de servicios de rutina y permitiendo una más amplia gama de servicios personales.*

*El Chemical Bank ha desarrollado hace algunos años ya, un sistema de banca al por menor sobre la base de computador personal Génesis que sirve a los diversos grupos de empleados que tiene contacto directo con los clientes. Un resultado de Génesis es que es posible tomar decisiones personales sobre prestamos (y hasta girar el cheque) en cinco minutos. El Santander Río tiene sistemas automatizado para el 90 % de las operaciones, a través de la banca electrónica y la banca personal, dejando la atención personal para los clientes selectivos y las operaciones distintivas.*

*Servicio personalizado:*

*El marketing de servicios en el nuevo milenio no solo se caracteriza por una estrategia de alta tecnología y alto contacto, sino también por alto contacto mediante alta tecnología. Sistemas a base de computadores que les dan la información necesaria sobre clientes (o sus posesiones) a proveedores correctos del servicio y en el momento correcto brindan la oportunidad de personalizar el servicio en forma eficiente con relación al costo. La tecnología informática es el arma principal para crear las estrategias de marketing de relaciones de alto nivel.*

*La tecnología les permitirá a las compañías grandes de servicios ofrecerles a sus clientes una experiencia indivisa, aunque sus empleados de servicios tendrán a la mano literalmente millones de datos. Estos datos tendrán la capacidad de permitir a las compañías prestarles a sus clientes el servicio personal que fue en un tiempo la clave del éxito en operaciones de calidad realizadas por empresarios de servicios*

*Altas aspiraciones de servicios y hábitos de calidad:*

*El proceso de mejorar la calidad es difícil de iniciar y de sostener. Es mucho lo que se habla sobre mejoras de la calidad pero no es tan fácil encontrar cambios verdaderos. En todas las ramas de industrias hay compañías progresistas, pero la mayor parte de las empresas están todavía en la etapa de “hablar de mejorar”, “mejorando”, mas que en la etapa de “cambio cultural” muchos observadores del escenario de calidad en los servicios son escépticos. Uno de ellos dijo:*

*“Si bien se observa en la actualidad un renacimiento del énfasis en la calidad de los servicios, yo no espero que la mayoría de las firmas hagan mejoras efectivas. Es demasiado compromiso para ellas. Yo comparo el proceso de mejorar la calidad de los servicios con el problema de ponerse a régimen. Hay muchos libros sobre dietética, realmente, quizás haya mas libros sobre régimen alimentario que sobre cualquier otro tema. Fuera del dinero. En cualquier momento, el 25 por ciento de los adultos de los estados unidos están siguiendo un régimen y, sin embargo no estamos adelgazando como nación. Tendrá que operarse un cambio fundamental, quizás iniciando por una crisis para que las compañías estadounidenses cambien.”*

## *UN DESAFIO COMPLEJO: EXPORTAR SERVICIOS*

*En primer lugar tenemos que entender que, al menos hay dos formas de exportar servicios, en relación al lugar en donde se ejecutan, en el país o en el extranjero.*

*Se puede encargar a un profesional local la ejecución del servicio de manera local, para luego enviar el informe de su labor a la empresa que desde el extranjero lo contrata (por ejemplo, la realización de determinado software para una compañía extranjera, la solicitud de un estudio de investigación de mercados, la construcción de una página Web, la redacción de notas periodísticas para una revista o diario del exterior, etc.)*

*Pero también se podrá contratar a un profesional local para que instale en otro país un equipo, o para que diseñe “in situ” un sistema de ingeniería, para que dirija un proyecto vial, etc.*

*Si además de ello consideramos que también se podrá solicitar servicios desde cualquier parte del mundo para ser realizados en el ciberespacio, la gama de probabilidades de exportación de servicios se puede ampliar aun más. No es llamativo en estos momentos que llamemos a un número gratuito de asistencia de Hewlet Packard y nos contesten desde México. Ni que recibamos asesoramiento on line desde la ciudad de Los Ángeles, en español, para la compra de un ordenador electrónico, ya sea que lo compremos en el microcentro porteño o en USA.*

*Podemos mencionar infinidad de negocios que desde la masivización del uso de las nuevas tecnologías se han creado, crecido y prosperado, y que están generando un importante movimiento de divisas entre distintos países. Cabe destacar que se estima que al menos el 70% de los mismos transitan en zonas oscuras, no pasan por aduana y forman parte del comercio informal. No obstante ello, la generación de divisas provenientes del sector servicios ha crecido y esta muy cerca de sobrepasar a las generadas por la comercialización de bienes. Sucede que aun en nuestro país no hay suficientes normas regulatorias para la exportación de servicios, no tienen posición arancelaria, en consecuencia no pagan derechos aduaneros, entonces no se reflejan en los ranking de empresas exportadoras. (ver anexos 1, 2,3 y 4)*

### *UNA NUEVA ESTRELLA: LOS NEGOCIOS EN INTERNET*

*Desde hace ya una década, el 90% de los consumidores tiene y usa Internet para la resolución de sus cuestiones. Desde una simple transacción bancaria, el pago de sus impuestos y servicios, hasta la contratación de algunos servicios y la compra de bienes.*

*La dinámica del mercado, el constante crecimiento del sector servicios, la creciente inseguridad, la tendencia al encapsulamiento, la falta de tiempo libre, entre otras razones, hicieron que esta modalidad de compra crezca en forma geométrica.*

*Podemos pedir pizza por Internet, medias lunas, café, solicitar un turno médico, solicitar un informe financiero, entre otros tantos servicios que están disponibles. Hasta podemos contratar un terapeuta, y realizar las sesiones de terapia vía Web.*

*¿QUE SERVICIOS EXPORTABLES PUEDEN SER DESARROLLADOS VIA WEB?*

*Creemos que la respuesta más coherente sería: ¡Todas, o al menos casi todas!*

*Podemos mandar flores a un amigo en España, Bombones a Italia, un informe financiero a México, y asesorar técnicamente a un empresario Brasileiro. Hasta podremos sico-analizar a un paciente que reside en Nueva York, si hablamos inglés o el habla español.*

*Un ejemplo internacional lo constituyen las señoritas que ofrecen sus servicios de sexo virtual on line o pornografía en la Web. Ni es necesario franquear la barrera idiomática.*

*Quienes también hacen uso de la tecnología informática son los mentalistas, con paginas Web de distintos tipos, informativas, e interactivas.*

*Como los servicios ofrecidos vía Web, en la mayoría de los casos, no son de carácter gratuito, es necesario el uso de una tarjeta de crédito para realizar la transacción.*

*Pero no es tan sencillo como parece sobresalir en la Web, con solo un sitio. Es necesario comenzar pensando en cómo un cliente potencial buscará a un nuevo proveedor de servicios. Meterse en su forma de pensar es crítico para plantear una estrategia consistentemente. Para esto es necesario seguir al menos estos pasos:*

- 1) que el cliente ENCUENTRE al proveedor del servicio que necesita.*
- 2) que el cliente conozca y CONFIE en su proveedor*
- 3) que el potencial cliente vea al prestador y a su servicio como la SATISFACCION de un deseo o la SOLUCION a un problema*

*Para eso, se deben usar tácticas efectivas de marketing -online y offl ine- para lograr hacer conocer al servicio y al prestador. Alcanzar un buen ranking en los resultados de las búsquedas en buscadores (entre los 10-20 primeros) de forma que sea fácil para la gente encontrarlo y visitar su sitio. En toda acción de marketing, es necesario estimular las recomendaciones boca-a-boca.*

*Es necesario edificar credibilidad proveyendo contenido de alto valor en el sitio Web. Mostrar a los lectores que compartimos sus intereses y se puede adaptar o personalizar el servicio para adaptarse a las necesidades individuales de cada uno. Es imperioso alimentar una relación duradera mediante una ezine o boletín electrónico gratuito que incremente la confianza y fomente la visión de que somos es una "autoridad" en nuestro campo. Hacer un delivery de contenido valioso a los suscriptores es muy importante, especialmente si quiere Vender Servicios Online.*

*El boletín crea CONFIANZA Es la tarjeta de presentación. Desarrolla el sentido de "pertenencia" en los suscriptores*

*A través del contenido del sitio Web y boletín, mostramos a los clientes potenciales que podemos proveerles las soluciones que están buscando. El servicio resolverá sus problemas, les ayudará a cumplir sus sueños, mejorará sus vidas y/o incrementará los resultados de sus negocios.*

*Debemos lograr que sienta que somos el experto que quieren y necesitan.*

*Una vez que hemos logrado esto, lo que resta es abierto y positivo.*

### **BREVE ANALISIS DE ALGUNOS E-NEGOCIOS INTERNACIONALES:**

#### **Agencia de Publicidad Web:**

*La mayor parte de los pedidos que recibe un diseñador Web tiene que ver con publicidad, con algunas analogías y muchas diferencias respecto de la actividad de una agencia tradicional.*

*La promoción de páginas Web es una actividad a menudo subestimada por los que se asoman al mundo de Internet y también por muchos que ya tienen varios megabytes de páginas recorridas. Muchas instituciones (y diseñadores de páginas) confían en un lindo arte y redacción, y luego dejan estar su página estática, sin estadísticas ni promoción.*

*La tarea de una agencia de epublicidad es intensa y continua. Los recursos principales de promoción son:*

- banners*
- registración en cientos de buscadores*
- posicionamiento en 2 o 3 buscadores líderes*
- intercambio de links con páginas afines*
- compra selectiva de espacios publicitarios*
- inclusión en listados regionales o temáticos*
- mailing masivo o dirigido, según el producto*
- promoción extra-Internet: papelería comercial, avisos en medios clásicos, difusión boca a boca.*

*Quienes sólo conozcan la labor de una agencia de publicidad clásica no comprenderán toda la complejidad que tienen estas tareas. Si estarán de acuerdo en que la cualidad de la Internet de permitir cantidades ilimitadas de información dinámica, otorga valor acumulativo a todos los materiales que se publiquen.*

*Cuando un sitio empieza a tener un volumen respetable de información útil, comienza a trascender su temática comercial original, y atrae visitantes, periodistas de Internet, curiosos y otros potenciales clientes. Pero aún el más completo repositorio de información pasa*

*desapercibido sin una buena tarea de promoción del sitio. Por eso la agencia de publicidad virtual debe elaborar un plan de medios, tal cual se realiza en la publicidad convencional, cotizando tanto las compras de espacios pagos como el llenado de espacios gratuitos.*

*Existen varias herramientas de software que ayudan a esta tarea: "spiders" que recorren los buscadores, registrando la página; generadores de páginas optimizadas para obtener primeros puestos en los buscadores; extractores de direcciones electrónicas a partir de páginas y newsgroups específicos; colecciones de links hacia páginas que otorgan links gratuitos; generadores de mailings masivos (10.000 o más emails por hora); etc. La adquisición y manejo de estas herramientas requiere experiencia y dedicación, y es una tarea de gran responsabilidad. Mal manejada, la promoción puede dañar gravemente la imagen de la empresa.*

*La publicidad virtual es una actividad multidisciplinaria: requiere de redactores, traductores, creativos, ilustradores, programadores, webmasters, navegadores expertos de Internet, operadores de diferentes programas, etc.*

*El mercado de la publicidad clásica crece a un ritmo más rápido que el de otros sectores de la economía. Quizá hasta se duplique cada dos años. El mercado de la publicidad en Internet crece mucho más rápido aún.*

*La publicidad no sólo se mide por ventas.*

*Hace unos años la cadena Pizza Hut lanzó el servicio de pizza por Internet. Al principio parecía un despropósito, y lo mismo pensaron miles de periodistas y analistas de mercado e incluso analistas de bolsa. Uno de ellos entrevistó al gerente de Pizza Hut responsable de la iniciativa, y le preguntó cuantas pizzas llevaban vendidas en todo EE.UU. en tres meses de campaña publicitaria. El gerente le contestó:*

*"- Hemos vendido un número insignificante de pizzas, y hemos perdido algo de dinero. Pero con los millones que hemos ganado en publicidad, estamos más que satisfechos..."*

*Luego de varios años las cosas cambiaron, Internet es uno de los medios mas usados a la hora de pedir un delivery gastronómico en USA. En nuestro medio solo alcanza al 20%, y en su gran mayoría adolescentes.*

*Inmobiliaria Virtual:*

*Un cibernegocio por excelencia. Poco trabajo, mucha comisión. Todo webmaster o diseñador Web lo contempló. Si tan solo los clientes ayudaran...y ayudan!!*

*La Internet es el sucesor indiscutido de los avisos clasificados. Las páginas Web tienen ventajas en el costo, en la rapidez, en el alcance, en el ordenamiento, etc.*

*Los inmuebles eran el principal rubro de los clasificados, y los compradores tienen suficiente nivel económico como para poseer Internet. Por otra parte, las inmobiliarias basan un 80% de sus servicios en los avisos clasificados. La conclusión es sencilla: ¿Por qué no proveer el resto de esos servicios y hacer una inmobiliaria virtual? Para el comprador existe la ventaja de que no hay que cruzar la ciudad buscando cartelitos de "Se Vende", así busca cómodamente desde el living de su casa. Para vender propiedades virtualmente hace falta conseguir el vendedor, la autorización de venta, y llenar un formulario con las características de la propiedad. Todo lo cual se hace por la red. Sin embargo, presumo que hay motivos muy fuertes para evitar el surgimiento de un sistema completamente informatizado de compraventa de propiedades. Por algún motivo las redes informáticas inmobiliarias nunca coparon el mercado, y quedaron más como una publicidad institucional de la inmobiliaria que como una real herramienta de trabajo. En apariencia, esto ocurre porque los martilleros se niegan a dar participación a otros cuando les ingresa una buena propiedad. Habría que analizar si las mejoras que permite la conversión del S.O.M. y similares en Intranets aumenta el atractivo de la interconexión. De todos modos, las redes inter-inmobiliarias no son ni serán totalmente abiertas al público, como la Internet.*

*La transparencia, el libre flujo de la información, y la fácil comparación entre las diferentes ofertas que permite el sistema informatizado van en contra de los intereses de las inmobiliarias tradicionales. Quizás la solución sería crear una inmobiliaria virtual basada en una nueva metodología. Debería dar la opción al cliente de pagar la página o la comisión. Las páginas deberían tener todos los detalles posibles, más planos, fotos y posiblemente video. Y las propiedades deberían poder accederse por distintas opciones: tamaño, barrio, precio, tipo, etc. Las inmobiliarias son un negocio convencional que desconfía y teme a la Internet, y que será muy afectado por el cambio tecnológico: de fragmentado pasa a altamente concentrado.*

*Los avances en esta área han sido considerables en los últimos 10 años, han surgido varios sitios orientados hacia el cliente, como ser: <http://www.soloduenos.com/>, <http://zonaprop.com.ar> y algunos otros, con motores de búsqueda bastante interesantes, pero ninguno parece haber tomado el liderazgo, y seguimos viendo muchas inmobiliarias en Buenos Aires que siguen ajenas al fenómeno Internet.*

*Agencias de encuentros:*

*El chat está ampliamente difundido entre los jóvenes y los no tanto, como herramienta de gestión de encuentros, lo cual desaprovecha el inmenso poder de "matching" de las bases de datos en la Web.*

*Según estadísticas extraoficiales, una parte considerable de las transacciones que se realizan en la Internet están relacionadas con el sexo. Dada la importancia económica y humana de este negocio.*

*En este momento existen tres o cuatro tipos de negocios:*

- 1) Agencias de encuentros*
- 2) Pornografía*
- 3) Prostitución*
- 4) Sexo virtual*

*Las agencias matrimoniales o de encuentros explotan el potencial de la red para establecer y manejar relaciones humanas. En este momento no hemos notado un gran desarrollo de las mismas. Los más activos en este tema son los fogosos italianos, los alegres brasileños y los países de Europa del este, con muchachas que buscan emigrar gracias a algún generoso novio extranjero. Analicemos el proceso de conseguir pareja. Una persona puede ver varios cientos de rostros nuevos en una noche de baile, si vive en una ciudad importante. De ellos, 10 o 12 pueden estar interesados en intercambiar algunas palabras, y quizá uno o dos permitan un diálogo más o menos profundo. El intercambio de biografías sólo se producirá si la relación progresa. Una agencia matrimonial clásica dispone de fotografías y biografías breves de algunos cientos de personas. El proceso de selección y profundización puede tomar semanas, y tiene un costo significativo. Por motivos culturales, de pudor de los candidatos y de ineficiencia del sistema, ninguna de ellas hace un negocio significativo.*

