



Trabajo de Graduación del M.B.A.

**PLAN DE MARKETING DE “CAPITAL HUMANO”:**

**El lado humano de la Tecnología**

Por:

Federico Peña

Mentor:

María de los Milagros Montell

Provincia de Buenos Aires, 15 de Mayo de 2015

## Agradecimientos

La culminación de esta tesis representa el cierre de dos etapas de mi vida. Por un lado, el cierre de un MBA rico en contenido y experiencias que me hizo redescubrir la pasión por el estudio y que me complementó de una visión más amplia e interesante de mi profesión, y por otro lado, el cierre de una etapa personal que abarcó más de 6 años de triunfos y fracasos pero que me marcaron que siempre hay otro camino para ser feliz.

En ambos casos nada de esto hubiese sido posible sin el apoyo incondicional e ilimitado de un grupo de personas, que con o sin palabras de aliento, me escucharon, comprendieron y hasta desafiaron para que piense, haga y me arriesgue hasta el cansancio. Ellos son nada más ni nada menos que mis padres, mis hermanos Alejandro y Denise, mi amigo del alma Teobaldo y mi compañera incansable Griselda. Por ellos soy, a ellos todo les agradezco.

No quiero dejar de reconocer a mi mentora, Milagros, quien con su constante soporte y correcciones me guió y ayudó para finalizar esta tesis en tiempo y forma.

Por último, quiero dedicar unas palabras a mis padres. Mi padre quien con su sacrificio y su perseverancia, día a día me enseña y muestra que se puede soñar en grande e, Irmita, quien es mi soporte y guía desde el primero hasta el último de mis días.

# INDICE

1. Resumen Ejecutivo .....	1
2. Introducción .....	2
3. Descripción de la empresa .....	7
4. Análisis de Mercado .....	8
4.1. Análisis del Macroentorno .....	8
4.2. Análisis del Microentorno .....	14
4.2.1. Conclusión .....	20
4.3. Clientes .....	20
4.4. Necesidad .....	21
4.5. Investigación de mercado .....	22
4.6. Segmentación .....	24
4.7. Estimación de la demanda .....	25
5. Análisis Estratégico .....	26
5.1. Estrategia genérica de Porter.....	26
5.2. Matriz FODA .....	27
5.3. Matriz de Desarrollo (Ansoff).....	33
5.4. Matriz BCG.....	33
5.5. Conclusión .....	34
6. Objetivos y Metas .....	34
7. Marketing Operativo .....	36
7.1. Marketing Mix.....	36
7.1.1. Productos .....	36
7.1.2. Precio .....	39
7.1.3. Distribución .....	41
7.1.4. Comunicación .....	44
7.2. Marketing de Servicios .....	45
8. Análisis Financiero.....	50
8.1. Punto de equilibrio.....	50
8.2. Flujo de Fondos .....	51

9.	Conclusiones .....	52
10.	Bibliografía básica .....	53
10.1.	Libros e Informes .....	53
10.2.	Artículos de Internet:.....	54
11.	Anexos .....	56
	Anexo 1: Principales Hitos de la Compañía.....	56
	Anexo 2: Principales regulaciones de la Industria de TI en Argentina .....	58
	Anexo 3: Principales Competidores.....	58
	Anexo 4: Principales portales de búsqueda:.....	59
	Anexo 5: Investigación de Mercado – Resultado de las entrevistas .....	60
	Anexo 6: Ponderación Variables Externas – Análisis FODA .....	61
	Anexo 7: Ponderación Cadena de Valor (Variables Internas).....	61
	Anexo 8: Detalle Campaña de E-Mail Marketing .....	62
	Anexo 9: Cantidad de seguidores – Redes Sociales .....	62
	Anexo 10: Análisis redes sociales de la competencia .....	62
	Anexo 11: Variables que impactan en la percepción del cliente .....	63
	Anexo 11: Presupuestos.....	64
	Anexo 12: Apertura de Costos.....	65
	Anexo 13: Estructura de salarios.....	65
	Anexo 14: Hipótesis para el cálculo del punto de equilibrio.....	66
	Anexo 15: Punto de Equilibrio - Reclutamiento.....	67
	Anexo 16: Hipótesis para el cálculo del flujo de fondos.....	67

# 1. Resumen Ejecutivo

*“El mercado de TI es uno de los sectores estratégicos del país y continúa en crecimiento”*

**(El Cronista,  
22/05/12)**

El enorme crecimiento de la industria de tecnología ha desarrollado la industria de consultoría de recursos humanos especializados muy rápidamente. Sin embargo, como todo fenómeno de expansión acelerado ha posicionado al servicio como de poco valor agregado, convirtiéndolo en un commodity “necesario” pero de poca diferenciación.

La unidad de Capital Humano es un proyecto que pretende capitalizar esta situación y convertirse en una alternativa distinta basada en una estrategia de servicios integral que satisface al cliente, mientras, que se apalanca en los conocimientos adquiridos por la empresa como proveedor de soluciones informáticas.

Para alcanzar este objetivo es necesario comprender las fortalezas y debilidades de la organización y desarrollar un modelo que se encuentre orientado a la raíz de la necesidad pero con una fuerte foco en entender, construir y contener al cliente. Dicho modelo solo se puede alcanzar por medio de convertir la mirada de la organización, y de todos sus recursos, en un ojo crítico que persigue altos estándares de calidad en cada uno de sus procesos e interacciones con los candidatos pero, por sobre todo, con el cliente final.

A pesar de que dicho proyecto presenta el desafío de construirse, convirtiéndose en rentable y autosustentable en el corto plazo, en el largo plazo propone la

creación de una cartera de clientes fiel que valora el compromiso y el esfuerzo por alcanzar el fin sin descuidar los medios.

## 2. Introducción

La industria de tecnología es y ha sido uno de los principales pilares competitivos de la Argentina en los últimos 10 años, posicionando al país como tercera potencia de TI en American Latina siendo únicamente superada por México y Brasil (The Economist, 2009) y cuadruplicándose desde la crisis financiera de los años 2001–2002 en sus dos métricas más fundamentales: empleo e ingresos.

De acuerdo con lo declarado por el Ministerio de Industria (Débora Giorgi, 2012), el sector de tecnología de información (TI) tiene, en Argentina, fuertes objetivos de crecimiento y expansión con miras al año 2020. Estos objetivos planteados implican duplicar la producción alcanzada en el año 2012, duplicar la cantidad de empleados (llegando a 134.000 empleados) y duplicar las exportaciones por 2.960 millones de dólares (Plan Estratégico Industria, 2013).

### Objetivos cuantitativos PEI 20 20

Variable	Objetivo	Incremento respecto 2012
Producción	USD 7.330 MM	109,5%
Empleo	134.100	94,5%
Exportaciones	USD 2.960 MM	228,9%
Egresados universitarios	6.250	48,1% <sup>(*)</sup>

(\*) Incremento necesario respecto de 2011

Fuente: Ministerio de Industria

Aunque dichos objetivos se puede considerar optimistas, la industria presenta una serie de interrogantes que ponen en jaque el logro de tan preciada meta como la falta de talento para cubrir las posiciones clave que genera una industria en crecimiento, pero con pleno empleo, y la gran centralización geográfica de las

empresas que componen la industria que agudiza aún más el fenómeno de escasez de recursos.

Según lo informado por la CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios tecnológicos de Argentina, 2012) la cantidad de graduados de cadenas afines de tecnología disminuyó de 3.275 en el 2009 a 2.783 en el 2011, alejándola aún más del objetivo de satisfacer las 10 mil vacantes anuales que deben ser cubiertas para proveer a las empresas de todos los recursos que necesitan. Por otro lado, y en función de lo informado por la consultora Claves Información Competitiva, la industria se compone por 3.624 empresas de Software y servicios informáticos distribuidos a lo largo del país pero agrupándose en un 60% en la Ciudad de Buenos Aires siendo un gran porcentaje del resto capturado por 3 provincias: Córdoba, San Luis y Santa Fe.

La falta y centralización de talento que afecta a la industria, y que ya ha ocasionado que un 45% de los empleadores locales hayan afirmado tener dificultades para cubrir posiciones estratégicas durante el año 2012 (Experis, "Demanda de talento de la industria TI", 2012), genera demoras e interrupciones en la implementación de nuevos proyectos de tecnología y pérdidas económicas que solamente pueden enfrentarse con sólidas políticas de retención de talento y procesos ágiles, artesanales y eficientes de búsqueda e incorporación de nuevos recursos humanos.

A su vez, y de acuerdo a la declaración realizada por Fernando Racca, titular de la CESSI, cada 100 empleados trabajando en tecnología hay 25 que cambian de lugar de trabajo ocasionando una pérdida continua de conocimiento y una alta canibalización entre las empresas. Esta canibalización continua entre empresas de diferentes tamaño ocasiona un fuerte impacto en las estructuras de salarios y las políticas de retención, incluyendo premios por objetivos, planes de desarrollo y capacitación continua.

Adicionalmente a estos puntos, el fuerte grado de complejidad técnica por el manejo de plataformas (Linux / Windows / etc.) y lenguajes específicos (.Net / JAVA / PHP / C++ / etc.) sumado a particularidades de la industria (fuerte nivel de autonomía en el aprendizaje, horarios de trabajo atípicos, excentricidades de los candidatos, etc.) incrementan aún más el nivel de dificultad para que las empresas, ajenas o no al sector, puedan enfrentar por sí solas y basadas en sus estructuras internas a la búsqueda de dichos recursos.

Basado en los argumentos anteriormente enumerados es posible afirmar que existen una serie de desafíos que las empresas suelen enfrentar en la incorporación de este tipo de recursos:

- Falta de conocimiento por las áreas tradicionales de RR.HH y selección para evaluar las capacidades técnicas de los candidatos, las necesidades de las posiciones a cubrir y las necesidades de los candidatos.
- Necesidad de contar con canales no tradicionales para la búsqueda de dichos recursos basados en una sólida red de contactos más que en los portales de búsqueda populares (ejemplos: Zonajobs, Bumeran e UniversoBit).
- Obligación de invertir más tiempo y esfuerzo en la búsqueda de los recursos ocasionando sobrecargas de trabajo en el sector de RR.HH en aquellas empresas que poseen estructuras limitadas. En aquellos casos donde el sector de RR.HH no se dedique en forma continua a la selección de personal la tarea será vista como disruptiva, con alto margen de error y con una gran sobrecarga de trabajo generando un efecto de desmotivación.
- Alta rotación del personal del sector, con indicadores que en algunas empresas alcanzan un rango de entre el 30% al 35% anual superando ampliamente la media del resto de la compañía.
- Mercado altamente canibalizado donde las empresas continuamente se roban los recursos modificando las políticas de salarios y de retención de personal.



- Altos costos laborales asociados a la contratación de nuevos recursos y desvinculación de recursos existentes.

Este escenario de un mercado en crecimiento, con escasez de recursos y con particularidades puntuales, genera que solamente aquellas empresas que tengan establecidos procesos sólidos, con un fuerte Know-How en la industria y una extensa red de contactos puedan encontrar soluciones efectivas a tan complejo problema.

Este es el punto de partida que da origen a la necesidad que poseen las empresas Argentinas que requieren personal de TI y que no cuentan con la estructura suficiente, el conocimiento necesario o la inversión en tiempo y dinero para realizar su propio proceso de incorporación de personal de tecnología. A su vez, es necesario agregar que en algunas ocasiones la necesidad de personal surge de proyectos puntuales, con fecha de finalización determinada con anticipación, que no le permite a la organización agrandar su nómina de empleados necesitando una solución diferente. Dichas necesidades actualmente son satisfechas, por lo menos, por 30 consultoras de RR.HH especializadas en TI (UniversoBit, 2014) que brindan los servicios de búsqueda y selección de personal en sus dos metodologías posibles: Reclutamiento y Outsourcing.

En este contexto se encuentra sumergida nuestra empresa, Consensus Argentina S.A., y su marca comercial Consensus Group. Una empresa cuya misión es la venta de Servicios Integrales de Tecnología de Información, Desarrollo de Software y Productos especializados y Provisión de Servicios de Capital Humano.

El foco principal de la empresa está orientado a la innovación tecnológica de Software y sus servicios derivados, siendo su objetivo lograr un alto nivel de complementación horizontal con la creación de unidades de negocio que le permita disponer de un fuerte apalancamiento en la acumulación de “conocimiento” y convertirse en un jugador relevante en América del Sur.

Los servicios de la empresa se caracterizan por aportar respuestas y soluciones innovadoras en busca de la satisfacción y la consolidación de una relación a largo plazo con los clientes, basándose en la interacción equilibrada de 3 pilares fundamentales: **Recursos, Procesos y Tecnología.**

Como consecuencia de “aprender” el proceso de incorporación de personal especializado en TI para cubrir sus propias necesidades, a mediados del año 2013, la organización abre una nueva división de negocios orientada a la comercialización de Servicios de Capital Humano a través de la cual ofrece al mercado SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN TI Y PROVISION DE SERVICIOS PROFESIONALES (OUTSOURCING), brindando la combinación perfecta entre conocimiento técnico y conocimiento práctico, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes como si fuesen las propias.

Es fundamental destacar que, a diferencia de la mayoría de consultoras de RR.HH especializadas en IT, Consensus Group es una empresa de soluciones informáticas, lo que la convierte en el partner perfecto para todas las empresas que necesiten hablar el lenguaje de tecnología.

