

Tesis de Graduación

“Investigación de Mercado para determinar el nivel de Estudio de la Competencia en las Empresas Marplatenses”



UNIVERSIDAD FASTA

Facultad:

Ciencia Económicas

Carrera:

Lic. en Comercialización

Asignatura:

Seminario de Graduación

Profesora Titular:

Lic. Amelia Ramírez

Alumno:

Luis Martín Asconabieta
(Téc. Univ. en Comercialización)

Tutor de Tesis:

Dr. Jorge Castro

CAJA 253
C-00

Dedicada con cariño
a la memoria de *mi Padre*.

Agradecimientos

Este trabajo de investigación, el más importante de la carrera académica del alumno, es fruto de la invaluable colaboración y aporte desinteresado de las siguientes personas a quienes debo agradecer especialmente.

A mi Director de Tesis, el Dr. Jorge R. Castro, por su orientación y apoyo, tanto en lo intelectual como en lo personal. A la Sra. Profesora Lic. Mónica Pascual, por su soporte académico en lo referido a los aspectos estadísticos de la investigación. A la persona del Sr. Decano de la Facultad Ciencias Económicas, Lic. Carlos A. Distefano, por su constante estímulo desde la Tecnicatura en Comercialización. A las autoridades de la Municipalidad de General Pueyrredón, en las personas de la Gerencia de Dinamización Empresaria, Lic. Gonzalo Pidal Magno y la C.P.N. Nora Pozo, a ambos por su disposición en lo referido a información sobre Pymes locales. A los colaboradores en las actividades del trabajo de campo. A mi fiel compañero y amigo Gustavo H. Rodríguez, y a toda mi familia, por el constante aliento que me brindaron.

Indice

Agradecimientos	3
Introducción	5
<u>MARCO TEORICO</u>	6
<i>Capítulo I</i>	<i>7</i>
Competencia	8
Análisis sectorial	8
Elementos estructurales de un sector económico	10
Análisis de Competidores	14
<i>Capítulo II</i>	<i>16</i>
Inteligencia Comercial	17
¿Qué es la Inteligencia Comercial?	17
¿Qué aporta la Inteligencia Comercial al proceso de toma de decisiones?	18
¿Qué significa implantar un Sistema de Inteligencia Comercial en la Empresa?	19
<i>Capítulo III</i>	<i>20</i>
La Inteligencia Competitiva	21
¿Cómo diseñamos un Sistema de Inteligencia sobre la Competencia?	22
¿Cuáles son las claves de la Inteligencia Competitiva?	23
¿Armo un Departamento especializado o contrato Consultores?	25
La clave para un seguimiento exitoso: importancia de la Planificación.	26
<u>DESARROLLO DEL ESTUDIO</u>	28
Propósito de la Investigación	29
Definición de la Investigación	29
Enfoque de la Investigación de Mercado	30
Táctica e implantación de la Investigación	31
Recolección y análisis de datos	33
Conclusiones de la Investigación	46
Bibliografía consultada	48
Anexos	49
Detalles técnicos de la Investigación	66

Introducción

Con la presente Investigación de Mercado – de carácter descriptiva –, pretendemos determinar el grado de profundidad del estudio de la Competencia que realizan las Empresas de, y en la Ciudad de Mar del Plata.

En una investigación cualitativa anterior (de la cual se desprendía que “... es nulo el seguimiento planificado y analítico de los competidores..., limitándose sólo a la simple observación no metódica...” Pte. III Conclusiones, Pág. 28), encontramos pautas claras aunque no concluyentes –en esa dirección se dirigirá ésta investigación– del movimiento de las Empresas locales con relación a sus competidores directos e indirectos, y sustitutos.

En aquella oportunidad visualizamos: que el seguimiento comercial era precario y sin metodología, una toma de decisiones estratégicas cuando el competidor ya ha consumado su movimiento en el Mercado, y políticas de precios vs. políticas de servicio bien marcadas.

Asimismo, se reformarán aspectos relativos a la Investigación Comercial, ubicándola como capítulo contenedor de la Inteligencia Competitiva.

Y daremos someramente, y para que sirva de marco al tema –en el Marco Teórico –, una explicación del Modelo de Competencia de Michael Porter, como también las opiniones de otros autores y las tendencias que se proyectan sobre este particular tema.

MARCO TEORICO

Capítulo I

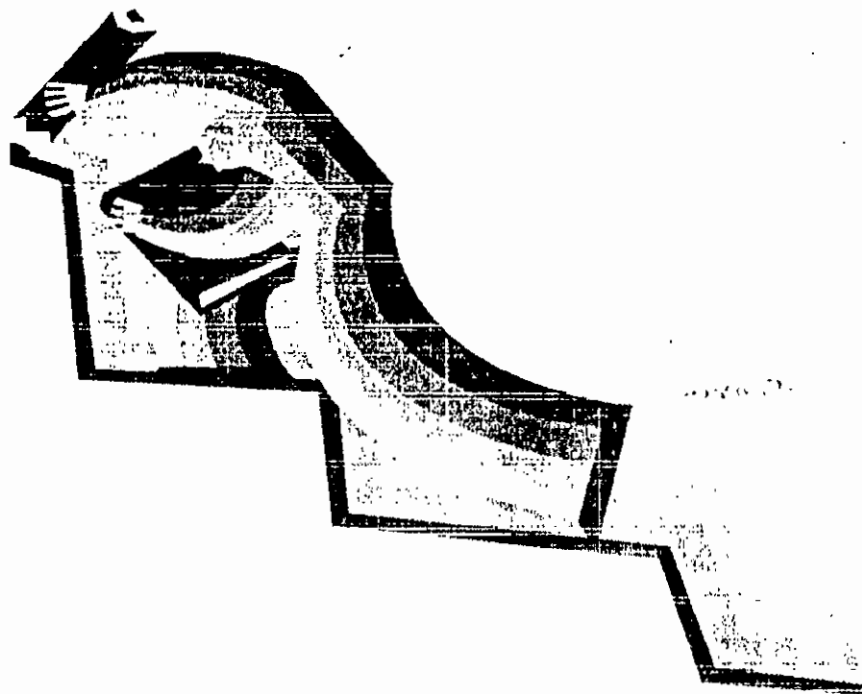
- Análisis sectorial
- Análisis de Competidores

Capítulo II

- Inteligencia Comercial

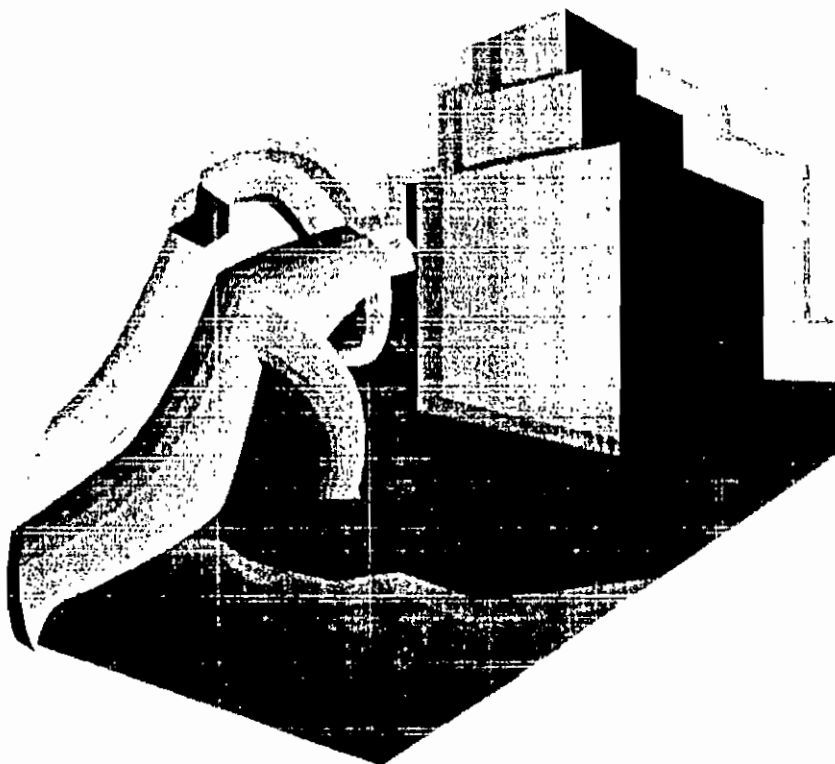
Capítulo III

- La Inteligencia Competitiva



En el presente desarrollo teórico esbozaremos lo que implica el Análisis Sectorial como también los Elementos estructurales de un sector económico, para visualizar y dar una referencia de dónde se ubica la cuestión de la *Inteligencia Competitiva*. No obstante el marco teórico ser tan abarcativo -totalidad de las fuerzas del mercado: Clientes, Competidores actuales, Competidores Potenciales, Sustitutos, Proveedores e Inversores Externos -, aclaramos que la investigación se centrará en la fuerza *Competidores actuales*. Esta limitación a un solo aspecto esta dada principalmente por los objetivos de la investigación, la escasez de recursos económicos del investigador y el tiempo con el que se cuenta.

Capítulo I



- Competencia
- Análisis sectorial
- Elementos estructurales de un sector económico
- Análisis de Competidores

Competencia

Si hay una palabra que actualmente está en boca de todos y se repite hasta la saciedad, esta es "competencia". "La Competencia es - citando al especialista español Jarillo ¹ - precisamente el mecanismo que disipa los beneficios en las Empresas y que por tanto, el único medio de asegurar estos beneficios es el obtener alguna ventaja sostenible sobre los competidores". Por otra parte, los mismos clientes y proveedores de la Empresa actúan, en cierto modo, como competidores de la misma: también ellos quieren capturar la mayor parte posible del valor añadido total producido. En este sentido, una Empresa está realmente compitiendo contra todo el mundo.

ANÁLISIS SECTORIAL

Creemos que la presentación de un conjunto de nociones básicas sobre la naturaleza de las organizaciones - *Empresas u Organizaciones No Gubernamentales*- y los mecanismos que éstas pueden utilizar para sobrevivir y tener éxito de forma duradera frente a un entorno determinado, constituyen el punto de partida conceptual para un análisis con profundidad de la estructura de un sector, y nos proporcionan un marco de referencia básico para posteriores desarrollos.

Debemos entender a la organización como un "sistema adaptable de procesamiento de la información que interacciona con un entorno al que trata permanentemente de comprender y dominar" ² Como tal sistema, la organización está integrada por diversos elementos conscientemente coordinados. Y el objeto de esta coordinación es proporcionar a sus miembros una capacidad de defensa y reacción frente a un entorno que resulta amenazador por el simple hecho que tiene un repertorio de posibles movimientos muchos más variados que el de la propia organización.

La ventaja que la organización tiene frente a la mayor diversidad del entorno es su capacidad de planificar y coordinar conscientemente sus propios movimientos. Es verdad que algunos elementos del entorno -como un competidor directo, por ejemplo- tienen esa misma capacidad, pero en su conjunto, el entorno (Clientes, Competidores, Inversores externos y Proveedores) carece de ella. Y esta es la fuente de la principal fortaleza que puede tener una organización.

La organización es, por tanto, un sistema *abierto* a su entorno en varios

¹ Jarillo, José Carlos, "Dirección Estratégica", Esp., Ed. Mc. Graw Hill, 1989, pág. 127

² Ballarín, Ricardo, "Desmarcándonos de la Competencia" Esp., Ed. Folio, 1997, pág. 13

sentidos.

El primero es el de *base física*: una organización intercambia bienes y servicios con clientes y proveedores para obtener un excedente económico. Otra dimensión es la que se refiere al *procesamiento selectivo de la información* que se recoge del entorno. Aquí las organizaciones -dice Ballarín- "*suelen desarrollar tres tipos de reacciones frente a las señales del entorno*"³. Las que aparecen como irrelevantes para la concepción que la organización tiene actualmente de sí misma son ignoradas por ella, es decir, provocan una respuesta pasiva. Aquellas señales que son identificadas como relevantes y conocidas suelen iniciar una respuesta programada, es decir, un conjunto de acciones destinadas a resolver una situación determinada y para la que se conoce la secuencia de procedimientos a seguir. Por último, la organización puede recurrir a una respuesta anticipatoria, la que prepara con antelación acciones innovadoras para responder a amenazas o riesgos que pueden materializarse en el futuro - y aquí entra en juego el papel del Estudio de la Competencia -.

El tercer tipo de respuesta - anticipatoria - parece claramente superior a los dos primeros, y en realidad, lo es. Pero de ello no se desprende que sea el más recomendable en cualquier caso, porque suele resultar también el más costoso. Cualquier organización debe pensar en el conjunto de respuestas pasivas y programadas de que quiere disponer, así como en la cantidad de recursos que desea destinar para que la organización tenga una amplia capacidad de generar respuestas anticipatoria. De hecho, el diseño de esta combinación es en sí mismo un acto de naturaleza anticipatoria.

Este proceso de visualización del futuro y concepción de una respuesta articulada frente al mismo implica la formulación de una *estrategia*, entendida como el conjunto de decisiones en una empresa que:

- Determina , configura y revela sus metas, propósitos u objetivos.
- Genera las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos.
- Define el negocio en el que la empresa quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades sociales

La formulación de una estrategia -enuncia Ballarín⁴- *requiere un conocimiento profundo del entorno competitivo*, así como de las capacidades que la propia organización tiene de responder y sacar ventaja de los cambios que puedan producirse en el mismo. Ahora vamos a desarrollar un conjunto de ideas para diagnosticar aquella parte del entorno que suele ser más

³ Ballarín, ídem ob. cit., pág. 14

⁴ Ballarín, ídem ob. cit., pág. 15

relevante para la formulación de una estrategia. Nos referimos al sector económico en el que se mueve la empresa. Es cierto que el sector o industria no constituye la totalidad del entorno que una empresa debe tener en cuenta, pero en una gran parte de casos, su diagnóstico es una parte esencial de la tarea analítica que debe preceder a cualquier formulación de estrategia. Por otra parte, el resto de los factores del entorno suelen afectar al sector en su conjunto, por lo que con frecuencia inciden en menor grado sobre la posición relativa de cada competidor dentro del comercio o de la industria.

El entorno de la Empresa lo conforman los Clientes, Competidores, los Proveedores y los Inversores Externos. La empresa está en continua interacción con ellos. En este proceso el objetivo de la organización es obtener una *ventaja competitiva*, esto es, conseguir una posición de fortaleza relativa respecto a sus competidores y a otros entes -tales como los clientes- que pueden disputarle el valor económico que puede generar. Tal ventaja competitiva debe ser *sostenible*, es decir, ha de estar concebida de tal modo que no pueda ser fácilmente erosionada por la acción de los competidores.

En definitiva, cada empresa necesita diferenciarse de manera estable de aquellas otras que pueden ofrecer un producto o servicio similar al suyo. La perspectiva de competir en un sector donde operan un alto número de competidores, ofreciendo todos ellos un producto de idénticas características, no resulta atractiva. De hecho, es bien conocido que tal situación suele conducir a la obtención de rentabilidades marginales para cada competidor. En el mundo real, la empresa tiende a evitar este proceso de erosión, buscando que el producto o servicio que ofrece satisfaga tenga algunas características únicas que aumenten su poder negociador. Con frecuencia, la fuente de esta singularidad es una innovación tecnológica o comercial.

Elementos estructurales de un sector económico

Ahora nos ocuparemos de aquellas características que condicionan de forma estable la conducta de los diversos competidores que operan en un sector económico y que determinan en alto grado la rentabilidad agregada del mismo. Es evidente que tal rentabilidad puede cambiar debido a circunstancias coyunturales. Una devaluación importante en Argentina puede aumentar en un año determinado el volumen de negocio del sector exportador, por ejemplo. Pero nuestro interés se centra, por el contrario, en los elementos estructurales de un sector, es decir, en aquellos que tienden a mantener a lo largo del tiempo y que configuran de forma estable su dinámica competitiva.

Una definición bastante aceptada de sector económico es la de conjunto de empresas cuyos productos son altamente sustitutivos entre sí.

Nuestro análisis atenderá no sólo a los competidores directos, sino también a cada uno de los demás elementos citados anteriormente: clientes, proveedores e inversores externos.

Bajo este enfoque, los elementos que de forma genérica se configuran como estructurales de un sector son:

1. *Barreras de entrada* frente a competidores potenciales.
2. *Grado de rivalidad* existente entre las empresas que cumplen actualmente en el sector.
3. *Grado de presión vertical* establecido por el poder negociador de proveedores y clientes.
4. *Crecimiento y elasticidad de la demanda*.
5. *Riesgo* de que aparezcan productos sustitutivos.
6. *Relaciones con inversores externos*.

Seguidamente vamos a realizar una breve reseña de cada uno de estos elementos estructurales, indicando las diversas formas que en la práctica pueden adoptar. Es importante que tengamos en mente algunas nociones esenciales. En primer lugar, el estudio de los elementos estructurales en un mero ejercicio analítico, en la realidad comercial, lo que en definitiva cuenta es el efecto conjunto de todos ellos para conseguir una postura competitiva de difícil erosión por parte de los competidores. Asimismo hacemos abstracción de lo que sucede dentro de la propia organización. Cualquier persona con cierta experiencia práctica en una empresa sabe muy bien que el mejor análisis del entorno será estéril si las personas que componen la organización no poseen las habilidades o el espíritu adecuados para capitalizar las oportunidades que se perciben en el exterior. El énfasis en el análisis del entorno no significa, pues, que se valoren menos los fenómenos de dinámica interna. Los ponemos aquí en segundo plano a efectos tan sólo de hacer más manejable el objeto de estudio.

1. Barreras de entrada

Bajo esta denominación agrupamos un conjunto de factores -económicos, sociales e institucionales- que constituyen un freno o impedimento para que otras empresas entren en el sector, es decir, inicien la producción y venta de los bienes o servicios característicos del mismo.

A continuación se detallan las principales fuentes de Barreras de Entrada, insertas dentro de estos cuatro posibles grupos: Económicas, Financieras, Comerciales e Institucionales.

Económicas

Economías de Escala o reducciones del costo unitario del producto, que se originan por mayores volúmenes de producción por período. Citando a Porter ⁵,

⁵ Porter, Michael E., "Estrategia Competitiva", Mex., Edit. Rei, 1992, pág. 27

por ejemplo: "...frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes,...".

Desventajas de Costo, independientes de la escala. En algunas situaciones las empresas existentes pueden gozar de la ventaja que proporcionan un menor coste unitario por razones distintas de las economías de escala: por ejemplo, acceso privilegiado a determinadas fuentes de materias primas. En otros casos, cuando la producción de la empresa es reducida, tienen una relevante incidencia los costos fijos, lo que también restringe su competitividad.

Curva de experiencia, de acuerdo con esta curva, el coste unitario de un producto se reduce en un determinado porcentaje cada vez que se dobla la producción total acumulada, y alcanzar en esto términos la producción del líder puede ser una tarea imposible.