*Por el contrario, una agencia de encuentros en Internet tiene la ventaja del anonimato que permite la distancia, y muchas ventajas técnicas. Al no haber celestina en vivo ni una oficina con discretos saloncitos de encuentro, el costo por contacto es despreciable. El viejo oficio que la celestina o casamentera realizaba en base a intuición puede ser cumplido por un software que siga un algoritmo de selección preestablecido. Una buena interfase de Agencia de Encuentros Virtual permite:*

- ingresar todos los datos personales, foto y video.*
- enriquecer la presentación original si hay un interesado firme*
- graduar la disponibilidad de información personal según la condición del consultante. (edad, sexo, estado civil, intenciones, cuenta bancaria).*
- - conservar el anonimato*



- *El agregado de fotos, audio y video permiten una elección concienzuda de la posible pareja. La videoconferencia, grupal o individual, es otra herramienta que aumenta el valor de las agencias de encuentros virtuales.*

*El negocio es fabuloso porque su crecimiento es exponencial. La utilidad de este tipo de red de contactos crece a medida que aumenta el número de integrantes: más asociados generan más ingresos y más valor para la agencia, ya que hay pareja para todos los gustos. Como ocurre con otros negocios, una sola empresa que haga las cosas bien puede rápidamente copar el mercado entero, sin distinción de distancias ni fronteras.*

*Para desarrollar un buen sistema de parejas se debiera incluir un especialista en base de datos, un abogado, un sexólogo, un psicólogo, un sociólogo, un consejero matrimonial, etc.*

## PLANIFICACION DEL NEGOCIO

*La concreción de un negocio exitoso, ya sea de modo nacional o internacional, requiere del seguimiento de sendas premisas para poder garantizar un mayor grado de certeza en la obtención de los objetivos planeados por la alta gerencia.*

*Para ello es necesario el planeamiento de las actividades de mercadotecnia tendientes a tales fines.*

### EL DOCUMENTO DEL PLAN DE MARKETING

*Según P. Kotler<sup>4</sup> “un plan de marketing es un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing-mix, que facilitaran y posibilitaran el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso”*

*Kotler defiende la idea de la imprescindible elaboración de un plan de marketing en la empresa, pues dicho documento servirá para poner en marcha todas las ideas y acciones relacionadas con el marketing-mix.*

*W. Cohen dándonos ideas sobre el papel esencial del plan de marketing en el funcionamiento de toda la empresa nos dice: “Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar un mar tempestuoso, sin cartas marítimas ni destino claro, y bajo el ataque de torpedos enemigos”. Se puede conseguir, pero sin duda será una cuestión de suerte, no de hacer profesional.*

*Para M. Santesmases<sup>5</sup> “La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo.” Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta las relaciones con todas las áreas relevantes de la organización, además de considerar el entorno político, comercial, económico y social, entre otros tantos factores.*

*El plan de marketing se materializará siempre en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos y gastos y el beneficio esperado, como dijimos anteriormente.*

*Hay distintos tipos o niveles de “planes de marketing” podemos referirnos entonces al planeamiento anual (corto plazo) si se trata de un plan operativo anual, o a planes estratégicos corporativos para el lanzamiento de un nuevo producto a nivel global, etc..*

---

<sup>4</sup> Philip Kotler y Gary Armstrong. “Principios de Marketing” Prentice Hall 12° Edición. España 2008

<sup>5</sup> Santesmases Mestre Miguel. “Marketing, Conceptos y Estrategias” Editorial Pirámide 5° Edición, España 2007

*En resumen “un plan de marketing debe ser un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual o periódico, que combine con precisión los elementos del marketing-mix y que permita saber cuando y como se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la gerencia controles flexibles y adaptables a los cambios del contexto.*

*El citado plan de marketing debe contener algunas partes esenciales, va a depender del tipo de empresa, su tamaño, su posición dentro del mercado, sus objetivos, etc. pero siempre estará de acuerdo con el plan estratégico de la empresa. No interesa si la empresa es grande, mediana, pequeña, o es un emprendimiento unipersonal, la planificación estratégica siempre debe existir, y las acciones de marketing también. Solo que deberán adaptarse a esa realidad. Siempre debe contener la investigación de mercado, el marketing-mix, y la fuerza de ventas. Un plan de marketing debe al menos contener las siguientes etapas:*

- *Portada (Título del documento, fecha, logo de la empresa, etc.)*
- *Índice del documento (detallado con capítulos, subcapítulos, etc.)*
- *Resumen ejecutivo (no mas de 3 páginas ,debe ser claro y preciso, indicar alcance temporal, la metodología seguida, la información consultada, los objetivos que se desean alcanzar, la descripción del producto, las estrategias de mercado, las estrategias de precios, de distribución, de comunicación, el modo de seguimiento y control, el calendario de ejecución, y el presupuesto)*
- *Análisis comercial del bien o servicio (características técnicas y del momento del ciclo de vida en que se encuentra, necesidades que satisface, percepción del consumidor, posicionamiento de nuestro producto frente a los productos similares de la competencia, análisis comparativo entre ambos con ventajas y desventajas, etc..)*
- *Estructura del mercado (enumeración de los principales competidores, segmento de mercado que pretendemos penetrar con descripción de tamaño, antigüedad, cuota de mercado de la competencia y del líder, tamaño global del mercado, descripción del mercado objetivo, segmentación y características del mercado objetivo: tipología de clientes, poder adquisitivo, descripción conductual, evolución, dinámica de precios, barreras de entrada y de salida, tipo de demanda, poder de negociación de proveedores y clientes, riesgo de nuevos competidores entrantes y productos sustitutos)*
- *Objetivos comerciales ( cifra de ventas deseadas, cuota de mercado a la que se aspira, su evolución al mediano y largo plazo, estimación de costos, gastos e ingresos esperados, balance comercial, etc.)*

- Estrategias de marketing (dimensionamiento de las 4 variables del marketing-mix para lograr los objetivos propuestos, adaptación del producto por requerimientos del mercado y su evolución, packaging, materiales, estética del producto, duración, garantía, fijación de precios unitarios, políticas de descuentos, promociones, proceso de distribución: selección de el/los canales y modos de ventas, ventas directas a través de la Web, servicios de post venta, imagen a transmitir del producto, concepto, posicionamiento, percepción del cliente, decisiones sobre promoción y publicidad, medios elegidos, espacios publicitarios, marketing directo, etc..)
- Presupuesto (importes destinados al desarrollo de las actividades descritas en las estrategias de marketing, y su modo de cálculo y obtención)
- Calendario y/o diagrama Gantt (ubicación temporal detallada y secuencial de las actividades descritas en cada uno de los puntos anteriores, mes a mes, donde se puede observar, a simple vista, la evolución de las tareas y el estado de cumplimiento de las mismas a lo largo del año)
- Acciones de control (conjunto de medidas previstas para realizar el seguimiento del plan con indicadores de referencia que deben tomarse para la evaluación del cumplimiento o no de los objetivos en forma satisfactoria)

## CONCLUSIONES

*Como analizamos en detalle, un prestador de servicios, al igual que un productor de bienes, podrá ser bueno, muy bueno, o excelente; pero solo con alguna de esas características no es suficiente, se necesita un plan organizado, una planificación de marketing que exponga esas características al mercado objetivo.*

*Para ello se necesita seguir una serie de pasos, cumplir con las premisas expuestas cuando hicimos la breve reseña del documento del plan de marketing, estableciendo para cada variable y sub-variable del marketing-mix sus acciones específicas acorde a las características propias de cada negocio, producto, mercado, etc. Este documento organiza las acciones, la información, permite un control ordenado, y por sobre todo realimenta el sistema de información, de modo tal que nos permita aprender del pasado y corregir las acciones en el futuro.*

*Como vimos, existen muchos servicios exportables, desde los profesionales, hasta los que no lo son tanto. Solo es cuestión de encontrar el nicho correcto, especializarse para él, ser único, original, diferente, en definitiva: creativo!! para así lograr ser percibido como tal, y posicionar nuestro servicio como el mejor en su tipo. En este proceso Internet se puede convertir en nuestro gran aliado, si sabemos explotar sus ventajas, como ejemplo, con el uso de las redes sociales se puede lograr una ventaja competitiva interesante y algo elemental: a un bajo costo relativo. Pero no todo son buenas noticias, construir un sitio Web exitoso no es tarea de principiantes, hay que observar determinadas reglas para no caer en errores cotidianos, ya que no se trata solo de crear el Web Site, sino también de posicionarlo, atenderlo, alimentarlo, y generarle el tráfico específico que genere buenos acuerdos comerciales. Allí es donde las estrategias de marketing juegan un papel preponderante, casi podremos decir “definitorio”.*

*“Tanto en la vida cotidiana como en los negocios, no solo es importante ser el mejor, también hay que parecerlo”*

## BIBLIOGRAFIA

- *Marketing de servicios aplicado a un canal de televisión paga. “El rol fundamental del departamento de marketing en las empresas comercializadoras de canales de TV paga”*. Dafunchio, José Real de Azua, Verónica, tut. Terriles, Ricardo, 2006
- *El marketing de servicios profesionales*, Kotler Philip, Bloom Paul, Hayes Thomas, Buenos Aires: Ed. Paidós, 2004
- *Principios de Marketing*. Philip Kotler y Gary Armstrong Ed. PEARSON EDUCATION S. A. - Prentice Hall 12° Edición. España 2008
- *Marketing Internacional de Lugares y Destinos*. Philip Kotler, David Gertner, Irving Rein, Donald Haider. Pearson Education. Mexico 2007
- *Fundamentos de marketing de servicios. conceptos, estrategias y casos*. Hoffman, K. Douglas, Bateson, John E. G. México: Thomson, 2002
- *Marketing de servicios*. Ruiz Adolfo. ARG. Editorial Tesis. Buenos Aires. 1990
- *Marketing De Servicios*. Cobra Marcos Enrique Nogueira Zwarg Flavio Arnaldo. McGraw-Hill México, D. F.
- *Nuevas orientaciones en el marketing de servicios*. Díaz de Santos Madrid
- *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Díaz de Santos Madrid
- *Marketing de servicios profesionales Para la pequeña y mediana empresa*. Pearson Educación. Madrid 2005.
- *Marketing internacional. Contenido y estrategias para lograr la excelencia*. Moreno José María. Macchi Buenos Aires; Bogotá. Colombia, 1991
- *Marketing internacional. Contenido, políticas y estrategias exitosas*. Moreno José María. Macchi Buenos Aires, 1995
- *Marketing de los servicios profesionales*. Martin Miguel Ángel. Aplicación Tributaria. Buenos Aires 1997
- *Marketing para los que deciden*. Rojas Breu Rubén. Macchi Buenos Aires. Ar. 1991.
- *La transformación empresaria: tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Settembrino Hugo O. Ediciones Interoceánicas Buenos Aires. Ar. 1990
- *Cambios creativos en servicios*. Heskett James L. Sasser W. Earl Jr. Hart Christopher W. L. Díaz de Santos Madrid. Es. 1993
- *Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional: textos y casos sobre agroindustria y servicios*. Colaiácovo Juan Luis Assefh Antonio A. Guadagna Guillermo. Macchi Buenos Aires. 1993

- *Gestión de empresas de servicios. Flipo Jean-Paul Ediciones Gestión 2000 Barcelona Es. 1993*
- *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes. Shaw John C. Díaz de Santos Madrid 1991*
- *Guía completa de AMA para el marketing de pequeñas y medianas empresas Cook Kenneth J. Ed. Granica Buenos Aires. Ar. 1997*
- *Marketing de relaciones. Mc Kenna Regis Ed. Paidós Barcelona; Buenos Aires, Argentina. 1994.*
- *Marketing estratégico para empresas de servicios. Maqueda Lafuente Javier Llaguno Musons José Ignacio. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1994*
- *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Yip George S. Ed. Norma, Bogotá, Colombia. 1997*
- *Dirección de Marketing. La edición del milenio. Kotler Philip. Prentice Hall, México. 2001*
- *Claves de Marketing. Ed. Tercer Milenio, 2da. edición, Buenos Aires 2010*
- *El Marketing de las Naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional. Kotler Philip. Ed. Paidós Barcelona; Buenos Aires. 1998*
- *Professional Services: text & cases. McGraw-Hill Boston USA 2003*
- *Marketing de Servicios: El camino a la experiencia. Revista Lideres del Tercer Milenio, Manual de Marketing Fascículo Nro. 9. Morras Rodrigo Ed. Grupo Clarín 1999/2000*
- *Marketing de servicios Financieros. Revista Lideres del Tercer Milenio, Manual de Marketing Fascículo Nro. 12. Barry I. Deutsch Ed. Grupo Clarín 1999/2000*
- *Seminario “Fundamentos en la Exportación de Servicios” Bairexport. – Buenos Aires julio de 2011*
- *El Documento del plan de marketing.- SEIRIC (Centro de enlace para la innovación del sur de Europa) España- Canarias - 16 de Junio 2003*

# *ANEXOS*



## ANEXO 1: RANKING DE LAS MAYORES EMPRESAS ARGENTINAS

SUB RK 2010	EMPRESA	SECTOR / RUBRO	VENTAS 2010 US\$ Millones	VAR. VENTAS 10/09 (%)	UTILIDAD NETA 2010 US\$ Millones	EBITDA 2010 US\$ Millones	ACTIVO TOTAL 2010 US\$ Millones	PATRIMONIO NETO 2010 US\$ Millones	RK 2010
1	TECHINT	Siderurgia/Metalurgia	19.092,0	7,3	N.D.	N.D.	28.039,0	N.D.	15
2	YPF	Petróleo/Gas	11.013,0	22,9	1.443,9	3.677,8	11.618,2	4.748,1	36
3	TENARIS	Siderurgia/Metalurgia	7.711,6	-5,4	1.127,4	2.080,4	14.364,3	9.902,4	68
4	TERNIUM	Siderurgia/Metalurgia	7.382,0	48,9	779,5	1.437,2	11.112,3	7.016,1	70
5	CARGILL (1)	Agroindustria	4.111,1	2,8	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	132
6	CENCOSUD	Comercio	3.720,0	15,4	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	146
7	TELECOM	Telecomunicaciones	3.660,6	14,7	454,1	1.135,9	2.983,5	1.555,4	147
8	CARREFOUR	Comercio	3.635,0	11,2	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	150
9	PETROBRAS ENERGÍA	Petróleo/Gas	3.601,5	15,2	152,1	675,8	5.675,6	2.487,3	152
10	BUNGE (1)	Agroindustria	3.440,9	4,9	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	157
11	PAN AMERICAN ENERGY (1)	Petróleo/Gas	3.100,0	6,9	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	173
12	ARCOS DORADOS	Comercio	3.018,1	13,2	106,3	265,1	1.784,3	549,2	178
13	VOLKSWAGEN (1)	Automotriz/Autopartes	2.950,0	24,8	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	180
14	SHELL CAPSA (1)	Petróleo/Gas	2.650,0	28,5	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	201
15	MOLINOS RÍO DE LA PLATA	Agroindustria	2.629,5	25,3	93,8	218,4	1.226,0	289,9	205

Observar la presencia de Telecom en 7° lugar<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Fuente: America Económica (www.americaeconomica.com)