A pesar de que ya han transcurrido 7 meses del inicio de sus operaciones, la falta de tiempo y conocimiento en el armado de planes de marketing han impedido el lanzamiento organizado de esta nueva línea de servicios, desaprovechando la oportunidad de armar una estrategia clara y consistente que estructure cada uno de los pasos necesarios para triunfar en este negocio.

### 3. Descripción de la empresa



La empresa fue fundada en el año 2002, empezando sus actividades comerciales en Marzo 2005. Desde el inicio de sus actividades la compañía ha mantenido un fuerte crecimiento sostenido, prácticamente duplicando sus ingresos años tras año y logrando importante hitos en el desarrollado de sus capacidades e unidades de negocio (Anexo 1).

Consensus Group es un miembro activo de la CESSI (Cámara de software de la Argentina) y, dentro de ella, propulsor de la exportación de software al mercado de Chile. Bajo la Iniciativa de la CESSI, en el año 2013 formó y forma parte integrante de una de las 10 empresas Argentinas de software en participar en la apertura de la “Red ArgenTIna IT, capítulo Chile, junto con la Embajada Argentina en Chile, siendo el presidente de Consensus Group delegado de la región y uno de sus principales referentes.

A su vez, forma parte de AMBA (Asociación de Marketing Bancario) a través de la cual se realizan importantes tareas de difusión de sus productos y servicios orientados a la Banca e Instituciones Financieras.

Es importante destacar que en los últimos dos años ha formado parte de importantes misiones comerciales de TI desarrolladas por el Gobierno Nacional en los mercados de Chile e Inglaterra.

## **4. Análisis de Mercado**

### **4.1. Análisis del Macroentorno**

Con el objetivo de comprender el macroentorno en el que se encuentra inmersa la organización, en los próximos apartados estaremos profundizando sobre las 6 fuerzas principales de acuerdo con la propuesta elaborada por Kotler (Fundamentos del Marketing, 2008). Dicho análisis nos permitirá comprender con mayor precisión el marco sobre el cual se desenvuelve la organización y su impacto sobre las variables de marketing.

- **Fuerzas Económicas**

El año 2014 se pronostica para la Argentina de bajo crecimiento y altos niveles de suba de precios (La Nación, 2014). Según las declaraciones efectuadas por Fausto Spotorno, Director de OJF, se estima que en el año 2014 el crecimiento del PBI estará entre 0 y el 1,5% y que la inflación estará alrededor del 35%, siempre y cuando el proceso devaluatorio sea exitoso.

A su vez, existen algunos analistas económicos que observan un panorama aún más negativo, como Lorenzo Sigaut Gravina, jefe de Ecolatina (La Nación, 2014), quienes aseguran que Argentina ya se encuentra en una situación de estanflación,

situación que se ve reforzada por la baja en el consumo (principal motor de crecimiento de los últimos años).

Adicionalmente a la situación económica, existen otras variables que comprometen las perspectivas del país como, por ejemplo, los niveles de competitividad que se encuentran muy lejos de ser los esperados para desarrollar las condiciones que impulsan el crecimiento y desarrollo de la economía. De acuerdo con lo informado por el World Economic Forum (2013) en su ranking de competitividad, Argentina se encuentra en la posición 104 de un total de 148 países, bajando fuertemente de posición en los últimos 2 años (85). El informe resalta como principales causas de esta situación la débil calidad de sus instituciones (143) y la ineficiencia de sus mercados (144).

A pesar de que las perspectivas económicas para este nuevo año no son favorables, el impacto en el mercado de TI es más débil que para el resto de las industrias más vinculadas a los niveles internos de consumo (Construcción, automotrices, etc.). Esto se debe a 3 factores puntuales:

- 1) Las organizaciones priorizaran para el 2014 los proyecto en sistemas e infraestructura (Page Group. 2014).
- 2) La demanda de nuevo talento es superior a la oferta independientemente del nivel de actividad.
- 3) La devaluación de la moneda por arriba de los ajustes salariales por inflación, favorece la exportación de servicios de desarrollo de Software por los menores costos laborales.

Uno de los fenómenos que más preocupaciones ocasiona no está vinculado a la infraestructura tecnológica sino al acceso a la tecnología, la cual se ha convertido durante los últimos años y especialmente con la implementación del cepo a las importaciones y el cepo cambiario, en cara, limitada y atrasada con respecto a otros países (Diario Clarín, 2013). Esta situación ha convertido a la Argentina en el

lugar donde la relación salario / precio es el menos conveniente para adquirir un producto tecnológico, llegando incluso a duplicar el valor con respecto a Estados Unidos.

- **Fuerzas Políticas**

La situación política que atraviesa el país es compleja y se encuentra en una de las situaciones más débiles de los últimos años. Según la encuesta realizada por la consultora Management & Fit (El Universal, 2014), la tasa de aprobación a la gestión realizada por el gobierno se encuentra en uno de sus momentos más negativos con una tasa del 27% de aprobación mientras que la tasa de rechazo se encuentra en un 66%, situación radicalmente opuesta que la obtenida en el periodo 2011.

Independientemente de esto, el marco regulatorio del mercado de TI favorece los intereses y negocios de la industria. Esto se debe a la existencia de una serie de regulaciones y políticas (Anexo 2) generadas por el Estado Nacional y los Gobiernos Provinciales destinadas a fortalecer al sector y reafirmar su condición de sector estratégico dentro del desarrollo nacional, definidas en el Plan Estratégico Industrial y focalizadas en los siguientes pilares:



Fuente: Ministerio de Industria

Dichas regulaciones brindan beneficios fundamentales para el crecimiento del sector y para que las empresas incrementen sus niveles de inversiones e innovación en el desarrollo de software para abastecer los mercados internos y externos. Entre sus beneficios se puede enumerar:

- Estabilidad fiscal sobre los tributos nacionales por el término de 10 años.
- Bonos de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales.
- Desgravaciones del 60% en el monto total del impuesto a las ganancias.
- Acceso a inversiones para el desarrollo de software y la creación de polos específicos destinados a la generación de un cluster altamente competitivo.

Dada la vigencia, publicidad y continua mejora de dichos proyectos es posible destacar que no se observan posibles modificaciones negativas en un mediano plazo que reviertan esta situación ocasionando riesgo para la industria y la organización.

- **Fuerzas Ambientales**

La creciente necesidad de acceder a medios electrónicos en todos los ambientes de nuestra vida ha ocasionado un incremento sustancial en la disponibilidad de dispositivos eléctricos a nivel mundial. Las continuas mejoras, actualizaciones, los nuevos lanzamientos y la mayor accesibilidad ocasionada por la disminución en los costos, hacen que dichos dispositivos se tornen obsoletos con mayor rapidez.

Como consecuencia de esto se ha ocasionado una explosión de basura electrónica, que en algunos casos, generan sustancias tóxicas y materiales pesados que perjudican el medio ambiente.

En función a lo declarado por Greenpeace ([www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)), solamente en Argentina se produce por habitante un total de 3 kilogramos de basura por año, alcanzando en el 2011 un total de 1 millón de computadoras descartadas y, para

fines del 2014, un total de 30 millones de celulares. Dicha cantidad de dispositivos electrónicos ocasiona un incremento sustancial en la basura electrónica ocasionando una crisis de enorme proporciones.

A pesar del intento de algunas entidades de establecer una ley nacional de gestión de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, todavía no se ha formalizado un marco que regule la producción y reciclamiento de dichos productos.

En función de esta información, identificamos esta variable como la de menor impacto en el análisis del macroentorno ya que no ocasiona ningún efecto potencial negativo en la nueva línea de servicios que ofrece la compañía. De todos modos la organización continuará con sus políticas ambientales haciendo un correcto uso de los materiales electrónicos para prolongar su duración, correcto funcionamiento y reciclado.

- **Fuerzas Tecnológicas**

En términos generales es posible afirmar que todavía el país cuenta con la infraestructura necesaria para proveer a la industria de TI con los recursos necesarios para brindar los servicios adecuadamente y poder competir a nivel internacional. Para mantener esta condición, en los próximos años, es fundamental continuar con las inversiones en la incorporación de nuevas tecnologías con el objetivo de sostener los niveles de eficiencia y productividad. Para esto es imperativo el desarrollo de una estrategia que se convierta en política de estado y garantice la continuidad de las inversiones en los sectores afines: Telecomunicaciones y Infraestructura.

Puntualmente el sector de Telecomunicaciones ha sufrido durante los últimos años un fuerte retroceso. De acuerdo al artículo publicado por el diario *Cronista*, *Infraestructura: La gran deuda Argentina*, hay señales del atraso que nuestro país está sufriendo incluso en comparación con países limítrofes como Brasil y Chile.



Algunas de ellas son: el espectro disponible para las operaciones móviles donde en Argentina es de 170 MHz mientras que en Brasil 524 MHz, lo que les permite contar con mayor velocidad de datos y el mayor número de restricciones para la instalación de antenas en municipios que garanticen mayor calidad en las comunicaciones.

- **Fuerzas Demográficas**

Como hemos mencionado anteriormente la sociedad Argentina cuenta con un número bajo de profesionales de TI en función a sus necesidades. De todos modos, dichos profesionales cuenta con un amplio espectro de conocimientos (calidad y variedad) que pueden ser aplicados a todas las tecnologías vigentes en la industria.

En un estudio (Infotechnology, 2013) efectuado para comprender el déficit de profesionales se relevó que las principales causas técnicas son: los conocimientos en habilidades obsoletas (22%), la falta de especialistas (16%) y la carencia de títulos específicos (13%), mientras que en las habilidades generales se destaca: la falta de atención en los detalles, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Las perspectivas para los próximos años, partiendo de la situación actual, es todavía más alarmante si analizamos el nivel general de educación del país, en donde en función de los resultados obtenidos en el estudio PISA 2013, se continua observando un retroceso en la calidad del aprendizaje en los estudiantes menores de 15 años en Argentina (puesto número 59 de 65 países). Incluso en la región de Latinoamérica nuestro nivel de educación general solo supera los resultados obtenidos por Colombia y Perú.

No se detecta ninguna injerencia en el resto de las variables demográficas en el desarrollo futuro de la industria.

- **Fuerzas Culturales**

Como se menciona en el artículo *Latin America creates rival to Silicon Valley* (Word Finance, 2012), el país posee una fuerte orientación cultural hacia la tecnología y la innovación, hechos que pueden observarse en la cantidad de start-up tecnológicos (más de 3.000) y hasta en el hecho de contar con una organización social como Palermo Valley fundada por un grupo de emprendedores que conectan la sociedad argentina con la comunidad más innovadora y emprendedora (High Tech).

Otro de los lineamientos que forman parte del Plan Estratégico Industrial 2020, es incrementar la calidad y cantidad de recursos humanos que forman parte del sector, a través de iniciativas como:

- “La empresa va a la Universidad” con foco en incrementar la presencia en las universidades.
- Difusión de las carreras informáticas y las oportunidades de empleo en el sector.
- Oferta de capacitaciones gratuitas para cursos de software y TI.
- Plan para elevar la cantidad anual de graduados universitarios de las carreras de ingeniería a 10.000 (1 graduado cada 40.000 habitantes).
- Miniforos en polos y cluster de TI en el interior del país para difundir el conocimiento sobre el sector y las últimas tendencias del mercado.

Todos estos puntos favorecen el desarrollo de la industria ya que garantizan un espacio propicio para la generación de interés en el campo.

## **4.2. Análisis del Microentorno**

Al referirnos al microentorno, haremos una evaluación general del sector donde se encuentra operando la organización y, especialmente, en su nueva línea de servicios en análisis. Para ellos respetaremos la estructura propuesta por Michael Porter (1979) del análisis de las 5 fuerzas:

- **Competidores**

La industria no presenta información clara sobre la cantidad de participantes que existen en la industria y que brindan servicios de Reclutamiento y/u Outsourcing pero a través de un relevamiento manual desarrollado en el principal portal de búsqueda de IT, UniversoBit, podemos identificar un total de 30 participantes de características similares (Anexo 3).

A pesar de que los servicios están bastante comoditizados existe una diferenciación entre los participantes en función de la cantidad de servicios agregados que brindan y la calidad de sus selectores y procesos, posicionándose en un eje que va desde ser una empresa de poco valor agregado y tarifas bajas hasta una compañía focalizada en perfiles de mucha complejidad y procesos artesanales (head hunting).

Actualmente, la posición de la compañía es bastante indefinida, orientada a cubrir el requerimiento de cualquier modo posible, sin diferenciarse de la competencia, que brindar un servicio acorde a un posicionamiento consistente con el resto de sus unidades de negocio y la propuesta de valor de la organización. Dicho posicionamiento debe ser reevaluado y corregido:



Fuente: Propia

Adicionalmente a estos competidores, es importante destacar que dentro del mercado de Capital Humano existen jugadores internacionales y de gran envergadura que no son específicos de la industria sino que abarcan todas los mercados y segmentos como Manpower (Experis), Adecco y Randstad. A pesar de que participan en la industria los mismos no son considerados como competencia directa por su gran tamaño y las características de sus procesos, estandarizados y faltos de personalización.

Es función de toda esta información podemos afirmar que el nivel de competencia en la industria es fuerte y variado con un gran número de competidores que cubren todos los segmentos posibles del mercado.