Financieras

Necesidades de capital (reales o autoimpuestas) Determinados proyectos pueden requerir unas inversiones tan cuantiosas que se sitúen fuera del alcance de un gran número de empresas

Comerciales

Diferenciación del producto (real o percibida) Que surge de las lealtades que los clientes tienen con los productos (o sus marcas) existentes. Vencer este tipo de lealtades puede ser muy costoso para las empresas que estudian la entrada en un sector.

Acceso a los canales de distribución. Enuncia Porter ⁶ que "se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución". En numerosos sectores, los canales de distribución tiene una capacidad limitada de manejar productos. Si tal capacidad esta absorbida, ello puede suponer una barrera de entrada de difícil superación para el entrante potencial.

Institucionales

Regulaciones Gubernamentales, en determinadas circunstancias es una barrera insuperable. Concretamente en aquellos casos en que una habilitación de la Administración es una condición necesaria para poder establecer una nueva empresa en el sector.

Otro elemento importante para entender la estructura de un sector es el fenómeno inverso: las barreras de salida; esto es, impedimentos de carácter económico o psicológico que dificultan el abandono de un determinado negocio por una empresa. Las barreras de salida suelen influir sobre el atractivo

⁶ Porter, Michael E., *idem* ob. cit., pág. 30

estructural de un sector, a través de su impacto sobre otro elemento clave: el grado de rivalidad entre las empresas que compiten en el mismo.

2. Grado de rivalidad entre las empresas de un sector

Es indudable que el atractivo estructural de un sector -para los competidores actuales, así como para los potenciales y sustitutos- resulta influido por el grado de rivalidad existente. Por consiguiente es lógico que las distintas empresas -líderes y seguidoras- que actúan en un sector se planteen el problema de controlar de algún modo el proceso competitivo, a fin de mantener la hostilidad dentro de ciertos límites.

Las fuerzas que condicionan la rivalidad "natural" de un sector son algunas de las siguientes:

- El *debilitamiento de la demanda*, en especial si la tecnología propia de la actividad impone un peso relativamente fuerte de los costes fijos,
- Un punto de equilibrio alto implica la aparición de pérdidas cuantiosas cuando las ventas descienden ligeramente,
- Este escenario se ve agravado por la existencia de barreras de salida, que retienen a algunas empresas en el sector,
- Una *baja diferenciación de producto* tiende asimismo a exacerbar la rivalidad entre las empresas de un sector, fomentando por ejemplo las reducciones generalizadas de precio, que pueden tener efectos devastadores para la rentabilidad del sector.

3. Grado de presión ejercido por proveedores y clientes

Podemos observar que la fracción del valor añadido total que un sector puede apropiarse viene determinada en buena medida por el poder negociador que posea respecto a proveedores y clientes. El sector obtendrá una mayor porción en la medida en que pueda extraer rentas superiores de sus clientes y reducir las que debe ceder a sus suministradores de materias primas.

Así, por ejemplo, si las características técnicas del producto hacen que la decisión de sustituir a un proveedor por otro comporte altos costos -costos de cambio- el poder negociador de los suministradores se ve magnificado.

4. Características y evolución de la demanda

En cualquier negocio, un elemento estructural importante es la predisposición de los clientes a comprar un volumen mayor o menor del producto en función del precio unitario que debe pagar para obtenerlo. Normalmente, la cantidad demandada desciende cuando el precio aumenta, por que este hecho hace más atractivos los productos sustitutivos. Excepto el caso de un segmento de mercado de comportamiento distinto a la ley general de la demanda (compradores de alto poder adquisitivo, inclinados hacia ciertas

marcas sin importar la variable precio -automóviles deportivos de gran lujo- , por citar un ejemplo).

5. Riesgo de productos sustitutivos

El riesgo de aparición de tales productos es, en sí mismo, un elemento estructural que incide directamente en el atractivo de un sector.

El análisis de las condiciones que pueden conducir a la aparición de productos sustitutivos es una tarea primordial en la generación de una posición competitiva sólida y su mantenimiento a lo largo del tiempo.

Detectar posibles sustitutivos de un producto requiere un conocimiento profundo de la función que el producto realiza. El declive en el número de espectadores de cine, se debe tanto a la penetración de la Televisión por Cable y Satelital, como al desarrollo de alternativas de esparcimiento totalmente distintas de la contemplación pasiva de imágenes.

6. Relaciones con inversores externos

Bajo esta denominación queremos referirnos al conjunto de personas e instituciones que aportan, desde el exterior de la organización, los fondos que ésta requiere para llevar a cabo sus planes de negocio. Incluye tanto a los proveedores de capital propio -accionistas- como a los aportadores de fondos en calidad de préstamos -Bancos y Financieras, por ejemplo -.

ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Como vimos, una Empresa no es un ente aislado. Influye y es influida, de manera continua, por su entorno socioeconómico, por sus clientes y usuarios, sus proveedores, y también por sus competidores, actuales y potenciales.

Al formular la estrategia, una empresa debe tener en cuenta todos estos elementos, ya que con ella trata de influir en el comportamiento de unos: clientes y usuarios; cuenta con la colaboración de otros proveedores; y deberá tener en cuenta las reacciones de sus competidores.

Frente a cambios en el entorno socioeconómico y a oportunidades que puedan aparecer, cada empresa tiene una manera particular de reaccionar, tanto en lo referente a las decisiones concretas que se toman como a la contundencia de esa acción.

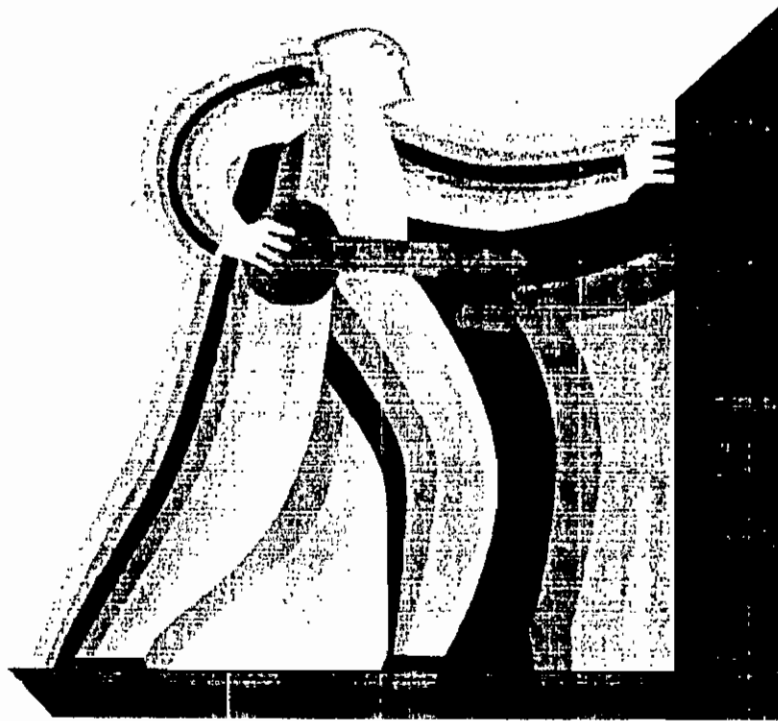
El lector puede preguntarse por que nos preocupamos tanto del competidor en lugar de preocuparnos de nosotros mismos. Obviamente, no es

que dejemos de ocuparnos de nosotros mismos, pero estrategia es un concepto relativo y el estándar lo marca el nivel de nuestros competidores.

El Estudio de la Competencia - como intentaremos demostrar a lo largo de esta investigación -, puede convertirse en un medio a utilizarse para preservar a lo largo del tiempo la "capacidad de la empresa de generar valor económico para los propietarios y miembros de la organización.

A continuación desarrollaremos dos nuevos conceptos de Marketing: Inteligencia Comercial e Inteligencia Competitiva -esta comprendida en el primero -, que parecen ser de gran utilidad en el Análisis de los Competidores.

Capítulo II



- Inteligencia Comercial
- ¿Qué es la Inteligencia Comercial?
- ¿Qué aporta la Inteligencia Comercial al proceso de toma de decisiones?
- ¿Qué significa implantar un Sistema de Inteligencia Comercial en la Empresa?

INTELIGENCIA COMERCIAL

La realidad nos obliga a tomar decisiones cada vez más rápidas y precisas. Los costos del error y de la demora en las decisiones son cada vez más altos. Para ello es necesario contar con información oportuna y fehaciente. La efectividad de las decisiones depende directamente de la disponibilidad y de la calidad de la información al momento de decidir.

A pesar de ello, aún muchas empresas asignan un bajo valor estratégico a la información y hoy, decidir sin información, es otorgar muchas ventajas a los competidores.

¿Qué es la Inteligencia Comercial?

La Inteligencia Comercial *"es un nuevo enfoque y una nueva cultura con la que deben contar las organizaciones con relación al manejo de la información"*⁷.

Esta nueva concepción no desplaza a la tradicional investigación de mercado, sino que es un concepto más amplio, que la complementa y la integra a otras fuentes de información. En este sentido, la Inteligencia Comercial dispone del siguiente conjunto de herramientas:

- La investigación de mercado es una *herramienta básicamente estratégica*. Aporta información, ya sea de base, para el conocimiento del entorno del negocio, como aplicada, para la comprensión específica de algún problema en estudio. Hace su aporte a partir de fuentes primarias y secundarias.
- La base de datos es una *herramienta fundamentalmente táctica*. Brinda información acerca de los clientes actuales y potenciales, y permite agruparlos para el diseño de productos, servicios y campañas de alta efectividad, dando respuesta así al proceso de fragmentación de los mercados.
- El "scanning competitivo" es una *herramienta de anticipación competitiva*. Rastrea sistemáticamente información clave de la competencia a través de los contactos naturales de las distintas áreas de la propia organización, tales como ventas, compras, finanzas, relaciones públicas, recursos humanos y sistemas. Releva sistemáticamente información competitiva de publicaciones en medios de prensa gráficos y en la Internet.

⁷ Reboursin, Enrique (Consultor en Inteligencia Comercial) Boletín Memo, Arg., Consultora Ordoñez & Bianco

- El tablero de comando es una *herramienta de control*. Selecciona las variables claves del negocio y permite la medición sistemática y el control del desempeño de las acciones comerciales, comparando los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos y tácticos.

¿Qué aporta la Inteligencia Comercial al proceso de toma de decisiones?

Dice el experto Reboursin ⁸ que, *"implantar la función de Inteligencia Comercial en la empresa responde a una nueva manera de conducir las organizaciones, contrapuesta a lo que podríamos llamar la cultura del pensamiento anecdótico o de la gestión inconexa."*

- Otorga al decisor una visión globalizadora de las variables, no ya relacionándolas solamente con un hecho particular que se esté investigando, sino en función de toda una realidad del negocio. En otras palabras, no desvincular la decisión a tomar de la realidad macro del negocio.
- Aporta, además, un carácter acumulativo a los conocimientos. En este punto se enfrentan dos situaciones que atentan contra la acumulación de conocimientos:
 - la dispersión de las investigaciones de mercado realizadas en las empresas,
 - la rotación de funcionarios dentro de las empresas.En general las investigaciones son una sucesión de mediciones sueltas, aisladas, que no se integran para obtener un conocimiento más profundo y acabado de la realidad del mercado.
- Por último, la Inteligencia Comercial es un proceso caracterizado por ser:
 - Sistemático: planificado, organizado, con los objetivos de análisis muy claros y definidos. Los momentos de decisión no se ven sorprendidos con la falta de información.
 - Objetivo: neutral y carente de sesgos personales y de ideas preconcebidas. Aplica metodología científica, de forma que cualquier investigador llegue a los mismos resultados. La objetividad implica imparcialidad y unicidad de resultados y conclusiones.
 - Informativo: es una componente esencial en el diseño de los sistemas de flujos de informaciones en las empresas. Contribuye a

⁸ Reboursin, Enrique, *idem* ob. cit.

que toda la empresa perciba una misma realidad del mercado y actúe en consecuencia.

¿Qué significa implantar un Sistema de Inteligencia Comercial en la empresa?

Significa, entre otras cosas:

- Centralizar la responsabilidad en una persona, o un grupo, dependiendo de la envergadura de la tarea, capacitándolo para dicha función.
- Diseñar la matriz de información, que incluye:
 - Identificar las necesidades de información básica y de aplicación a las decisiones.
 - La nominación de los usuarios de la información, las oportunidades de su necesidad, y los formatos y contenidos de los reportes.
 - La identificación de las fuentes de información, el diseño de los procesos de captura de datos, procesamiento, análisis, almacenamiento y su distribución.
- Capacitar a la organización en la técnica del "scanning competitivo" y sensibilizarla hacia la cultura de la información.

Capítulo III



- La Inteligencia Competitiva
- ¿Cómo diseñamos un Sistema de Inteligencia sobre la Competencia?
- ¿Cuáles son las claves de la Inteligencia Competitiva?
- ¿Armo un Departamento especializado o contrato Consultores?
- La clave para un seguimiento exitoso: importancia de la Planificación.

La INTELIGENCIA COMPETITIVA

La necesidad de actuar con anticipación competitiva está cambiando el foco de los sistemas informativos del negocio.

En un reciente congreso realizado en Londres, más de una decena de empresas de primera línea (Microsoft, British Royal Mail, IBM, Unisys, 3M, British Telecom, Saudi International Bank, entre otras) compartieron sus experiencias en la implantación de la función de Inteligencia Competitiva dentro de sus organizaciones ⁹.

Esta preocupación específica de las empresas sobre el estudio de la estructura y el comportamiento de los competidores (más allá de los tradicionales estudios sobre los consumidores y los canales de distribución) marca una nueva prioridad en el campo de la investigación comercial.

Ocurre que las empresas perciben un cambio en las reglas del juego a través de:

- La mayor rivalidad competitiva en los mercados.
- La velocidad de los cambios en el mercado.
- El escaso margen de error requerido en la toma de decisiones.

La Inteligencia Competitiva no es hacer espionaje corporativo ni es tampoco un comportamiento no ético. Es un capítulo de la Inteligencia Comercial orientado específicamente al estudio de los competidores, que permite:

- Evitar las sorpresas competitivas.
- Focalizarse en aquella información que nos dice cómo y dónde desarrollar estrategias de ataque (o defensa) de nuestros competidores.
- Desarrollar efectivas técnicas de contra-Inteligencia para proteger la propia información.

Además, implantar sistemas de Inteligencia Competitiva requiere de una nueva cultura en las organizaciones. Es fundamental, por ejemplo, que la alta dirección considere a la información como:

- Un activo de la empresa y el soporte necesario en todos los procesos de decisión.
- Un elemento vital para el negocio. Es decir, que a pesar de la inversión en tiempo y dinero que un buen sistema informativo requiere, el costo será siempre menor que el de decidir desinformado.

La incorporación de la función de Inteligencia Competitiva agrega un proceso en la organización que no necesariamente exige un incremento de la

⁹ Reboursin, Enrique, *Idem* ob. cit.

dotación, sino que, aprovechando los recursos intelectuales existentes, la transforma en una organización inteligente.

La *Inteligencia Competitiva* brinda información que nos permite conocer:

- Quiénes son nuestros competidores
- Cuáles son sus objetivos
- Cuáles son sus estrategias
- Cómo están organizados
- Quiénes son sus clientes
- Con qué recursos cuentan
- Cuáles son sus patrones de reacción
- Dónde y cómo serán, probablemente, sus próximas acciones
- Cuáles son sus fortalezas y debilidades

En resumen, se trata ni más ni menos que de ir descubriendo con la mayor anticipación posible lo que la competencia ha escrito para su planeamiento de mercado.

¿Cómo diseñamos un Sistema de Inteligencia sobre la Competencia?

Hemos descrito arriba la información general sobre la competencia que deben tener las personas que toman decisiones en una Empresa. esta información se debe reunir, interpretar, distribuir y usar. Aunque reunir información de inteligencia sobre los competidores cuesta mucho dinero y requiere tiempo, - insistimos - es más caro no reunirla. *"Además la empresa debe diseñar su Sistema de Inteligencia sobre la Competencia con base en costos efectivos"*.¹⁰

El Sistema de Inteligencia sobre la Competencia:

Primero: empieza por identificar los tipos de información vital sobre la competencia (los que dependerán de las fortalezas y debilidades de cada competidor: su mix de Marketing, su Marketing Estratégico, sus objetivos a largo plazo, etc.), así como las fuentes más adecuadas para reunirla,

Segundo: a continuación, el sistema se dedica a reunir información en forma permanente, del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, investigaciones de mercado, agrupaciones comerciales) y datos publicados (publicaciones del gobierno, discursos, artículos),

Tercero: luego el sistema analiza la información para conocer su validez y confiabilidad, la interpreta y la organiza en forma adecuada,

¹⁰ Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Esp., Ed. Prentice Hall, 1995, pág. 699

Cuarto: por último, envía la información a las personas correspondientes para que éstas tomen decisiones y respondan a las preguntas formuladas por los administradores/directivos de las Pymes acerca de los competidores.

Con este sistema, los directivos Pyme pueden recibir información oportuna sobre la competencia por medio de llamadas telefónicas, boletines, avisos, informes, correo electrónico, etc. Además los directivos se pueden poner en contacto con el sistema enunciado cuando necesitan interpretar el movimiento repentino de un competidor, cuando quieren conocer la fuerza y debilidad de un competidor o cuando tienen que saber la forma en que uno de ellos responderá a una acción proyectada por la Empresa.

El especialista en Marketing, Philip Kotler ¹¹, cita en su obra que *"las empresas pequeñas que no tengan capacidad para establecer una oficina formal de inteligencia sobre la competencia, pueden pedirle a determinados ejecutivos que se encarguen de la tarea de vigilar a competidores específicos"*. Por ejemplo, si un gerente trabaja con su competidor, éste puede seguir de cerca todos los cambios referente a dicho competidor y sería un experto "interno" sobre dicho competidor. Cualquier directivo Pyme que necesitase saber algo de un competidor dado se podría poner en contacto con este experto interno asignado al caso.

¿Cuales son las claves de la Inteligencia Competitiva?

Las claves de la Inteligencia Competitiva son:

- o Multiplicar las fuentes de captura de información
Es un desafío a la creatividad, ya que hay que obtener por vías legales lo que el competidor nos trata de ocultar. La investigación de mercado, las publicaciones o reportajes en medios gráficos, las bases de datos y, como veremos más adelante, el "Scanning Competitivo", pueden ser el origen de alguna pista de las acciones tácticas o pensamientos estratégicos de la competencia. Toda señal que se reciba deberá ser atendida y, una vez verificada, integrada a un reporte competitivo.

- o Desarrollar herramientas para la captura de información *"fresca y volátil"*.