## ANEXO 2: LAS EMPRESAS QUE MAS EXPORTAN EN AMERICA LATINA

SUB-RK 2010	EMPRESA	PAÍS	SECTOR / RUBRO	US\$ MILLONES	% SOBRE VENTAS	US\$ MILLONES	% SOBRE VENTAS	VAR. (%) 10/09	RK 2010
1	PDVSA	VEN	Petróleo/Gas	85.918,7	98,2	70.636,0	116,4	21,6	3
2	PEMEX	MÉX	Petróleo/Gas	46.807,2	45,1	37.610,7	44,1	24,5	2
3	VALE	BRA	Minería	24.042,8	48,1	10.826,4	38,9	122,1	4
4	PETROBRAS	BRA	Petróleo/Gas	18.186,7	14,2	12.306,7	11,7	47,8	1
5	CODELCO	CHI	Minería	14.349,7	89,3	9.720,0	80,0	47,6	20
6	CEMEX	MÉX	Cemento	11.525,4	79,8	12.087,7	79,8	-4,7	24
7	ECOPETROL	COL	Petróleo/Gas	9.940,9	46,0	8.338,6	46,0	19,2	12
8	FEMSA	MÉX	Bebidas/Licores	6.884,9	50,1	6.145,0	40,7	12,0	26
9	ESCONDIDA	CHI	Minería	6.476,3	70,3	4.373,3	61,8	48,1	51
10	VOLKSWAGEN DE MÉXICO (1)	MÉX	Automotriz/Autopartes	6.288,7	73,1	5.835,5	73,1	7,8	59
11	PETROECUADOR (1)	ECU	Petróleo/Gas	5.939,1	63,6	5.121,0	63,6	16,0	50
12	GRUPO ALFA	MÉX	Multisector	5.771,3	52,3	4.624,5	52,3	24,8	35
13	GRUPO BIMBO	MÉX	Alimentos	5.174,3	54,5	4.856,8	54,5	6,5	48
14	GRUPO MÉXICO	MÉX	Minería	5.151,8	61,9	3.109,2	64,4	65,7	62
15	EMBRAER	BRA	Ind. Aeroespacial	4.160,0	73,9	4.053,3	65,3	2,6	89
16	BUNGE ALIMENTOS (1)	BRA	Agroindustria	4.000,0	36,7	4.343,9	36,8	-7,9	37
17	CHRYSLER (1)	MÉX	Automotriz/Autopartes	3.990,9	63,2	5.601,3	63,2	-28,8	83
18	INDUSTRIAS PEÑOLES	MÉX	Minería	3.861,1	74,2	2.545,4	74,2	51,7	95
19	CARGILL (1)	ARG	Agroindustria	3.700,0	90,0	3.600,0	90,0	2,8	132
20	SAMARCO MINERAÇÃO	BRA	Minería	3.213,6	85,8	1.460,7	90,4	120,0	144
21	BUNGE	ARG	Agroindustria	3.200,0	93,0	3.050,0	93,0	4,9	157
22	CARGILL	BRA	Agroindustria	3.028,0	35,0	2.335,6	25,6	29,6	58

<b>SUB-RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>SECTOR / RUBRO</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>VAR. (%) 10/09</b>	<b>RK 2010</b>
23	SOUTHERN PERÚ COPPER CORP.	PER	Minería	2.844,0	90,2	1.958,4	88,1	45,2	170
24	LOS PELAMBRES	CHI	Minería	2.816,1	85,7	1.484,4	73,3	89,7	164
25	GRUPO MODELO	MÉX	Bebidas/Licores	2.814,0	40,9	2.561,0	40,9	9,9	78
26	ALPEK	MÉX	Petroquímica	2.725,0	55,0	2.184,0	55,0	24,8	104
27	MABE	MÉX	Electrónica	2.707,7	74,1	3.203,8	74,1	-15,5	148
28	NEMAK	MÉX	Automotriz/Autopartes	2.689,8	91,3	1.801,9	92,5	49,3	182
29	BRASKEM	BRA	Petroquímica	2.470,7	16,1	1.893,5	21,6	30,5	21
30	COLLAHUASI	CHI	Minería	2.298,7	58,5	1.666,7	51,9	37,9	135
31	MINERA ANTAMINA	PER	Minería	2.153,3	80,8	1.903,1	100,0	13,1	198
32	BRF FOODS	BRA	Alimentos	2.127,2	15,6	1.505,7	16,5	41,3	27
33	CARBONES DEL CERREJÓN	COL	Minería	2.106,8	91,9	1.437,6	91,9	46,5	237
34	GRUPO ARCELOR MITTAL	BRA	Siderurgia/Metalurgia	2.030,0	19,9	1.691,4	20,8	20,0	41
35	MINERA YANACOCHA	PER	Minería	1.858,6	99,6	2.077,4	100,0	-10,5	295
36	MINERA CERRO VERDE	PER	Minería	1.848,3	78,0	1.251,4	71,2	47,7	231
37	VOLKSWAGEN	BRA	Automotriz/Autopartes	1.759,0	12,9	1.479,4	12,1	18,9	28
38	JBS FRIBOI	BRA	Agroindustria	1.734,4	5,2	863,8	4,4	100,8	7
39	XSTRATA COPPER CHILE	CHI	Minería	1.700,8	100,0	990,6	100,0	71,7	330
40	CONSORCIO MINERO CORMIN	PER	Minería	1.690,6	100,0	1.232,2	100,0	37,2	331
41	DRUMMOND	COL	Minería	1.683,7	88,4	1.416,1	88,4	18,9	285
42	FIBRIA	BRA	Celulosa/Papel	1.579,3	41,9	409,8	11,9	285,4	143
43	CIA. BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERAÇÃO	BRA	Minería	1.547,6	88,8	939,0	85,4	64,8	321
44	GENERAL MOTORS	BRA	Automotriz/Autopartes	1.468,2	15,4	861,8	10,2	70,4	47
45	ANGLO AMERICAN	CHI	Minería	1.457,3	72,5	743,0	63,2	96,1	269

<b>SUB-RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>SECTOR / RUBRO</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>VAR. (%) 10/09</b>	<b>RK 2010</b>
	NORTE								
46	ARAUCO	CHI	Celulosa/Papel	1.379,6	36,4	1.249,6	40,1	10,4	140
47	GRUPO XIGNUX	MÉX	Multisector	1.352,5	52,7	1.123,8	52,7	20,4	214
48	FORD	BRA	Automotriz/Autopartes	1.351,0	20,5	812,3	14,8	66,3	82
49	ALUNORTE	BRA	Siderurgia/Metalurgia	1.307,8	82,2	1.173,6	74,2	11,4	348
50	ACEITERA GENERAL DEHEZA (1)	ARG	Agroindustria	1.300,0	65,0	1.411,2	67,2	-7,9	272
51	SUZANO PAPEL E CELULOSE	BRA	Celulosa/Papel	1.248,0	46,1	921,4	40,6	35,4	193
52	MINERA SPENCE	CHI	Minería	1.242,7	100,0	773,2	-	60,7	433
53	ANGLO AMERICAN SUR	CHI	Minería	1.233,6	58,1	992,4	58,1	24,3	259
54	FIAT AUTOMÓVEIS	BRA	Automotriz/Autopartes	1.229,1	9,9	871,4	7,4	41,0	32
55	BARRICK MISQUICHILCA	PER	Minería	1.200,0	100,0	1.269,9	100,0	-5,5	447
56	ENAMI	CHI	Minería	1.191,2	69,2	838,3	64,3	42,1	323
57	MINERA EL ABRA	CHI	Minería	1.126,1	100,0	788,9	86,1	42,7	473
58	PLUSPETROL PERÚ CORPORATION	PER	Petróleo/Gas	1.125,0	100,0	-	-	-	474
59	USIMINAS	BRA	Siderurgia/Metalurgia	1.118,9	14,4	574,3	9,2	94,8	65
60	MINERA ZALDÍVAR	CHI	Minería	1.085,3	97,0	683,0	-	58,9	479
61	RENAULT	BRA	Automotriz/Autopartes	1.068,1	28,2	577,3	20,9	85,0	139
62	GRUPO ANDRE MAGGI	BRA	Agroindustria	1.067,2	55,4	1.404,9	70,0	-24,0	283
63	CMPC PAPELES Y CARTONES	CHI	Celulosa/Papel	1.022,4	24,3	736,0	23,5	38,9	123
64	CMPC CELULOSA	CHI	Celulosa/Papel	1.022,4	72,4	736,0	-	38,9	389
65	GERDAU AÇOMINAS	BRA	Siderurgia/Metalurgia	1.018,9	39,0	566,0	-	80,0	208
66	MINERVA	BRA	Agroindustria	998,3	48,8	734,4	49,1	35,9	267
67	CANDELARIA	CHI	Minería	995,9	69,4	601,9	56,2	65,5	384

<b>SUB-RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>SECTOR / RUBRO</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>VAR. (%) 10/09</b>	<b>RK 2010</b>
68	GRUPO CARSO	MÉX	Multisector	943,3	18,1	787,3	15,6	19,8	96
69	MINERA DEL PACÍFICO	CHI	Minería	891,6	70,2	202,3	-	340,7	422
70	GRUPO KUO	MÉX	Multisector	879,8	48,2	717,3	46,9	22,7	300
71	PETROBRAS DISTRIBUIDORA	BRA	Petróleo/Gas	806,6	2,0	554,0	1,8	45,6	6
72	COSAN	BRA	Agroindustria	803,5	7,4	756,0	9,9	6,3	39
73	REFINERÍA LA PAMPILLA	PER	Petróleo/Gas	799,4	23,9	656,4	25,7	21,8	159
74	MARFRIG	BRA	Agroindustria	783,4	8,2	426,2	7,7	83,8	46
75	COAMO	BRA	Alimentos	771,4	29,0	706,9	29,2	9,1	200
76	GRUPO TELEVISIA	MÉX	Medios	696,0	14,9	595,3	14,9	16,9	109
77	WHIRLPOOL	BRA	Electrónica	674,0	15,2	546,3	14,3	23,4	115
78	CSN	BRA	Siderurgia/Metalurgia	601,2	6,9	744,2	11,8	-19,2	57
79	WEG	BRA	Máquinas/Equipos	586,5	22,3	531,7	22,0	10,3	203
80	VOTORANTIM SIDERURGIA	BRA	Siderurgia/Metalurgia	560,3	50,5	308,7	-	81,5	481
81	GRUPO ELEKTRA	MÉX	Comercio	559,3	15,0	494,8	15,1	13,0	145
82	BUENAVENTURA	PER	Minería	549,0	49,7	-	-	-	482
83	SOUZA CRUZ	BRA	Agroindustria	541,6	16,4	489,6	14,7	10,6	163
84	GRUPO BOSCH	BRA	Automotriz/Autopartes	496,6	19,5	336,1	-	47,8	218
85	SQM	CHI	Minería	479,5	26,2	316,4	22,0	51,6	299
86	VOLVO	BRA	Automotriz/Autopartes	471,6	12,3	270,4	14,7	74,4	138
87	CARAMURU	BRA	Alimentos	455,0	40,3	462,5	40,8	-1,6	472
88	TUPY	BRA	Automotriz/Autopartes	434,7	38,7	205,6	-	111,4	475
89	PETROPERÚ	PER	Petróleo/Gas	428,4	12,1	234,1	9,6	83,0	153
90	KLABIN	BRA	Celulosa/Papel	395,5	18,0	315,2	18,5	25,5	249
91	CERVECERÍA CUAUHTÉMOC – HEINEKEN	MÉX	Bebidas/Licores	381,9	9,2	326,0	9,2	17,1	127
92	NOKIA	BRA	Electrónica	365,8	18,4	347,3	18,3	5,3	276

<b>SUB-RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>SECTOR / RUBRO</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>US\$ MILLONES</b>	<b>% SOBRE VENTAS</b>	<b>VAR. (%) 10/09</b>	<b>RK 2010</b>
93	BASF	BRA	Química/Farmacia	364,8	11,0	310,0	11,8	17,7	162
94	SIGMA	MÉX	Alimentos	361,0	13,5	294,7	13,5	22,5	197
95	CNH	BRA	Automotriz/Autopartes	357,1	13,1	252,3	11,6	41,5	190
96	COOXUPÉ	BRA	Alimentos	348,8	32,1	260,6	-	33,8	489
97	REFAP - ALBERTO PASQUALINI	BRA	Petróleo/Gas	341,3	6,2	623,1	11,8	-45,2	91
98	NESTLÉ	BRA	Alimentos	327,9	4,6	273,0	3,1	20,1	74
99	LAN	CHI	Transporte/Logística	318,9	7,3	243,5	6,9	31,0	118
100	LOUIS DREYFUS COMMODITIES	BRA	Agroindustria	316,1	7,7	322,0	-	-1,8	133

*Observar, la empresa de servicios mejor posicionada, en puesto 15<sup>7</sup>*

<sup>7</sup> Fuente: America Económica (www.americaeconomica.com)

**ANEXO 3: RANKING EN EL SECTOR SERVICIOS, LAS MEJORES  
10 EN TELECOMUNICACIONES EN AMERICA LATINA**

<b>RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>VENTAS 2010 US\$ Millones</b>	<b>VARIACIÓN VENTAS 10/09 (%)</b>	<b>UTILIDAD NETA 2010 US\$ Millones</b>	<b>VARIACIÓN UTILIDAD 10/09 (%)</b>	<b>ROE (%)</b>	<b>ROA (%)</b>	<b>MARGEN NETO (%)</b>	<b>RK 2010</b>
1	AMÉRICA MÓVIL	MÉX	49.220,7	13,9	7.378,6	4,3	29,6	10,4	15,0	5
2	OI - TELEMAR	BRA	17.694,4	2,3	1.050,1	-64,2	8,8	2,3	5,9	19
3	TELEFÔNICA BRASIL	BRA	13.983,6	15,8	N.D.	-	-	-	-	25
4	VIVO	BRA	10.866,6	15,6	1.136,6	130,8	18,7	8,7	10,5	38
5	TELESP	BRA	9.456,3	4,2	1.439,7	15,4	20,6	12,0	15,2	49
6	TELÉFONOS DE MÉXICO	MÉX	9.195,7	0,9	1.245,7	-20,5	35,0	9,8	13,5	52
7	TIM BRASIL	BRA	8.676,9	15,3	872,9	607,4	14,1	7,5	10,1	56
8	TELMEX INTERNACIONAL	MÉX	7.139,8	3,2	399,1	-42,6	5,0	2,6	5,6	75
9	CLARO TELECOM	BRA	7.025,8	1,7	878,7	-11,9	14,2	6,9	12,5	77
10	embratel	BRA	6.740,5	10,7	433,9	-41,6	6,9	3,5	6,4	80

Observar, no existen empresas Argentinas<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fuente: America Económica (www.americaeconomica.com)

**ANEXO 4: RANKING EN EL SECTOR SERVICIOS, LAS 10  
MEJORES EN AERONAVEGACION EN AMERICA LATINA**

<b>RK 2010</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>VENTAS 2010 US\$ Millones</b>	<b>VARIACIÓN VENTAS 10/09 (%)</b>	<b>UTILIDAD NETA 2010 US\$ Millones</b>	<b>VARIACIÓN UTILIDAD 10/09 (%)</b>	<b>ROE (%)</b>	<b>ROA (%)</b>	<b>MARGEN NETO (%)</b>	<b>RK 2010</b>
1	TAM	BRA	6.829,1	20,1	382,6	-50,4	26,3	4,4	5,6	79
2	SUDAMERICANA DE VAPORES	CHI	5.448,1	79,9	170,7	125,5	12,5	5,3	3,1	93
3	LAN	CHI	4.387,1	24,7	419,4	81,5	32,4	6,2	9,6	118
4	VRG - LINHAS AÉREAS	BRA	4.189,3	21,6	175,5	-55,9	10,8	3,6	4,2	124
5	GOL	BRA	4.188,8	21,7	128,6	-73,9	7,3	2,4	3,1	125
6	AVIANCA – TACA	COL	2.728,4	58,4	56,4	447,7	9,2	1,6	2,1	191
7	TRANSPETRO	BRA	2.698,9	19,3	329,1	43,2	20,6	12,9	12,2	195
8	GRUPO AEROMÉXICO	MÉX	2.273,8	-4,6	192,9	-	-	17,3	8,5	239
9	INFRAERO	BRA	1.745,7	23,2	18,3	52,3	2,9	1,1	1,0	318
10	all américa latina	BRA	1.652,6	16,4	147,6	711,0	6,5	2,0	8,9	339

*Observar, no existen empresas Argentinas<sup>9</sup>*

<sup>9</sup> Fuente: America Económica (www.americaeconomica.com)



## ANEXO 5: POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS DE SERVICIOS EN LAS AREAS DE EDUCACION Y SERVICIOS PUBLICOS



10

<sup>10</sup> Fuente: Diario Clarín, Suplemento Económico 15/01/2011

*TABLAS DE RELEVAMIENTO  
UTILIZADAS*

**TABLA I**

*IDENTIFICACION DE ALGUNAS EMPRESAS DE SERVICIOS INTERNAC.:*

<b>EMPRESA</b>	<b>PAGINA NET</b>	<b>PAIS DE ORIGEN</b>	<b>SERVICIO QUE PRESTA</b>
<i>La caja de ahorro y seguro</i>	<a href="http://www.lacaja.com.ar">www.lacaja.com.ar</a>	Argentina	Seguros generales
<i>Hotel Sheraton</i>	<a href="http://www.starwoodhotels.com">www.starwoodhotels.com</a>	USA	Hotelería
<i>Banco Frances</i>	<a href="http://www.bancofrances.com.ar">www.bancofrances.com.ar</a>	Argentina	Servicios financieros
<i>Pluria S.A</i>	En elaboración	Argentina	Productores de seguros
<i>VISA Argentina</i>	<a href="http://www.visa.com.ar">www.visa.com.ar</a>	Argentina con origen USA	Productos financieros
<i>Monsanto</i>	<a href="http://www.monsanto.com.ar">www.monsanto.com.ar</a>	USA	Productos y servicios en biotecnología
<i>Telefónica Argentina</i>	<a href="http://www.telefonica.com.ar">www.telefonica.com.ar</a>	Argentina Española	Telefonía e Internet.
<i>Uol sinectis</i>	<a href="http://www.uol.com.ar">www.uol.com.ar</a>	Argentina	Internet y banda ancha
<i>OSDE Binaria</i>	<a href="http://www.osde.com.ar">www.osde.com.ar</a>	Argentina	Servicio de medicina prepaga
<i>PRElogística</i>	<a href="http://www.prelogistica.com.ar">www.prelogistica.com.ar</a>	Argentina	servicios de logística, transporte, distribución y servicios especiales.
<i>MTinternational</i>	<a href="http://www.mtinternational.com.ar">www.mtinternational.com.ar</a>	Argentina	Servicio de consolidación de contenedores, despachos, documentos, etc.