A pesar de que la cantidad de participantes es elevada al ser una mercado de nicho las barreras de entradas son relativamente altas ya que requieren de un fuerte conocimiento de la industria, sus distintos lenguajes y plataformas, la composición de un equipo especializado en TI y el respaldo de tecnologías que permitan la administración de CVs y la gestión de campañas. Dichas características requieren de una fuerte inversión. Distinto es el caso de las barreras de salidas, las cuales son bajas y de rápida ejecución ya que únicamente están vinculadas al costo del personal pero no a costos fijos de infraestructura.

En función de este análisis consideramos a la fuerza de la competencia como:

### **Media**

- **Productos sustitutos**

En el caso de los servicios de reclutamiento, el principal producto sustituto es el proceso de incorporación realizado por los equipos internos de RR.HH de los mismos clientes. Dichos equipos, en muchos casos diseñados para cubrir con los requerimientos de búsqueda y selección impiden que sus organizaciones contraten servicios externos.

En algunas organizaciones, especialmente aquellas de gran tamaño y con estructuras amplias, se cuenta con procesos de selección sólidos y bien desarrollados basados en los mismos procedimientos sobre los cuales trabajan las consultoras de RR.HH como: especialistas, extensa red de contactos y referidos y metodologías adecuadas de selección. A pesar de que esta alternativa está vigente solamente aplica para las empresas grandes, quienes representan el 3% del mercado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ministerio de Desarrollo Económico, 2011), esto se debe a que requiere un elevado nivel de inversión fija y permanente en sueldos más una inversión en tecnologías que simplifiquen y faciliten los procesos para evitar desgastes y equivocaciones. Dichos costos solo suelen justificarse en caso de estructuras de TI amplias o de mucha rotación.

Para la línea de servicios profesionales, el principal producto sustituto es la incorporación efectiva de personal, tanto efectuada por mecanismos internos o externos (reclutamiento). Dado la vinculación de ambos productos a una necesidad similar no consideramos necesario profundizar sobre la misma.

En función de este análisis consideramos a la fuerza de los productos sustitutos como: **Baja**

- **Proveedores**

Al ser prácticamente una industria de conocimiento suele existir un número relativamente bajo y de poca importancia de proveedores que participan del proceso. En el caso puntual de los servicios de Capital Humano, los principales proveedores son los portales de búsqueda que permiten a las empresas comunicar sus vacantes disponibles y simplifican al candidato los procesos de búsqueda. Existen dos tipos de portales que pueden utilizarse, aquellos que tienen servicio pago y los que tienen servicios gratuitos (Anexo 4). En los portales pagos el costo de la publicación está vinculado al tipo, duración e importancia del aviso,

donde los más destacados que figuran en la home del portal pueden tener costo de hasta el quíntuple que el de un aviso simple. Usualmente suelen contratarse en packs mensuales, semestrales y/o anuales.

Para tener un mayor alcance e incrementar los niveles de respuesta las vacantes disponibles se suelen publicar en ambos sitios al mismo tiempo.

Los portales más relevantes, como Zonajobs y Bumeran, son ampliamente populares pero, al no ser específicos de TI, sus tasas de efectividad suelen ser bajas y no cubrir su inversión. Esto se debe a que los candidatos no suelen cargar y/o actualizar sus CVs ni utilizarlos para la búsqueda de oportunidades.

Las redes sociales son otro de los proveedores del sector ya que permiten la difusión de las vacantes a un público que no necesariamente está buscando trabajo pero que, igualmente, puede estar interesado en participar del proceso. Entre ellas destacamos LinkedIn, Facebook y Twitter. Por el momento sus servicios básicos son gratuitos.

En función de este análisis consideramos a la fuerza de los proveedores como:

## **Baja**

- **Nuevos productos**

Al tratarse de un servicio básico y fundamental para todas las organizaciones, no se contemplan nuevos productos que puedan llegar a desarrollarse y que cumplan con el lugar que ocupan las consultoras especializadas o el mismo sector de RR.HH de una organización. Esto se debe principalmente a que no existe otra metodología de trabajo que reemplaza al proceso personal de entrevistas (en cualquier de sus metodologías: física o telefónica) y al proceso de análisis de los candidatos.

Durante los últimos años se han incorporado nuevas herramientas, como LinkedIn o Skype, que simplifican el proceso pero que no reemplazan el rol del selector, sino que complementan.

En función de este análisis consideramos a la fuerza de nuevos productos como:

## **Baja**

- **Compradores**

En esta fuerza existe un impacto diferente para cada uno de los productos.

En el caso de los servicios de reclutamiento y como consecuencia de la cantidad de competidores y las reglas de juego ya establecidas por la industria, el poder de los compradores es alto. Principalmente esto se debe a que en la industria de TI es normal dentro de la dinámica de las consultoras trabajar sin la modalidad de exclusividad, lo que les brinda a los clientes la posibilidad de contratar simultáneamente el servicio de varias empresas y únicamente abonarle a aquella que proporcione a la persona seleccionada. Dicha decisión ocasiona que las empresas deban realizarse su trabajo a riesgo y contra reloj para evitar que las otras consultoras cubran la vacante en menor tiempo y las deje, no solamente sin obtener ganancias, sino sin cubrir sus costos operativos. Esta decisión suele impactar en los niveles de calidad y servicio proporcionados.

Este punto solo puede ser combatido a través de una propuesta de gran valor agregado que permita exigir a los clientes ciertos niveles de compromiso aunque sean por tiempos limitados.

Con lo que respecta a los servicios profesionales, el poder de los competidores suele ser elevado pero en menor medida que para los servicios de reclutamiento. Esto se debe a que cualidades como trayectoria, solvencia, capacidad de brindar los servicios en tecnologías complejas, capacidad de reemplazar a la persona en caso

de renuncia o baja performance en el menor tiempo posible y el cumplimiento de los objetivos establecidos suele ser muy valoradas.

Con respecto a las tarifas y las condiciones de contratación hay que destacar que las mismas se encuentran vinculadas al tipo de servicio prestado pero que en un gran porcentaje se encuentran preestablecidas sin dar muchas posibilidades de variación. Al analizar las variables del marketing operativo se profundizara sobre estos conceptos.

En función de este análisis consideramos a la fuerza de los compradores como:  
**Alta**

#### **4.2.1. Conclusión**

Como resultado del análisis de las 5 fuerzas podemos identificar que el microentorno presenta condiciones positivas para la organización y para el desarrollo de la línea de servicios de la unidad de Capital Humano.

### **4.3. Clientes**

Identificamos como clientes potenciales de estas líneas de servicios 3 tipos de organizaciones:

- A. Aquellas organizaciones que no poseen una estructura de RR.HH lo suficientemente amplia para realizar los procesos de búsqueda y selección de manera interna.



- B. Aquellas organizaciones que poseen una estructura de RR.HH amplia y robusta para enfrentar estos procesos pero que no poseen el Know-how para la incorporación de personal de TI.
- C. Aquellas empresas que pueden o no poseer un área de RR.HH con la estructura suficiente y los conocimientos adecuados pero que no cuentan con la posibilidad o el interés de expandir su nómina para cubrir posiciones permanentes o transitorias.

En todos los casos hay que aclarar que los potenciales clientes no necesariamente deben pertenecer a la industria de TI, sino que deben tener dentro de sus estructuras un área de Sistemas que requiere personal especializado. Estas organizaciones se enfrentan a los mismos desafíos y entran dentro de las categorías enumeradas anteriormente.

Es importante destacar que la línea que divide ambos productos (Reclutamiento y Servicios Profesionales) es muy delgada y difusa, y que cualquier cliente específicamente interesado en uno de ellos puede terminar inclinándose por el otro. Comercialmente los servicios suelen ofrecerse en forma simultánea ya que representan dos alternativas que pueden cubrir una misma necesidad.

#### **4.4. Necesidad**

La necesidad a cubrir surge de la combinación entre: las dificultades de encontrar talento de TI por la escasez de profesionales, la dificultad de realizar el proceso de selección por las complejidades y particularidades de las posiciones a cubrir y la dificultad que tienen las organizaciones para expandir su nómina de empleados activos.

La línea de Capital Humano brindará una respuesta válida para las organizaciones que no deseen o que no puedan invertir tiempo y esfuerzo en la búsqueda de profesionales de TI que por las condiciones de mercado son difíciles de incorporar.

Es importante destacar que el proceso de compra responde a una necesidad puntual que dependiendo de la situación puede estar planificada con anticipación. En aquellos casos donde la posición a cubrir corresponde a un nuevo proyecto o expansión del equipo la intención es planificada y responde a una decisión estratégica, mientras que, en aquellos casos donde la posición corresponde a un reemplazo la necesidad es imprevista y urgente. En muchos de los casos, la intención de compra suele estar vinculada a intentos fallidos por parte de la organización de contratar a los profesionales a través de su propia área de RR.HH por lo que a pesar de que la decisión es analizada, responde a una necesidad urgente.



#### **4.5. Investigación de mercado**

Con el objetivo de identificar con mayor precisión las necesidades y el comportamiento de los potenciales clientes hemos realizado una investigación basado en 2 pilares fundamentales:

- Datos oficiales: Como principales fuentes de información se utilizaran las cámaras y entidades pertinentes al sector, como la CESSI y la CICOMRA (Cámara de informática y comunicaciones de la República Argentina). A su vez, hemos utilizado datos provistos por proveedores, diarios y revistas.
- Entrevistas a expertos: Se entrevistarán 5 expertos de la materia (CEO Consultora RR.HH, Gerente de Sistemas de una entidad Bancaria y Gerentes de Recursos Humanos). Los entrevistados, en todos los casos, poseen más de 10 años de trayectoria en su industria. Las entrevistas se realizaron en forma

personal y respetando 3 criterios puntuales: 1) Perspectivas del mercado de TI Argentina, 2) Atributos más valorados del proceso de selección de personal 3) Atributos más valorados en un proveedor de servicios de Capital Humano. Sus resultados pueden observarse en el anexo 5.

Los resultados de dichas investigaciones se sintetizan en los siguientes puntos:

En términos generales, el mercado laboral argentino viene presentando un leve deterioro en su evolución de acuerdo a la información provista por el INDEC. Solamente durante el 1er trimestre del 2013 se destruyeron un total de 300 mil empleos, finalizando el año un 0,7% de baja en la tasa de empleo versus el año 2012. Vale destacar que la tasa de desempleo se mantiene alrededor del 7,1%, siendo la 4ta peor de Latinoamérica y que, según los estudios realizados por LatinFocus Consensus Forecast (Urgente 24, 2014), el desempleo aumentará a 8% en el 2014 y a 8,3% en el 2015.

La complicada situación que atraviesa el país difiere significativamente al analizar la industria de software y servicios informáticos (SSI), que desde el año 2003 al 2012 presenta un crecimiento continuo y vertiginoso del 300%, tendencia que según los últimos informes presentados por la CESSI, continuó en tasas de dos dígitos durante el año 2013 (+12,2% versus 2012). Como se menciona en el informe semestral efectuado por la OPSSI, el continuo nivel de crecimiento es un buen indicador de la demanda insatisfecha de personal calificado que atraviesa el sector, que al ser siempre difícil de satisfacer, aprovecha cualquier oportunidad para expandirse.



Fuente: CICOMRA – Prince & Cooke

Si incluimos nuevamente las declaraciones efectuadas por la Ministra de Industria, Debóra Giorgi (2013), sobre los objetivos de duplicar la posición del sector en sus tres variables claves para el año 2020, reforzamos el entendimiento del tremendo potencial de la industria para los próximos años.

Existen otros análisis que refuerzan dichos conceptos. De acuerdo con el estudio efectuado por Page Group sobre las perspectivas económicas y profesionales para América Latina durante el año 2014, podemos observar que las organizaciones planifican sus inversiones en materia de infraestructura y sistemas. Dicho tipo de inversión es considerada por un 46% de los ejecutivos encuestados como la de mayor prioridad para su organización, por arriba de la media del resto de América Latina (38%). Estos números se ven acompañados por las perspectivas de contrataciones de las empresas encuestadas donde solamente un 27% de las organizaciones pretenden contratar nuevos recursos para el periodo 2014 pero un 71% involucra al área de operaciones (incluye el sector de tecnología). Dichas decisiones se encuentran fundamentadas en incrementar la productividad y la consistencia de las empresas.

Dicha teoría es respaldada por cifras oficiales de UniversoBit, (2013) que muestran que ingresaron 2,500 CV por mes y se publicaron más de 1,000 búsquedas únicamente en Capital Federal, siendo el 70% comercializadas por consultoras especializadas.

#### **4.6. Segmentación**

La unidad de negocios está orientada a satisfacer las necesidades de 2 segmentos que poseen similitudes pero, que a su vez, responden a ciertos criterios específicos considerados a la hora del diseño de las soluciones lo que permite a la compañía brindar una calidad de servicio de acuerdo a las expectativas de los clientes.

- **Reclutamiento:** El segmento objetivo es extenso y abarca todas las empresas de la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (AMBA) que posean necesidades de cubrir posiciones de tecnología. Dicha área geográfica es establecida en función de la capacidad de cobertura de los canales de comercialización.