Se trata de la captura de información sobre acciones de la competencia en tiempo real, especialmente de aquella acerca de algún paso previo al lanzamiento de un evento comercial, tales como: el reclutamiento de personal de promoción o ventas en alguna región del país, la compra de medios publicitarios o terrenos para sucursales, el desarrollo de un nuevo empaque. Este tipo de información, debidamente verificada, es la que

¹¹ Kotler, Philip, *idem. ob. cit.*, pág. 699

5. Comunicar la información dentro de la red de la empresa, mediante memos, circulares, etc.
6. Preparar al personal para esta esencial actividad y elaborar programas de capacitación en Inteligencia Competitiva. Capacitando a la organización en la técnica del "Scanning Competitivo" y sensibilizarla hacia la cultura de la información.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACION

Problema a ser estudiado

Hay una necesidad de seguir los pasos de los Competidores, y se encontró una precaria forma de vigilancia comercial, como se desprendió de la investigación cualitativa citada Pero desconocemos la verdadera profundidad con que se hace el Seguimiento de la competencia por parte de las empresas locales.

Con esto aspectos cubiertos por el alumno que Investiga, definimos el propósito de la Investigación de la siguiente forma:

"Determinar el grado de profundidad del estudio de la Competencia que realizan las Empresas de, y en la Ciudad de Mar del Plata."

DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACION

Objetivo de la Investigación

- *¿Con qué profundidad se realiza el Estudio de la Competencia en las Empresas Marplatenses?*

Objetivo general (o mayor)

Determinar el grado de profundidad en el estudio de la competencia entre las Empresas Marplatenses.

Objetivos específicos (o de apoyo)

- *Determinar que porcentaje de las Pymes marplatenses desarrollan un seguimiento analítico y planificado de sus competidores,*
- Conocer en que medida la renovación de productos /servicios de las Pymes marplatenses, es fruto del seguimiento de la Competencia,
- Indagar el grado importancia que dan las Empresas locales a los movimientos de sus competidores,
- Determinar el grado de formalidad -estructuración y planificación- existente en el método de seguimiento de la Competencia,
- Conocer que índice de participación en esta actividad, tienen los clientes internos -empleados y proveedores- de las Pymes en estudio,

Desarrollo de Hipótesis

- *No cumplirían con el seguimiento analítico y planificado de los competidores ni siquiera el 10 % de las Pymes marpletenses, (esta*

TÁCTICA E IMPLANTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de cada tipo de pregunta, y objetivo de la misma en el instrumento de medición, puede verse en detalle en el Anexo 3

EL PLAN DE MUESTREO

Método de muestreo elegido: PROBABILISTICO

Nuestro estudio estará limitado a una muestra o subgrupo de la población total relevante para el objetivo de la investigación. Así, el Plan de Muestreo describirá la forma cómo el subgrupo es seleccionado.

Nuestro enfoque consistirá en usar el muestreo probabilístico, en el cual todos los miembros de la población (empresas de Mar del Plata) tienen una probabilidad conocida de estar en la muestra.

Diseño del Plan de Muestreo

En esta etapa nos es necesario obtener una muestra representativa de la población que consista en más de un grupo de unidades.

1º POBLACIÓN SELECCIONADA COMO META

Empresas de Capital privado, comerciales, de producción y servicio, de la Ciudad de Mar del Plata.

Unidad de Muestreo

En nuestro caso la unidad apropiada al propósito del estudio serán los Titulares, Directivos o Encargados de la Empresa Pyme que acrediten conocimiento del negocio y las decisiones estratégicas que se toman a diario

Que entendemos por Pyme Marplatense

Entendemos por Pyme, -a los efectos de esta investigación- según parámetros obtenidos de la información suministrada por la "Gerencia de Dinamización Empresarial", dependiente de la Secretaría de la Producción, Dpto. Ejecutivo, del Municipio local, a las Empresas de categoría Pequeña y Mediana de acuerdo a las siguientes características: **

- EMPLEADOS: emplean a más de 5 personas,
- ACTIVOS: cuentan con Activo fijos por valores superiores a \$100,000,
- VENTAS ANUALES: el monto de ventas supera los 240,000,

*** Ver Detalles técnicos de la investigación, apdo. B)*

A estos datos se llegó a partir de lo que se considera una Microempresa a nivel local por las autoridades administrativas del Área de la Producción citada - CPN Nora Pozo y Lic. Gonzalo Pidal Magno-, ya que según éstos, aún no hay

parámetros bien definidos en el ámbito nacional -provincial de lo que una Pyme.

No obstante, y según palabras del Lic. Pidal Magno, *"un Bufete de Abogados que emplee a tres empleados y que facture en concepto de servicios profesionales por valores superiores al millón de pesos, no obstante encontrarse por debajo de uno de los parámetros Pyme citados -cantidad de empleados- no podría considerarse Microemprendimiento."*

Lo que se excluye de la Muestra

- Microempresas (según bibliografía suministrada por la Gerencia de Dinamización Empresarial de la Comuna local, es una Empresa de carácter familiar, que emplea menos de 5 personas, que opera en general en el sector de la economía Informal)
- Empresas Multinacionales con delegaciones /representaciones en Mar del Plata,
- Grandes Empresas Nacionales radicadas en la ciudad (Correo Argentino , por ej.),
- Profesionales autónomos

Marco Muestral

Listado Base de Datos "Páginas Amarillas", *Sección Comercial* (páginas 33 a 244) Fuente: Guía Telefónica 2000/1, Mar del Plata, Páginas Doradas S.A.(para justificación del Marco Muestral, ver Detalles técnicos de la investigación, apdo. A)

2° SELECCIÓN DE LA MUESTRA PROBABILÍSTICA

Método seleccionado: MUESTREO ALEATORIO SIMPLE

Se generó a través del Software Informático Excel 97 un cuadro de números aleatorios (función estadística Aleatorio.entre) por computadora, trabajando en primer término con el total de páginas de la Sección Comercial (212), obtenido el tamaño de la muestra se volvió a generar otro cuadro extrayéndose una Pyme de cada página (método sugerido por los especialistas en Investigación de Mercado Aaker y Day).

Para visualizar listado de Pymes obtenido, ver Anexo 1, Listado de Pymes entrevistadas).

3° TAMAÑO DE LA MUESTRA

CALCULO de la Muestra

Considerando:

- Que la conclusión a la que se arribo en la primer Investigación, donde se sostenía que *"es nulo el seguimiento planificado y analítico de los competidores por parte de las Pymes locales,..."*

- o Que uno de los objetivos de la presente investigación es *determinar que porcentaje de las Pymes marplatenses desarrollan un seguimiento analítico y planificado de sus competidores, y*
- o Que una de las hipótesis planteadas es que: *no cumplirían con el seguimiento analítico y planificado de los competidores ni siquiera el 10 % de las Pymes marplatenses,*

Llegamos a determinar que:

Trabajando con un error muestral del 9%, y un nivel de confianza del 95 %, deberíamos encuestar 43 Empresas del tipo Pyme. (Para justificación del tamaño de la muestra, ver Detalles técnicos de la Investigación, apdo. B)

RECOLECCION Y ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de los datos

En primer término trabajaremos sobre cada ítem en particular del cuestionario, realizando un análisis lineal de cada tema – por ejemplo: resultados globales sobre que porcentaje de las Pymes realizan vigilancia comercial –. Luego desarrollaremos un análisis con relaciones parciales, y cruzando variables – seguimiento competitivo por rubros, grado de formalidad en la vigilancia en relación al monto de ventas anuales, etc. –. Este segundo análisis que será por ramos de actividad comercial, no obstante no ser representativo de cada sector por su escaso número, quizá haga más atractivo el análisis y sirva para dar indicativos de cada sector en lo que a vigilancia comercial respecta.

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

El 37% de las Pymes entrevistadas no presta servicios adicionales a su actual línea de productos. Mientras el 63% restante si los ofrece (Ver Gráfico 1). De este ultimo grupo, entre los servicios de valor agregado que acompañan su oferta encontramos los siguientes (ranqueados):

<i>Posición</i>	<i>Porcentaje de Pymes que lo indicaron:**</i>	
1ro. Entrega a domicilio (delivery)	51,8 %	
2do. Servicios Post-venta	22,2 %	
3ro. Seguimiento del Cliente	7,4 %	
Otros servicios de valor agregado	18,6 %	***

** Tomado sobre las Pymes que confirmaron que prestaban algún tipo adicional de servicio (63%).

*** Para detalles de servicios ofrecidos ver Anexo 4. Pregunta 1.

NUEVOS PRODUCTOS

Respecto a la renovación de la oferta de productos/ servicios, mientras el 16 % de los entrevistados no renovarían su línea de productos, sí lo haría el 84 % (Ver Gráfico 2). Con las siguientes frecuencias procederían a renovar su gama de ofertas: el 30,5 % lo harían mensualmente; el 19,4 % bimestralmente, cada 6 meses el 8,33 %, y sólo una vez al año el 5,5 % (Ver Gráfico 3). El mayor porcentaje correspondió a otras frecuencia -entre las que se nombraron -: *"todos los días, semanalmente, con el cambio de estación, de acuerdo a las necesidades, según el mercado lo requiera (según la demanda), según la incorporación del producto al mercado (etapa del ciclo de vida del producto), cuando es oportuno, a medida que llegan novedades, y dependiendo de los lanzamientos de cada marca,"* fueron las respuestas de los directivos Pyme.

Este porcentaje de *"otras frecuencias"* tan elevado, se debió a que cada rubro tiene sus particularidades, y debe adaptarse a las "presiones" que ejercen los clientes , como a las que ejercen sus proveedores, y obviamente a lo que marquen sus competidores y sustitutos más cercanos (Para detalles de otras frecuencias, Ver Anexo 5)

Motivos de la renovación (Ver Gráfico 4)

El 27,3 % renueva su oferta de productos por pedidos de sus clientes, el 13,6 % lo hace por sugerencias de sus empleados, el 5,4 % debido al paso del tiempo, el 9,5 % por amenaza de competidores, el 35,6 % por iniciativa propia y por otros motivos/ causas el 8,2 % - para detalles de otras causas Ver Anexo 6

COMPETIDORES

Grado de Importancia dado a los movimientos de los Competidores (Ver Gráfico 5)

En relación a este aspecto, el 39,5 % otorgo un alto grado de importancia al seguimiento competitivo de sus rivales comerciales, es decir, con respecto a su principal o principales competidores, cuando conocía el lanzamiento de un nuevo producto se informaba sobre el mismo, lo comparaba con su línea y realizaba una ofensiva comercial (para conocer los parámetros de niveles de importancia fijados por el investigador, ver Anexo 3). El 30,2 % manifestó un grado medio de importancia (se informaba y comparaba, pero no siempre necesitaba tomar medidas para el caso), el 11,6 % un nivel bajo (solo se informaba del suceso), y el 18,6 un nivel nulo (los que por su posición en el mercado o rubro, no le prestaban atención al evento, por ejemplo: líderes por diferenciación en un determinado sector).

Vigilancia Comercial de la Competencia (Ver Gráfico 6).

El 23,2 % de las Pymes consultadas no vigilan a sus competidores, en tanto el 76,7 % si lo realizan.

Grado de formalidad en el Seguimiento Competitivo (Ver Gráfico 7).

Del grupo que si desarrolla seguimiento comercial, es cero el porcentaje de Pymes que mantiene un grado alto de formalidad en el estudio de sus competidores. Si en cambio, el 24,2 % dijo tener un grado medio de estructuración en esta actividad, y el 75,7 % declaró que no tiene un método; que el seguimiento es informal (para detalles "otras formas" de seguimiento ver Anexo 7).

Asesoramiento para la Vigilancia Comercial (Ver Gráfico 8).

El 72,7 % expresó no ser asesorado para el seguimiento de la competencia. Mientras el 27,2 % restante si recibió asesoramiento. A la hora de ser interrogados sobre los referentes a consultar: el 27,2 % fue asesorado por un amigo o pariente, con experiencia a en el tema, nadie fue aconsejado por su socio, el 18,1 % lo fue por un colega, otro 18,1 por un profesional de Marketing y el 36, 3% por otra persona (Ver Gráfico 9).

Beneficios del Seguimiento (Ver Gráfico 10 y 11).

Respecto a los beneficios de esta actividad, de la muestra de Pymes seleccionada, al 18 % de las mismas, no le trajo ningún beneficio el seguimiento de su competencia. Por el contrario si obtuvo ventajas el 82 %. De este grupo, al 32,5 % le permitió ver su situación en el Mercado. Ahora sabe cuantos competidores tiene el 17,5 %, el 30 % puede definir mejor sus precios. El 10 % se pudo adelantar a los pasos de su competidor en una ocasión, y el 5 % en más de una ocasión. Entre otros beneficios no contemplados, se encuentran el 5 % de las respuestas (para detalles de "otros beneficios no contemplados", ver Anexo 8).

Participación de los empleados en la Actividad (Ver Gráfico 12).

Por la muy alta participación de los empleados - vigilancia por iniciativa propia -, respondió el 33,3 %. El 3,3 % manifestó que la participación era alta ya que mandaba a todos sus empleados a vigilar a la competencia. Cero fue el porcentaje de Pymes que enviaban a los empleados de alta posición o jerarquía (participación media). El 15,1 % expreso que sus empleados tenía una baja participación (los hacía participar de vez en cuando), y el 48,4 % que tenían una nula participación (no les da participación en la actividad).

Participación de los Proveedores en la Actividad (Ver Gráfico 13).

Respecto a la participación de estos clientes internos de la Pyme, el 23,6 % dijo que tenía un alta participación (sus proveedores le transmiten datos de la competencia por iniciativa propia), el 13,1 % les otorga una alta participación (solicita a todos los proveedores le comuniquen novedades/ datos de los competidores), por la participación media se inclinó un 23,6 % de los entrevistados (solicitan a algunos de ellos que colaboren -los de confianza/ amistad-), un 2,6 % dijo darles una baja participación (hacerlos colaborar pero

de vez en cuando), y el 36,8 % no los participa de esta actividad de mercadotecnia.

CUADRO SINTESIS

Conceptos	Porcentajes
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	
NO presta servicios adicionales a su oferta de productos/ servicios	37
SI presta servicios adicionales a su oferta de productos/ servicios	63
NUEVOS PRODUCTOS	
NO renueva su oferta de productos/ servicios	16
SI renueva su oferta de productos/ servicios	84
Frecuencias	
Mensualmente	30,5
Cada dos meses	19,4
Cada 6 meses	8,33
Una vez al año	5,5
Otras frecuencias	36,1
<i>La renovación de la oferta de productos /servicios es motivada por:</i>	
Pedidos de clientes	27,3
Sugerencias de empleados	13,6
Necesidad por paso del tiempo	5,4
Amenaza de competidores	9,5
Iniciativa propia	35,6
Otras motivaciones/causas	8,2
COMPETIDORES	
<i>Grado de importancia dado a los movimientos de los competidores</i>	
ALTO	39,5
MEDIO	30,2
BAJO	11,6
NULO	18,6
Vigilancia comercial de la Competencia	
NO vigila los pasos de la competencia	23,2
SI vigila los pasos de la competencia	76,7
Grado de formalidad en el Seguimiento Competitivo	
GRADO ALTO de formalidad	0
GRADO MEDIO de formalidad	24,2
GRADO BAJO de formalidad	75,7
Asesoramiento para la Vigilancia Comercial	
No es asesorado para el seguimiento de la Competencia	72,7

Si es asesorado para el seguimiento de la Competencia	27,2
Por un amigo / pariente, con experiencia en el tema	27,2
Por su socio	0
Por un colega	18,1
Por un profesional de Marketing	18,1
Por otra persona	36,3
Beneficios del Seguimiento	
NO le trajo beneficios	18
SI le trajo beneficios	82
le permitió ver su situación en el Mercado	32,5
ahora sabe cuantos competidores tiene	17,5
le permite definir mejor sus precios	30
se pudo adelantar a los pasos de su competidor en una ocasión	10
se pudo adelantar a su competidor en más de una ocasión	5
otros beneficios no contemplados	5
Participación de los empleados en la Actividad	
MUY ALTA participación	33,33
ALTA participación	3,03
Participación MEDIA	0
BAJA participación	15,1
NULA participación	48,4
Participación de los Proveedores en la Actividad	
MUY ALTA participación	23,6
ALTA participación	13,1
Participación MEDIA	23,6
BAJA participación	2,6
NULA participación	36,8

Análisis multivariable

A los efectos obtener resultados del cruce de la información analizada, a continuación se desarrollan cuatro matrices donde se mezclan distintas variables que el investigador considera relevantes.

Se trabajó sobre cuatro aspectos:

- Cual de los rubros da mas importancia a la vigilancia comercial de la Competencia,
- Grado de formalidad de cada ramo,

- Asesoramiento en esta actividad por rubro,
 Nivel de formalidad en relación al monto de ventas (anual),

Antes de comenzar el análisis multivariable, se hace necesario que desarrollemos una clasificación de la totalidad de Pymes investigadas. Por ello, a continuación, exponemos un cuadro que presenta a las empresas relevadas por Rubro de actividad, y el porcentaje que cada ramo representó sobre el total de la muestra entrevistada (Ver Gráfico 14):

Rubro (por orden alfabético)	N° de Empresas	Porcentaje del Total
Alimentación	1	2
Automotriz	2	5
Construcción	9	21
Difusión	1	2
Educativo	1	2
Electrónica	1	2
Gastronomía	4	9
Hogar	3	7
Hotelería	2	5
Inmobiliario	2	5
Joyería	1	2
Maderero	2	5
Naval	1	2
Oficina	1	2
Salud	4	9
Servicios Comerciales	7	16
Vestimenta	1	2
Total	43	100

Importancia otorgada a la vigilancia comercial de la Competencia (totalidad de Rubros encuestados) (Ver Gráfico 15).

Del total de empresas entrevistadas, y considerando los rubros, sobre el 76,6 % que si realizaba investigación competitiva, corresponde 2,32 % al sector Alimentación. Con similares porcentajes los sectores: Gastronomía, Hotelería Y Oficina. El 4,65 % es para las Empresas relacionados al complejo Automotriz. Igual proporción encontramos para los ramos: Inmobiliario, Maderero y Naval. El rubro Construcción posee un 16,27 % de vigilancia competitiva sobre la muestra que manifestó esta actividad. Los ramos Difusión, Educativo y Electrónica no dieron indicios de realizar vigilancia comercial. Al área de las empresas de Salud correspondió un 9,3 %. El complejo de Servicios Comerciales tuvo la mejor performance con 26,32 %, y 4 % para el área vestimenta.

Reiteramos el aspecto de que los anteriores datos no son representativos, dado la escasez de empresas en algunos de los rubros, y que no se hallarían todos representados como para inferir conclusiones certeras.