**TABLA II:**

*SERVICIO QUE PRESTA:*

<b>EMPRESA</b>	<b>PROFESIONAL</b>	<b>NO PROFESIONAL</b>

*TABLA III:*

*EN QUE NICHOS SE DESARROLLA:*

<i>EMPRESA</i>		

*TABLA IV:*

*UBICACIÓN ESTRATEGICA DENTRO DE SU NICHOS:*

<i>EMPRESA</i>	<i>UBICACION</i>

*TABLA V:*

*GRADO DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO*

<i>EMPRESA</i>	

*TABLA VI:*

*GRADO DE PROFESIONALIZACION DE LA GERENCIA*

<i>EMPRESA</i>	

*TABLA VII:*

*GRADO DE DESARROLLO DE LA COMPETENCIA*

<i>EMPRESA</i>	

**TABLA VIII:**

**CREACION Y MANTENIMIENTO DE BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA DEL SECTOR**

<b>EMPRESA</b>	

**TABLA IX:**

**INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES EN LA CALIDAD DE PRESTACION DEL SERVICIO**

<b>EMPRESA</b>	

**TABLA X:**

**INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES EN EL COSTO DE PRESTACION DEL SERVICIO Y EN LA FIJACION DEL PRECIO.**

<b>EMPRESA</b>	



Comisión Evaluadora y de Seguimiento  
de Trabajos de Investigación

CODIGO...B 143.....

1. PROYECTO DE INVESTIGACION

**Titulo del proyecto:** *El Marketing y su influencia en el desarrollo de empresas de servicios en el contexto del MERCOSUR.*

**Unidad Ejecutoria:** *055 Universidad Nacional de la Matanza*  
**Departamento:** *Económicas*

**Carrera, Cátedra, etc.:** *..Lic. en Administración / Lic. en Comercio Internacional*  
**Grupo de investigación:**

.....  
**Dirección:** *Florencio Varela 1903 – San Justo. Cod. Postal: 1754. Tel. 4651-9577.....*

**Investigadores Miembros del Equipo :**

**Nombre y apellido:** *Jorge Ángel Rumbo*  
**Nombre y apellido:** *Gabriela Ángela Gómez*  
**Nombre y apellido:** *Cecilia Adelaida Herrazquin*  
**Nombre y apellido:** *Iris Edith Martin*  
**Nombre y apellido:** *Silvia Marisa Rampello*  
**Nombre y apellido:** *Sandra Patricia Saracino*

**Director y Subdirector:**

**Nombre y Apellido:** *Pedro Sánchez.....*  
**Titulo:** *... Contador Publico .....* **Legajo UNLaM:** *.127.....*  
**Categoría Docente:** *..Titular.....* **Dedicación:** *...Semiexclusiva*  
**Dirección Particular:** *Av. Córdoba 2508 piso 2 Dto. B* **Tel.:** *... 4961-2752*  
**Nombre y Apellido:** *.....*  
**Titulo:** *.....* **Legajo UNLaM :** *.....*  
**Categoría Docente:** *.....* **Dedicación:** *.....*  
**Dirección Particular:** *.....* **Tel.:** *.....*

**RESUMEN:**

*La mercadotecnia se puede describir de varias formas. Puede considerarse como un impulso estratégico al que aspira la alta gerencia, como una serie de actividades funcionales desempeñadas por los gerentes de líneas (como política del producto,*

determinación de precios, entrega y comunicaciones) o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización, entre tantas opciones existentes. Este trabajo de investigación pretende integrar las tres perspectivas, en relación a las empresas de servicios y su desarrollo en el comercio internacional intrazonal. También reconocer que la función de la mercadotecnia de servicios es mucho más amplia que las actividades y el rendimiento del departamento de mercadotecnia tradicional, lo que requiere una cooperación mas estrecha entre los vendedores y aquellos gerentes responsables de las operaciones y los recursos humanos.

El sector de servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicios varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como Aerolíneas, Bancos, Seguros. Telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transportes de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente. Incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocios a negocios, las instalaciones que operan con franquicias, y los servicios profesionales. Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos, incluye operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalaciones de computadores y reparación de automóviles, mantenimiento y limpieza de oficinas y mantenimiento de jardines. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicios, aun cuando el grado de este compromiso puede variar mucho de un país a otro, reflejado tanto la tradición como los valores políticos, en muchos países, los colegios, hospitales, y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa, pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que si tienen fines lucrativos.

Para entender mejor, la mercadotecnia de servicios no solo ha conducido a una mayor sofisticación de la mercadotecnia en las industrias de servicios tradicionales, sino que también se ha desarrollado en las empresas de bienes como valor agregado de éstos, generándose de este modo empresas productoras de bienes orientadas a lo que se ha dado en llamar satisfacción total del cliente y ha tenido un impacto significativo en la práctica administrativa de las industrias de fabricación de bienes orientado al servicio. Al mismo tiempo, la mayoría de los vendedores de servicios reconocerían que han aprendido mucho de los expertos en las operaciones de servicios y en la administración de recursos humanos.

### *Privatización*

*Él termino privatización se creo en Gran Bretaña para describir la política de hacer las industrias nacionalizadas volvieran a ser propiedades privada. La transformación de operaciones de servicios como aerolíneas nacionales, servicios de telecomunicaciones e instalaciones de gas natural a empresas de servicios privadas, la ha conducido a una reestructuración, la reducción de costos y una postura mas enfocada al mercado. Cuando la privatización se combina con un relajamiento de las barreras reguladoras, para permitir el ingreso de nuevos competidores, como en el caso de la industria de telecomunicaciones de Gran Bretaña las implicancias para el marketing pueden ser sumamente considerables.*

*Los municipios han obtenido resultados similares a nivel local, cuando han subcontratado ciertos servicios (como la eliminación de basura) con empresas privadas. Otro tipo de cambio ocurre cuando las organizaciones no lucrativas, en especial los hospitales, cambian a una posición de obtener utilidades.*

### *Computarización e innovación tecnológica*

*La nueva tecnología alteró la manera radical la forma en las cual muchas organizaciones de servicios hacen negocios con sus clientes. Hoy en día, tal vez la fuerza más poderosa para el cambio proviene de la integración de computadores y telecomunicaciones. Las compañías que operan servicios basados en la información, como empresas de servicios financieros, han visto que la naturaleza y la esfera de acción de sus negocios se transformaron totalmente debido al sistema de transferencias electrónicas nacionales y mundiales.*

*La tecnología facilita la creación de servicios nuevos o mejorados. Permite la reingeniería de actividades como tomar pedidos y hacer pagos, propicia que las empresas mantengan estándares mas constantes a través de departamentos centralizados de servicios al cliente, favorece que reemplacen al personal con maquinas para las tareas repetitivas, y alienta una mayor participación de los clientes en las operaciones, por medio de autoservicios.*

### *Fabricantes como proveedores de servicios*

*Los centros de servicios dentro de las empresas de productoras están transformando muchas compañías muy conocidas, en terrenos como el de las computadoras, el de los automóviles y el de equipos eléctrico y mecánico. Los servicios de post venta ataño diseñados para ayudar en la venta de equipo hoy son imprescindibles si se quiere permanecer en el mercado. Consultora, financiamiento, transporte y entrega,*



*instalación, capacitación y mantenimiento, ahora se ofrecen como servicios que tratan de obtener utilidades por su propio derecho, incluso en algunos casos con clientes que han decidido comprar equipos de la competencia.*

*Oportunidades de mercadotecnia en las franquicias.*

*La creación de las cadenas de franquicias ha transformado a las industrias que antes se caracterizaban por unidades de pequeños tamaños, una orientación local y la ausencia de habilidades administrativas profesionales. A pesar de que las franquicias conservan algunas de las características de los empresarios individuales, muchas o casi todas las tareas clave de marketing ahora están en manos de profesionales en la oficina matriz de la cadena. Ciertas actividades antes innecesarias y fuera de alcance de un empresario individual, se han vuelto tan importantes, así como factibles en este sistema.*

*Necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva*

*Se puede definir al mercado como el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamentalmente particular. Sin embargo, por lo general una empresa no trata de atraer a todos los compradores de ese mercado. O por lo menos a todos los compradores de la misma manera. En la mayoría de los casos, los compradores, no importa si se trata de individuos o corporaciones, son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y son demasiados variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las diferentes empresas de servicios varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes, de allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, y tal vez contra competidores de superior capacidad productiva, cada empresa debería adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellas partes o segmentos del mismo a los que puede servir mejor.*

*Identificación y selección de segmentos objetivo*

*Un segmento del mercado se compone de un grupo de compradores que comparte características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes. La segmentación efectiva debe agrupar a los compradores en segmentos, en forma que de por resultado tanta similitud como sea posible en cuanto a las características pertinentes dentro de cada segmento, pero que sean diferentes en esas mismas características entre cada segmento.*

*Un segmento objetivo es el que una empresa ha elegido entre todos aquellos en el mercado más amplio. Con frecuencia, los segmentos que constituyen el objetivo se definen con base en diversas variables. Por ejemplo unos grandes almacenes en una ciudad específica se podrían fijar como objetivo a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica) que tiene ingresos dentro de cierta gama (segmentación demográfica) que valoran el servicio personal de unos empleados bien enterados y que no son muy sensibles al precio (ambos aspectos reflejan una segmentación conforme a las actitudes y las intenciones conductuales expresadas) debido a que los minoristas competidores en la ciudad probablemente también se fijarían como objetivo a los mismos clientes, los grandes almacenes se tendrían que posicionar en forma de crear un atractivo distinto; las características apropiadas que se deberían poner en relieve podrían incluir una amplia variedad de categorías de mercadería, una amplitud de selección dentro de cada categoría de producto y la disponibilidad de servicios suplementarios como asesoramiento y entrega a domicilio.*

*Un aspecto de la mercadotecnia importante para cualquier negocio, es reconocer que algunos segmentos del mercado ofrecen mejores oportunidades que otros. Los segmentos que se fijan como objetivo se deberían seleccionar no solo con base a su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia dirigidas a los mismos segmentos.*

*Con el fin de seleccionar los segmentos que son el objetivo y de diseñar estrategias de posicionamiento efectivas, los gerentes necesitan percepciones sobre la forma en la cual los clientes actuales y potenciales, dentro de diferentes segmentos del mercado valoran los diversos componentes (o atributos) de un servicio. Por ejemplo ¿qué nivel de calidad y de desempeño se requieren para que los clientes le den diferentes atributos? ¿Que tan bien satisfacen los requerimientos de los clientes los productos de la competencia? ¿Es posible rediseñar un producto existente, de manera que satisfaga mejor las necesidades de los clientes y sea superior a las ofertas de la competencia?*

#### *Naturaleza e importancia de los servicios*

*La mercadotecnia de los productos y la de servicios son esencialmente lo mismo. En cada caso, el personal de mercadotecnia debe seleccionar y analizar sus mercados meta y luego crear un programa de acción alrededor de sus variables de la mezcla de mercadotecnia; el producto (o servicio), la estructura de precios, el sistema de distribución y al programa promocional. Las tácticas y estrategias utilizadas en el*

*marketing de un producto convencional son frecuentemente, inadecuadas para los servicios.*

#### *Definición y alcance de ámbitos de los servicios*

*Servicios son actividades separadas identificables e intangibles que satisface las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un bien tangible. Para producir un servicio puede o no realizarse el uso del producto tangible.*

*Algunas estadísticas sobre los servicios pueden confundir porque cada vez es más difícil separar los productos-bienes y los servicios en nuestra economía.*

*Rara vez se encuentran situaciones en las cuales no existe correlación de productos con la venta de servicios, cualquiera que sea. La mayoría de los servicios necesitan productos de apoyo. Esta mezcla de productos – servicios es la que realmente aumenta su importancia en la economía.*

#### *Importancia de los servicios*

*La economía industrial estadounidense evoluciona hacia el punto donde esta llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Y esto se extrapola al mundo entero. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola se emplea en promocionar servicios. Los puestos de trabajo en las áreas de servicios de modo característico, se mantienen mejor durante una crisis que en las industrias productoras de mercaderías. Casi la mitad del gasto en el consumo se destina a la compra de servicios, un aspecto de auge de la economía de servicios es que aumenta su ritmo considerablemente más que los precios de la mayoría de los productos.*

*Esto no incluye las vastas cantidades que se gastan en los servicios industriales y para negocios. De cualquier forma los gastos en servicios para negocios han aumentado mas rápidamente que los gastos en los servicios para el consumidor. El crecimiento de los servicios para negocios se puede atribuir al hecho que los negocios son cada vez mas complejos, especializados y competitivos, como consecuencia, la gerencia se ha visto obligada a llamar expertos que proporcionen servicios en investigación, impuestos, publicidad, relaciones laborales y muchas áreas mas.*

*El ritmo del crecimiento no ha sido uniforme en toda las categorías de servicios al consumidor. A medida que el ingreso aumenta y los estilos de vida han cambiado, la demanda de ciertos servicios ha crecido relativamente más rápido que la de otra.*

*Para capitalizar en una economía creciente de servicios muchos fabricantes de productos han diversificado sus actividades hacia los servicios. Algunos detallistas han hecho lo mismo.*

*Característica de los servicios.*

*La naturaleza espacial de los servicios se deriva de varias características distintivas. Estos producen oportunidades y necesidades especiales de administración de las estrategias de marketing, con programas que son sustancialmente diferentes de los que se encuentra en la mercadotecnia de productos.*

*INTANGIBILIDAD: desde el momento en que los servicios son esencialmente intangibles es imposible para los clientes obtener muestra (probar, sentir, ver, oír u oler) de los servicios antes de comprarlos. Esta característica de los servicios presenta una cierta restricción a la hora de organizar las estrategias respectivas. Lo mas complicado es el programa promocional de la compañía. Las fuerzas de ventas y el departamento de publicidad se deben concentrar en las ventajas que se obtendrán del servicio, más que en destacar el servicio mismo.*