- **Servicios profesionales (Outsourcing):** En este servicio las capacidades de crecimiento se encuentran limitadas a la posibilidad de autofinanciarse, lo que obliga a la empresa a buscar un crecimiento orgánico sin poner en riesgo la solvencia de la organización. Esta realidad ocasiona que no se cuente con la capacidad financiera para realizar procesos de incorporaciones masivos como los que pueden llevarse a cabo en los proyectos de gran envergadura realizados por empresas multinacionales. En función de esta variable se define como el segmento objetivo empresas grandes y medianas ubicadas en el área de AMBA, que tengan necesidades de hasta 3 recursos por mes.

#### **4.7. Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda se basa en dos conceptos principales: El potencial de la industria presentado en la investigación de mercado y la segmentación de cada línea de servicio.

Dichos factores permiten dimensionar la oportunidad en un total de 700 posiciones a cubrir mensualmente en la zona geográfica bajo cobertura, que utilizando los datos históricos de la distribución de búsquedas entre ambas modalidades (Consensus Group, 2013) se puede inferir que existen 10 de reclutamiento por

cada 1 de outsourcing. A su vez, utilizando la información presentada por la Secretaria de Desarrollo Económica (año 2011) se identifica que solamente en la Ciudad de Buenos Aires existe un total de 130 mil empresas, de las cuales el 10% corresponde a empresas Grandes y Pymes (promedio de 31 puestos de trabajo) que entendemos que deberían contar con áreas de sistemas y que podrían requerir de dichos servicios. Esto daría un universo potencial de aproximadamente 13 mil empresas. Si ajustamos dicho indicador por un coeficiente (hipótesis) que represente que solamente el 20% de las empresas poseen un área de TI suficientemente amplia para necesitar la incorporación periódica de personal o la contratación de servicios profesionales quedaría un mercado potencial final de 2.600 empresas.

A través de dichos análisis es posible observar que la estimación de la potencial demanda, tanto en prospectos como en vacantes disponibles, es altamente superior a las capacidades comerciales y/o operativas de la organización. Capacidades que están definidas en función de los recursos disponibles pero que limitan a la organización a poder manejar, con los estándares de calidad definidos, un total de 30 búsquedas mensuales.

## **5. Análisis Estratégico**

Con el objetivo de determinar la estrategia del presente plan de marketing, se procederá a la utilización de diversas herramientas de análisis a fin de tener un claro conocimiento de la situación actual de la empresa, tanto interna como externa, y del potencial de la nueva línea de servicios con el objetivo de definir una estrategia de servicios adecuada para impulsar al negocio.

### **5.1. Estrategia genérica de Porter**

Utilizaremos esta herramienta para identificar el posicionamiento más conveniente para la línea de servicios considerando la composición del mercado actual, las capacidades de la organización y la percepción de los clientes.

Actualmente la organización se presenta como una compañía de servicios informáticas que presenta soluciones innovadoras a los requerimientos de sus clientes apoyadas en sólidos pilares estratégicos: procesos, tecnología y recursos adecuados. En la línea de servicios estos pilares representan una ventaja competitiva ya que nos permite brindar un servicio soft (vinculado al recurso humano) basado en un conocimiento hard (conocimiento aplicado a la tecnología). A pesar de que dichas cualidades representan un factor de diferenciación no son explotados en el mercado, cuyo nivel de conocimiento sobre la existencia de la organización es bajo y limitado.

A su vez, incluso considerando el potencial del mercado, la estructura de la compañía y sus capacidades operativas y/o financieras limitan el alcance de la organización e impide desarrollar una estrategia de liderazgo obligándonos a focalizarnos en un nicho específico. De acuerdo a las características presentadas en la apartado de la segmentación dicho nicho corresponde a las organización que valoran y priorizan un alto valor agregado y un trabajo artesanal respaldado en tecnología y procesos.

Esta situación ocasiona que la estrategia genérica más adecuada sea la de comenzar a diferenciarnos de la competencia basándonos en una calidad superior al resto de la industria. En función a la teoría desarrollada por Roberto Dvoskin (2004) se propone seguir una estrategia de diferenciación independizándonos de las variables de costos y precios, y focalizándonos en variables como rigurosidad de procesos, conocimiento y servicios.

## **5.2. Matriz FODA**

Es fundamental efectuar un análisis de la posición competitiva de la organización con foco en la unidad de negocios de Capital Humano basado en la matriz FODA. Dicho análisis no se efectuará sobre el total de la organización ya que no todas responden a la misma relación de estímulos externos versus situación interna, focalizándose en la línea de servicios de Capital Humano.

Las variables externas estarán fundamentadas en función de los resultados establecidos en el apartado del análisis del macroentorno. Dicho análisis nos permite observar:

- **Oportunidades:** Existe una política nacional de fomentar el desarrollo de la industria y generar el ambiente adecuado para maximizar los niveles de competitividad. La cantidad de regulaciones y políticas especialmente desarrolladas, acompañadas con la declaración del Ministerio de Industria, permiten vislumbrar un futuro prometedor para el sector de TI en sus dos variables principales: tasa de crecimiento y empleo. En la misma línea se encuentra el desequilibrio que existe en la relación entre la oferta y demanda de recursos calificados en TI, el impacto positivo de las restricciones temporales o permanentes de las importaciones de bienes de capital que impulsa el desarrollo de software local y la buena marca país para las exportaciones de SSI con alto valor agregado.
- **Amenazas:** El deterioro de la situación económica del país con especial foco en el tipo de cambio real, la tasa de inflación que generan presión sobre los salarios y la pérdida de ventajas competitivas, el bajo nivel de inversiones en infraestructura y la cantidad de competidores representan un riesgo que puede afectar los márgenes y futuro del negocio. De todos modos no se observan grandes posibilidades de que alguno de estos factores impacte en el corto o mediano plazo.



Calificando y ponderando las variables (Anexo 6) se obtiene un resultado positivo, quedando dentro del cuadrante de “Oportunidades” en la Matriz.

Las variables internas serán trabajadas respetando el esquema propuesta por Michael Porter (1985) en el análisis de la cadena de valor. Dentro de las 5 actividades primarias, que son aquellas que hacen al servicio ofrecido destacamos los siguientes puntos:

- **Operaciones:** Representa la actividad clave de la organización y se encuentra basado en 3 aspectos fundamentales:

1) *Recursos Humanos:* Los selectores que participan del proceso son expertos y tienen más de 5 años de experiencia trabajando en reclutamiento de personal de TI. Esto garantiza que tengan las skills para entender los requerimientos del cliente y evaluar a los candidatos apropiadamente. Poseen conocimiento básico de herramientas digitales (Microsoft Office) pero no posee entrenamiento en el manejo de relaciones con los clientes. Dichos puntos deben ser reforzados con el objetivo de mejorar los indicadores de productividad y la calidad en la gestión.

En el caso de ser requerido evaluaciones técnicas se dispone de especialistas capaz de indagar más apropiadamente los conocimientos de los candidatos. Dichos técnicos forman parte de la organización en otras unidades de negocio lo que implica disponibilidad inmediata y objetividad.

2) *Procesos:* A pesar de que se cuenta con procesos, los mismos, no se encuentran claramente establecidos ya que no existen manuales que los formalicen y documenten, no existe una metodología única y compartida por todos los selectores, no existen tableros de control ni indicadores que midan la performance del equipo. A su vez, no existen normas de calidad implementadas como ISO 9001. Actualmente la compañía se encuentra trabajando en el desarrollo de dichos conceptos.

3) *Tecnología:* La gestión del área se encuentra apoyada en una plataforma que simplifica el seguimiento de la gestión y el manejo de la base de datos

interna (+20.000 profesionales). Para fines del año se prevé desarrollar una versión más actualizada y completa que optimice el proceso.

Adicionalmente, se cuenta con una herramienta (CRM) que centraliza la relación con los clientes orientada a permitirnos brindar mejores niveles de atención y tener más claridad sobre las oportunidades comerciales en proceso.

- **Marketing y Ventas:** La compañía presenta un departamento comercial muy limitado con solamente 1 ejecutivo 100% dedicado a la gestión de venta y promoción de los servicios de Capital Humano. El área de Marketing se encuentra en proceso de desarrollo y no ha alcanzado su nivel máximo de performance. Es objetivo del área de marketing el armado del plan de marketing de la Unidad de Capital Humano.

La actividad de Marketing y Ventas es el punto más débil de la cadena de valor y necesita reorganizarse para garantizar el éxito y rentabilidad de la línea de servicios.

- **Servicios:** Para un correcto análisis de los servicios de los mismos deberán ser divididos en dos etapas:

1) *Servicios durante la gestión:* Los mismos se realizan priorizando una adecuada interacción con los clientes pero no respetan procesos establecidos lo que ocasiona que no siempre se brinden los mismos estándares de calidad a todos los clientes. A pesar de que los procesos incluyen un gran intercambio de información y documentos, no se posee una estandarización de los mismos haciendo que existan diferencias en función de los selectores involucrados.

2) *Servicios post gestión:* No existe una metodología establecida para verificar el éxito de los procesos aunque, desde el departamento comercial, se mantiene un contacto permanente con los clientes para detectar nuevas oportunidades de negocio. Esto ocasiona que los participantes del proceso que no tengan una decisión comercial pero que se vean alcanzado por los servicios (jefes de la persona ingresada, área de RR.HH que brinda soporte interno en la selección, etc.) no sean relevados y se desconozca su nivel de satisfacción.

- **Logística Externa:** No se poseen procesos de logística externa ya que no existe distribución de los servicios.
- **Logística Interna: Existen dos procesos de logística interno:**
  - 1) *Administración de CVs, informes y documentos:* El proceso incluyen la recepción, almacenamiento y control de los CV recibidos en cada proceso de selección y la información y documentación que se genera durante los procesos de entrevista y evaluación. Dicha gestión es clave para la organización ya que garantiza que se cuenta con la “materia prima” necesaria para cubrir cada pedido por parte del área de operaciones. Se han definido procesos para garantizar el adecuado manejo de la información, incluyendo, respuesta automática a cada candidato que envía su CV y procesos de carga de los CVs en la plataforma (incluye re-chequeo) para garantizar cero errores.
  - 2) *Coordinación de entrevistas y evaluación:* Cada proceso de selección requiere de un extenso proceso de coordinación con y entre los candidatos y clientes. Dicho proceso se realiza a través de los selectores bajo la supervisión del Coordinador de Selección.

Dentro de las actividades de apoyo se observa lo siguiente:

- **Recursos Humanos:** La compañía cuenta con una política de recursos humanos basada en salarios acordes a la media del mercado, puertas abiertas y personalización en el trato. Se prioriza contratar empleados que demuestren compromiso con el trabajo, respeto hacia sus colegas y buen trato personal, además de que cuenten con los conocimientos técnicos para desenvolverse adecuadamente en su posición.

Sin embargo, el nivel de crecimiento sostenido que ha tenido la compañía durante los últimos años (duplicación de la cantidad de empleados) requiere una redefinición de las políticas con el objetivo de incrementar la formalidad y equidad de los procesos. Es necesario la incorporación de metodologías

formales orientadas a mejorar el nivel de satisfacción, desempeño y compromiso de los nuevos empleados.

- **Desarrollo Tecnológico:** La tecnología es parte del ADN de la organización. Independientemente de su tamaño, la compañía cuenta con una visión de disponer de todas las herramientas tecnológicas necesarias para una adecuada administración y gestión de sus unidades para fines del 2014. Para ello se encuentra trabajando en la instalación de un CRM de última generación (disponible a fines de Abril 2014), el desarrollo de una nueva plataforma que soporte la gestión de la unidad de Capital Humano y tiene planificado la implementación de un ERP antes de fin de año.
- **Infraestructura:** Las áreas de Administración, Planeamiento, Finanzas, Contabilidad, Asuntos legales son el sustento a todas las unidades de negocio. No se prevén impactos ante un mayor foco estratégico en la línea de Servicios. La compañía dispone de una casa central ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y una oficina, recién inaugurada, en la Ciudad de Mendoza. Sus oficinas cuentan con espacio suficiente para permitir una futura expansión.
- **Abastecimiento:** No posee injerencia en la línea de servicios de Capital Humano.

San Andrés

A través de una calificación y ponderación de las variables internas (Anexo 7) obtenemos como resultados que la etapa de transición de empresa pequeña a mediana que atraviesa la compañía, la posiciona en una situación negativa, quedando localizada dentro del cuadrante de Debilidad en la Matriz FODA.

Al efectuar el análisis FODA para ambos aspectos, localizamos a la compañía y su unidad de Capital Humano en la intersección de Debilidad Interna y Oportunidad Externa quedando en el cuadrante de Reposicionamiento, lo que significa que debemos aprovechar las circunstancias para definir claramente la posición estratégica que queremos que la línea de servicios ocupe en el mercado.

### **5.3. Matriz de Desarrollo (Ansoff)**

De acuerdo con lo establecido por Roberto Dvoskin (Fundamentos de Marketing ,2004) utilizaremos esta herramienta para definir la estrategia que debemos seguir en relación del mercado y del producto.

Por los argumentos mencionados en el análisis del macroentorno está claro que dada la situación actual del mercado de TI las posibilidades de crecimiento son amplias pero, para lograr aprovecharlas, es necesario el desarrollo de un producto adecuado que le permita a la compañía alcanzar cierto grado de diferenciación con la competencia.