Desarrollando un ranking de participación de rubros en la actividad de seguimiento competitivo, encontramos las siguientes posiciones de 1er. a 3er. lugar

- 1° Servicios comerciales
- 2° Construcción y Hogar
- 3° Salud

CUADRO SINTESIS

Rubro	% de Cías que realizan vigilancia competitiva (por Rubro)
Alimentación	2,32
Automotriz	4,65
Construcción	16,27
Difusión	0
Educativo	0
Electrónica	0
Gastronomía	2,32
Hogar	16,27
Hotelería	2,32
Inmobiliario	4,65
Joyería	0
Maderero	4,65
Naval	4,65
Oficina	2,32
Salud	9,3
Servicios Comerciales	26,32
Vestimenta	4
Total (sobre el 76 % que realiza vigilancia)	100

Considerando los rubros/ramos de actividad, se eligieron para hacer un análisis mas profundo - por conveniencia- los sectores Gastronomía - Hotelería y Construcción.

Vigilancia Comercial de la Competencia por Rubros (Ver Gráfico 16).

El 25 % de las Pymes del Area Gastronomía y Hotelería entrevistadas vigilaría a la Competencia, mientras el 75 % restante no realizaría tal actividad. Distinto sucede en el ramo de la construcción, donde el 62,5 hace un seguimiento contra un 37,25 que respondió por la negativa.

Grado de formalidad en el Seguimiento Competitivo por Ramo (Ver Gráfico 17).

Tanto en el ramo Gastronómico - Hotelero, como en el de la

Construcción, esta ausente un elevado grado de formalidad en el seguimiento. Se mantienen nulos los valores en el grado medio en el primer ramo, mientras un 87,5 % de las empresas de construcción consultadas tienen un nivel de formalidad intermedio.

La totalidad de las Pymes del ramo Gastronomía - Hotelería tienen un grado bajo de formalidad. El 12,5 % de las empresas del rubro Construcción tendrían un nivel bajo de estructuración y planificación de esta actividad.

Asesoramiento para la Vigilancia Comercial por Sectores (Ver Gráfico 18).

En el sector Gastronómico - Hotelero el 50 % de las Pymes reciben algún tipo de asesoramiento en la materia. El restante 50 % no solicita consejo en este aspecto.

Los valores con respecto a la recepción de asesoría aumentan en el sector de la Construcción, el 62,5 consulta a terceros sobre vigilancia comercial. El restante 37,25 no lo hace.

Nivel de formalidad en el Seguimiento Competitivo en relación al Monto Anual de Ventas (Ver Gráfico 19).

Entre las empresas que respondieron tener un monto de ventas estimado entre \$50,000 y \$100,000, ninguna de las empresas tienen un alto nivel de formalidad. El 13 % de las Pymes poseen un grado medio, y el 87 % un nivel bajo de formalidad.

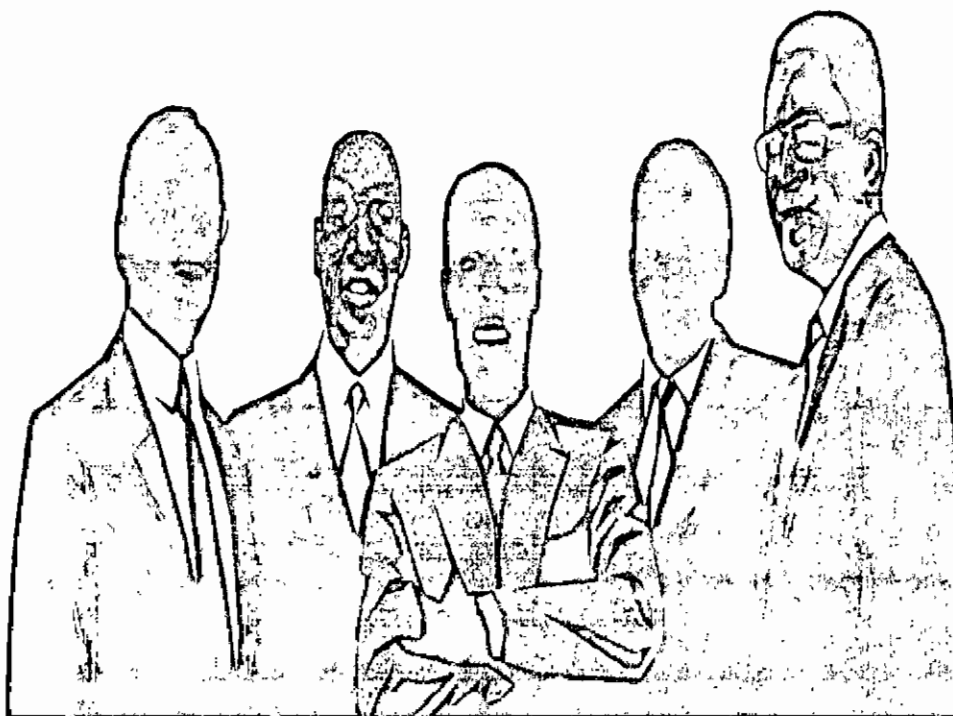
Las Pymes que poseen un rango de ventas desde \$100,001 hasta \$300,000, tampoco tienen un alto grado de estructuración en el seguimiento competitivo. El 35 % de las entrevistadas tiene un nivel medio, y el restante 64 % un nivel bajo.

Se repite la ausencia de alto grado de formalidad entre las compañías que facturan entre \$300,001 y \$ 700,000. El 48 % de las que facturan estas sumas tienen un grado intermedio de formalidad mientras el 51 % mantienen un nivel bajo.

CUADRO SINTESIS

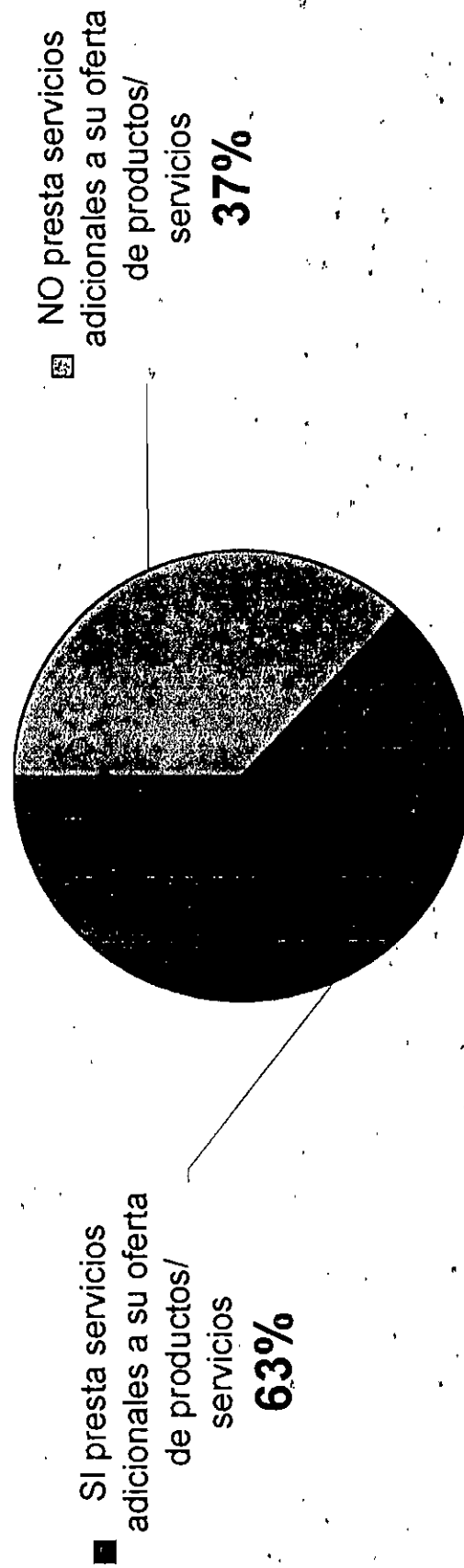
<i>Vigilancia Comercial de la Competencia</i>			
<i>Rubro</i>	<i>Vigila a la competencia</i>	<i>NO vigila a la competencia</i>	
Gastronomía y Hotelería	25	75	
Construcción	62,5	37,25	
<i>Grado de formalidad</i>			
<i>Rubro</i>	<i>Grado Alto</i>	<i>Grado Medio</i>	<i>Grado Bajo</i>
Gastronomía y Hotelería	0	0	100
Construcción	0	87,5	12,5

Rubro	Recibe algún tipo de asesoramiento		
	Si	No	
Gastronomía y Hotelería	50	50	
Construcción	62,5	37,25	
	Grado de formalidad		
Monto anual de Ventas	Alto	Medio	Bajo
Desde 50,000 H/ 100,000	0	13	87
Desde 100,001 H/ 300,000	0	35	64
Desde 300,001 H/ 700,000	0	48	51



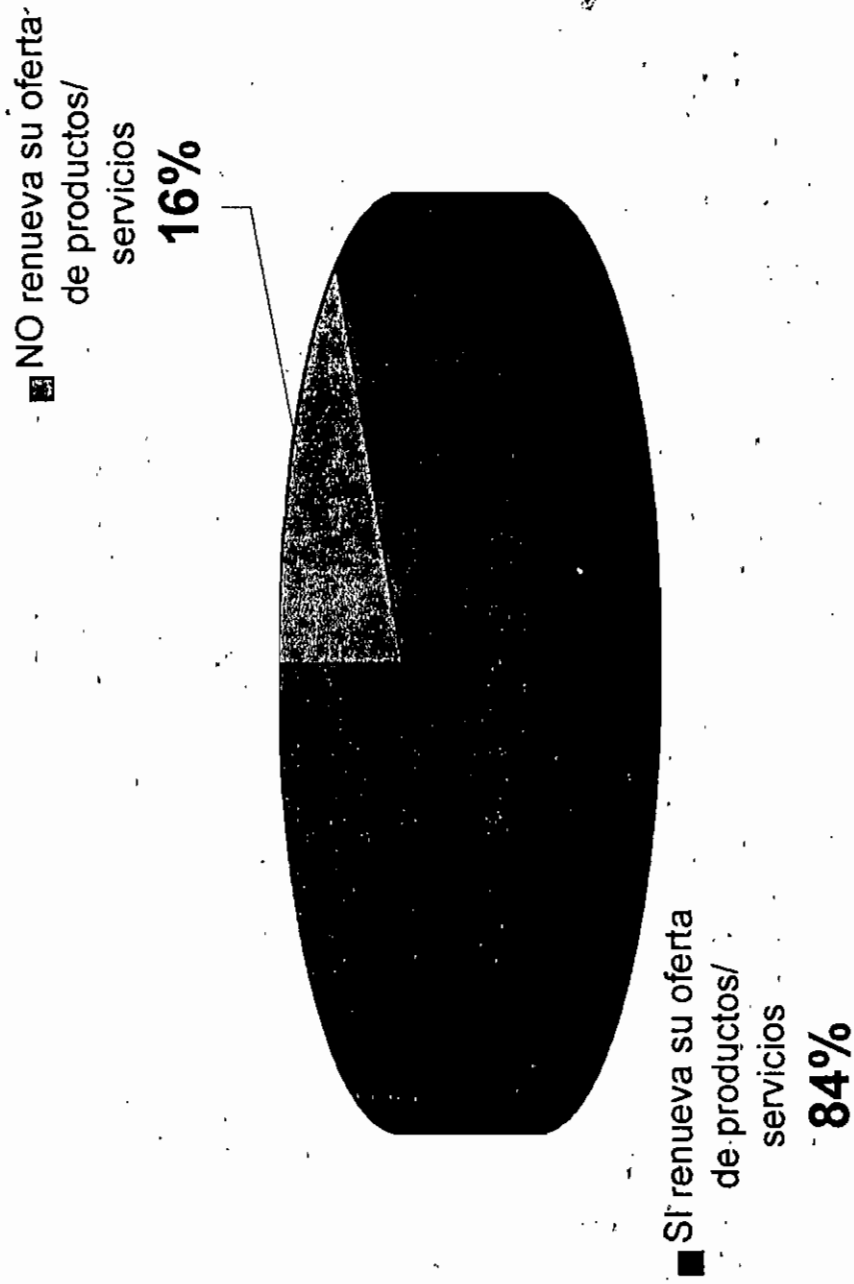
ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Prestación de Servicios de Valor Agregado en Pymes Marplatenses