*INVISIBILIDAD: frecuentemente, los servicios no pueden ser separados del vendedor, además, algunos servicios deben ser creados y promocionados simultáneamente. Desde el punto de vista del marketing, la invisibilidad significa, con frecuencia, que la venta directa es el único canal posible de distribución y los servicios de un vendedor no pueden ser vendidos en demasiados mercados. Esta característica también limita la escala de operación de una empresa, alguien puede reparar solamente determinado número de automóviles en un día o tratar de determinado número de pacientes médicos. Como excepción a la característica de invisibilidad, al servicio puede ser vendido por un representante del creador. Vendedor.*

*HETEROGENEIDAD: es posible para una industria de servicios, e incluso para un vendedor de servicios, estabilizar la producción total, cada "unidad" de servicio es, de algún modo, diferente a otra "unidad" del mismo. El estado de ánimo del agente influye, el contexto, las relaciones personales, la afinidad o no con el comprador, son factores que siempre se dejan traslucir.*

*Otra complicación es el hecho que frecuentemente es difícil juzgar la calidad de un servicio. Es particularmente difícil predecir la calidad de un servicio antes de comprarlo. Desde el principio la gerencia debe hacer todo lo que pueda para asegurar continuidad en los estándares de calidad, y de mantener altos niveles de control de calidad.*

*CADUCIDAD Y DEMANDA OSCILANTE: los servicios tienen alta caducidad y no pueden ser almacenados (La energía eléctrica no utilizada, los asientos vacíos de un estadio, los mecánicos sin trabajo en un taller) y representan negocios que se pierdan*

*para siempre. Además el mercado de los servicios oscila considerablemente por temporadas, por día de la semana, por hora del día.*

*Hay algunas experiencias notables a esta generalización. En los seguros de vida y salud, por ejemplo, el servicio se compra, pero es retenido por la compañía de seguros (el vendedor), hasta que lo necesite el comprador o el beneficiario. Esta retención constituye un tipo de almacenamiento. La comunicación de caducidad y demanda oscilante presenta dificultades de promoción, precio y producto.*

*Las anteriores características distintivas hacen que las dificultades de marketing sean más graves cuanto mas extenso es el ámbito de aplicación a considerar. Si analizamos esto en el contexto del MERCOSUR, en donde nos encuadramos básicamente como país productor de commodities y generador de servicios, claramente se visualizan las dificultades antes expuestas, y se potencializan gravemente.*

*Es intención del presente trabajo encontrar la forma de sortear las mencionadas dificultades y capitalizarlas en función del progreso local. Pensar globalmente para actuar localmente de la manera más adecuada y beneficiosa para nuestra economía y nuestros empresarios.*

### **PLAN DE INVESTIGACION:**

*(Indique hipótesis principales, metodología y etapas de trabajo. No emplee más de cuatro (4) páginas).*

### **HIPOTESIS:**

- Los servicios ocupan una porción muy importante dentro del contexto económico actual de nuestro país.
- La globalización de la información y de la prestación de servicios puede ser beneficiosa o perjudicial, según sepamos aprovechar las oportunidades del mercado.
- El gasto en servicios crece en forma más acelerada que el gasto en bienes.
- La producción de servicios es creadora de tantos o más puestos de trabajo que la producción de bienes, tanto a nivel local como internacional.
- Las características particulares de los servicios hacen que las estrategias de marketing deban ser adaptadas muy cuidadosamente, para ser efectivas.
- El marketing es un factor relevante en el desarrollo empresarial y en el crecimiento de la economía.

### **METODOLOGIA:**

- Relevamiento bibliográfico.
- Relevamiento en empresas testigo.
- Encuestas a responsables de empresas de servicios exitosas nacionales e internacionales.
- Confrontación de fuentes bibliográficas y experiencia empresarial.

### **PROGRAMA DE TRABAJO PARA 24 MESES:**

Tarea	1	2	3	4	6	7
Bim 1	X					
Bim 2	X					
Bim 3	X					
Bim 4	X					
Bim 5		X				
Bim 6		X				
				5 Informe de Avance		
Bim 7			X			
Bim 8				X		
Bim 9					X	
Bim 10					X	
Bim 11						X
Bim 12						X INFORME FINAL

1.- Tareas de Relevamiento bibliográfico

2.- Diagnóstico sobre la situación actual en distintas empresas o áreas de organizaciones

3.- Análisis comparativo entre los puntos 1 y 2

4.- Nuevas consultas en función al análisis efectuado en el punto 3 (Feedback)

5.- Elaboración del INFORME DE AVANCE.

6.- Análisis de la situación dentro del marco conceptual planteado

7.- Desarrollo de Tácticas en base a conclusiones del proyecto e INFORME FINAL

**ESTADO ACTUAL DEL TEMA PROPUESTO:**

*Las empresas de servicios se encuentran lo bastante desarrolladas en nuestro medio, en especial las que prestan servicios financieros, de seguros, de salud, las grandes cadenas gastronómicas (como ser Mc. Donalds), etc., pero no es casual que las más desarrolladas sean las empresas internacionales.*

*El enfoque que se dá al negocio de los servicios en el mundo es sensiblemente distinto al que damos, o podemos dar, de manera local.*

*Uno de los factores que más inciden en la diferencia de enfoque radica en la apertura mental de los empresarios, su formación previa, su preparación para el mundo de los negocios, y en la profesionalización de sus gerencias superiores y medias.*

*Aun en pleno siglo XXI, en nuestro país existen empresarios que insisten en que el dinero aplicado al marketing es un gasto, en lugar de una inversión.*

*Aun existen empresarios con enfoque hacia el producto, en lugar de efocar al mercado, investigándolo para detectar las necesidades insatisfechas antes que lo haga la competencia.*

*Pretendemos demostrarles, sin dejar lugar a dudas, que su error los puede sacar en forma definitiva del mercado, tanto a ellos como a su compañía.*

**BIBLIOGRAFIA:**

*(Detalle en hoja anexa, la bibliografía mas relevante).*

**OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:**

- *Evaluar las posibilidades y limitaciones de las distintas estrategias de marketing viables para el desarrollo de empresas de servicios dentro del MERCOSUR*
- *Analizar temas como el contexto económico y cultural para el desarrollo y crecimiento de empresas de servicios gestadas localmente, y su expansión internacional.*
- *Investigar en las empresas locales existentes, detectando sus fortalezas y debilidades, y servir como nexos entre ellas, para así transmitir las experiencias positivas de las empresas internacionales, marcando las oportunidades y amenazas del mercado, en favor de su expansión y crecimiento sostenible.*

**ANTECEDENTES CIENTÍFICOS DEL DIRECTOR  
Y DE LOS INVESTIGADORES**

*(Adjunte Currícula Vitae que no exceda de cuatro (4) páginas. Currícula mas extensa no serán consideradas, por razones técnicas. Indique solamente trabajos publicados desde 1985. En caso de que los considere relevante para la evaluación, acompañe fotocopia de los trabajos no publicados).*

**TRANSFERENCIA:**

*(Indique los posibles usuarios directos y las formas concretas de utilización de los resultados del proyecto. Asimismo, señale si existen convenios o preconvencios con los usuarios potenciales).*

*Los resultados deberán aplicarse a través de:*

- *Procesos de capacitación*
- *Exposiciones en congresos*
- *Actualización de la currícula*
- *Realización de convenios con las cámaras empresarias de la zona, a fin de colaborar expresamente con el crecimiento del sector servicios de manera ordenada, definida y sostenible, motivando a sus responsables con resultados y efectos concretos generados internacionalmente en empresas análogas.*

**VINCULACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS ACTIVIDADES DOCENTES** *(Cursos de pregrado, posgrado, tesis, etc).*

*Los resultados obtenidos del presente informe, debería formar parte de los contenidos de las materias de Comercialización e Investigación de Mercados, que son parte de la currícula de las carreras de Lic. en Administración, y Lic. en Comercio Internacional.*

*Para subsanar la falencia en los egresados y satisfacer la inquietud de los interesados en general, se deberán organizar seminarios, cursos de postgrados, conferencias, etc. a través de la misma Universidad, y de los Consejos y Colegios que nuclean profesionales, además de Mesas Redondas, Desayunos Empresarios de trabajo, y otras formas amigables de instrucción al empresariado local.*



CODIGO.....

**COOPERACION EXTERNA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

1. *¿ Con qué instituciones, académicas o no académicas, extranjeras o multilaterales, mantiene vínculos actuales –o (lo ha mantenido) hasta recientemente- en relación al área temática que compete al presente proyecto de investigación? ¿Qué actividades ha desarrollado el grupo de investigación en el marco de tales vínculos?*

<i>Nombre de la Institución</i>	<i>Tipo de Institución</i>	<i>País</i>	<i>Actividades desarrolladas</i>
.....			
.....			
.....			
.....			

2. *¿ Qué tipos de actividades considera posible y ventajosa desarrollar conjuntamente a instituciones académicas externas? Indique la nomina de tales instituciones, si existen actualmente contactos formales e informales con las misma, y describa el intercambio que podría establecerse en relacion a la tematica general del presente proyecto.*

3. *¿ Qué organismos de cooperación externas podrían ser interesados, a su criterio, en el desarrollo del presente proyecto? ¿Su grupo de investigación ha realizado algún intento al respecto?*

4. *¿ Qué modificaciones deberían ser practicadas al presente proyecto para adecuarse al interés de los organismos externos de cooperación y su financiamiento identificados en la pregunta anterior?*

*(Utilice esta hoja si fuere necesario)*

## *BIBLIOGRAFIA MAS RELEVANTE (bibliografía preliminar)*

- *Marketing de servicios aplicado a un canal de televisión paga. “El rol fundamental del departamento de marketing en las empresas comercializadoras de canales de TV paga”*. Dafunchio, José Real de Azua, Verónica, tut. Terriles, Ricardo, 2006
- *El marketing de servicios profesionales*, Kotler Philip, Bloom Paul, Hayes Thomas, Buenos Aires: Ed. Paidós, 2004
- *Principios de Marketing*. Philip Kotler y Gary Armstrong Ed. PEARSON EDUCATION S. A. - Prentice Hall 12° Edición. España 2008
- *Marketing Internacional de Lugares y Destinos*. Philip Kotler, David Gertner, Irving Rein, Donald Haider. Pearson Education. Mexico 2007
- *Fundamentos de marketing de servicios. conceptos, estrategias y casos*. Hoffman, K. Douglas, Bateson, John E. G.. México: Thomson, 2002
- *Marketing de servicios*. Ruiz Adolfo. ARG. Editorial Tesis. Buenos Aires. 1990
- *Marketing De Servicios*. Cobra Marcos Henrique Nogueira Zwarg Flavio Arnaldo. McGraw-Hill México, D. F.
- *Nuevas orientaciones en el marketing de servicios*. Díaz de Santos Madrid
- *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Díaz de Santos Madrid
- *Marketing de servicios profesionales Para la pequeña y mediana empresa*. Pearson Educación. Madrid 2005.
- *Marketing internacional. Contenido y estrategias para lograr la excelencia*. Moreno José María. Macchi Buenos Aires; Bogotá. Colombia, 1991
- *Marketing internacional. Contenido, políticas y estrategias exitosas*. Moreno José María. Macchi Buenos Aires, 1995
- *Marketing de los servicios profesionales*. Martín Miguel Angel. Aplicación Tributaria. Buenos Aires 1997
- *Marketing para los que deciden*. Rojas Breu Rubén. Macchi Buenos Aires. Ar. 1991.
- *La transformación empresaria: tendencias, cambios y estrategias para el desarrollo de la empresa*. Settembrino Hugo O. Ediciones Interoceánicas Buenos Aires. Ar. 1990
- *Cambios creativos en servicios*. Heskett James L. Sasser W. Earl Jr. Hart Christopher W. L.. Díaz de Santos Madrid. Es. 1993
- *Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional: textos y casos sobre agroindustria y servicios*. Colaiácovo Juan Luis Assefh Antonio A. Guadagna Guillermo. Macchi Buenos Aires. 1993
- *Gestión de empresas de servicios*. Flipo Jean-Paul Ediciones Gestión 2000 Barcelona Es. 1993

- *Gestión de servicios: la consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes.* Shaw John C. Díaz de Santos Madrid 1991
- *Guía completa de AMA para el marketing de pequeñas y medianas empresas* Cook Kenneth J.. Ed. Granica Buenos Aires. Ar. 1997
- *Marketing de relaciones.* Mc Kenna Regis Ed. Paidós Barcelona; Buenos Aires, Argentina. 1994.
- *Marketing estratégico para empresas de servicios.* Maqueda Lafuente Javier Llaguno Musons José Ignacio. Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1994
- *Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional.* Yip George S. Ed. Norma, Bogotá, Colombia. 1997
- *Dirección de Marketing. La edición del milenio.* Kotler Philip. Prentice Hall, México. 2001
- *El Marketing de las Naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional.* Kotler Philip. Ed. Paidós Barcelona; Buenos Aires. 1998
- *Professional services: text & cases.* McGraw-Hill Boston USA 2003
- *Marketing de Servicios: El camino a la experiencia.* Revista Lideres del Tercer Milenio, Manual de Marketing Fascículo Nro. 9. Morras Rodrigo Ed. Grupo Clarin 1999/2000
- *Marketing de servicios Financieros.* Revista Lideres del Tercer Milenio, Manual de Marketing Fascículo Nro. 12. Barry I. Deutsch Ed. Grupo Clarin 1999/2000



## **CURRICULUM VITAE**

### **ANTECEDENTES PERSONALES**

**Apellido:** Gómez

**Nombre/s:** Gabriela Ángela

**Nacionalidad:** Argentina

**Fecha de Nacimiento:** 10-08-1966

**Lugar de Nacimiento:** Capital Federal

**Estado Civil:** Casada

**Documento de Identidad:** DNI 18.087.903

**Cédula de Identidad:** 9.952.359

**Domicilio Particular:** Colombia 1686

**Localidad:** Ramos Mejía

**Teléfonos:** 4441-6860

**E.mail:** [gagomez@uolsinectis.com.ar](mailto:gagomez@uolsinectis.com.ar) / [ggomez@unlam.edu.ar](mailto:ggomez@unlam.edu.ar)

**Código Postal:** 1704

**Provincia:** Buenos Aires

**Fax:** 4441-6860



### **1- ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

*Adjuntar Fotocopia de cada uno de los títulos o certificados declarados*

#### **1-1 Título Terciario**

*Denominación del Título*

*Institución*

*Año de Egreso*

#### **1-2- Título Universitario**

*Denominación del Título: Contador Público*

*Institución Universidad de Buenos Aires*

*Año de Egreso 1990 con Honores (se adjunta copia del Diploma de Honor)*

*Denominación del título: Licenciada en Gestion Educativa*

*Institución: Universidad Nacional de La Matanza*

*Año de Egreso: 2007*

*Tesis Aprobada febrero 2007: "La articulación Curricular en la Carrera de Ciencias Economicas"*

#### **1-3- Estudios Universitarios (En Curso)**

*Descripción de la Carrera.*

*Cantidad de Materias del Plan de Estudios*

*Institución*

*Año de Inscripción*

*Cantidad de materias y/o créditos aprobados*

#### 1-4- Estudios de Posgrado

##### 1-4-1- Curso de Posgrado

##### 1-4-2-Título de Posgrado

##### Tipo de Estudio<sup>11</sup> Maestría

Denominación del Título MASTER IN INTERNATIONAL BUSINESS (MIB)

Institución Titulo conjunto de la Universidad de Belgrano y L'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées Paris Francia

Año de Egreso 1996

**Título de la Tesis cuando corresponda. Tesis aprobada julio 1997 “The Cereal Solution”**

##### 1-4-3- Estudio de Posgrado Incompleto o que cursa actualmente

##### Tipo de Estudio<sup>12</sup>

Denominación de la carrera

Total de Materias o Créditos del Plan de Estudios

Institución

**Año de Inscripción**

**Total de Materias aprobadas (Cuando corresponda la presentación de Tesis, se debe detallar el estadio en que se encuentra la misma)**

## 2. ANTECEDENTES EN LA DOCENCIA

**Indicar el nombre de la Universidad y los cargos obtenidos<sup>13</sup>. Especificar si dichos cargos han sido concursados.**

Universidad de Buenos Aires Profesora Adjunta Regular diciembre del 2005 Se procede a ganar el concurso para Profesor Regular Adjunto Según Resolución C.S. Nro 4695/05.