Esta relación se sintetiza en que deberíamos localizarnos en el cuadrante de mercado actual y producto nuevo, a través de una estrategia de diferenciación. Esta posición es consistente con la definida anteriormente en el análisis de estrategia genérica de Michael Porter e implica, que la organización, debe trabajar en el posicionamiento de la línea de servicio de Capital Humano por medio de reforzar las diferencias positivas con el resto de los competidores haciendo foco en la calidad y el valor agregado. Es imperativo que dicha posición se construya a partir de las ventajas competitivas, como el servicio, y no a través del precio.

### **5.4. Matriz BCG**

A pesar de que la línea de servicios, todavía no posee los resultados económicos suficientes para justificar su continuidad, es necesario destacar que su lanzamiento respondió a la necesidad puntual de algunos de sus clientes y no un análisis cuantificable de la oportunidad de mercado. Dicha situación, posiciona al producto en la categoría de interrogante y la convierte en demandante de recursos producidos por otras áreas.

Esa situación es natural y requiere que se planifique estratégicamente los próximos pasos para brindarle un mayor periodo de evaluación donde se determine el éxito o fracaso del producto.

## 5.5. Conclusión

En función a los análisis efectuados es posible determinar que a pesar de que el mercado tiene mucho para ofrecer, solamente está dispuesto a hacerlo, ante aquellos que logren distinguirse de la competencia. Para alcanzar este objetivo es preciso desarrollar una estrategia que se sostenga en las fortalezas de la compañía pero que optimice los procesos internos creando una ventaja competitiva que la diferencia del resto de la industria.



## 6. Objetivos y Metas

La línea de servicios de Capital Humano tiene como principal objetivo posicionarse en el mercado como una alternativa de calidad y gran valor agregado para un producto que, durante los últimos años, se ha ido comoditizando ocasionando que todos sus proveedores brinden servicios cada vez más similares.

Dicho objetivo incluye resaltar los siguientes atributos: **Nivel de asesoramiento brindando durante toda la gestión, capacidad de localizar los perfiles más complejos a través de procesos de búsqueda hechos a medida, trato personalizado y a disposición del cliente, calidad en todos los contactos e**

**informes, compromiso con el objetivo establecido, propuestas acordes a la realidad mercado.** Lo que significa desplazarse en continua de valor agregado hacia una nueva posición estratégica.



Fuente: Propia

Con tal fin, el objetivo es desarrollar una experiencia única de tercerización de los procesos de búsqueda y selección, que les permita a los clientes no solamente disponer del profesional deseado sino experimentar un proceso de alto valor agregado durante toda la gestión. Para esto es necesario desarrollar una estrategia de servicios que intensifique los **“momentos de la verdad”** (Gronröös, 1994) en cada interacción que las compañías tenga y que se extienda más allá de la duración de la gestión tradicional. Dichos conceptos serán introducidos en el apartado del marketing operacional.

A su vez, con el propósito de darle autonomía y continuidad al servicio, estableceremos un objetivo principal cuantitativo con respecto al volumen mínimo de ventas a alcanzar mensualmente. Dicho target se compone por alcanzar a partir del mes de Octubre 2014 un total de ingresos mensuales de 7 profesionales en reclutamiento y 1 en outsourcing alzando una facturación mínima de \$146.000 pesos.

Con respecto a las metas de corto y mediano plazo nos proponemos en los próximos meses:

- Incrementar el grado de interacción con el mercado a través de campañas de marketing continuas (+5.000 mails mensuales).

- Incrementar la cantidad de nuevos clientes que contratan los servicios de búsqueda y selección (1 nuevo cliente por mes)
- Realizar 1 incorporación de outsourcing en forma bimestral a partir de Octubre 2014.
- Formalizar los procesos de la empresa y especialmente del sector por medio de políticas y manuales.



## **7. Marketing Operativo**

En función de la situación que enfrenta la organización y los objetivos establecidos, en el siguiente apartado presentaremos el funcionamiento de las variables del marketing operativo con un foco principal en aquellas que hacen a la estrategia de servicio y comercialización.

### **7.1. Marketing Mix**

#### **7.1.1. Productos**



La unidad de Capital Humano se encuentra subdividida en 2 categorías de servicios que cubren dos necesidades específicas que enfrenta el mercado de TI. Ellas son:

**A. Servicio de reclutamiento:** Consiste en la búsqueda y selección de talentos para las áreas de tecnología de información, captando los mejores perfiles que se adapten a las necesidades de cada cliente.

El servicio se encuentra compuesto por las siguientes etapas:

- **Elaboración y análisis del perfil del puesto:** Definición detallada del cargo, perfil del candidato e análisis de cultura organizacional. Incluye asesoramiento sobre los niveles de remuneración más adecuados de acuerdo al seniority, a la posición y al rubro específico.
- **Proceso de búsqueda:** Utilizamos todos los canales de búsqueda y captación: Bases de datos propios (+20 mil candidatos) y de terceros, publicaciones en diarios o canales electrónicos especializados, instituciones, universidades, escuelas de negocios y diversas organizaciones.  
Cabe destacar que nuestro equipo de selectores posee una vasta experiencia y conocimiento del mercado de TI y en prácticas de hunting, que simplifica el proceso de búsqueda y comprensión de los candidatos.
- **Proceso de selección:** Realizamos entrevista personales de profundidad y evaluaciones haciendo foco en las competencias técnicas y actitudinales requeridas para la posición. En caso de ser necesario se dispone del soporte de técnicos expertos para evaluar en profundidad los niveles de conocimiento. La selección incluye chequeo y evaluación de los antecedentes laborales.
- **Proceso de presentación:** Los candidatos son presentados de acuerdo a un SLA (Standard Level Agreement) previamente establecido con el objetivo de definir claramente expectativas y prioridades. Todas las presentaciones

incluyen CV, appraisal (opinión del selector) y matriz de evaluación que complementan el entendimiento del perfil del candidato.

- **Proceso de toma de decisión:** Se brinda soporte y asesoramiento continuo durante todo el proceso y, especialmente, al momento de la toma de decisiones. A su vez, la compañía se encarga de coordinar y actualizar la información disponible a todos los candidatos para garantizar su continuidad en los procesos.
- **Seguimiento de la adaptación del candidato:** Se posee un fuerte interés en brindar soluciones a largo plazo para nuestros clientes por lo que los procesos continúan aun 4 meses después de incorporado el profesional.

**B. Servicio Profesionales:** Mediante los “Servicios de Outsourcing” se proporciona a los clientes la oportunidad de trabajar con recursos humanos de alto profesionalismo y especialización con la experiencia suficiente para hacer la diferencia en sus proyectos, sin la obligación de tener que incrementar su nómina de personal por proyectos puntuales o permanentes. Con tal propósito y a fin de cubrir con la totalidad o parte de las necesidades relevadas, Consensus Group conformará, bajo su exclusiva responsabilidad, un equipo de trabajo compuesto por especialistas acordes a las expectativas del cliente, dentro los límites y condiciones establecidas en las condiciones generales acordadas entre las partes. El armado del equipo transitara las mismas etapas en el servicio de reclutamiento y, en todos los casos, los recursos seleccionados deben ser entrevistas y aprobados por el mismo cliente.

Las condiciones generales responden a los siguientes puntos establecidos puntualmente para cada cliente:

Fecha de inicio del servicio	Condiciones de rescisión
Horario de servicio	Plan de contingencia
Lugar y equipamiento	Confidencialidad

Condiciones laborales	Contratación de los recursos
Tiempo de contratación	Independencia de las partes

Fuente: Propia

A pesar de que los servicios presentan un mismo punto de origen y deben transitar por el mismo proceso de búsqueda y selección, se encuentran destinados a satisfacer necesidades diferentes generando para la compañía 2 fuentes de ingresos totalmente distintas, con propósitos diferentes:

Servicio	Objetivo
Reclutamiento	Estabilidad
Outsourcing	Crecimiento (rentabilidad)

Fuente: Propia

### 7.1.2. Precio

La política de precios responde a la necesidad de desarrollar un negocio rentable que permita cubrir con los costos de producción pero, por sobre todo, que proteja los márgenes. Estos costos se encuentran asociados a variables comunes para ambos productos y variables específicas.

Dentro de las variables comunes se encuentra:

- **La dificultad del perfil:** La búsqueda de todos los perfiles no responde al mismo nivel de dificultad requiriendo un mayor esfuerzo por parte del selector para localizarlos, lo que se traduce en costos.
- **Los tiempos del cliente:** En aquellos casos donde los clientes requieren que las incorporaciones se realicen en un tiempo menor a los recomendados es necesario realizar un mayor esfuerzo operativo.
- **Los procesos del cliente:** Existen clientes cuyos procesos de incorporación son más extensos o complejos (gran número de entrevistas, gran distancia de

tiempo entre cada entrevista o poca participación en el proceso) que los normales, ocasionando dificultades para cubrir la posición y exigiendo a la compañía invertir más tiempo en la coordinación y seguimiento de los candidatos. Es fundamental destacar que la gran demanda de profesionales de TI ocasiona que los mismos estén simultáneamente participando en muchas búsquedas por lo que siempre existen posibilidad de que se den de baja.

Dentro de las variables específicas es necesario mencionar:

- **Reclutamiento:** El servicio de reclutamiento puede ser comercializado con reaseguro en caso que la persona seleccionada abandone la posición antes de los 3 o 4 meses por motivos ajenos a la empresa contratante.

- **Outsourcing:** Existen cuatro variables que impactan en el precio del servicio de outsourcing:

- 1) Los costos laborales de contratación en relación de dependencia.
- 2) La duración del contrato que posee un gran impacto sobre la tarifa del servicio ya que se encuentra vinculado a los costos de salida.
- 3) Los perfiles complejos que hacen que al profesional asignado al cliente sea difícil reasignarlo a otra cuenta al vencimiento del contrato ocasionado que la provisión por despido sea superior, ya que el recurso debe ser desvinculado. Dicha situación es establecida al inicio de la relación contractual con el empleado para evitar riesgos laborales innecesarios.
- 4) La organización posee la obligación de proveer el servicio por el tiempo de duración del contrato. En los casos que el recurso se de baja por voluntad propia o del cliente, los costos de las nuevas búsqueda deben estar incorporados en la tarifa.

En ambos casos las tarifas se desplazan en continuo que tiene como eje central el valor agregado que aporta el proceso en función de los criterios generales y específicos anteriormente mencionados. Según esta información es posible afirmar:

- **Reclutamiento:** El precio promedio con un reaseguro de 3 meses es de 1 sueldo para perfiles simples y de 1,5 para perfiles más complejos. En aquellos casos donde las vacantes sean mandos altos o perfiles muy específicos la tarifa a cobrar puede representarse como un % del sueldo anual del recurso (objetivo 17%). De la habilidad de venta del ejecutivo comercial dependerá la fijación del precio.

- **Outsourcing:** A diferencia del servicio de reclutamiento, el servicio de outsourcing se factura mensualmente durante la duración del contrato. Esta característica impacta positivamente en los márgenes ya que permite que los costos sean distribuidos en varios periodos. Su tarifa varía entre 1,8 y 2,5 dependiendo el nivel de complejidad del servicio prestado. Al igual que en el servicio de reclutamiento la tarifa depende de la habilidad del comercial de fijar el precio.

	Perfiles Simples	Perfiles Medios	Perfiles Complejos
Reclutamiento	1	1.5	17% Sueldo Anual
Outsourcing	1,8	2,2	2,5

Fuente: Propia

### 7.1.3. Distribución

Por las composición del mercado a cubrir (distribución geográfica) el rango de oportunidades es bastante amplio y abarca la totalidad del territorio Argentino. En función de las capacidades de la empresa se define un rango de cobertura menor que alcanza solamente la zona del Gran Buenos Aires (incluye la Ciudad de Buenos Aires y sus 24 partidos que la rodean abarcando una totalidad de 3,833 km2). Herramientas como Skype facilitan el proceso de entrevistas, mientras que,

LinkedIn o Portales de cobertura nacional que simplifican los procesos de búsqueda.

### 7.1.3.1. Canales de Comercialización

Dicho radio será servido por medio de los siguientes canales:

- **Equipos de venta Personal:** Representan la principal herramienta de comercialización de los servicios y permiten una presentación detallada de la propuesta de valor a los potenciales clientes. Por su alto costo el equipo comercial se encuentra compuesto por 1 solo ejecutivo por lo que su alcance es limitado. Es fundamental analizar la incorporación de un 2do ejecutivo de menor seniority con el objetivo de extender el alcance e incrementar la productividad.
- **Equipos de venta Telefónico:** Un ejecutivo de venta telefónico que se encuentre la totalidad de su tiempo en las oficinas contactando a potenciales clientes.

En ambos casos la venta se concreta cuando la persona se incorpora al cliente y comience con la prestación de los servicios. Posteriormente y, de acuerdo, a las condiciones establecidas por entre las partes y el cliente recibirá la factura con la descripción del servicio y el coeficiente acordado.

En función del producto comercializado el equipo de ventas recibirá una comisión sobre el total a facturar. Dichas comisiones responden al siguiente criterio definido para estimular la comercialización de ambos productos.