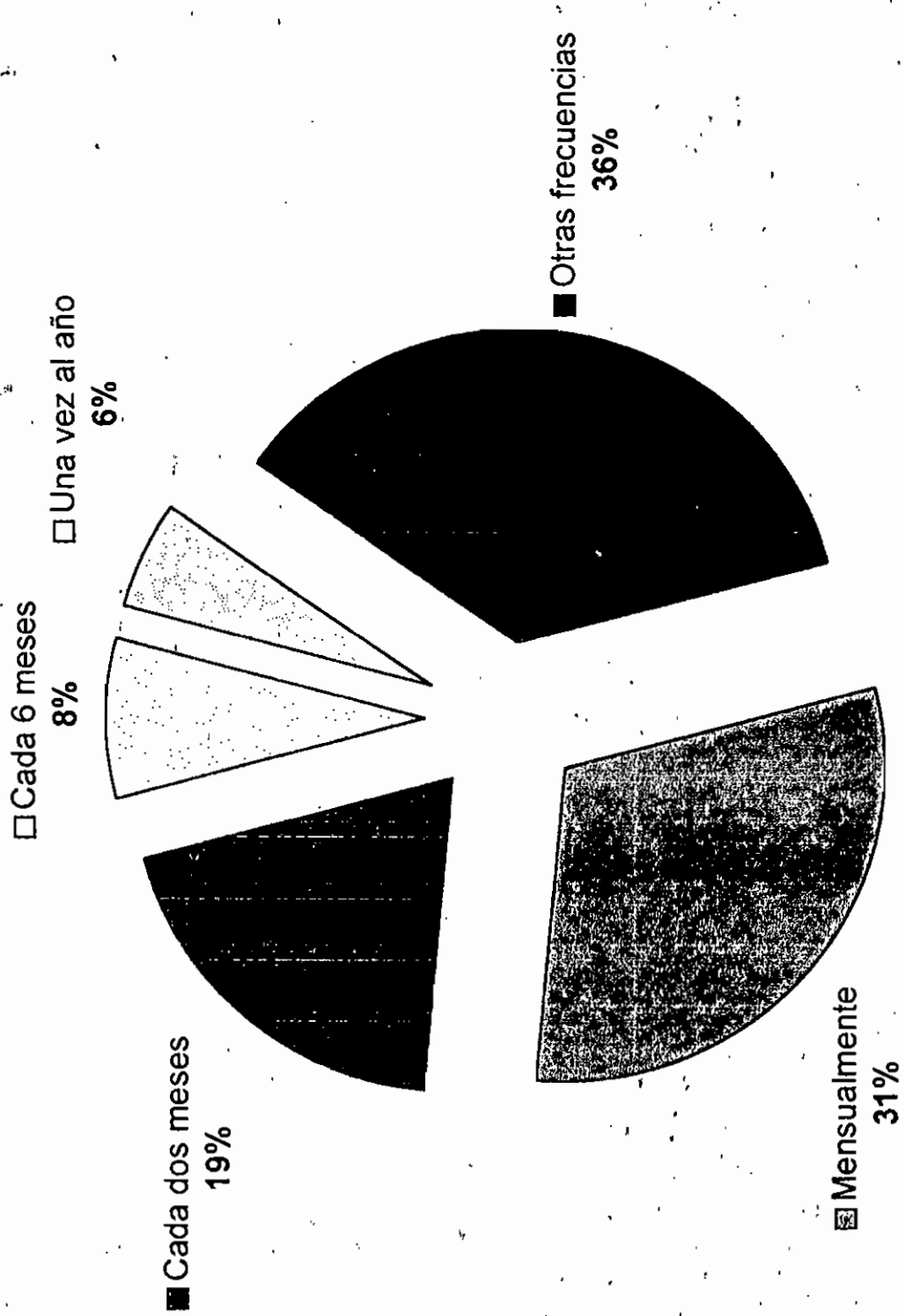
NUEVOS PRODUCTOS

Renovación en la oferta de Productos



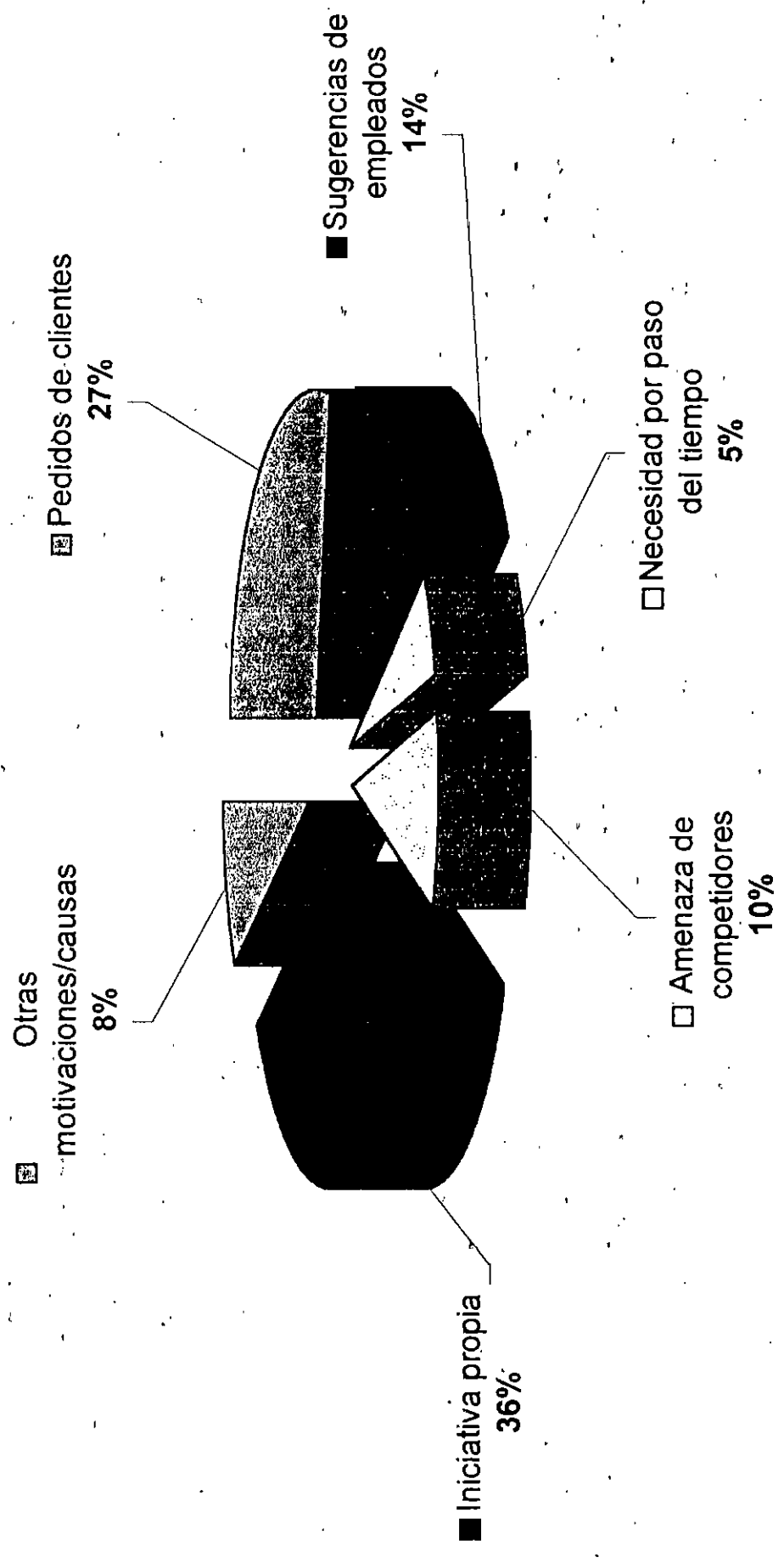
NUEVOS PRODUCTOS

Frecuencia en la Renovación



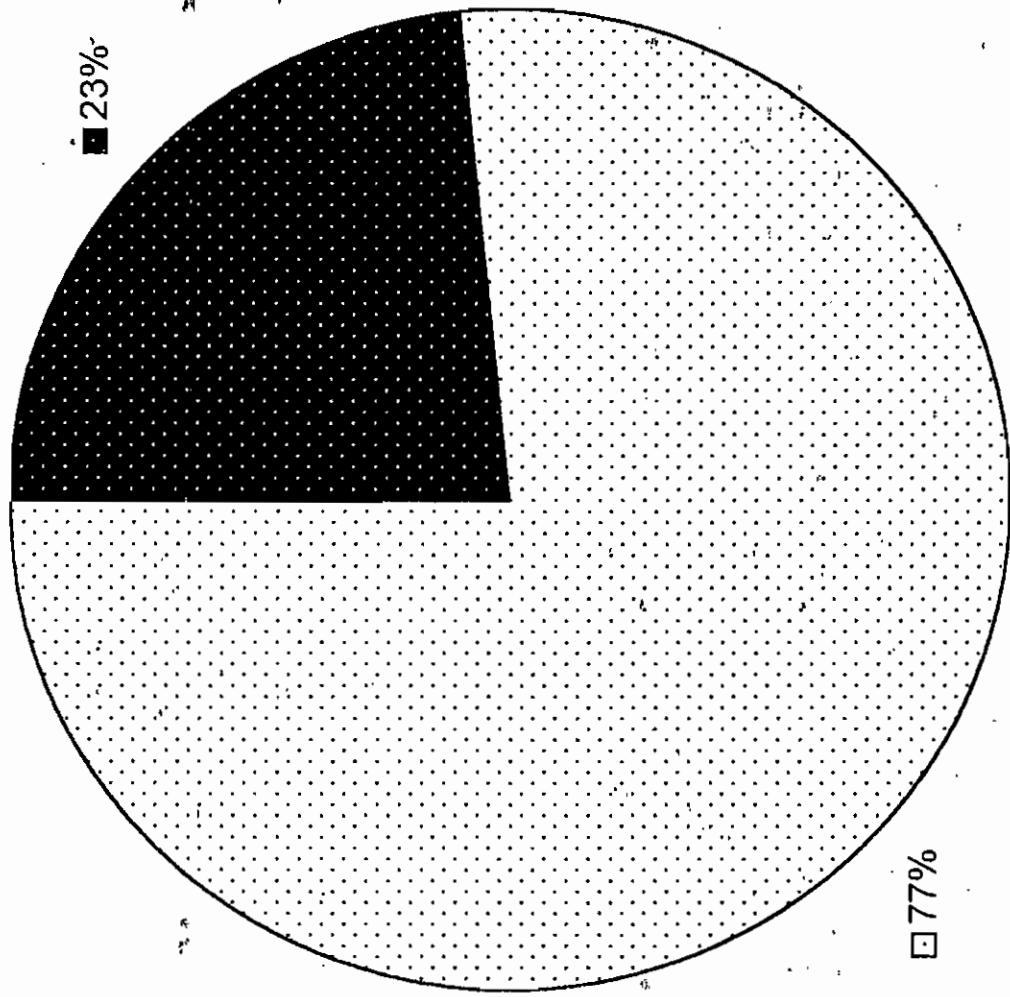
NUEVOS PRODUCTOS

Motivos de la renovación



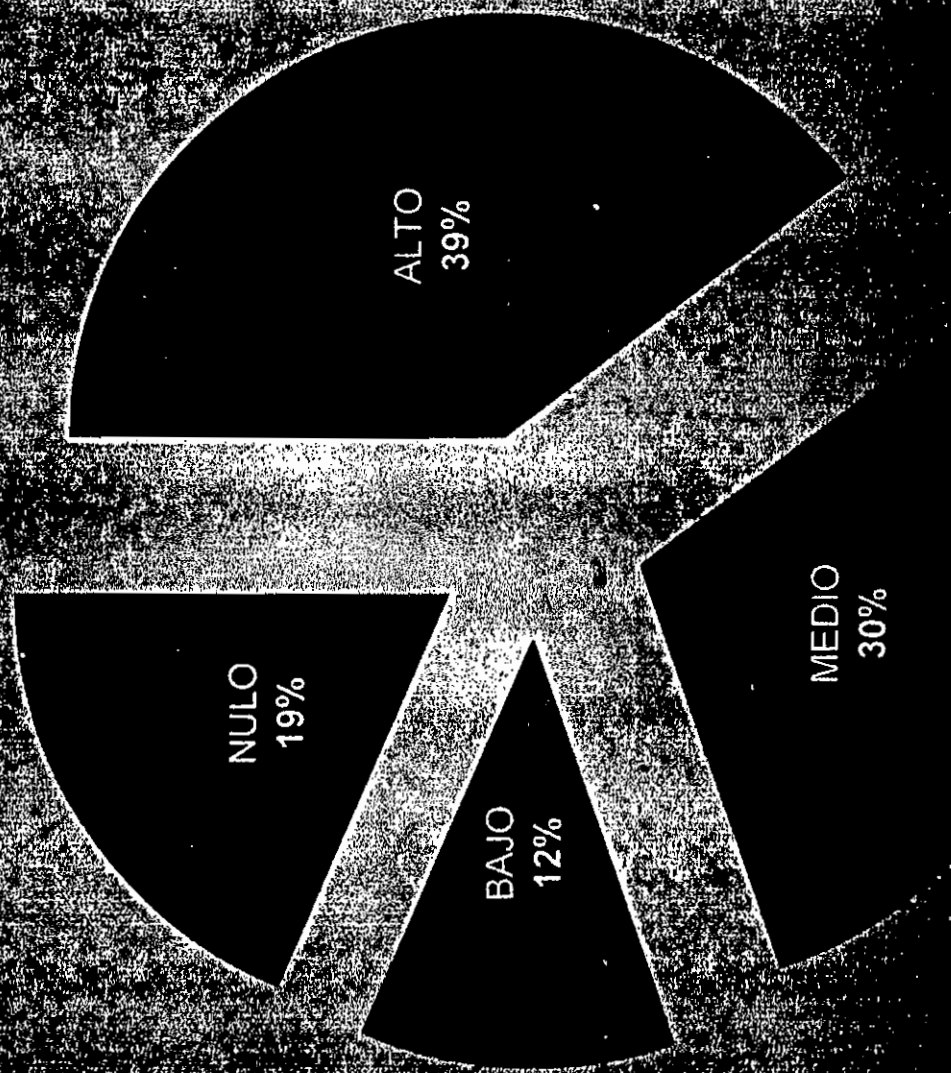
COMPETETIDORES

Vigilancia comercial de la Competencia



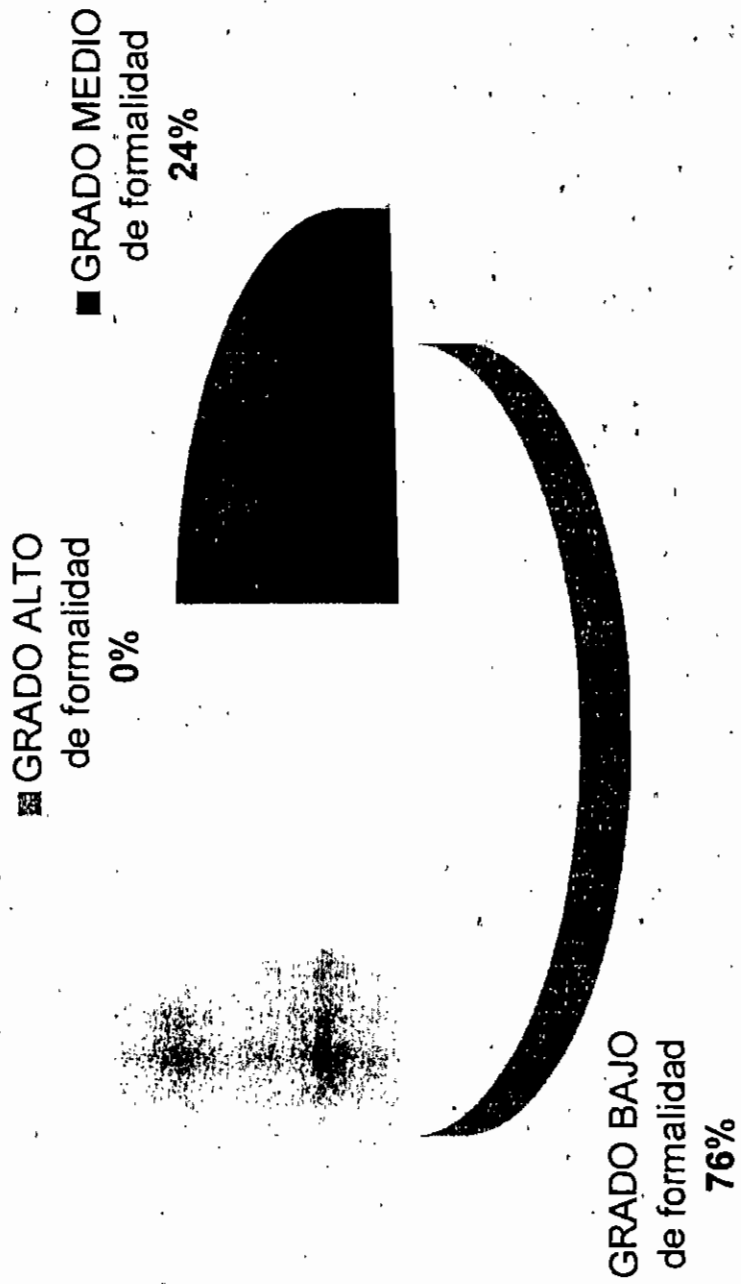
■ NO vigila los pasos de la competencia
□ SI vigila los pasos de la competencia

Gráfico 6



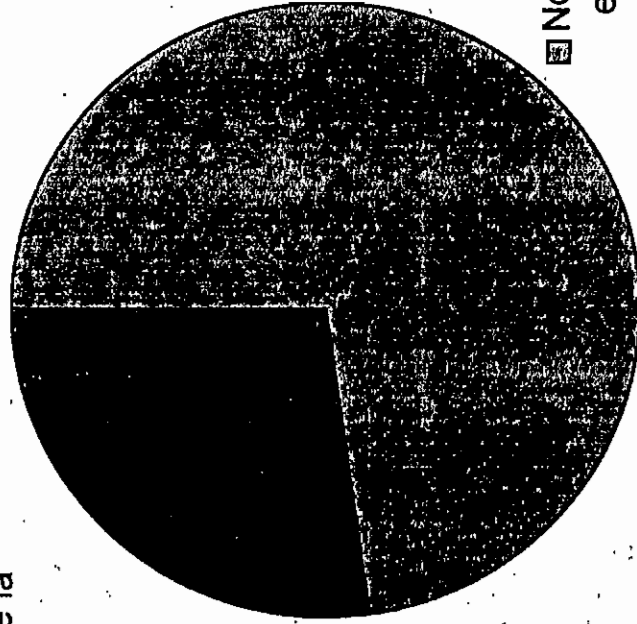
COMPETIDORES

Grado de Formalidad en el Seguimiento Comercial



COMPETIDORES
Asesoramiento para el
Seguimiento de la Competencia

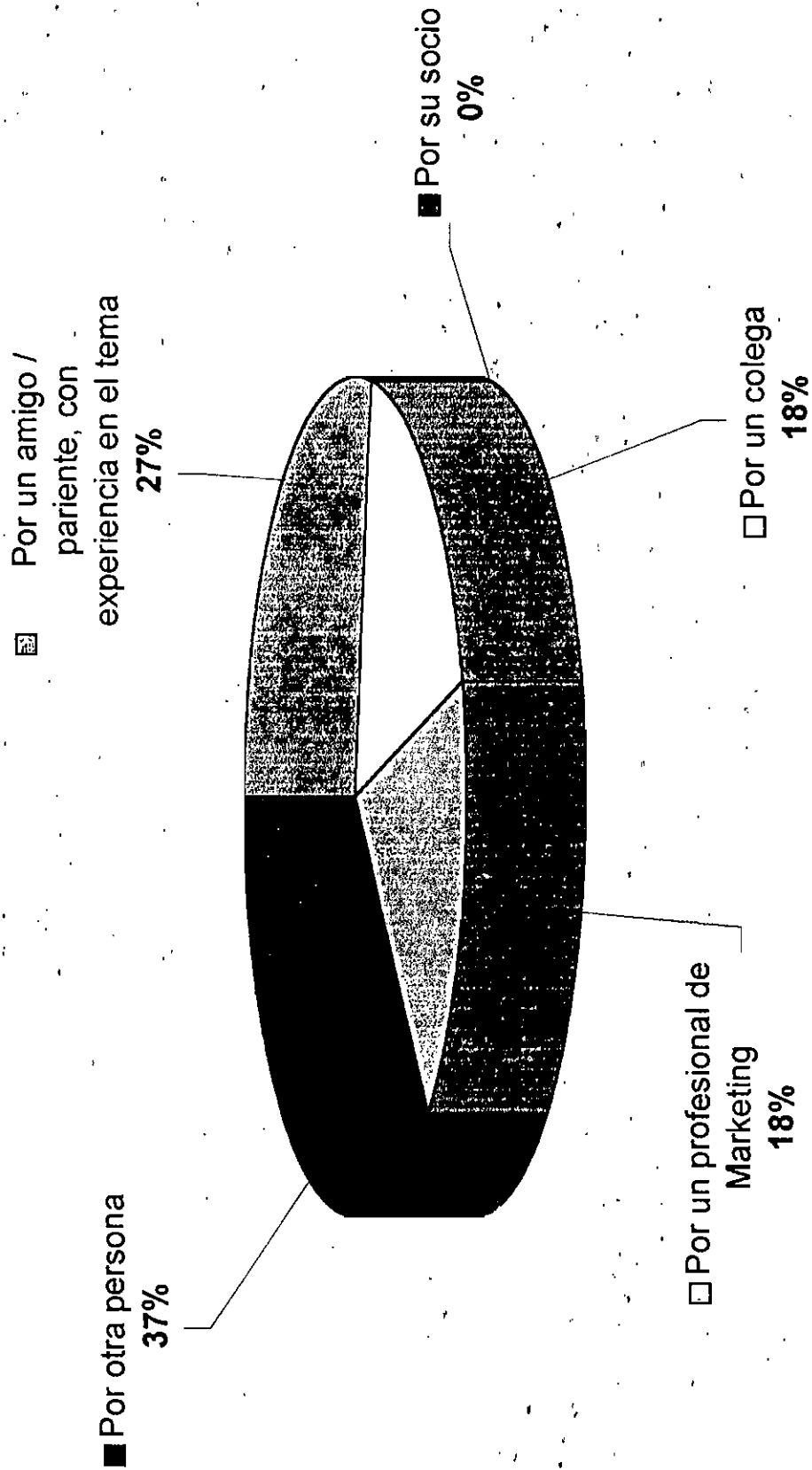
■ Si es asesorado para
el seguimiento de la
Competencia
27%



■ No es asesorado para
el seguimiento de la
Competencia
73%

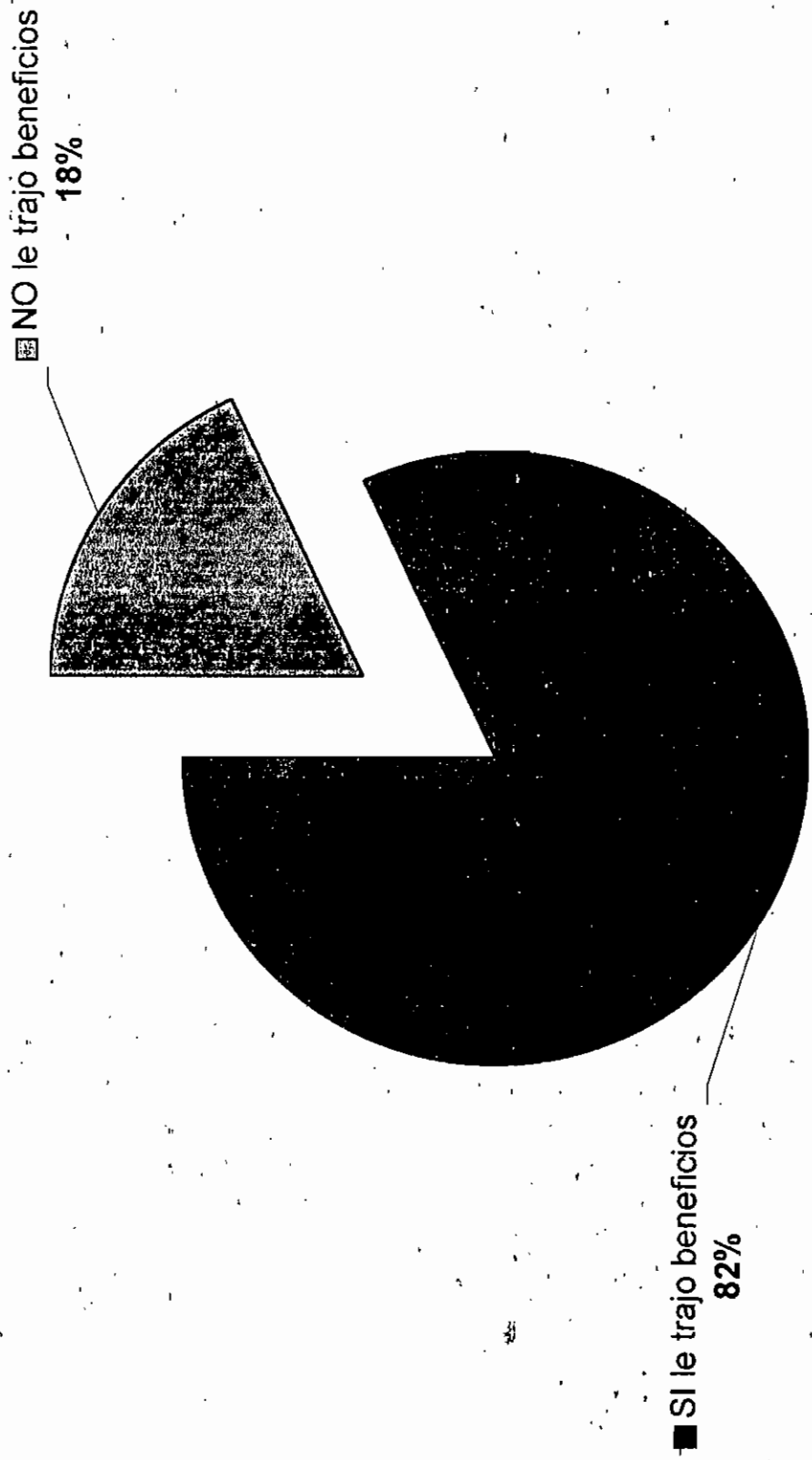
COMPETIDORES

¿Quiénes Asesoran en el Seguimiento?