Universidad de Morón Profesora Asociada Interina  
Profesora Adjunta a Cargo de la Catedra. (interina)

Universidad de La Matanza Profesora Adjunta Interina (Ad Honorem)

Universidad de La Matanza Jefa de trabajos Prácticos Interina

## 3 ANTIGÜEDAD EN LA DOCENCIA <sup>14</sup>

### UNIVERSIDAD DE LA MATANZA

Departamento de Ciencias Económicas

Asignatura	Periodo de ejercicio	Designación (se especifica último cargo)
Costos y Elementos de	Desde 01-08-05 a la fecha	Profesor Adjunto Interino

<sup>11</sup> Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado

<sup>12</sup> Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado

<sup>13</sup> Profesor Titular, Asociado, Adjunto, JTP, Ayte 1º, Ayte 2º.

<sup>14</sup> Especificar la antigüedad en la Universidad Nacional de La Matanza en Carreras de Grado y de Posgrado.

Especificar la antigüedad en otras Universidades en Carreras de Grado y de Posgrado

Finanzas		(Ad Honorem) Jefe de Trabajos prácticos
Elementos de Costos	Desde 01-04-05 a la fecha	Profesor Adjunto Interino (Ad Honorem) Jefe de trabajos practicos
Costos Y Actividades especiales	Desde 1-4-99 a 31-03-05	Profesor Adjunto Interino (Ad Honorem )
Costos Y Actividades especiales	Desde 1-08-97 a 31-03-05	Jefe Trabajos Prácticos Interino
Costos Y Actividades especiales	Desde 1-09-93 a 1-08-97	Ayudante 1era Interino
Costos Y Actividades especiales	Desde 1-04-93 a 31-08-93	Ayudante 2da Interino

### **UNIVERSIDAD DE MORON**

#### *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

Asignatura	Periodo de ejercicio	Designación (se especifica último cargo)
Costos	Desde 01-04-2000 al 31-03-01	Docente Autorizado Interino
Costos y Gestión	Desde 01-04-2001 a la fecha	Docente Asociado interino
Sistema de Costos	Desde 01/04/2001 al 31/07/2001	Docente Autorizado interino
	Desde 01/04/2005 al 28/02/2007	Docente Autorizado interino
	Desde 01/03/2007 a la fecha	Docente Interino a Cargo de la Cátedra

### **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

#### *Facultad de Ciencias Económicas.*

*En diciembre del 2005 Gano el concurso para Profesor Regular Adjunto Según Resolución C.S. Nro 4695/05 se eleva mi propuesta de designación para el cargo de profesor regular adjunto en la materia de Sistema de Costos del Departamento de Contabilidad. Según Resolución 1580/07 se elevada la propuesta al Consejo Superior de la Universidad.*

*Facultad de Ciencias Económicas  
Costos II*

Categoría: ayudante alumna  
Periodo 1988 - 1989.

#### *4 PRODUCCIÓN EN DOCENCIA <sup>15</sup>*

1999 XXII Congreso Nacional de profesores Universitarios de Costos. Universidad Nacional de Entre Ríos- IAPUCO: participación como Expositora y Asistente Trabajo presentado "Costos de la Calidad"

2000 XXIII Congreso Nacional de profesores Universitarios de Costos. Universidad Nacional de Rosario - IAPUCO: participación como Expositora y Asistente Trabajo presentado "La implementación de la mejora continua en la educación universitaria Argentina"

2002 XXV Congreso del IAPUCO y la Universidad Católica Argentina Bs As Argentina Participación como Asistente

2003 VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos Punta del Este Uruguay  
Participación como Asistente

2004 XXVII Congreso del IAPUCO y la Universidad de Nacional del Centro Participación como Expositora y asistente  
Trabajo presentado "El tratamiento de la ociosidad y su articulación temática-Un enfoque pedagógico"

2005 XXVIII Congreso del IAPUCO Y la Universidad Nacional de Cuyo Participación como Expositora y asistente Trabajos presentados:  
"La Gestión en la era de la Economía molecular"  
"Responsabilidad Social Empresaria. ¿Hacia una nueva forma de gestión?"

2006 XXIX Congreso del IAPUCO Y la Universidad Nacional de San Luis Trabajo presentado: El Presupuesto Participativo  
¿Una herramienta Eficaz para la gestión empresaria?

---

<sup>15</sup> Citar: 1- Publicaciones de libros;  
2 -Capítulos de libros;  
3-Innovaciones Pedagógicas;  
4- Material didáctico sistematizado;  
5-Premios y Distinciones;  
6-Tribunal de Concurso;  
7- Tribunal de Tesis de Posgrado,  
8-Dirección de Tesis de Grado;  
9-Evaluación de Tesis

2008 6to Congreso Internacional de Educación Superior. La Habana Cuba Trabajo presentado: "La Gestión universitaria orientada a la mejora continua".

#### 5- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA O DESARROLLO TECNOLÓGICO<sup>16</sup>

Recibí en Abril de 2001 la categorización de Docente investigación- Categoría V en el programa de Incentivos a Docentes Investigadores del Ministerio de Cultura y Educación.

- Universidad Nacional de La Matanza

Trabajos de investigación (finalizado-evaluado y aprobado)

Código B105

Nombre: "Los Costos como herramienta estratégica para la gestión empresarial"

Trabajos de investigación (2007-2008):

Código B124

Nombre: "El Balance Social y su grado de inserción en la currícula del Contador Público"

Área: Administración y Gestión de las organizaciones.

- Universidad de Morón

Trabajo de investigación categoría B Línea de investigación: Costos y Gestión en la toma de decisiones empresariales.

Título del proyecto "La gestión en la era del conocimiento"

#### 6- PRODUCCIÓN EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA <sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Detallar la participación en el campo de la investigación, enumerando el conjunto de trabajos finalizados y evaluados como:

- 1-Dirección de Programa
- 2-Codirector de programa o director de proyecto
- 3-Codirector de proyecto
- 4-Integrante de mas de 3 años
- 5-Auxiliar o Becario

<sup>17</sup> Detallar las actividades emanadas de trabajos investigación científica que no fueron mencionadas en el apartado 5 "Producción en Docencia"

- 1-Libros
- 2-Capítulo de libro
- 3-Patente
- 4-Publicación con referato
- 5-Publicación sin referato
- 6-Premios y distinciones
- 7-Presentación en Reunión científica
- 8-Evaluación de actividad científica



**7- FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS<sup>18</sup>**  
**8- GESTIÓN<sup>19</sup>**

**9-DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE PRESENTA**

*Copia de todos los títulos y constancias de título en trámite, distinciones, participación en Congresos, Resoluciones mencionadas en el presente.*

**10-POSTULACIÓN**

<p>CARGO AL QUE ASPIRA<sup>20</sup> ....Profesor Adjunto... ÁREA<sup>21</sup> .....Contable..... CARRERA<sup>22</sup> ..... Contador Público/Licenciado en Administración y en Comercio Exterior ASIGNATURA<sup>23</sup> ...Elementos de Costos (2410) y Costos y Elementos de finanzas (2446) CÓDIGO<sup>24</sup>. 2410 / 2446</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*La información que detallo es exacta y tiene el carácter de DECLARACIÓN JURADA*

<sup>18</sup> Identificar actividades vinculadas a:

- 1-Dirección tesis posgrado
- 2-Dirección investigador
- 3-Dirección becarios
- 4-Dirección pasantes
- 5-Dirección auxiliares de docencia
- 6-Capacitación de extensionistas

<sup>19</sup> Identificar actividades de Gestión que abarquen períodos no inferiores a un año de Gestión en algunos de los siguientes Cargos:

- 1-Rector
- 2-Vicerrector
- 3-Decano
- 4-Vicedecano
- 5-Secretario UUNN
- 6-Secretario de Facultad
- 7-Director Centro, Instituto, Escuela o Dpto.
- 8-Consejo Superior
- 9-Consejero Superior
- 10-Consejero de Facultad
- 11-Responsable Programa Institucional
- 12-Participante Programa Institucional
- 13-Miembro Comisiones Asesoras (nivel UUNN)
- 14-Otras responsabilidades de Gestión

<sup>20</sup> **Profesor: Titular, Asociado, Adjunto, JTP, Ayte 1º, Ayte 2º.**

<sup>21</sup> Área: Administrativa, Matemática, Humanidades, Comercio Internacional, Económica, Jurídica, Contable

<sup>22</sup> Carrera: Contador Público, Lic en Administración, Lic en Comercio Internacional

<sup>23</sup> Nombre de la Asignatura

<sup>24</sup> Código de la Asignatura



## **CURRICULUM VITAE**

### **ANTECEDENTES PERSONALES**

**Apellido:** HERRAZQUIN

**Nombre/s:** CECILIA ADELAIDA

**Nacionalidad:** ARGENTINA

**Fecha de Nacimiento:** 26 de marzo de 1956

**Lugar de Nacimiento:** Ciudad de Buenos Aires

**Estado Civil:** Soltera

**Documento de Identidad:** DNI: 12.226.136

**Cédula de Identidad:** 6.690.661

**Domicilio Particular:** Av. de Mayo 1061 P. B. Código Postal: 1704

**Localidad:** Ramos Mejía

**Provincia:** Buenos Aires

**Teléfonos:** 4654-6258

**E.mail:** cherrazq@hotmail.com



### **1- ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

*Adjuntar Fotocopia de cada uno de los títulos o certificados declarados*

#### **1-1 Título Terciario**

*Denominación del Título*

*Institución*

*Año de Egreso*

#### **1-2- Título Universitario**

*Denominación del Título:* Contadora Pública

*Institución:* Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

*Año de Egreso:* 1982

#### **1-3- Estudios Universitarios (En Curso)**

*Descripción de la Carrera:* Licenciatura en Relaciones Públicas

*Cantidad de Materias del Plan de Estudios:* 39

*Institución:* Universidad Nacional de la Matanza

*Año de Inscripción:* 2005

*Cantidad de materias y/o créditos aprobados:* 20

#### **1-4- Estudios de Posgrado**

##### **1-4-1- Curso de Posgrado**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

*Dirección de Pedagogía Universitaria:*

- *Curso de Internet y conocimientos básicos de Windows Nov. 1999*
- *Diseño de Proyectos y tesis. Nov. 2000*
- 
- Departamento de Ciencias Económicas:*
- *Metodología de la Investigación. Junio 2001.*
- *Metodología Cuantitativa con Variables Métricas y no Métricas con utilización de Paquete SPSS/WIN. Agosto 2001.*
- *Teorías de la decisión aplicadas a la investigación. Noviembre 2001.*
- *Metodología Cualitativa con utilización de Paquete Informático QST NUD IST4. Noviembre 2001.*
- *Propiedad Intelectual e investigación. Diciembre 2001.*
- *La escritura en la Investigación científica. Diciembre 2002.*
- *Curso de perfeccionamiento en docencia universitaria. Julio 2006.*
- Secretaría de Ciencia y Tecnología:*
- *Fundamentos de Epistemología y Metodología para graduados e Investigadores. Diciembre 2001.*

#### **1-4-2-Título de Posgrado**

##### **Tipo de Estudio<sup>25</sup>**

*Denominación del Título*

*Institución*

*Año de Egreso*

***Título de la Tesis cuando corresponda.***

#### **1-4-3- Estudio de Posgrado Incompleto o que cursa actualmente**

##### **Tipo de Estudio<sup>26</sup>**

*Denominación de la carrera*

*Total de Materias o Créditos del Plan de Estudios*

*Institución*

***Año de Inscripción***

***Total de Materias aprobadas (Cuando corresponda la presentación de Tesis, se debe detallar el estadio en que se encuentra la misma)***

## **2. ANTECEDENTES EN LA DOCENCIA**

***Indicar el nombre de la Universidad y los cargos obtenidos<sup>27</sup>. Especificar si dichos cargos han sido concursados.***

***Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas:  
Ayudante 2º Ad-Honorem (No concursado).***

***Universidad Nacional de La Matanza Departamento de Ciencias Económicas  
Ayudante de Primera (No concursado).***

<sup>25</sup> **Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado**

<sup>26</sup> **Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado**

<sup>27</sup> **Profesor Titular, Asociado, Adjunto, JTP, Ayte 1º, Ayte 2º.**

### 3 ANTIGÜEDAD EN LA DOCENCIA <sup>28</sup>

#### **Universidad de Buenos Aires: 01/03/85 al 08/06/88 - 3 años**

Facultad de Ciencias Económicas.

Carrera de Grado: Contador Público.

Materia: Costos I – Costos II

#### **Universidad Nacional de La Matanza: 01/04/1997 a la fecha – 12 años**

Departamento de Ciencias Económicas

Carreras de Grado: Contador Público / Lic. en Administración/ Lic. en Comercio Internacional.

Curso de Admisión: Materia Contabilidad – Ingreso del año 1998 a la fecha.

**Total: 15 años.**

### 4 PRODUCCIÓN EN DOCENCIA <sup>29</sup>

Guía de Trabajos Prácticos - Curso de Admisión – Ciclo Lectivo 2003

Guía de Trabajos Prácticos - Contabilidad Básica - Ciclo Lectivo 2003-2005.

Guía de Trabajos Prácticos - Contabilidad – Ciclo Lectivo 2003.

Guía de Trabajos Prácticos - Contabilidad Básica - Ciclo Lectivo 2007- 2009.

### 5- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA O DESARROLLO TECNOLÓGICO<sup>30</sup>

Integrante desde 1999 en trabajos de Investigación, Categoría: Ad-Honorem

- B 084 “Derecho Sindical en el MERCOSUR: bases normativas preexistentes para la negociación colectiva extranacional.
- B 105 “Los Costos como herramienta estratégica para la gestión empresarial.
- B 124 “El Balance Social y su grado de inserción en la currícula del Contador Público”.

---

<sup>28</sup> **Especificar la antigüedad en la Universidad Nacional de La Matanza en Carreras de Grado y de Posgrado.**

Especificar la antigüedad en otras Universidades en Carreras de Grado y de Posgrado

<sup>29</sup> Citar: 1- Publicaciones de libros;

2 -Capítulos de libros;

3-Innovaciones Pedagógicas;

4- Material didáctico sistematizado;

5-Premios y Distinciones;

6-Tribunal de Concurso;

7- Tribunal de Tesis de Posgrado,

8-Dirección de Tesis de Grado;

9-Evaluación de Tesis

<sup>30</sup> Detallar la participación en el campo de la investigación, enumerando el conjunto de trabajos finalizados y evaluados como:

1-Dirección de Programa

2-Codirector de programa o director de proyecto

3-Codirector de proyecto

4-Integrante de mas de 3 años

5-Auxiliar o Becario

## 6- PRODUCCIÓN EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA <sup>31</sup>

### **OTRAS PRODUCCIONES ARTÍSTICAS:**

*Integrante, desde 2000, del Coro Polifónico de la Universidad Nacional de la Matanza.*

*Registro: Soprano.*

## 7- FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS<sup>32</sup>

*U.B.A. Facultad de Ciencias Económicas*

*- Formación de Auxiliares en docencia.*

*Capacitación en el dictado de clases y uso de herramientas pedagógicas.*

## 8- GESTIÓN<sup>33</sup>

### 9-DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE PRESENTA

*- Título de Grado.*

*- Certificados Cursos 1-4-1*

*- Guías Trabajos Prácticos*

### 10- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES (PÚBLICAS Y / O PRIVADAS).

<sup>31</sup> Detallar las actividades emanadas de trabajos investigación científica que no fueron mencionadas en el apartado 5 "Producción en Docencia"

- 1-Libros
- 2-Capítulo de libro
- 3-Patente
- 4-Publicación con referato
- 5-Publicación sin referato
- 6-Premios y distinciones
- 7-Presentación en Reunión científica
- 8-Evaluación de actividad científica

<sup>32</sup> Identificar actividades vinculadas a:

- 1-Dirección tesis posgrado
- 2-Dirección investigador
- 3-Dirección becarios
- 4-Dirección pasantes
- 5-Dirección auxiliares de docencia
- 6-Capacitación de extensionistas

<sup>33</sup> Identificar actividades de Gestión que abarquen períodos no inferiores a un año de Gestión en algunos de los siguientes Cargos:

- 1-Rector
- 2-Vicerrector
- 3-Decano
- 4-Vicedecano
- 5-Secretario UUNN
- 6-Secretario de Facultad
- 7-Director Centro, Instituto, Escuela o Dpto.
- 8-Consejo Superior
- 9-Consejero Superior
- 10-Consejero de Facultad
- 11-Responsable Programa Institucional
- 12-Participante Programa Institucional
- 13-Miembro Comisiones Asesoras (nivel UUNN)
- 14-Otras responsabilidades de Gestión

*Auxiliar de la Justicia – Perito Contadora – Fuero Laboral. 1984 a la fecha.*

*Asesoramiento contable, impositivo, societario, administrativo, asociada en Estudios Contables: desde 1983 a la fecha.*

***La información que detallo es exacta y tiene el carácter de DECLARACIÓN JURADA***



## **CURRICULUM VITAE**

### **ANTECEDENTES PERSONALES**

**Apellido:** MARTIN

**Nombre/s:** IRIS EDIT

**Nacionalidad:** ARGENTINA

**Fecha de Nacimiento:** 13-06-1955

**Lugar de Nacimiento:** CAPITAL FEDERAL

**Estado Civil:** CASADA

**Documento de Identidad:** DNI 11.787.491

**Cédula de Identidad:** 7.268.815

**Domicilio Particular:** NAON 669

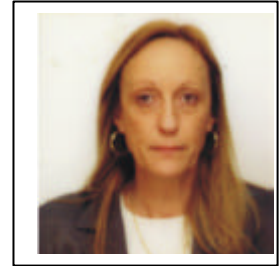
**Código Postal:** 1752

**Localidad:** LOMAS DEL MIRADOR

**Provincia:** BUENOS AIRES

**Teléfonos:** 4699-3582 **MOVIL:** 15 5 010-9200 **Fax:** 4699-3582

**E.mail:** [imartin@cponline.org.ar](mailto:imartin@cponline.org.ar) e [iris.martin@speedy.com.ar](mailto:iris.martin@speedy.com.ar)



### **1- ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

*Adjuntar Fotocopia de cada uno de los títulos o certificados declarados*

#### **1-1 Título Terciario**

NO

#### **1-2- Título Universitario**

**Denominación del Título:** CONTADOR PUBLICO

**Institución:** Universidad Nacional de La Matanza

**Año de Egreso:** 1997

#### **1-3- Estudios Universitarios (En Curso)**

NO

#### **1-4- Estudios de Posgrado**

##### **1-4-1- Curso de Posgrado**

- **“Fundamentos epistemológicos y éticos de las ciencias”**  
**Institución:** Universidad de Morón  
**Julio 2004**
- **“Metodología de la investigación”**  
**Institución:** Universidad de Morón  
**Julio 2005**

##### **1-4-2-Título de Posgrado**

NO

**1-4-3- Estudio de Posgrado Incompleto o que cursa actualmente**  
**Tipo de Estudio<sup>34</sup> DOCTORADO**

---

<sup>34</sup> Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado

*Denominación de la carrera DOCTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE MORON*  
*Total de Materias o Créditos del Plan de Estudios: 20 puntos – Acreditados mediante*  
*Dictamen 010/08 del 28 de setiembre del 2008*  
*Institución: UNIVERSIDAD DE MORON*  
**Dictamen 0011/06 del 03 de Octubre del 2006**  
**Tesis en elaboración**

## 2. ANTECEDENTES EN LA DOCENCIA

**Universidad Nacional de La Matanza: J.T.P. Adjunto Ad Honorem (Interino)**  
Universidad de Morón: *Docente autorizado (Interino)*  
Universidad de Buenos Aires: *Auxiliar de 1ra. (Interino)*

## 3 ANTIGÜEDAD EN LA DOCENCIA <sup>35</sup>

**Universidad Nacional de La Matanza: 12 años (Carrera de Grado)**  
Universidad de Morón: *9 años (Carrera de Grado)*  
**Universidad de Buenos Aires: 9 años (Carrera de Grado)**

## 4 PRODUCCIÓN EN DOCENCIA <sup>36</sup>

### **Material didáctico sistematizado:**

*Guía de trabajos prácticos – Cátedra de Costos y Act. Especiales – UNLaM (en colaboración con docentes de la cátedra)*

*Guía de trabajos prácticos – Cátedra de Costos y Gestión – Univ. de Morón (en colaboración con docentes de la cátedra)*

*Guía de trabajos prácticos – Cátedra de Costos - UNLaM*

## 5- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA O DESARROLLO TECNOLÓGICO<sup>37</sup>

### *Investigación científica:*

- *Director del proyecto, Universidad de Morón. Título del proyecto: “La Responsabilidad Social Empresaria, un nuevo campo de Gestión”*
- *“El Balance Social y su grado de inserción en la currícula del Contador Público” – Universidad Nacional de La Matanza – Miembro Investigador.*

## 6- PRODUCCIÓN EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA <sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> **Especificar la antigüedad en la Universidad Nacional de La Matanza en Carreras de Grado y de Posgrado.**

Especificar la antigüedad en otras Universidades en Carreras de Grado y de Posgrado

<sup>36</sup> Citar: 1- Publicaciones de libros;

2 -Capítulos de libros;

3-Innovaciones Pedagógicas;

4- Material didáctico sistematizado;

5-Premios y Distinciones;

6-Tribunal de Concurso;

7- Tribunal de Tesis de Posgrado,

8-Dirección de Tesis de Grado;

9-Evaluación de Tesis

<sup>37</sup> Detallar la participación en el campo de la investigación, enumerando el conjunto de trabajos finalizados y evaluados como:

1-Dirección de Programa

2-Codirector de programa o director de proyecto

3-Codirector de proyecto

4-Integrante de mas de 3 años

5-Auxiliar o Becario



**Publicación con referato:**

- “¿Es posible medir los costos de calidad en una empresa autopartista?”. *Revista Costos y Gestión – Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Año 10 – Nro. 40 – Junio 2001.*
- “La técnica de análisis costo-beneficio ¿debe estar subordinada a la ética empresarial?”. *Revista Costos y Gestión – Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Año 14 – Nro. 55 – Marzo 2005.*
- “Presupuesto participativo. ¿Una herramienta eficaz para la gestión empresarial?”. *Revista Costos y Gestión – Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos – Año 17 – Nro. 65 – Setiembre 2007.*

**Presentaciones en reuniones científicas:**

- “Introducción a la calidad total”. *Iras. Jornadas de Administración – UNLM – Junio 1995.*
- “Las claves del presente: La Reingeniería”. *2das. Jornadas de Administración y Contabilidad – UNLM – Noviembre 1996.*
- “Los recursos humanos frente a la globalización de los mercados”. *Iras. Jornadas de capacitación laboral – Instituto Cardenal Casañas – Noviembre 1997.*
- “Costos de calidad”. *XXII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Noviembre 1999.*
- “Responsabilidad social empresarial: ¿hacia una nueva forma de gestión?”. *XXVIII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Setiembre 2005.*
- “La gestión en la era molecular”. *XXVIII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Setiembre 2005.*

**7- FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS<sup>39</sup>**

NO

**8- GESTIÓN<sup>40</sup>**

---

<sup>38</sup> Detallar las actividades emanadas de trabajos investigación científica que no fueron mencionadas en el apartado 5 “Producción en Docencia”

- 1-Libros
- 2-Capítulo de libro
- 3-Patente
- 4-Publicación con referato
- 5-Publicación sin referato
- 6-Premios y distinciones
- 7-Presentación en Reunión científica
- 8-Evaluación de actividad científica

<sup>39</sup> Identificar actividades vinculadas a:

- 1-Dirección tesis posgrado
- 2-Dirección investigador
- 3-Dirección becarios
- 4-Dirección pasantes
- 5-Dirección auxiliares de docencia
- 6-Capacitación de extensionistas

<sup>40</sup> Identificar actividades de Gestión que abarquen períodos no inferiores a un año de Gestión en algunos de los siguientes Cargos:

- 1-Rector
- 2-Vicerrector
- 3-Decano
- 4-Vicedecano
- 5-Secretario UUNN
- 6-Secretario de Facultad
- 7-Director Centro, Instituto, Escuela o Dpto.

## 9-DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE PRESENTA

### 10- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES (PÚBLICAS Y / O PRIVADAS).

- Rodometal S.A. (1978-1994) Cargo: Gerente Administrativo Financiero
- Carballal y Asoc.(1994-1996) Cargo: Consultor
- Asociación de Graduados de la UNLaM (hasta Mayo 2000) Cargo: Tesorera
- Asociación de Graduados de la UNLaM (actual): Comisión de Etica
- Metalúrgica Rual S.A. (desde 1996) Cargo: Gerente de Costos y Presupuesto

### CURSOS:

1. “ISO9000:2000” – Engineers & Consultants SA representante de Underwriters Laboratorios Inc. – Duración: 8 hs -Mayo 1999.
2. “QS 9000 3ra. Edición” - Engineers & Consultants SA representante de Underwriters Laboratorios Inc. – Duración: 16 hs. - Mayo 1999.
3. “Fundamentos epistemológicos y éticos de las ciencias” – Universidad de Morón – Duración: 45 hs. - Julio 2004.
4. “Curso de Perfeccionamiento en Docencia Universitaria” - Universidad Nacional de La Matanza – Duración: 40 hs. – Julio 2006.
5. “Metodología de la Investigación Científica” – Universidad de Morón – Duración: 45 hs. – Noviembre 2006.
6. “Evaluación de Programas Sociales: Aspectos conceptuales y metodológicos” – Universidad Nacional de La Matanza; SIEMPRO – Duración: 36 hs. – Julio 2007.
7. “Presentaciones Orales Efectivas (Oratoria)” – Universidad Nacional de La Matanza – Duración: 32 hs. – Noviembre 2007.

### SEMINARIOS

1. “1ra. Jornada Interdisciplinaria de Ciencias Económicas” – UNLaM – Noviembre 1994, Participante.
2. “1ras. Jornadas de Administración” – UNLaM – Junio 1995 – Presenta trabajo.
3. “1ras. Jornadas de Comercio Internacional” – UNLaM – Noviembre 1995, Participante.
4. “2das. Jornadas de Administración y Contabilidad” – UNLaM – Noviembre 1996 - Participante.
5. “1ras. Jornadas de Capacitación Laboral” – Departamento Contable; Instituto Cardenal Casañas – Noviembre 1997 – Expositor.
6. “Mercadotecnia y gestión empresaria. Una visión hacia el MERCOSUR y el mundo globalizado” – UNLaM – Mayo 1998 - Miembro Activo.
7. “La responsabilidad del Contador Público en materia Penal Tributaria” – Asoc. de Graduados de la UNLaM y UNLaM – Setiembre 1998 - Miembro Activo.
8. “Sistema Osiris on Line – Sistema María” – Asoc. de Graduados de la UNLaM e IDEB – Julio 1999 - Participante.
9. “Libros y Registros Contables llevados en legal forma” - Asoc. de Graduados de la UNLaM y Consejo Profesional de Cs. Económicas de la Pcia. De Bs. As. – Setiembre 1999 - Organizador.
10. XXII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Noviembre 1999 – Asistente y Expositor.
11. XXIII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Setiembre 2000 – Disertante.
12. XV Jornadas Nacionales de Administración del Colegio de Graduados en Cs. Económicas de la Cap. Federal – Noviembre 200 - Participante.
13. XXIV Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Octubre 2001 - Asistente.

- 
- 8-Consejo Superior
  - 9-Consejero Superior
  - 10-Consejero de Facultad
  - 11-Responsable Programa Institucional
  - 12-Participante Programa Institucional
  - 13-Miembro Comisiones Asesoras (nivel UUNN)
  - 14-Otras responsabilidades de Gestión

14. XXV Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Octubre 2002 - Asistente.
15. VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos – Noviembre 2003 - Participante.
16. XXVII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Noviembre 2004 – Asistente y Expositor.
17. XIX Jornadas Nacionales de Administración del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Capital Federal – Noviembre del 2004 - Participante.
18. XXVIII Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Setiembre 2005 – Asistente y Expositor.
19. XXIX Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Octubre 2006 – Expositor.
20. “Seminario Economía y Sociedad” – UNLaM – Setiembre 2007 – Asistente.
21. XXX Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Octubre 2007 – Asistente.
22. XXXI Congreso Arg. de Prof. Universitarios de Costos – Setiembre 2008 – Asistente.

***La información que detallo es exacta y tiene el carácter de DECLARACIÓN JURADA***

.....  
*Lugar y Fecha*

.....  
*Firma*



## **CURRICULUM VITAE**

### **ANTECEDENTES PERSONALES**

*Apellido: Rampello*

*Nombre/s: Silvia Marisa*

*Nacionalidad: Argentina*

*Fecha de Nacimiento: 29 de abril de 1967*

*Lugar de Nacimiento: Capital Federal*

*Estado Civil: casada*

*Documento de Identidad: DNI 18.089.220*

*Cédula de Identidad:*

*Domicilio Particular: Guatemala 1685*

*Código Postal: 1753*

*Localidad: Villa Luzuriaga*

*Provincia: Buenos Aires*

*Teléfonos: 4669-7166/ 15-6158-2377*

*Fax:*

*E.mail: silviarampello@ciudad.com.ar*

### **1- ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

*Adjuntar Fotocopia de cada uno de los títulos o certificados declarados*

#### **1-1 Título Terciario**

*Denominación del Título:*

*Institución:*

*Año de Egreso:*

#### **1-2- Título Universitario**

*Denominación del Título: Lic. En Administración*

*Institución: Universidad de Morón*

*Año de Egreso: 1994*

#### **1-3- Estudios Universitarios (En Curso)**

*Descripción de la Carrera.*

*Cantidad de Materias del Plan de Estudios*

*Institución*

*Año de Inscripción*

*Cantidad de materias y/o créditos aprobados*

#### **1-4- Estudios de Posgrado**

##### **1-4-1- Curso de Posgrado**

*Programa de Investigación de Cs Económicas (P.I.C.E)*

*Cantidad de materias y/o créditos aprobados: 30 Créditos (300 hs de clase y evaluación)*

*Subprograma: "Especialización en Investigación" – Resolución del HCD CE N° 002-2000*

*Con los siguientes módulos aprobados:*

- *Seminario Metodología de la investigación- calificación obtenida: 7 puntos- 5 créditos*
- *Seminario Metodología Cuantitativa con variables métricas y no métricas con utilización del paquete SPSS / WIN- Calificación obtenida 9 puntos- 12 créditos*
- *Seminario de Teorías de la Decisión aplicadas a la investigación- Calificación obtenida 9 puntos- 5 créditos*
- *Metodología Cualitativa con utilización del Paquete Informático QST NUD\*IST 4- Calificación obtenida 10 puntos- 5 créditos*
- *Seminario propiedad intelectual e investigación- Calificación obtenida 10 puntos- Total 3 créditos*

#### ***1-4-2-Título de Posgrado***

##### ***Tipo de Estudio<sup>41</sup>: Especialización***

*Denominación del Título: Especialización en Mercadotecnia*

*Institución: Universidad Nacional de La Matanza*

*Año de Egreso: 1999*

***Título de la Tesis cuando corresponda.***

#### ***1-4-3- Estudio de Posgrado Incompleto o que cursa actualmente***

##### ***Tipo de Estudio<sup>42</sup>: Maestría***

*Denominación de la carrera: Maestría en Educación a Distancia*

*Total de Materias o Créditos del Plan de Estudios: 1065 hs – 71 créditos (20 materias)*

*Institución: Universidad de Morón*

***Año de Inscripción: 2007***

***Total de Materias aprobadas: 18 materias aprobadas***

## ***2. ANTECEDENTES EN LA DOCENCIA***

*Universidad de Morón- JTP- Dedicación simple – Interina*

*Universidad Nacional de La Matanza- Docente Asociada- Dedicación Exclusiva. Interino*

## ***3 ANTIGÜEDAD EN LA DOCENCIA <sup>43</sup>***

***Universidad Nacional de La Matanza: 15 años***

## ***4 PRODUCCIÓN EN DOCENCIA <sup>44</sup>***

---

<sup>41</sup> **Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado**

<sup>42</sup> **Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado**

<sup>43</sup> **Especificar la antigüedad en la Universidad Nacional de La Matanza en Carreras de Grado y de Posgrado.**

Especificar la antigüedad en otras Universidades en Carreras de Grado y de Posgrado

<sup>44</sup> Citar: 1- Publicaciones de libros;

2 -Capítulos de libros;

3-Innovaciones Pedagógicas;

4- Material didáctico sistematizado;

5-Premios y Distinciones;

6-Tribunal de Concurso;

- 1997: capítulo correspondiente a la función comercial del libro “Gestión de Empresas Exitosas” Ed. C&C
- Material para trabajos prácticos de la Materia Comercialización desde 1998 a la fecha.
- Material complementario a la bibliografía de la Materia Comercialización:
  - apuntes sobre Ventas Personales,
  - Marketing de Guerra,
  - E – Commerce
- Guías de Trabajos Prácticos de Organización y Estructuras (año 1999-2000)

## 5- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA O DESARROLLO TECNOLÓGICO<sup>45</sup>

El siguiente es un detalle de todos los trabajos en los que participe como **INVESTIGADORA**: (Estoy categorizada desde 1994. Mi categoría actual es V.)