Modalidad	Comisiones
Reclutamiento	5% = factura
Outsourcing	1% = fact. Mensual mientras dure el servicio

Fuente: Propia

A su vez, el equipo de operaciones compuesto por el selector al que se le asigna la búsqueda, el coordinador de la unidad y el gerente de operaciones recibirán comisiones con el objetivo de acelerar los plazos de incorporación:

Modalidad	Comisiones
Selector	2% = factura
Coordinador	1% = factura
Gerente	Mismo esq. Que la estructura comercial

Fuente: Propia

### 7.1.3.2. Proceso de comercialización

A pesar de que los productos poseen similitudes y un mismo punto de partida, la complejidad en su comercialización varía radicalmente independientemente del foco y dedicación que se invierte en ellos. Este factor es consecuencia de:

- 1) Precio: Como hemos analizado anteriormente el precio del servicio de Reclutamiento es inferior al de Servicios Profesionales.
- 2) Modalidad de Contratación: Dependiendo la organización existen preferencias por brindarle a todos los empleados la misma modalidad de contratación priorizando evitar cualquier tipo de diferencia.
- 3) Incorporación de talento: Algunas compañías prefieren incorporar a su nómina efectiva a todo el personal para evitar la pérdida de talento y aprovechar el tiempo de entrenamiento (teórico y en la posición) invertido en cada recurso.

Estos conceptos facilitan la comercialización de los servicios de Reclutamiento en comparación a los Servicios Profesionales a una tasa de 10 a 1 (Consensus Group, 2013). En función de este indicador y con el objetivo de maximizar la comercialización de los servicios profesionales, se sigue una estrategia comercial de presentar ambos servicios en forma conjunta, para todas las propuestas generales o de reclutamiento, haciendo hincapié en las ventajas de cada una y

acercándolas como alternativas disponibles para cubrir una necesidad puntual. En aquellos casos donde un cliente solicita una cotización por los servicios profesionales, la misma se envía sin incorporar el servicio de reclutamiento hasta obtener una respuesta por parte del cliente.

#### **7.1.4. Comunicación**

La estrategia de promoción se encuentra compuesta por un conjunto de canales que permiten brindar los mayores niveles de cobertura en función a los niveles de inversión disponibles. Entre ellos se identifica:

- **Campañas e-mail marketing:** Principal medio de difusión de los servicios de la empresa. Posee un objetivo exclusivamente comercial y aportan valor por su amplio nivel de alcance pero, en función de datos históricos (Anexo 8) poseen una baja tasa de respuesta. A pesar de que la compañía posee una base de potenciales de clientes la misma es limitada y solamente posee 6,000 contactos por lo que es necesario realizar inversiones para incrementar su tamaño. Dichas inversiones deben ser consideradas para un momento posterior.

- **Redes Sociales:** La empresa cuenta con presencia continua en las redes sociales más importantes: LinkedIn, Facebook y Twitter. Sus objetivos son maximizar la difusión de las búsquedas vigentes, dar a conocer los servicios de la empresa y profundizar la imagen de marca en la mente de los consumidores (clientes / candidatos). Su principal ventaja es el bajo nivel de inversión que requiere su mantenimiento.

Actualmente se cuenta con una baja cantidad de seguidores (Anexo 10) por lo que es necesario incrementar la interacción de la empresa con el público objetivo y desarrollar una estrategia de posicionamiento (Anexo 9).

Para incrementar la cantidad de seguidores se implementará una estrategia de mantener continuamente actualizada la información estimulando los niveles de interacción con el público. Adicionalmente, se incorpora la presencia de las redes



en todas las comunicaciones y fuentes de información y se reforzará su existencia a todos los candidatos que sean contactados por nuestros selectores.

- **Web:** Segundo punto de contacto en importancia para transmitir e interactuar con los clientes. El sitio ([www.consensusgroup.net](http://www.consensusgroup.net)) presenta una fuerte orientación hacia las unidades de negocio de desarrollo de software no siendo tan atractivo para los profesionales que buscan trabajo. Se modificará el contenido contemplando dos principales objetivos: cantidad de visitas únicas y tiempo promedio de duración de la visita. Para ello se remodelará el sitio haciendo hincapié en las posibilidades laborales y desarrollando un espacio específico para comunicar información interesante sobre el mercado, tendencias y procesos de búsqueda.

- **Newsletters:** Se establecerán campañas de comunicaciones mensuales y permanentes con los clientes (actuales / históricos) y contactos claves comunicando los servicios de la compañía, novedades y últimos proyectos de la compañía y novedades del mercado. El objetivo es dar a conocer lo que la compañía hace sin caer en una campaña netamente comercial.

#### **7.1.4.1. Mensaje**

En todos los casos los mensajes estarán contruidos haciendo foco en la solidez de los procesos (calidad) y el nivel de conocimiento de la empresa sobre la industria de TI. Para lograr dicho objetivo se utilizará una combinación de alto impacto de recursos visuales simples y frases que no hagan referencia directa al servicio como: *“Encontrar la singularidad”* o *“El ADN de nuestros procesos”*.

## **7.2. Marketing de Servicios**

El éxito de la unidad depende en gran medida de la capacidad de implementar correctamente una estrategia de servicios adecuada. Especialmente en mercados

maduros una estrategia de servicios puede ser una poderosa herramienta para aquellas empresas que quieren ingresar al mercado y superar las barreras ya establecidas por los proveedores (Gronröös, 1990). Dicha estrategia no implica la falta de foco en la calidad técnica del servicio (resultado final) sino la incorporación de variables adicionales como: la calidad esperada por el cliente, la calidad en la gestión y la calidad individual de cada empleado. En el caso puntual del servicio de Capital Humano, la calidad técnica solamente es posible evaluarla en función de la performance del recurso incorporado y luego de varios meses de finalizado el proceso y el contacto con la empresa.

Esta enorme distancia de tiempo que separa la emisión de la factura con la impresión que un cliente puede hacerse sobre el nivel de servicio ofrecido por la empresa destaca la importancia de lograr continuamente hitos de calidad. De acuerdo con lo propuesto por Gronröös en su libro Marketing y gestión de servicios (1990), estos hitos representa la interacción entre los representantes de cliente y los diversos recursos de la empresa y se denominan “momentos de la verdad”. Lo que suceda en dichas interacciones tendrá un efecto fundamental en la calidad del servicio percibido y condicionara las expectativas de calidad del cliente incluso antes de que pueda experimentar el resultado final. Es por esto que es fundamental que estos momentos puedan ser identificados, analizados y mejorados para convertirse en símbolos de la calidad del servicio provisto, disminuyendo las diferencias entre la calidad esperada y la experimentada. Dentro de las tareas realizadas por la Unidad de Capital Humano identificamos dos tipos de momentos claramente separados.

#### **A) Momentos de la verdad en la gestión:**

Existe un número significativo de interacciones que es necesario destacar y sistematizar dentro de los procesos operativos. Ellos son:

- Preparación y envío de la propuesta comercial.
- Análisis y elaboración del perfil del puesto a cubrir.
- Asesoramiento sobre las condiciones del mercado y los niveles de sueldo.
- Preparación de informes (appraisals, evaluaciones, matrices, CV) sobre el candidato. Se destaca la precisión de los CVs vs. el perfil elaborado.
- Coordinación de entrevistas con el candidato y el cliente y la impresión de los candidatos en la entrevista.
- Acompañamiento durante la toma de decisión.
- Supervisión y seguimiento de los candidatos incorporados.
- Capacidad de brindar soluciones inmediatas al personal que se encuentra trabajando en las oficinas de los clientes.

Cada una de etapas requiere un grado elevado de contactos diarios o semanales con el cliente por parte del equipo de Consensus y, por lo tanto, deben respetar los más altos estándares de calidad definida por el tiempo y la forma de las respuestas.

La siguiente matriz muestra los 6 criterios que hacen la buena calidad percibida (Gronröös, 2004) asociados a actitudes, que la empresa y su equipo de Capital Humano, deberán desarrollar, priorizar y respetar para marcar la diferencia. Dichas actitudes deben convertirse en el pilar estratégico de la compañía y en su mantra.

Criterios	Actitud
Profesionalidad y habilidad	- Conocimiento sobre la situación del mercado

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetividad en los informes / evaluaciones</li> <li>- Rigurosidad en las entrevistas de selección</li> <li>- Apoyo tecnológico / procesos</li> </ul>
<b>Actitud y comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocidad de respuesta</li> <li>- Consistencia y solidez en la respuesta</li> <li>- Profundidad en la indagación sobre el necesidades</li> <li>- Amabilidad y proactividad en todo momento</li> </ul>
<b>Accesibilidad y flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad telefónica y física</li> <li>- Brindar una estructura de equipo (+1 persona de contacto)</li> <li>- Posibilidad / permeabilidad para ajustes posteriores</li> <li>- Interés por estar en contacto en forma permanente</li> </ul>
<b>Fiabilidad y formalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manuales y procesos escritos</li> <li>- Metodología de aprendizaje continuo</li> <li>- Información trackeable y registrada</li> <li>- Procesos estandarizados</li> </ul>
<b>Restablecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiparse a los inconvenientes</li> <li>- Brindar alternativas posibles (más de 1 solución)</li> <li>- Establecer SLA´s realistas y en forma conjunta</li> <li>- Compromiso con la solución</li> </ul>
<b>Reputación y credibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con lo acordado en la propuesta comercial</li> <li>- Coherencia entre lo dicho y lo hecho</li> <li>- Respaldar lo presentado</li> <li>- Seriedad y transparencia</li> </ul>

Es importante destacar que el compromiso con la calidad debe bajar desde la dirección de la empresa y mantenerse en el tiempo para que todos los participantes lo incorporen en sus actividades diarias reconociendo su importancia en sus tareas. Para esto se establecerá un proceso de entrenamiento de cada empleado de la Unidad en el cual participará la Dirección General, demostrando el compromiso con dichos pilares. Dada la disponibilidad de recursos el proceso será liderado por el Gerente de Operaciones, quien posee experiencia en capacitación y servicios.

A su vez, es posible incorporar un criterio adicional establecido por Eiglier y Langeard (1987) establecido en su teoría de servucción que es el entorno físico, traducido como las oficinas, que deben estar al nivel de la propuesta de la

compañía. En el caso puntual las mismas se encuentran ubicadas dentro de la Galería Güemes, uno de los edificios más históricos y elegantes de la Ciudad. A pesar de su ubicación estratégica, y para que las mismas brinden y respalden la misma imagen de calidad que el nuevo proceso, es necesario realizar una inversión en mantenimiento y mejora (pintura y decoración).

## **B) Momentos de la verdad en los Resultados**

Una vez finalizado los procesos de incorporación se inicia la etapa final de evaluación por parte del cliente que en función de producto comercializado puede durar desde 6 meses hasta la finalización del contrato de Outsourcing. Dicha etapa consiste en medir el nivel de satisfacción con respecto a la calidad del recurso incorporado y de los servicios profesionales prestados.

A pesar de que se está midiendo la calidad del recurso como profesional, dicha apreciación no depende exclusivamente de la gestión efectuada por el recurso y la organización sino a una combinación de variables que confluyen simultáneamente al momento de incorporar al profesional (Anexo 11). Para disminuir el impacto de estas variables incorporaremos etapas donde, las mismas, queden en evidencia:

- Reuniones: Revisión del proceso / avances / cierre
- Informes: de avance / asesoramiento sobre el mercado

A su vez, para mejor la percepción del cliente es fundamental continuar con la relación una vez finalizado el proyecto. Este contacto debe ser vista como parte del proceso y no, únicamente como acciones de marketing / comercial.

Por último, es importante destacar que la mejora en la calidad tiene un impacto positivo en la productividad y, por lo tanto, un impacto positivo en la estructura de costos ya sea eliminando costos innecesarios o incrementado el valor de cada inversión (Gronröös, 2004). Dicho incremento debe ser analizable y medible a través de indicadores y tableros de control para evidenciar los beneficios obtenidos.

## 8. Análisis Financiero

La continuidad de la línea de servicios está vinculada a su nivel de rentabilidad y autosuficiencia. Dichos objetivos deben ser correctamente establecidos en tres niveles: Proyección de ventas, nivel de facturación y rentabilidad.

Para poder obtener esta información es preciso entender el punto de equilibrio y la estructura de costos. Dichos análisis están basados en información crítica, asociada a los presupuestos de Administración y Marketing, apertura de los costos y sueldos promedio del mercado de TI en CABA, detallados en los Anexos 11, 12 y 13.

### 8.1. Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se asumen hipótesis (Anexo 14), que permiten estimar la cantidad de ventas necesarias por servicio (Anexo 15):

Concepto	Indicador
Precio Vta Unitario Reclutamiento	\$ 16.500
Precio Vta Unitario Outsourcing	\$ 32.250
Costos Fijos	\$ 122.562,08
Costos Variables Reclutamiento (Uni)	\$ 2.645,00
Costos Variables Outsourcing (Uni)	\$ 23.562,92
Margen de Contribucion Reclutamiento	\$ 13.855,00
Margen de Contribucion Outsourcing	\$ 8.687
Punto de Equilibrio 100% Reclutamiento	8,85
Punto de Equilibrio 100% Outsourcing	14,11

De acuerdo lo establecido en el apartado Distribución, con respecto a los niveles de dificultad en la comercialización de cada producto observamos la conveniencia de focalizarnos en la comercialización de Reclutamiento con el objetivo de obtener estabilidad y Outsourcing para maximizar la rentabilidad.