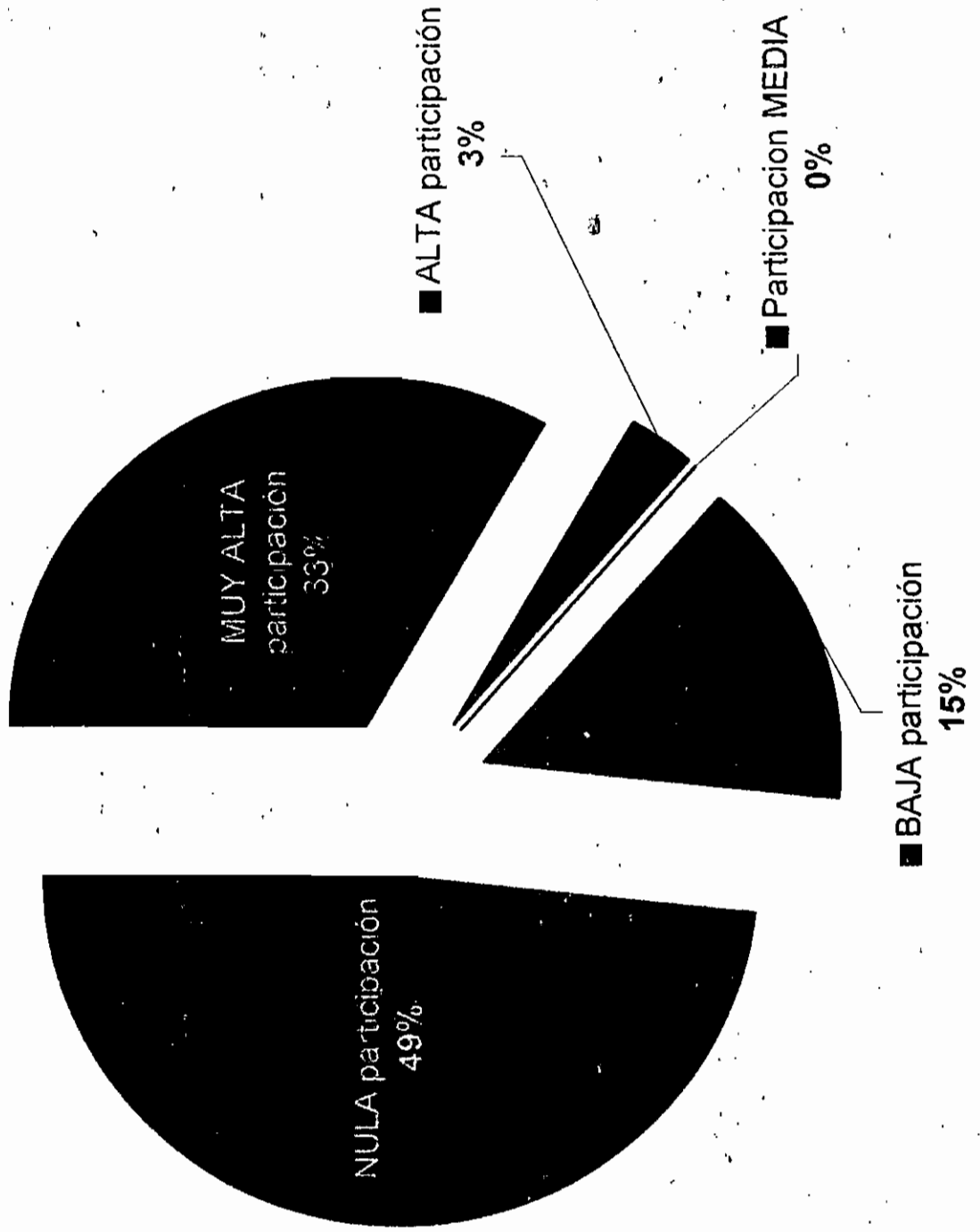
COMPETIDORES

¿Se benefician con el Seguimiento?



COMPETIDORES

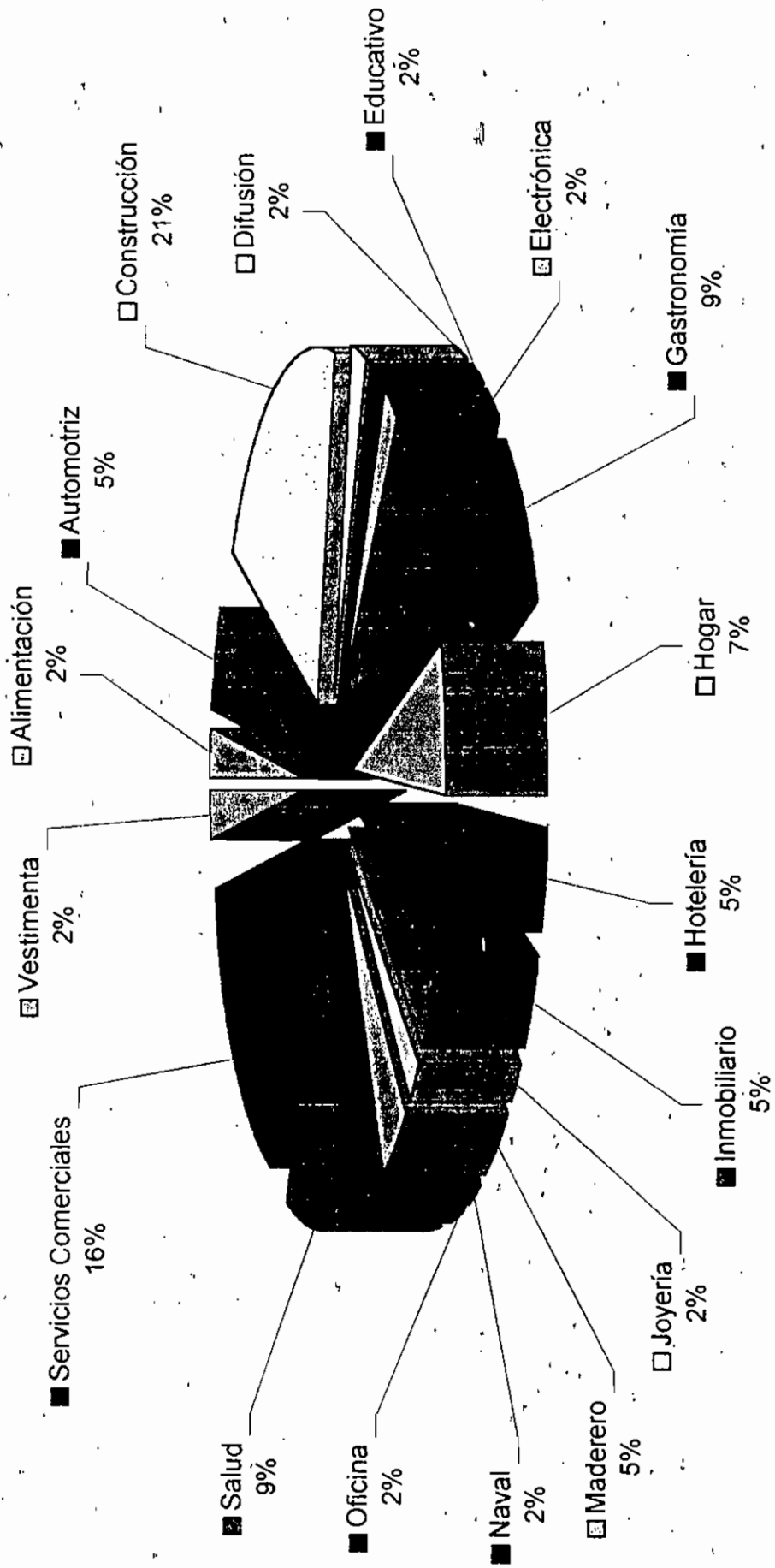
Participación de los Empleados
en la Actividad



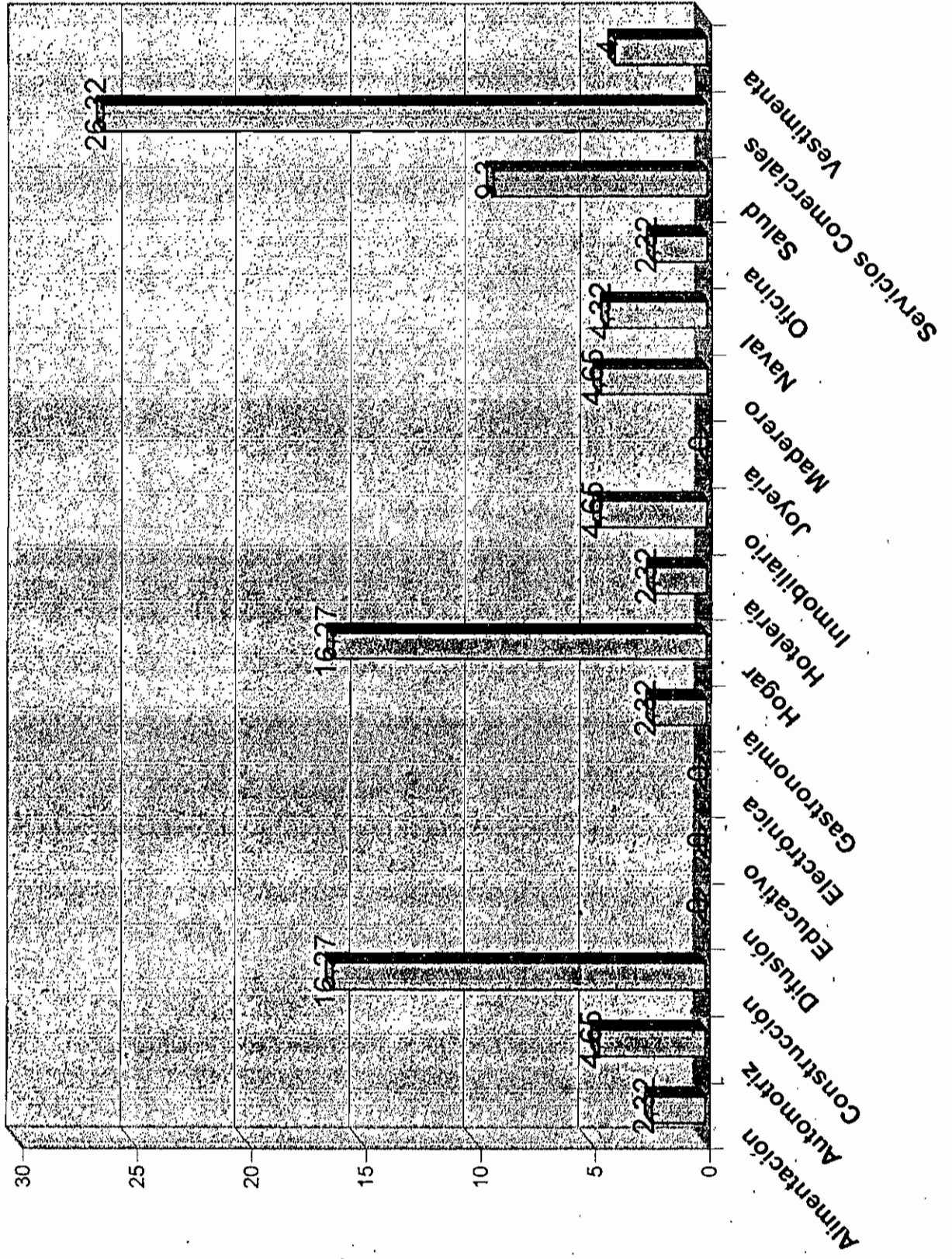
COMPETIDORES
Participación de los Proveedores
en la Actividad