- 2007/2009: “La incorporación de la Educación a Distancia en la carrera de Contador Público”
- 2008: “La educación virtual como instrumento de la profesionalización de la función pública en América Latina y el Caribe”- Investigación promovida por el CLAD (Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) y financiada por el IDRC de Canadá.
- 2004/2005: “Complejidad territorial. El subsistema decisional para el desarrollo territorial en el marco de la complejidad”
- 2002/2003: “ PyMEs, empleo y nuevas formas de relaciones laborales en el conurbano bonaerense”
- 2001/2002: “Programas de capacitación, como generadores de desarrollo “Programas de capacitación para el microempresario como generadores de desarrollo de las microempresas en el partido de La Matanza”
- 1997/1999: Título del proyecto: “Análisis de los programas para el desarrollo productivo y que son generadores de empleo en el distrito de La Matanza en los últimos cinco años”.
- 1994/1997: Título del proyecto: “El impacto de las nuevas tecnologías en los pequeños y medianos empresarios de La Matanza a partir de 1983”

Los trabajos finalizados han sido evaluados satisfactoriamente

## 6- PRODUCCIÓN EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA <sup>46</sup>

---

7- Tribunal de Tesis de Posgrado,

8-Dirección de Tesis de Grado;

9-Evaluación de Tesis

<sup>45</sup> Detallar la participación en el campo de la investigación, enumerando el conjunto de trabajos finalizados y evaluados como:

1-Dirección de Programa

2-Codirector de programa o director de proyecto

3-Codirector de proyecto

4-Integrante de más de 3 años

5-Auxiliar o Becario

<sup>46</sup> Detallar las actividades emanadas de trabajos investigación científica que no fueron mencionadas en el apartado 5 “Producción en Docencia”

1-Libros

2-Capítulo de libro

## ***Expositor en Encuentro Regional Bs. As. de ADENAG- 26/04/1997***

### **7- FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS<sup>47</sup>**

*11/2007 a la fecha: Docente capacitadora y tutora del Programa “Incubando Ideas” Ministerio de Desarrollo de la Nación, dictado en la sede de la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires, Sede La Matanza*

*13/9 al 22/10 de 1997: Dictado de Curso de Ventas, correspondiente al Programa de Capacitación Empresaria (Secretaría de Extensión Universitaria). Dicho curso fue destinado al plantel de vendedores de la empresa Mano S.A. incluyó, la preparación del material y el dictado de las clases correspondientes.*

*24/5/2000: Dictado del Taller “Como lograr la reactivación de mi Negocio” en el marco del convenio U.N.La.M – IDEB*

### **8- GESTIÓN<sup>48</sup>**

*Consejera Departamental del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza. Periodo 2007-2009*

### **9-DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE PRESENTA**

---

- 3-Patente
- 4-Publicación con referato
- 5-Publicación sin referato
- 6-Premios y distinciones
- 7-Presentación en Reunión científica
- 8-Evaluación de actividad científica

<sup>47</sup> Identificar actividades vinculadas a:

- 1-Dirección tesis posgrado
- 2-Dirección investigador
- 3-Dirección becarios
- 4-Dirección pasantes
- 5-Dirección auxiliares de docencia
- 6-Capacitación de extensionistas

<sup>48</sup> Identificar actividades de Gestión que abarquen períodos no inferiores a un año de Gestión en algunos de los siguientes Cargos:

- 1-Rector
- 2-Vicerrector
- 3-Decano
- 4-Vicedecano
- 5-Secretario UUNN
- 6-Secretario de Facultad
- 7-Director Centro, Instituto, Escuela o Dpto.
- 8-Consejo Superior
- 9-Consejero Superior
- 10-Consejero de Facultad
- 11-Responsable Programa Institucional
- 12-Participante Programa Institucional
- 13-Miembro Comisiones Asesoras (nivel UUNN)
- 14-Otras responsabilidades de Gestión

- *Fotocopia del Título de Grado: Lic. En Administración*
- *Fotocopia del Título de Posgrado: Especialización en Mercadotecnia*
- *Fotocopia primera pagina del contrato de locación de servicios Proyecto de Asistencia Técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*
- *Certificado de participación en la investigación del CLAD*
- *Certificado de participación como profesor – tutor en el Programa “Incubando Ideas”*
- *Constancias (5) de participación en los seminarios del Programa PICE*
- *Certificado de actividad como Expositor en ADENAG*
- *Certificado de participación como docente en el Taller IDEB “ como lograr la reactivación de mi negocio”*
- *Certificados de participación en actividades de capacitación.*

**10- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES (PÚBLICAS Y / O PRIVADAS).**

- *Abril 2005 a la fecha: Consultora independiente integrante del Grupo Crescent Consultores. [www.grupocrescent.com.ar](http://www.grupocrescent.com.ar)*
- *Abril 2005/a la fecha: Consultoría en Marketing, empresa Buquebus. Proyecto: Análisis de Mercado.*
- *5/2003: Consultora individual del “Proyecto de Asistencia Técnica Año 2000” del PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). Confección del Manual de Procedimientos del Ente Regulador de Firma Digital.*
- *1998/2001: consultora programa IDEB Gestión Empresaria*
- *2000: Dictado de cursos capacitación a Microempresarios en Cámara de Comercio de Tapiales y Cámara de Talleres Mecánicos de La Matanza*

***La información que detallo es exacta y tiene el carácter de DECLARACIÓN JURADA***





## **CURRICULUM VITAE**

### **ANTECEDENTES PERSONALES**

**Apellido:** SARACINO

**Nombre/s:** SANDRA PATRICIA

**Nacionalidad:** ARGENTINA

**Fecha de Nacimiento:** 17/02/1964

**Lugar de Nacimiento:** CIUDAD DE BUENOS AIRES

**Estado Civil:** CASADA

**Documento de Identidad:** DNI 16.974.271

**Cédula de Identidad:** 9.083.956

**Domicilio Particular:** COLON 405

**Código Postal:** 1704

**Localidad:** RAMOS MEJIA

**Provincia:** BUENOS AIRES

**Teléfonos:** 4656-7634 15-5021-2839

**Fax:** 4654-1758

**E.mail:** [ssaracino@consejo.org.ar](mailto:ssaracino@consejo.org.ar)

[sandrasaracino@hotmail.com](mailto:sandrasaracino@hotmail.com)



### **1- ANTECEDENTES ACADÉMICOS**

#### **1-1 Título Terciario**

*Denominación del Título*

*Institución*

*Año de Egreso*

#### **1-2- Título Universitario**

*Denominación del Título* CONTADOR PÚBLICO

*Institución* U. N. La M.

*Año de Egreso* 1995

#### **1-3- Estudios Universitarios (En Curso)**

*Descripción de la Carrera.*

*Cantidad de Materias del Plan de Estudios*

*Institución*

*Año de Inscripción*

*Cantidad de materias y/o créditos aprobados*

#### **1-4- Estudios de Posgrado**

##### **1-4-1- Curso de Posgrado**

**CURSO DE PERFECCIONAMIENTO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA - U.N.LaM. - DTO.  
CS. EC. - 40 HORAS - (D.D.C.E.N° 001/06) - 07/2006**

SEMINARIO “DISEÑO DE PAGINAS WEB PARA INVESTIGADORES” - U.N.LaM - DTO. CS. EC. - 40 HORAS – CORRESPONDIENTE AL P. I. C. E. SUB PROGRAMA “ESPECIALIZACIÓN EN INVESTIGACIÓN” RES H.C.D. CE N° 018/2002 - DIC 2003 CERT. REG. N° 2256 DEL LIBRO 2

SEMINARIO “LA ESCRITURA EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA” - U. N. La M. - DTO CS. EC. - 80 HORAS - CORRESPONDIENTE AL P. I. C. E. SUB PROGRAMA “ESPECIALIZACIÓN EN INVESTIGACIÓN” RES H.C.D. CE N° 018/2002 - DIC 2003 CERT. REG. N° 2243 DEL LIBRO 2

SEMINARIO INTERNACIONAL “MARKETING INTERNACIONAL POR INTERNET” - U. N. L. P. - FAC. CS. EC. - ESCUELA DE POSTGRADO DE MARKETING INTERNACIONAL / EXPORT ACADEMIE, BADEN WURTTMBERG, ALEMANIA - SETIEMBRE 2000

SEMINARIO INTERNACIONAL “JUEGO DE SIMULACIÓN EMPRESARIAL - TOPIC” - U. N. L. P. - FAC. CS. EC. - ESCUELA DE POSTGRADO DE MARKETING INTERNACIONAL / EXPORT ACADEMIE, BADEN WURTTMBERG, ALEMANIA - DICIEMBRE 2000

#### **1-4-2-Título de Posgrado**

##### **Tipo de Estudio<sup>49</sup> MAGISTER**

Denominación del Título “MAGÍSTER EN MARKETING INTERNACIONAL”

Institución U. N. L. P. . - FAC. CS. EC. - ESCUELA DE POSTGRADO DE MARKETING INTERNACIONAL / EXPORT ACADEMIE, BADEN WURTTMBERG, ALEMANIA

Año de Egreso 2001

**Título de la Tesis:** “CONCEPCIÓN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UNA ENTIDAD SOLIDARIA EN INTERNET”

#### **1-4-3- Estudio de Posgrado Incompleto o que cursa actualmente**

##### **Tipo de Estudio<sup>50</sup>**

Denominación de la carrera

Total de Materias o Créditos del Plan de Estudios

Institución

**Año de Inscripción**

**Total de Materias aprobadas (Cuando corresponda la presentación de Tesis, se debe detallar el estadio en que se encuentra la misma)**

## **2. ANTECEDENTES EN LA DOCENCIA**

**U. N. La M. Prof. Ayte 1° INTERINO**

**U. B. A. Prof. Ayte. 1° INTERINO**

## **3 ANTIGÜEDAD EN LA DOCENCIA<sup>51</sup>**

---

<sup>49</sup> Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado

<sup>50</sup> Especialización- Maestría- Doctorado- Posdoctorado

<sup>51</sup> Especificar la antigüedad en la Universidad Nacional de La Matanza en Carreras de Grado y de Posgrado.

Especificar la antigüedad en otras Universidades en Carreras de Grado y de Posgrado

**U. N. La M. Dto Cs. Ec. 01/04/1996**

**Carreras de Grado: Contador Publico / Lic. En Administración / Lic. en Comercio Exterior**

*Materias: Contabilidad Básica, Técnicas de Valuación, Estados Contables, Comercialización (Comercio Exterior)*

*Curso de Admisión: Contabilidad*

*U. B. A. Fac. de Cs. Ec. 01/03/2002 hasta 31/12/2004*

*Carrera de Grado: Contador Publico / Lic. En Administración / Actuario*

*Materia: Teoría Contable*

#### **4 PRODUCCIÓN EN DOCENCIA <sup>52</sup>**

##### **MATERIAL DIDÁCTICO Y SISTEMATIZADO:**

**“CONTABILIDAD BASICA, GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS” DTO. DE CS. EC., U. N. La M. 1997 Y SIGUIENTES**

**“TÉCNICAS DE VALUACIÓN” GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS” DTO. DE CS. EC., U. N. La M. 1998 Y SIGUIENTES**

**“ESTADOS CONTABLES” GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS” DTO. DE CS. EC., U. N. La M. 1996 Y SIGUIENTES**

**“COMERCIALIZACION INTERNAC.” GUIA DE TRABAJOS PRACTICOS” DTO. DE CS. EC., U. N. La M. 2002 Y SIGUIENTES**

##### **DIRECCIÓN DE TESIS DE GRADO:**

**“MARKETING Y SU ROL EN LA ACTIVIDAD DE ASEGURADORAS Y PRODUCTORES” DICIEMBRE 2005**

#### **5- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA O DESARROLLO TECNOLÓGICO<sup>53</sup>**

##### **INTEGRANTE:**

**\* B 090 “IMPORTANCIA Y VIABILIDAD DE LA GENERACIÓN DE NUEVAS PYMES MEDIANTE EL FINANCIAMIENTO DE INCUBADORAS DE EMPRESAS EN LAS UNIVERSIDADES**

- 
- <sup>52</sup> Citar: 1- Publicaciones de libros;  
2 -Capítulos de libros;  
3-Innovaciones Pedagógicas;  
4- Material didáctico sistematizado;  
5-Premios y Distinciones;  
6-Tribunal de Concurso;  
7- Tribunal de Tesis de Posgrado,  
8-Dirección de Tesis de Grado;  
9-Evaluación de Tesis

- <sup>53</sup> Detallar la participación en el campo de la investigación, enumerando el conjunto de trabajos finalizados y evaluados como:
- 1-Dirección de Programa
  - 2-Codirector de programa o director de proyecto
  - 3-Codirector de proyecto
  - 4-Integrante de mas de 3 años
  - 5-Auxiliar o Becario

NACIONALES, PROVINCIALES Y/O MUNICIPALES” - AREA ECONOMICA - U. N. La M. - 2002/2003

\* B 105 “LOS COSTOS COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA GESTION EMPRESARIA” AREA ECONOMICA - U. N. La M. - 2004/2005

\* B 124 “ EL BALANCE SOCIAL Y SU GRADO DE INSERCIÓN EN LA CURRICULA DEL CONTADOR PUBLICO” - AREA ECONOMICA - UNLAM - 2007/2008

## 6- PRODUCCIÓN EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA O ARTÍSTICA <sup>54</sup>

### 7- FORMACIÓN RECURSOS HUMANOS<sup>55</sup>

DIRECCIÓN DE AUXILIARES DE DOCENCIA:

- FORMACIÓN DE VARIOS AUXILIARES EN DOCENCIA A FINES DE SU CAPACITACION EN EL DICTADO DE CLASES Y USO DE LAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS.

### 8- GESTIÓN<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Detallar las actividades emanadas de trabajos investigación científica que no fueron mencionadas en el apartado 5 “Producción en Docencia”

- 1-Libros
- 2-Capítulo de libro
- 3-Patente
- 4-Publicación con referato
- 5-Publicación sin referato
- 6-Premios y distinciones
- 7-Presentación en Reunión científica
- 8-Evaluación de actividad científica

<sup>55</sup> Identificar actividades vinculadas a:

- 1-Dirección tesis posgrado
- 2-Dirección investigador
- 3-Dirección becarios
- 4-Dirección pasantes
- 5-Dirección auxiliares de docencia
- 6-Capacitación de extensionistas

<sup>56</sup> Identificar actividades de Gestión que abarquen períodos no inferiores a un año de Gestión en algunos de los siguientes Cargos:

- 1-Rector
- 2-Vicerrector
- 3-Decano
- 4-Vicedecano
- 5-Secretario UUNN
- 6-Secretario de Facultad
- 7-Director Centro, Instituto, Escuela o Dpto.
- 8-Consejo Superior
- 9-Consejero Superior
- 10-Consejero de Facultad
- 11-Responsable Programa Institucional
- 12-Participante Programa Institucional
- 13-Miembro Comisiones Asesoras (nivel UUNN)
- 14-Otras responsabilidades de Gestión

***9-DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE PRESENTA***

***10- OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES (PÚBLICAS Y / O PRIVADAS).***

***Contador independiente***

***La información que detallo es exacta y tiene el carácter de DECLARACIÓN JURADA***