## 8.2. Flujo de Fondos

Para la definición del flujo de fondos definimos una serie de hipótesis para los próximos 5 años de acuerdo a lo detallado en el Anexo 16. Dicha información nos permite apreciar que al pertenecer la unidad a la industria del conocimiento, en una compañía que ya se encuentra trabajando y que dispone de la estructura y equipos necesarios para realizar las tareas, no se requiere una inversión inicial adicional a sus costos fijos. Como se puede observar en el flujo de fondos, los 2 primeros años requieren flujos negativos como consecuencia de la puesta a punta de los equipos, necesarios para crear una reputación y una cartera consistente de clientes. A partir del 3 año los flujos se convierten en positivos permitiendo la recuperación de la inversión en un plazo de 1 año y 2 meses (comienzos del

Conceptos	Año 1 - 2014	Año 1 - 2015	Año 1 - 2016	Año 1 - 2017	Año 1 - 2018
<b>Ventas</b>					
- Reclutamiento	1.006.500	1.237.500	1.707.750	2.067.120	2.454.705
- Servicios Profesionales	650.000	2.128.750	3.656.250	5.557.500	6.390.150
<b>Subtotal Ventas</b>	<b>1.656.500</b>	<b>3.366.250</b>	<b>5.364.000</b>	<b>7.624.620</b>	<b>8.844.855</b>
<b>Costos</b>					
- Costos Fijos	1.470.745	1.838.431	2.206.118	2.559.096	2.917.370
- Costos Var. Reclutamiento	145.475	198.375	273.758	331.366	393.497
- Costos Var. Outsourcing	471.258	1.543.371	2.650.828	4.029.259	4.632.941
<b>Subtotal Costos</b>	<b>2.087.478</b>	<b>3.580.177</b>	<b>5.130.703</b>	<b>6.919.721</b>	<b>7.943.807</b>
<b>Resultado antes de Impuestos</b>					
- Resultado antes de Impuestos	-430.978	-213.927	233.297	704.899	901.048
<b>Impuestos</b>					
- Ingresos Brutos	-49.695	-100.988	-160.920	-228.739	-265.346
<b>Resultado Neto</b>					
- Resultado Neto	-480.673	-112.940	394.217	933.638	1.166.394

2017).

Para evaluar la calidad del proyecto utilizaremos el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) asumiendo como tasa de interés del mercado un 28% (tasa promedio de los plazos fijos a 365 días de los principales bancos comerciales de Argentina). La VAN estimada del proyecto es de \$ 430,791 pesos respaldo la decisión de continuar avanzando con la implementación y consolidación de la unidad, al igual que la TIR que alcanza un valor del 61%. Ambos mecanismo refuerzan la necesidad estratégica de la compañía de avanzar

y priorizar la inversión en el mediano plazo en la Unidad, bajo las condiciones actuales del mercado.

## **9. Conclusiones**

Luego de haber realizado un detallado análisis de cada uno de los aspectos de este plan de marketing nos es posible comprender que el éxito de la unidad de negocio se encuentra íntimamente ligado a la capacidad de la organización de construir a partir de sus conocimientos, su estructura y sus recursos.

Dicha decisión permite disminuir los niveles de inversiones requeridos para el correcto funcionamiento de la unidad y reducir la curva de experiencia necesaria para posicionarse en el mercado y competir. Sin embargo, ninguno de estos factores garantiza el éxito del proyecto, por lo que es necesario ir más allá y complementar la organización con una nueva manera de hacer las cosas, sintetizada en una estrategia de servicios que apunte a la diferenciación por medio de la calidad.

Este fin solamente puede ser logrado por medio de un cambio de mentalidad que abarque a la organización en su totalidad y de un re-entrenamiento de cada recurso involucrado en el proceso para priorizar la actitud y la aptitud de servicio por sobre cualquier otra función.

A pesar de que una estrategia como la establecida es de ardua y lenta implementación, su promesa de resultados futuros es mucho más generosa, de mayor duración y de difícil imitación que la que permite visualizar el competir con precios bajos o sin un rumbo claramente establecido.



Una industria que tiende a la comoditización y al poco valor agregado es el ambiente propicio para buscar re-inventarse y construir a través de un nuevo enfoque de servicios.

## 10. Bibliografía básica

### 10.1. Libros e Informes

- Cohen, William. *El plan de marketing*, Bilbao, Deusto, 2001.
- Ferrell, O.C and Hartline, Michael. *Estrategia de Marketing*, Ciudad de Mexico, CengageLearning, 2012.
- Goold, Michael and Campwell, Andrew. *Desperately seeking synergy*, Boston, Harvard Business Review, 1998.
- Gronröös, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia de los servicios*, Madrid, Díaz de Santos, 1994.
- Hidalgo Aguilera, Luis. *La basura electrónica y la contaminación ambiental*, México DF, 2008
- Jornada Trabajo IT. *Análisis del Mercado Laboral Informático*, UniversoBIT, 2006
- Kotler, Philip and Amstrong, Gary. *Fundamento de marketing*, Ciudad de Mexico, Pearson,2007.
- Lovelock, Christopher. *Services Marketing (Second Edition)*, New Jersey, Prentice Hall, 1991
- Maqueda Lafuente, Javier and LlagunoMusons, José. *Marketing estratégico para empresas de servicio*, Madrid, Díaz de Santos, 1995.

- Ministerio de Desarrollo Económico. *Análisis del tejido empresarial de la Ciudad de Buenos Aires*, Buenos Aires, 2011
- Ministerio de Industria, *Plan Estratégico Industrial 2020*, Argentina, 2013
- OPSSI, *Reporte semestral sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina*, Buenos Aires, Septiembre, 2013
- Porter, Michael. *The five competitive forces that shape strategy*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2008.
- Wysocki, Allen and Wirth, Ferdinand. *Strategic Marketing Management: Building a Foundation for Your Future*, Florida, IFAS Extension, 1999.

## 10.2. Artículos de Internet:

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: [http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/ind\\_y\\_com/fonsoft.php?menu\\_id=33222](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/produccion/ind_y_com/fonsoft.php?menu_id=33222), (Consultado 08/03/2014).
- CESSI ArgENTIna: <http://www.cessi.org.ar/ver-noticias-en-2013-la-industria-informatica-preve-crecimiento-en-ventas-exportaciones-y-empleo-1271>, (Consultado 24/02/2014).
- Clarín: [http://www.clarin.com/sociedad/canasta-digital-argentina-cara-region\\_0\\_857914237.html](http://www.clarin.com/sociedad/canasta-digital-argentina-cara-region_0_857914237.html), (Consultado 10/04/2014).
- Clarín: [http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-escalon-ranking-educacion\\_0\\_1041495909.html](http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-escalon-ranking-educacion_0_1041495909.html), (Consultado 13/04/2014).
- Cronista: [http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia\\_0008.html](http://www.cronista.com/contenidos/2012/05/22/noticia_0008.html), (Consultado 24/02/2014).
- Cronista: <http://www.cronista.com/we/Infraestructura-la-gran-deuda-argentina-20130405-0059.html>, (Consultado 26/03/2014).
- El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/el-mundo/2014/revela-sondeo-rechazo-a-gestion-de-cristina-fernandez-980637.html>, (Consultado 03/03/2014).

- Greenpeace: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/campanas/contaminacion/basura-electronica/>, (Consultado 16/04/2014).
- Infobae: <http://www.infobae.com/2009/09/24/474028-argentina-se-ubica-tercera-el-ranking-tecnologico-america-latina>, (Consultado 24/02/2014).
- Infobae: <http://www.infobae.com/2014/01/15/1537155-despidos-y-subsidios-la-paradoja-la-industria-local-software>, (Consultado 24/02/2014).
- Infobae: <http://www.infobae.com/2014/01/02/1534511-ranking-2013-desempleo-america-latina>, (Consultado 16/04/2014).
- Infotechnology: <http://www.infotechnology.com/historico/El-silencioso-camino-del-mercado-IT-argentino-20100915-0002.html>, (Consultado 24/02/2014).
- ITESPRESSO: <http://www.itespresso.es/las-diez-tendencias-tic-para-2014-118850.html>, (Consultado 24/02/2014).
- La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1660777-advierten-que-la-argentina-esta-a-las-puertas-de-estancamiento-con-inflacion>, (Consultado 27/02/2014).
- Ministerio de Industria: <http://www.industria.gob.ar/software-2/>, (Consultado 18/04/2014).
- Pulso Social: <http://pulsosocial.com/2013/04/04/argentina-a-paso-firme-crece-la-industria-del-software-y-de-servicios-informaticos>, (Consultado 24/02/2014).
- URGENTE 24: <http://www.urgente24.com/224158-2014-ano-del-regreso-del-desempleo-que-seguira-aumentando>, (Consultado 16/04/2014).
- World Finance: <http://www.worldfinance.com/inward-investment/americas/latin-america-creates-rival-to-silicon-valley>, (Consultado 24/02/2014).

## 11. Anexos

### Anexo 1: Principales Hitos de la Compañía

- En el año 2005 comenzó sus actividades comerciales con la integración y puesta en marcha de software ERP para la administración pública.
- En el año 2006 inicia actividades la división “Desarrollo de Software” con la incorporación de Clientes corporativos en Argentina y Chile.
- A principios del año 2008 da inicio formal a la creación de la Unidad de Negocios de Productos de software propio, destacándose el desarrollo inicial de la solución STARS (que permite la automatización del proceso de reclutamiento). También se destaca la formalización como partner “SolutionProvider” de negocio con MICROSOFT Argentina.
- Incorpora en el año 2010 la Distribución para la Argentina de la Tecnología Dinamarquesa de la empresa KAYXO: “Digital Pen & Paper”, esta distribución se encuentra suspendida en función de las dificultades en la importación de productos.
- A mediados de 2010 comienza el desarrollo de BCRI, “Plataforma para la generación de información para un mejor gobierno corporativo” requerida por el BCRA, AFIP, UIF y Ministerio de Justicia de la Nación, solución que

sigue su desarrollo, en un proceso de mejora continua con más de 60.000 horas en investigación, desarrollo y puesta en marcha en el mercado Argentino;

- Durante el año 2011 inicia la comercialización de los Servicios de Consultoría tecnológica y a partir del 2012 incorpora la división de Soporte y Mejoras Tecnológicas.
  
- En el año 2013 y como consecuencia de “aprender” el proceso de incorporación de personal especializado en TI para sus propias necesidades, abre una división de Negocios orientada a la comercialización de Servicios de Capital Humano a través de la cual ofrece al mercado Servicios de Reclutamiento de personal especializado de TI y provisión de Servicios Profesionales.
  
- Durante el año 2013 se genera un fuerte empuje en la división Productos de Software dado que la empresa fue beneficiada por un ANR FONTAR de \$ 1.600.000 pesos para la renovación tecnológica en su producto STARS, previéndose su finalización para fines de 2014; cabe mencionar que STARS tiene como mercado objetivo los países de habla Hispana de América Latina.
  
- En el año 2013, formaliza una fuerte alianza de negocios con la empresa Chilena South Partner, destacándose con ellos en el desarrollo de Servicios de Reclutamiento especializado en TI en forma remota desde Argentina, provisión de servicios de Software Factory y comercialización de su solución BCRI.
  
- En el Año 2014 se produce la apertura de su filial en la Ciudad de Mendoza focalizada exclusivamente en el desarrollo de Software Factory tanto sea para el mercado interno como para proveer servicios de desarrollo de

software al mercado externo y en una primera instancia orientada al Mercado de Chile.

## **Anexo 2: Principales regulaciones de la Industria de TI en Argentina**

Entre las regulaciones generadas por el Estado Nacional y los Gobiernos Provinciales se pueden mencionar:

- Régimen de Promoción de la Industria del Software y Servicios Informáticos (Ley 25.922) (Ministerio de Industria)
- Ley de promoción de la industria de software (Ley Nro 26.692)
- FONSOFT (MINCyT)
- FONTAR (MINCyT)
- EMPLEARTEC (MTEySS)
- Plan Estratégico para la Formación de Ingenieros 2012–2016 (Ministerio de Educación)
- Conectar Igualdad (ANSES)
- Argentina Conectada (MINPLAN)
- Televisión Digital Abierta (MINPLAN)
- Agenda Digital (MINPLAN)
- ARSAT (MINPLAN)
- Declaración como industria a la producción de Software (Ley Nro 25.856)

## **Anexo 3: Principales Competidores**

Entre los competidores más destacados se identifican las siguientes compañías. De ellas es fundamental entender sus propuestas de valor para trabajar en la diferenciación.

<b>Empresas</b>	<b>Empresas</b>
▪ CDT Soluciones Tecnológicas	▪ Bairesdev

▪ Sofrecom	▪ Koala System
▪ Akamai	▪ People IT
▪ Uxor IT	▪ IT Providers
▪ Capgemini	▪ IT Resources
▪ Innova Business Consulting	▪ Global Logic
▪ Huenei	▪ Accenture
▪ Implementar	▪ Cona IT
▪ Accenture	▪ IT Patagonia
▪ Acciona IT Soluciones	

#### **Anexo 4: Principales portales de búsqueda:**

Entre los principales portales vale la pena destacar:

#### **Pagos:**

- Universobit ([www.universobit.com](http://www.universobit.com)) - Especialista en IT
- Execuzone ([www.execuzone.com](http://www.execuzone.com)) - Foco en mandos medios y gerenciales.
- Bairesjobs ([www.bairesjobs.com](http://www.bairesjobs.com)) - Especialista en IT.
- Zonajobs ([www.zonajobs.com](http://www.zonajobs.com)) - Generalista.
- Bumeran ([www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar)) - Generalista.