Representación de las Empresas relevadas por Ramo de Actividad

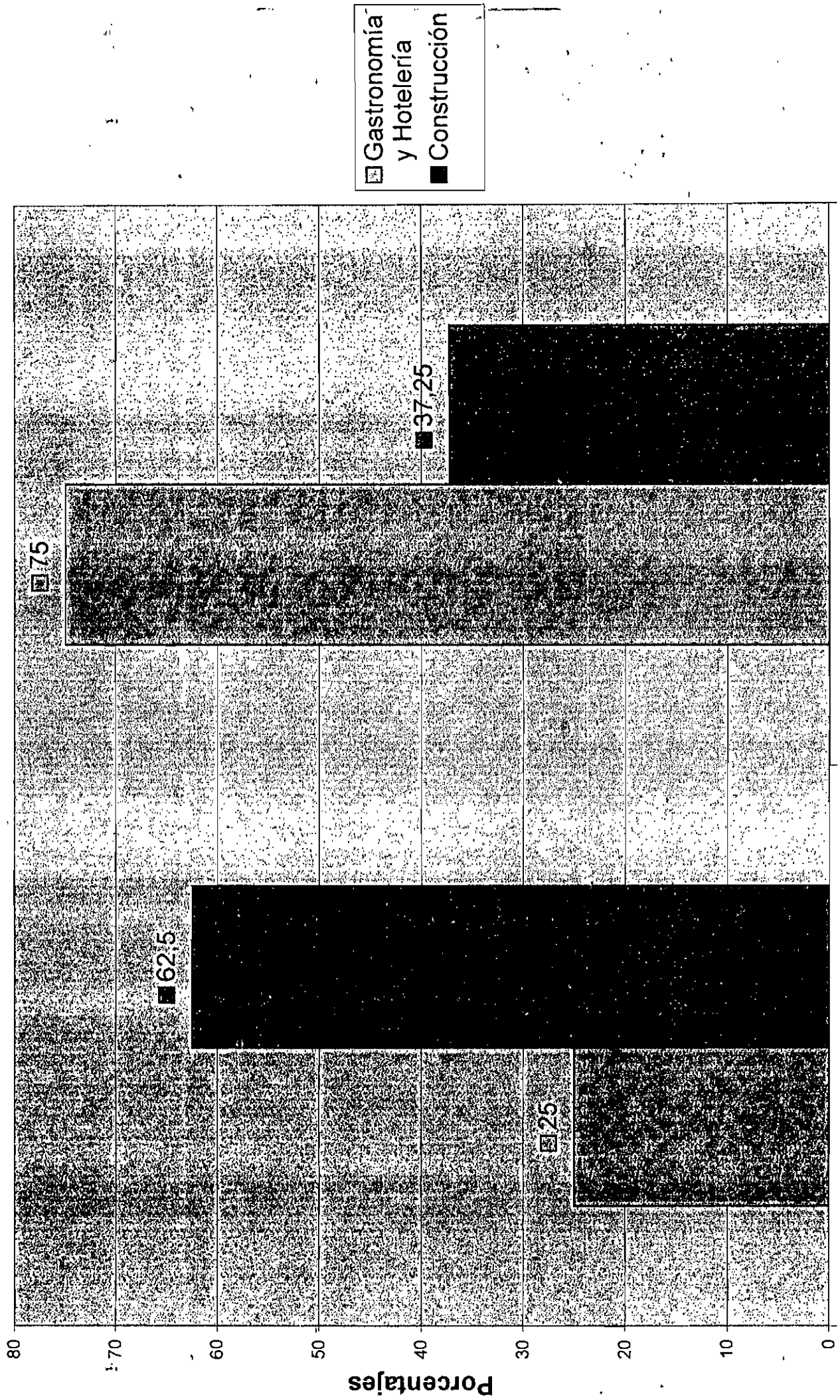


Representación de la Vigilancia Comercial por Rubro



Ramo de Actividad

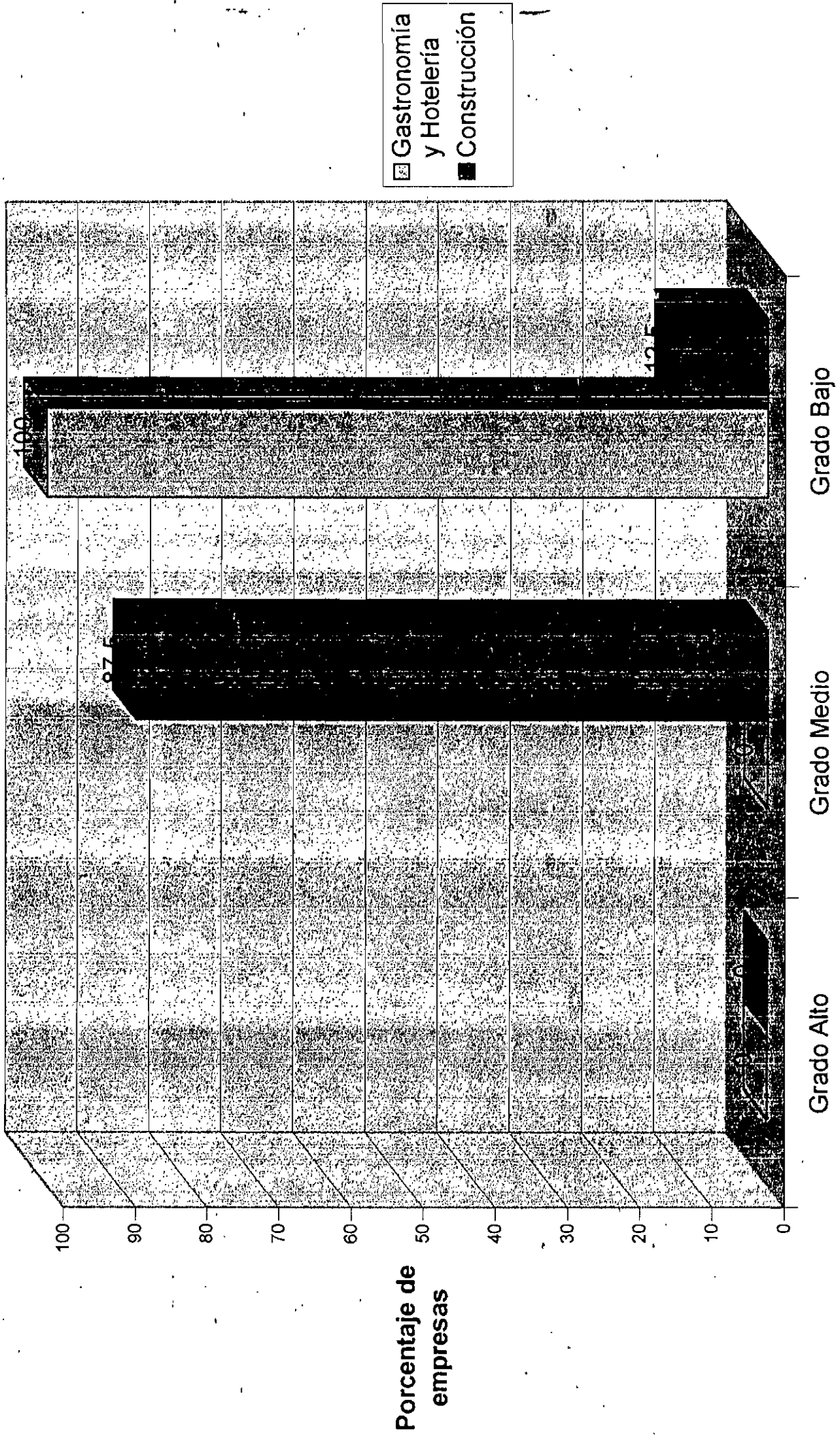
Vigilancia Competitiva por rubros



NO vigila a la competencia

Vigila a la competencia

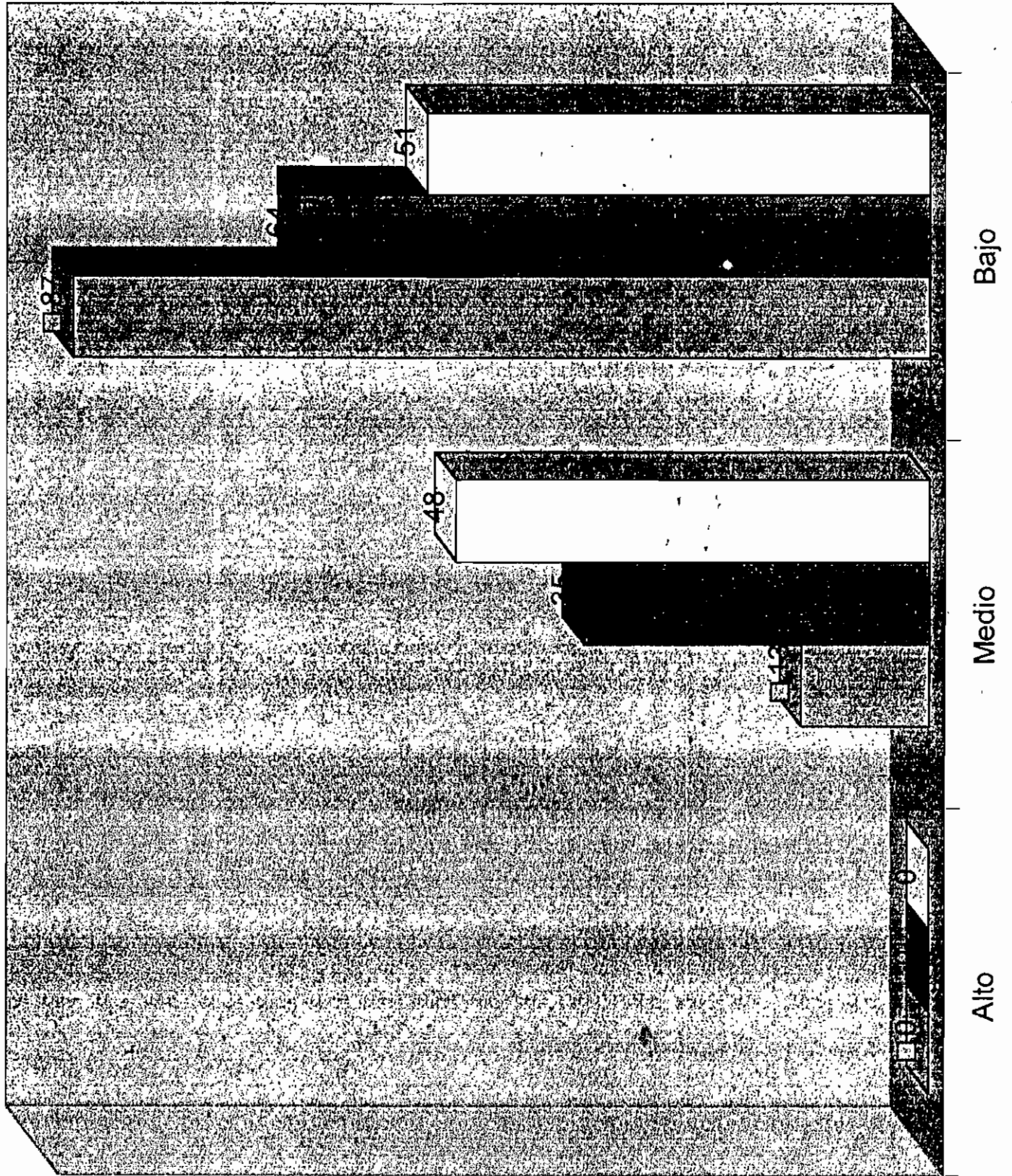
Grado de Formalidad por Rubros



Porcentaje de empresas

- Gastronomía y Hotelería
- Construcción

Grado de Formalidad por monto de ventas



- ▨ Desde 50,000 H/ 100,000
- Desde 100,001 H/ 300,000
- Desde 300,001 H/ 700,000

Interpretación de los datos

Hay una preocupación del empresario y directivo Pyme marplatense por ofrecer servicios adicionales a su oferta de productos/servicios (63 %), reflejado en distintos tipos de complementos de valor agregado que brinda en las tres etapas de la venta: pre venta, venta y post venta. Los más ofrecidos son: la entrega a domicilio, los distintos tipos servicios Post-venta (garantías) y el Seguimiento del Cliente - en ese orden -.

También se desprende de la investigación la alta renovación de la línea: 84 % hace modificaciones, nuevos lanzamientos, mejoras, etc. Esto con una frecuencia mensual en un 30,5 % de los casos, que sumado a "otras frecuencias" (36,1 %) que expresaron en su mayoría que la renovación era constante, nos da casi un 67 % que lo hace como máximo dentro del mes.

Respecto a la renovación de la gama de productos, la principal motivación obedeció a la iniciativa propia del directivo de la empresa, 35,6 %, seguido por el 27,3 % originado en pedidos y sugerencias de los clientes. La sugerencia de los empleados tiene cierta relevancia pero no alcanza el 15 % (en otros países como Japón, el 70 % de los nuevos productos surgen de iniciativa de los empleados de la empresa). La Amenaza de los Competidores no es para los empresarios un motivo lo bastante serio como para tomar medidas comerciales, de acuerdo a lo que refleja el 9,5 % que lo indicó como motivo.

No obstante la renovación de productos, obedecer a la amenaza de la competencia en pequeña medida, el grado de importancia dado a los movimientos de los competidores por el Pyme marplatense, es alto (si sumamos los niveles alto y medio nos da casi un 70 %). Con respecto a los principales competidores, cuando conocen el lanzamiento de un nuevo producto, las Pymes marplatenses, se informan sobre el mismo, lo comparan con su línea, y realizan una ofensiva comercial casi en un 40 %.

A la hora de conocer, si específicamente vigilan los pasos de la competencia, un significativo 76,7 % manifestó que sí. Esto marca una preocupación constante y continua por parte del empresariado local por los movimientos de sus competidores.

En relación a determinar el grado de profundidad - estructuración y método - en esta actividad, nos encontramos con que el grado de formalidad en el seguimiento competitivo es altamente bajo, reflejado en el porcentaje: 75,7 %. Es decir, que la forma de estudio del competidor entre las Pymes de la ciudad Mar del Plata, es informal y sin un método. Aunque una cuarta parte de la muestra dijo que no obstante ser informal, si poseía un método. El grado de formalidad ALTO estuvo ausente en la población encuestada. Es decir, que ninguna Pyme marplatense, haría un análisis de la competencia, teniendo como base un documento escrito, y de carácter reservado.

Los resultados de la anterior interpretación, estarían en directa relación con el poco asesoramiento que reciben en este aspecto las Pymes locales. Sólo el 27,2 % de las empresas es asesorado para la actividad de vigilancia comercial. El resto no recibe ningún tipo de asesoramiento. Se suma a esta informalidad y precariedad, que una gran parte de este pequeño porcentaje que es asesorado, lo es por un amigo o pariente con experiencia en el tema. Sólo el 18,1 % de este pequeño grupo es asesorado por profesionales del Marketing u otras ramas cercanas a la comercialización.

A pesar de todo ello se nota respecto a los beneficios que puede traer esta actividad, que el 82 % de quienes desarrollan seguimiento comercial les trae algún tipo de ventaja, contra sólo un 18 % que manifestó no le traía beneficio alguno. Un 32,5 % pudo visualizar su situación competitiva en su sector (Posicionamiento frente a competidores y clientes). Un 30 % puede definir mejor sus precios. A casi un 20 % , le permite hoy conocer cuantos competidores directos tiene en su complejo comercial. Respecto a medidas anticipatorias, sólo al 15 % le fue útil para adelantarse a los pasos de competidor en una ocasión o en más de una.

La participación del cliente interno empleado de la Pyme marplatense es bastante escasa (entre el nivel Baja participación y Nula participación casi llegan al 65 %). Contra un 33 % de muy alta "implicancia" y compromiso del empleado en este asunto, reflejado en la vigilancia los competidores por iniciativa propia.

Tendría un poco más de lugar en esta actividad, el Proveedor de la pyme local. ya que entre la Muy alta participación, Alta y Media, sumarían un 60 %. De lo que se desprende que este agente externo a la Pyme, sería un factor crítico para la empresa a la hora de conocer los pasos de la competencia.

Interpretación de los datos obtenidos del análisis multivariable:

Se observa la importancia que darían los rubros: Servicios comerciales, Construcción y Hogar, y Salud a la actividad de vigilancia competitiva. Quizá se deba el elevado porcentaje que mantiene el primero, a la trascendencia que tienen hoy en las empresas el insumo "servicios" (gráfica comercial, accesorios de oficina, papelería en general, etc.) lo que da un atractivo del sector, generando la apertura de nuevas firmas en la medida que las barreras de entrada sean flexibles; esto a su vez implica una fuerte rivalidad dentro del mismo sector, por lo que sería normal el alto seguimiento competitivo como un factor de supervivencia, a través de lo que manifestaron extra - cuestionario los directivos Pymes: control de precios del competidor/es directos, - como expresaba un empresario entrevistado: "*Ayer los clientes eran de la Casa, hoy son clientes del precio*" - y de sustitutos, calidad del competidor, renovación de servicios de valor agregado, promociones, nuevos productos/servicios.

Análisis en profundidad de los sectores: Construcción y Gastronómico - Hotelero. Se destaca la diferencia entre los rubros analizados en lo que respecta a la vigilancia comercial, superando el rubro Construcción en casi un 38 % al sector Gastronómico - Hotelero. Es decir, que un mayor porcentaje de empresas del ámbito de la construcción realizarían seguimiento competitivo, que las del complejo contrapuesto estudiado. Estos valores se repiten, como se vera seguidamente, en los siguientes puntos analizados.

Como se desprende de la investigación en su globalidad, hay ausencia de empresas de tipo Pyme que realicen una minuciosa investigación - alto grado- de sus competidores en ambos ramos comerciales. Ninguna de las empresas del ramo Gastronómico - Hotelero y de sector de la Construcción tendrían un método estructurado, planificado y documentado para el seguimiento competitivo. En coherencia con los datos del párrafo anterior, sólo el sector de la Construcción tendrían un grado medio de formalidad en la vigilancia comercial: casi 90 % de las Pymes entrevistadas tendría, aunque informal, un método para la vigilancia comercial (de las entrevistas se desprendió que consistía en visitas periódicas a los competidores cercanos a nivel geográfico, y bajo un método de observación, toma de notas y posterior comparación con los productos y precios de la empresa propia). Por el contrario, el sector gastronómico y hotelero tampoco mantendrían un nivel medio de formalidad. Si tendrían las empresas consultadas de este ramo, un grado bajo de formalidad, reflejado en el 100% de las Pymes que respondieron que su vigilancia sería informal y sin un método. Sólo el 12,5% de las compañías del ramo de la Construcción manifestaron que su grado de formalidad serían bajo.

Hay una clara relación de los aspectos anteriores - vigilancia comercial y grado de formalidad en el seguimiento - con el aspecto asesoramiento en la temática: en lo que se refiere al consejo sobre vigilancia comercial también el rubro de la Construcción supera al Gastronómico - Hotelero en más del 12 % de las empresas entrevistadas (62,5 % vs. 50 %) , es decir que un mayor porcentaje de empresas del sector de la Construcción reciben algún tipo de asesoramiento sobre las del segundo complejo comercial analizado.

Se destaca el bajo grado de formalidad en el seguimiento competitivo entre las Pymes entrevistadas que manifestaron tener una facturación desde \$50,000 a \$100,000/ año, el 87 % de las Pymes con esos montos se encontraban en esta categoría. Siendo muy baja la proporción de empresas que desarrollan un grado intermedio de formalidad en este rango de ventas. En el segundo escalón de facturación establecido - entre \$100,001 y \$300,000 - los valores cambian: mientras casi el 65% de las Pymes realizan una vigilancia comercial con un mínimo grado de estructuración, en este rango el 35 % tienen - aunque informal - un método. La última escala de ventas/ año de \$300,001 a \$ 700,000 proyecta la tendencia anterior: mientras disminuye el porcentaje de empresas que tienen un bajo nivel de formalidad, aumenta el número de compañías que tienen un método o cierta estructuración en la vigilancia de sus competidores. Se repiten los valores de la investigación en su totalidad en

relación a la ausencia de empresas que realicen un seguimiento con alto grado de formalidad en sus procedimientos. Como corolario de la interpretación de este último cuadro, podemos concluir que entre las Pymes entrevistadas, la probabilidad de un seguimiento competitivo de carácter formal y con un método aumenta en la medida que la empresa eleva sus ventas, se refleja ello en que el porcentaje de empresas que tienen un grado medio de formalidad y que facturan desde \$300,001 a 700,000 o más / año, aventaja en 35 % a las empresas con similar grado de formalidad y con ventas anuales equivalentes desde \$50,000 a \$100,000.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

En relación con el objetivo principal de la investigación, el grado de profundidad en el estudio de la competencia entre las Pymes Marplatenses es *bajo*; y se refleja en la sumatoria de los distintos objetivos específicos abarcados con la encuesta.

En referencia a los objetivos de apoyo:

Se llegó a determinar que el que porcentaje de las Pymes locales que desarrollan un seguimiento analítico y planificado de sus competidores, es prácticamente *nulo*.

La renovación de productos /servicios en las Pymes marplatenses, es fruto del seguimiento de la Competencia, en menos del 10. % de los casos. La modificación, mejora o remozamiento, obedece principalmente a la *iniciativa propia* de los responsables de las organizaciones comerciales (más del 35 %).

El grado de importancia que dan las Empresas locales a los movimientos de sus competidores, es paradójicamente *alto* (casi un 40 %), reflejado en la respuesta que cuando respecto a su principal competidor, conocen el lanzamiento de un nuevo producto, se informan sobre el mismo, lo comparan con su línea, y realizan la correspondiente ofensiva comercial para no perder cuota de su mercado. Este significativo índice contrasta con el bajo nivel de profundidad en el seguimiento, la ausencia de estructuración y planificación en la actividad, y el peso superlativo que tiene la iniciativa propia del empresario Pyme al momento de lanzar un nuevo producto / servicio al sector donde compite, sin atender a las demás fuerzas y presiones del mercado.

El nivel de formalidad - estructuración o planificación - existente en el método de seguimiento competitivo sería *bajo*, ya que consultados los directivos y propietarios sobre la forma de seguimiento, ninguna empresa ha desarrollado un método, y menos aún lo ha documentado para esta tarea (más del 75 % respondió que la tarea era informal y sin un procedimiento).

El índice de participación en esta actividad, que tienen los empleados de las Pymes es bastante escaso (casi 50 %, sumado con la baja colaboración llegaría a un 66 %); manifestado en la mayoría de las Pymes que respondieron por la opción de que no los hacía participar del estudio de la competencia, dentro de sus actividades habituales.

Contradictoriamente, el papel de los Proveedores en la materia de investigación es preponderante: entre la muy alta, alta y participación media - reflejada en la elección de las respuestas - los proveedores vigilan a la competencia por iniciativa personal; solicito a todos ellos me comuniquen datos

del entorno competitivo; y pido colaboración a los de confianza - alcanzaría el 60 % la implicancia de los Proveedores en esta crítica tarea.

Con estos objetivos cubiertos por la investigación, se confirmarían algunas de las hipótesis planteadas, en tanto otras quedarían desacreditadas por la información procesada:

Se avalaría la hipótesis de que ni siquiera el 10 % de las Pymes locales cumplirían con el seguimiento analítico y planificado de los competidores, pues ni el 1% de las empresas tiene un procedimiento documentado para el seguimiento comercial.

Por el contrario no se cumpliría la respuesta alternativa de que cuando las Pymes de Mar del Plata renuevan su oferta -cartera de productos/servicios-, ello respondería a la amenaza de sus competidores, sino que, se originaría -principalmente - a iniciativa de la Pyme sin atender a factores internos y/ externos de la organización.

Tampoco se confirma la hipótesis de que la Empresas locales darían importancia de grado medio a los movimientos comerciales de su Competencia, pues el alto grado de relevancia superó en 9,3 % al grado medio (el empresario cuando conoce el lanzamiento comercial, se informa sobre el mismo, lo compara con su oferta, e inmediatamente desarrolla un ataque a su competencia).

Que la forma de seguimiento de los competidores es realmente informal, y sin un método, se vió reflejado en el 75,7 % de los encuestados que se inclinó por la precariedad de los procedimientos.