#### **Gratis:**

- Computrabajo ([www.computrabajo.com.ar](http://www.computrabajo.com.ar)) – Especialista IT
- Empleos IT ([www.empleosit.com.ar](http://www.empleosit.com.ar)) – Especialista en IT
- Buscojobs ([www.buscojobs.com.ar](http://www.buscojobs.com.ar)) - Generalista

## **Anexo 5: Investigación de Mercado – Resultado de las entrevistas**

	Entrevista I	Entrevista II	Entrevista III	Entrevista IV	Entrevista V
	CEO Consultora RR.HH	Gte. de Sistemas	Gte. RR.HH	Gte. RR.HH	Gte. RR.HH
Perspectivas del mercado de TI Argentina	Continúan las posibilidades de crecimientos aunque los proyectos serán más conservadores y su tiempo de implementación mayor	Crecimiento basado en proyectos de mantenimiento, desarrollo e infraestructura	Crecimiento moderado vinculado a proyectos ya existentes.	Necesidad de continuar incorporando recursos en tecnologías claves como .Net y Java	Mercado en crecimiento pero a menores tasas que otros años. Principal desafío continúa siendo la falta de profesionales para cubrir todas las necesidades y el crecimiento de los salarios
Atributos más valorados del proceso de selección de personal	Capacidad de entender los perfiles solicitados y velocidad en los tiempos de concreción de las propuestas	Detectar los recursos que cuentan con las aptitudes y actitudes para continuar aprendiendo	La correcta definición del perfil, una exhaustiva evaluación de las capacidades técnicas y una íntima vinculación entre la personalidad de la organización y la personalidad del candidato		Los procesos deben poseer la capacidad de detectar las verdaderas expectativas de los candidatos sin limitarse a evaluar las capacidades técnicas con el fin de hallar al recurso adecuado para la compañía
Atributos más valorados en un proveedor de Servicios de Capital Humano	Flexibilidad y capacidad de adaptarse a un entorno altamente dinámico	Precisión y velocidad de respuesta	Confianza en la capacidad de sus recursos y la solidez de sus procesos. El compromiso y la participación de la Dirección en hallar la solución.	Tiempo de respuesta, procesos internos y calidad de los candidatos presentados.	Base de datos, capacidad de realizar hunting, capacidad de interpretar el perfil a buscar y la capacidad de adaptarse ante ajustes en el perfil por fuera de lo definido originalmente



### **Anexo 6: Ponderación Variables Externas – Análisis FODA**

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
A. Económico	20%	2	0,4
B. Tecnológico	20%	3	0,6
C. Social	15%	3	0,5
D. Política	30%	4	1,2
E. Ambiental	5%	3	0,2
F. Cultural	10%	4	0,4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>

Fuente: Propia

### **Anexo 7: Ponderación Cadena de Valor (Variables Internas)**

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
A. Operación	35%	2	0,7
B. Marketing y Ventas	10%	1	0,1
C. Servicios	10%	2	0,2
D. Logística	5%	3	0,2
E. RR.HH	15%	2	0,3
F. Desarrollo Tecnológico	10%	3	0,3
G. Infraestructura	10%	1	0,1
H. Abastecimiento	5%	3	0,2
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>2,0</b>

Fuente: Propia

### **Anexo 8: Detalle Campaña de E-Mail Marketing**

<b>Concepto</b>	<b>Indicador</b>
Tasa de apertura	8,00%
Tasa de clicks sobre envió	1,20%

Fuente: Propia

### **Anexo 9: Cantidad de seguidores – Redes Sociales**

<b>Red</b>	<b>Seguidores</b>
Facebook	211
Twitter	279
LinkedIn	193

Fuente: Propia

### **Anexo 10: Análisis redes sociales de la competencia**

Para mayor entendimiento de la situación actual de la organización hemos efectuado un análisis comparativo versus los principales competidores midiendo 3 variables: Calidad del sitio, cantidad de seguidores Facebook y Twitter.

Empresa	Web	Facebook	Twitter
Huenei	Sitio de la misma calidad. Vale la pena destacar su sección de novedades	378 seguidores. Destaca los cumpleaños de sus empleados	445 seguidores
IT Patagonia	La calidad del sitio es inferior a la nuestra. No se observan mejores practicas	No se localiza	No se localiza
Bairesdev	Sitio de calidad similar al nuestro	Actividad diversa pero con 466 seguidores	456 seguidores. Interesante el concepto de banner fijo en la pagina
Koala System	La calidad del sitio es inferior a la nuestra. No veo mejores practicas para copiar.	No se localiza	No se localiza
People IT	La calidad del sitio es inferior a la nuestra. No veo mejores practicas para copiar.	No se localiza	No se localiza
IT Providers	La calidad del sitio es inferior a la nuestra. No veo mejores practicas para copiar.	No se localiza	No se localiza
IT Resources	La calidad del sitio es inferior a la nuestra. Destaco la parte de beneficio para los empleados	Info varia. Mucha actividad. 409 likes. Interesante el contenido y las felicitaciones a los equipos	839 seguidores
Global Logic	Sitio de primer nivel. Interesante las divisiones de categorías, testimonios, etc	909 seguidores. Muchas noticias.	3409 seguidores. Replican twitter.

Fuente: Propia

### Anexo 11: Variables que impactan en la percepción del cliente

- A. El perfil a seleccionar (**GRADO DE DIFICULTAD**): No todos los perfiles poseen el mismo grado de dificultad ya que esto se encuentra vinculado a la tecnología específica requerida y los conocimientos adicionales como idiomas, educación y experiencia.
- B. Los tiempos definidos por el cliente (**GRADO DE URGENCIA**): La capacidad del cliente para agilizar el proceso es un factor clave a la hora del recurso seleccionado. Es fundamental destacar que los recursos son muy solicitados de acuerdo a la situación del mercado (crecimiento) por lo que suelen participar en varios procesos de incorporación simultáneamente.
- C. Los procesos del cliente (**GRADO DE PRIORIDAD**): La metodología definida por el cliente para entrevistar y evaluar cada candidato simplifica o complejiza el proceso de incorporación.

- D. La calidad del cliente como empleador (GRADO DE POPULARIDAD):** Como toda organización los mismos clientes poseen una reputación en el mercado como empleador, lo que condiciona el interés de los candidatos por pertenecer a dicha organización.
- E. El puesto y el plan de carrera (GRADO DE POTENCIAL):** La posibilidad de crecimiento dentro de la organización es un factor clave para estimular el interés de los candidatos.
- F. El salario que el cliente esté dispuesto a pagar (GRADO DE REMUNERACION):** Los niveles de remuneración establecida condiciona la calidad y el seniority del recurso a incorporar.
- G. La percepción del evaluador (GRADO DE SUBJETIVIDAD):** El conocimiento y subjetividad de los analistas de recursos humanos y el perfil de la compañía condicionan el proceso ya que incorpora variables no explícitas al perfil que no son posibles medir ni evaluar por el equipo de Consensus.



## Anexo 11: Presupuestos

### Presupuesto Marketing

	Anual	Mensual
Creatividades / Agencias	14.750	1.229
Envío de Mails	1.278	106
Banco de imágenes	397	33
Portales de búsqueda	91.490	7.624
Materiales Institucionales	9.000	2.250
Eventos / Convenios	7.954	663
Merchandising / Regalos	4.925	410
<b>Total</b>	<b>129.793</b>	<b>12.316</b>

### Presupuesto Administración

	Anual	Mensual
Sueldos y Remuneraciones	631.800	52.650
Beneficio Obra Social	29.700	2.475
Gastos Generales	198.936	16.578
Estructura Comercial	306.000	25.500
Management	156.522	13.043
<b>Total</b>	<b>1.322.958</b>	<b>110.246</b>

## Anexo 12: Apertura de Costos

Costos Fijos	Mensuales	Conceptos	Servicio
Sueldos y remuneraciones	\$ 52.650,00	3 Selectores Expertos & 1 Coord. De Selección	Reclu. & Outsourcing
Beneficio Obras Social	\$ 2.475,00	OSDE 210 Garantizada	Reclu. & Outsourcing
Gastos Marketing	\$ 12.316,08	Gastos Marketing	Reclu. & Outsourcing
Gastos Generales	\$ 16.578,00	Instalaciones y maquinarias	Reclu. & Outsourcing
Est. Comercial	\$ 25.500,00	Estr. Comercial	Reclu. & Outsourcing
Management	\$ 13.043,00	Dirección, Gte de Operaciones, Adm & RR.HH	Reclu. & Outsourcing
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 122.562,08</b>		

Costos Variables	Mensuales	Conceptos	Servicio
Comisiones Reclutamiento	13% Facturación	Selectores, Coordinador, Comercial, Gerente	Reclutamiento
Comisiones Outsourcing	3% Facturación	Selectores, Coordinador, Comercial, Gerente	Outsourcing
Sueldo y remuneración	Sueldo * Costo Empr.		Outsourcing
Obra Sociales	Dif. Aporte	OSDE 210 Garantizada	Outsourcing
Examen Psicotécnicos	\$ 400,00		Outsourcing
Examen Preocupacional	\$ 500,00		Reclu. & Outsourcing
<b>Subtotal</b>	<b>N/A</b>		



Fuente: Propia

## Anexo 13: Estructura de salarios

El siguiente cuadro se encuentra compuesta por los principales perfiles de TI (Consensus Group, 2014), actualizados a Marzo 2014 según fuentes internas de información, detallando los sueldos promedios brutos de una posición Junior y Senior.

Es importante destacar que en TI las descripciones de las posiciones son claras y bien definidas, dándole a la experiencia un rol determinante en la fijación de la remuneración.

Perfil	Sueldo Promedio (AR\$)
--------	------------------------

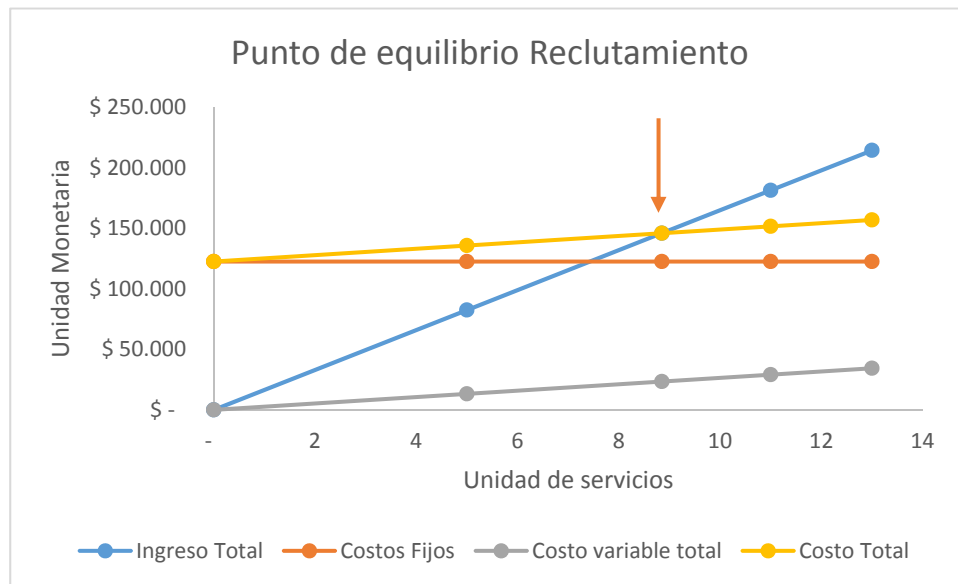
	Junior	Senior
Desarrollador .Net	\$10.000	\$ 20.000
Desarrollador Java	\$10.000	\$ 20.000
Adm. Sistemas	\$ 8.000	\$ 18.000
DBA	\$12.000	\$ 22.000
Analistas Funcionales	\$14.000	\$ 20.000
Líder de Proyectos / Jefe IT	\$ 16.000	\$ 25.000
Arquitecto	\$ 18.000	\$ 30.000
Analista QA	\$ 14.000	\$ 18.000
Project Manager	\$ 20.000	\$ 30.000
Analista de Seguridad	\$ 8.000	\$18.000

Fuente: Propia

#### **Anexo 14: Hipótesis para el cálculo del punto de equilibrio**

Hipótesis	Variable
Sueldo Bruto Promedio	\$ 15.000
Precio Promedio Reclutamiento	1,10
Precio Promedio Outsourcing	2,15

Fuente: Propia

**Anexo 15: Punto de Equilibrio - Reclutamiento****Anexo 16: Hipótesis para el cálculo del flujo de fondos**

Conceptos	Año 1 - 2014	Año 1 - 2015	Año 1 - 2016	Año 1 - 2017	Año 1 - 2018
Precio de Venta Reclutamiento	16.500	20.625	24.750	28.710	32.729
Precio de Venta Outsourcing	32.500	40.625	48.750	56.550	64.467
Variación de Precios		1,25	1,20	1,16	1,14
Cantidad de Vtas Reclutamientos	55	60	69	72	75
Cantidad de Vtas Outsourcing	4	6	8	10	10
Costos Variables Reclutamiento	2.645	3.306	3.968	4.602	5.247
Costos Variables Outsourcing	23.563	29.454	35.344	40.999	46.739
Costos Fijos	1.470.745	1.838.431	2.206.118	2.559.096	2.917.370