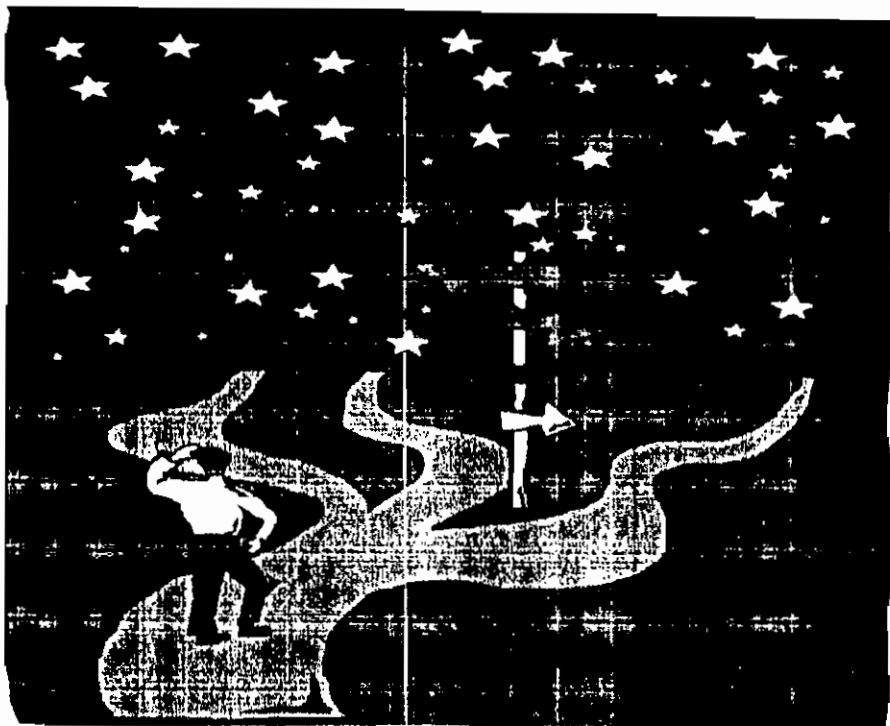
La tercer confirmación estaría dada por la verdadera baja participación de los empleados en la tarea de seguimiento (entre baja y nula participación alcanzan un 63 %), no así con los Proveedores, que entre la muy alta, alta y media colaboración llegan al 60 %.

Luego de haber elegido dos ramos comerciales, que creemos representativos de la actividad comercial local - Gastronómico /Hotelero y de la Construcción - surgió una clara superioridad del sector de la Construcción sobre el primero, en los aspectos: vigilancia comercial y grado de formalidad, que creemos esta íntimamente relacionada la recepción - o su ausencia - de asesoramiento en lo referido a seguimiento competitivo. Asimismo, del cruce de información: grado de formalidad vs. monto de ventas anuales, de la totalidad de las Pymes entrevistadas, surgió que el aumento en el grado de estructuración y planificación de la actividad de seguimiento comercial esta en directa relación con la facturación de la Pyme, es decir que, a mayores ventas, mayor posibilidad que la empresa desarrolle un estudio de la competencia con medio o alto grado de formalidad.

BIBLIOGRAFÍA utilizada

(Por orden alfabético)

- Aaker & Day, "investigación de Mercados", Mex., Ed. Mc. Graw Hill, 1989;
- Ballarín, Ricardo, "Desmarcándonos de la Competencia" Esp., Ed. Folio, 1997;
- Baranguer & Denis, "Construcción y Análisis de Datos", Editorial Universitaria, Universidad Nacional de Misiones, 1992;
- Berenson & Levine, "Estadística Básica en Administración", Esp., Ed. Prentice Hall, 1995;
- Jarillo, José Carlos, "Dirección Estratégica", Esp., Ed. Mc. Graw Hill, 1989;
- Kotler, Philip, "Dirección de Mercadotecnia", Esp., Ed. Prentice Hall, 1995;
- Miquel, S.; Bigné, E.; Levy, J.P.; Culnea, A.; Miquel, M.J. "Investigación de Mercados", Cap. 7.6. Cálculo del tamaño de la muestra, Ed. Mc. Graw Hill, 1992;
- Porter, Michael E., "Estrategia Competitiva", Mex., Edit. Rei, 1992;
- Reboursin, Enrique (Consultor en Inteligencia Comercial) Boletín Memo, Arg., Consultora Ordoñez & Bianco, 1998.



ANEXOS

1. Listado de Pymes entrevistadas,
2. Cuestionario de la Investigación de Mercado: diseño,
3. Cuestionario de la Investigación de Mercado: análisis de cada tipo de pregunta, y objetivo de la misma en el instrumento de medición,
4. Análisis de los datos: ESTRATEGIA DE PRODUCTOS, Detalles de los servicios adicionales ofrecidos,
5. Análisis de los datos: NUEVOS PRODUCTOS, Otras frecuencias,
6. Análisis de los datos: NUEVOS PRODUCTOS, Otros motivos/ causas en la renovación de la oferta de productos/ servicios,
7. Análisis de los datos: COMPETIDORES, Grado de formalidad en el seguimiento competitivo,
8. Análisis de los datos: COMPETIDORES, Beneficios del Seguimiento, Otros beneficios no contemplados,
9. Análisis de los datos: Cuadro de Salida.



Anexo 1

Listado de Pymes entrevistadas.

<i>Nombre de la Pyme</i>	<i>Rubro o Sector</i>	<i>Domicilio Comercial</i>
Friocalor Termomecánica	Construcción	Garay 5447
Juan Mario Ras Almacén Naval	Naval	San Salvador 3272
Bocha Radiadores	Automotriz	Colón 5946
Martínez Ismael Oscar Martillero	Inmobiliario	Valencia 171
Tintorería Iris	Servicios Comerciales	Quintana 2601
Taranto Ascensores	Construcción	Funes 2011
Transporte de Supercongelados José Luis Gabbin	Alimentación	12 de octubre 5353
Acumuladores 2Wagen	Automotriz	Colón 5019
Yelmo Service Oficial	Hogar	San Martín 3664
Carbonería Cerrito	Maderero	Cerrito 284
del Puerto Vidriería	Construcción	Edison 1693
Post Bank Correo	Servicios Comerciales	Guido 2666
Alemana	Educativo	La Roja 2301
FM 97.1	Difusión	Moreno 2976
El Rey del Calzone	Gastronomía	E. Echeverría (Cont. Bs. As.) y Gaboto
Cabaña Ñaquelén	Gastronomía	12 de octubre 8450
La Segunda Coop. de Seguros	Servicios Comerciales	Gascón 1622
Sociedad de Obstetricia y Ginecología	Salud	España 1442
Asatech SRL	Construcción	Quintana 2755
Aberturas Peralta Ramos	Construcción	Jacinto P. Ramos 2499
SIGNO Instalaciones Comerciales	Oficina	Independencia 2287
Victoriano Recubrimientos	Construcción	Diag. San Martín 986
Ambulancias Tornay	Salud	Canadá 2163
Zener Electrónica	Electrónica	Independencia 1999
Hierrotech	Construcción	Independencia 4083
Scordina	Servicios Comerciales	Juan B. Justo 4003
Biofarma Distribuciones	Salud	14 de julio 1988
Hotel Mar del Plata	Hotelería	3 de febrero 2671
Joyería Combo	Joyería	Luro 3468

Garrido Carmelo e Hijos SRL	Construcción	Irala 2840
Zanella Mare SA	Hogar	Pescadores 823
El Pantalón a medida	Vestimenta	San Martín 4519
Florería Lis	Servicios Comerciales	Jacinto P. Ramos 2031
Cerrajería Casa Gustavo	Hogar	Alberti 1414
Salinas Orlando Leña	Maderero	Ayolas 9864
Inmobiliaria Sandra Monteodorisio	Inmobiliario	Tejedor 443
Riadigos Farmacia	Salud	Avda. Constitución y Chubut
Comaco	Construcción	Diag. Pueyrredón 3115 P1 Dpto. 1
Desagotes La Confianza	Servicios Comerciales	Alvarado 5934
Coffe Vend	Gastronomía	Garay 2061
Restaurant Gasoleros	Gastronomía	Libertad 4319
Alfadenga SA Cargas Generales	Servicios Comerciales	Acha 359 P "B"
Hotel Arena	Hotelería	L.N. Alem 4333

Anexo 2

Cuestionario de la Investigación de Mercado: Diseño

ACTIVIDAD ACADEMICA
Cuestionario
Investigación de Mercado

Fecha: __/__/2000

Responsable: T.U.M. Luis Martín Asconabieta (4º año, Lic. en Marketing)
Institución: Universidad FASTA, Gascón n° 3145 - 7600, Mar del Plata
Objeto: Tesis de Graduación

Sr. Empresario/ Directivo, la presente encuesta forma parte del Trabajo de Campo de la Tesis de Graduación del Alumno arriba citado como Responsable.

La información que Ud. brinde:

- o es para fines exclusivamente académicos,
- o ayudara a tener una visión global de la Competencia en nuestra Ciudad,
- o se complementará con los datos de otras 43 Empresas Pyme, y
- o estará disponible para su consulta, una vez finalizada la investigación, en el Centro Educativo FASTA, Biblioteca.

ESTRATEGIA de PRODUCTO /SERVICIO

1) ¿Presta servicios adicionales a su oferta de productos/ servicios?

NO SI, podría enunciarlos por el orden que UD. dé importancia:

- 1° _____
2° _____
3° _____

NUEVOS PRODUCTOS

2) ¿Renueva su oferta de productos/ servicios?

NO SI, Frecuencia: Mensualmente Cada 6 meses
Cada dos mes Una vez al año
Otra frecuencia (Especifique cual) _____

3) La renovación de su oferta de productos /servicios, es motivada por:

Pedidos de los Clientes Amenaza de los competidores
Sugerencia de sus emplead Iniciativa propia
Necesidad por paso del tier Ninguna de las anteriores,
Especifique cual: _____

COMPETIDORES

4) Con respecto a su principal/es competidor/es, cuando conoce el lanzamiento de un nuevo producto/servicio:

Se informa sobre el mismo, lo compara con su línea de productos, y realiza una ofensiva comercial,

Se informa y compara, pero no necesita tomar medidas,

Solo se informa,

No le presta importancia al evento por que considera que por su posición en el mercado no ello no le afecta,

5) ¿Vigila de alguna forma los pasos de la competencia?

NO SI

6) La forma de seguimiento:

Es informal, y sin un método

Es informal, pero hay un método

Esta escrita en un documento reservado

Ninguna de las anteriores

Especifique

cual:

7) ¿Fue asesorado para el seguimiento de la Competencia?

NO SI,

Por un amigo /pariente, con experiencia en el tema -----

Por su socio -----

Por un colega -----

Por un profesional de MKT -----

Por otra persona (especifique cual) -----

8) ¿El seguimiento de la Competencia le trajo beneficios?

NO SI, (marque las que crea adecuadas)

o me permitió ver mi situación en el mercado -----

o ahora sé cuantos competidores tengo -----

o me permite definir mejor mis precios -----

o me pude adelantar a los pasos de mi competidor en una ocasión -----

o me pude adelantar a los pasos de mi competidor en más de una ocasión -----

o ninguna de las anteriores (especifique cual) -----

9) Respecto a la participación de sus empleados en el seguimiento competitivo:

o Sus empleados vigilan a los competidores por iniciativa propia -----

o Mando a todos mis empleados a vigilar a la competencia -----

o Mando a mis empleados de alta posición/jerarquía -----

o Los hago participar, pero de vez en cuando -----

o No los hago participar en esta actividad -----

10) ¿ Respecto a la participación de sus proveedores en el seguimiento competitivo:

- Sus proveedores le transmiten datos de la competencia por iniciativa propia
- Solicito a todos mis proveedores me comuniquen novedades/ datos de los competidores
- Solicito a algunos de ellos que colaboren (los de confianza/amistad) -----
- Los hago participar, pero de vez en cuando -----
- No los hago participar en esta actividad -----

Datos de la Empresa:

Nombre de Fantasía: _____ Activos Fijos: \$ _____
Cargo del Entrevistado: _____ Monto anual de ventas: \$ _____
Domicilio legal: _____ Nro. total de empleados: _____

Comentarios del Entrevistado:

Observaciones del Entrevistador /Colaborador:

Esta es una pregunta que ofrece tres o más opciones para la respuesta.

Objetivo de la Pregunta:

Ya sabemos si el empresario presta o no servicios adicionales.

En el caso afirmativo, queremos conocer la frecuencia con que lo realiza (mensual, bimestral, etc.). La alternativa que vemos "*otras frecuencias*", lo exige la posibilidad que las opciones no se ajusten a la realidad del empresario entrevistado.

El saber si presta servicios adicionales y la frecuencia con que renueva su línea de productos o agrega servicios de valor agregado nos da pie para interrogarle sobre el motivo de la renovación de la gama (Pregunta siguiente, nro. 3), y empezar a incluir el tema de la Competencia, a través de uno de los ítems ("*Amenaza de los competidores*").

3) La renovación de su oferta de productos /servicios, es motivada por:

- | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Pedidos de los Clientes | <input type="radio"/> | Amenaza de los competidores | <input type="radio"/> |
| Sugerencia de sus empleados | <input type="radio"/> | Iniciativa propia | <input type="radio"/> |
| Necesidad por paso del tiempo | <input type="radio"/> | Ninguna de las anteriores, | <input type="radio"/> |
| | | Especifique cual: _____ | <input type="radio"/> |

Tipo de pregunta: Opción múltiple - Semiabierta

Esta es una pregunta que ofrece tres o más opciones para la respuesta.

Objetivo de la Pregunta:

Conocer los motivos de la renovación de la oferta de productos/ servicios para confirmar o desacreditar la hipótesis planteada ("*Cuando las Pymes de Mar del Plata renuevan su oferta -cartera de productos/servicios-, ello respondería a la amenaza de sus competidores*")

COMPETIDORES

4) Con respecto a su principal/es competidor/es, cuando conoce el lanzamiento de un nuevo producto/servicio:

Se informa sobre el mismo, lo compara con su línea de productos, y realiza una ofensiva comercial,

Se informa y compara, pero no siempre necesita tomar medidas,

Solo se informa,

No le presta importancia al evento por que considera que por su posición en el mercado no ello no le afecta,

Tipo de pregunta: Opción múltiple

Esta es una pregunta que ofrece tres o más opciones para la respuesta.

Objetivo de la Pregunta:

Atento el objetivo planteado - *"indagar el grado importancia que dan las Empresas locales a los movimientos de sus competidores"* -y la hipótesis sostenida para el mismo - *"las Empresas locales darían importancia de grado medio a los movimientos comerciales de su Competencia"* -, trabajamos para asignarle índices a esta pregunta sobre los elementos que componen un dato: los conceptos de Unidad de Análisis, Variable y Valor (estructura de los datos)

Entendemos por Unidad de Análisis el *"sistema definido por presentar determinadas propiedades, algunas de ellas constantes (las que definen su pertenencia a un universo compuesto por todos los sistemas que presentan esas mismas propiedades) y otras variables (las que podrán ser materia de investigación dentro de este universo)."*¹² En nuestro caso la Unidad de Análisis será la Pyme marplatense.

Por Variable, según Baranguer ¹³, se entendería *"un determinado tipo de propiedad, a partir de los conceptos de Unidad de Análisis y de Universo"*.

Valor: Baranguer dice que *"la siguiente definición de Galtung, es un buen punto de partida para esclarecer las relaciones que median entre los tres elementos constitutivos del dato"*:

"Dado un conjunto de unidades, un valor es algo que puede predicarse de una unidad, y una variable es un conjunto de valores que forma una clasificación" ¹⁴

Unidad de Análisis: Pymes marplatenses
Variable: el Grado de Importancia que se le da al movimiento de los competidores
Valores: Alto, Medio, Bajo y Nulo

✓ **ALTO:** Se informa sobre el mismo, lo compara con su línea de productos, y

¹² Baranguer & Denis, "Construcción y Análisis de Datos", Editorial Universitaria, Universidad Nacional de Misiones, 1992, pág. 7

¹³ Baranguer & Denis, Ob. cit., pág. 7

¹⁴ Baranguer & Denis, Ob. cit., pág. 7

- realiza una ofensiva comercial
- ✓ MEDIO: Se informa y compara, pero no siempre necesita tomar medidas.
 - ✓ BAJO: Solo se informa.
 - ✓ NULO: No le presta importancia al evento por que considera que por su posición en el mercado no ello no le afecta.

5) ¿Vigila de alguna forma los pasos de la competencia?
NO SI

Tipo de pregunta: Dicotómica

Esta es una pregunta que ofrece dos opciones para la respuesta.

Objetivo de la Pregunta:

En la pregunta anterior se dejó sentado que si de alguna forma el Empresario Pymes se informa de lo que hace su Competidor. Ahora le preguntamos si realmente vigila conscientemente a su competidor.

6) La forma de seguimiento:

Es informal, y sin un método

Esta escrita en un documento reservado

Es informal, pero hay un método

Ninguna de las anteriores

Especifique

cual:

Tipo de pregunta: Opción múltiple – Semiabierta

Esta es una pregunta que ofrece tres o más opciones para la respuesta.

Objetivo de la Pregunta:

Atento el objetivo planteado – “determinar el grado de formalidad –estructuración y planificación– que existe en el método de seguimiento de la Competencia” –, y la hipótesis sostenida para el mismo – “la forma de seguimiento de los competidores sería informal, y sin un método”, trabajamos para asignarle índices a esta pregunta, teniendo en cuenta los conceptos de Unidad de Análisis, Variable y Valor antes mencionados.

Unidad de Análisis: Pymes marplatenses

Variable: el Grado de Formalidad

Valores: Alto, Medio, Bajo

- ✓ ALTO: Esta escrita en un documento reservado
- ✓ MEDIO: Es informal, pero hay un método
- ✓ BAJO: Es informal, y sin un método

7) ¿Fue asesorado para el seguimiento de la Competencia?

NO SI,

Por un amigo /pariente, con experiencia en el tema -----

Por su socio -----

Por un colega -----

Por un profesional de MKT -----

Por otra persona (especifique cual) -----

Tipo de pregunta: Dicotómica - Opción múltiple

Objetivo de la Pregunta:

Conocer en los casos afirmativos - porcentaje de quienes realizan seguimiento competitivo - el sujeto que asesora - para determinar el rol, en el caso que lo tenga, del profesional de Marketing. O visualizar la oportunidad para los futuros profesionales de la disciplina mercadotecnia.

8) ¿El seguimiento de la Competencia le trajo beneficios?

NO SI, (marque las que crea adecuadas)

me permitió ver mi situación en el mercado -----

ahora sé cuantos competidores tengo -----

me permite definir mejor mis precios -----

me pude adelantar a los pasos de mi competidor en una ocasión -----

me pude adelantar a los pasos de mi competidor en más de una ocasión -----

ninguna de las anteriores (especifique cual)

Tipo de pregunta: Dicotómica - Opción múltiple

Objetivo de la Pregunta:

Conocer que tipos de beneficios, les trae a los empresarios Pymes locales, el seguimiento de la competencia.

9) Respecto a la participación de sus empleados en el seguimiento competitivo:

Sus empleados vigilan a los competidores por iniciativa propia

Mando a todos mis empleados a vigilar a la competencia

Mando a mis empleados de alta posición/jerarquía

Los hago participar, pero de vez en cuando

No los hago participar en esta actividad

Tipo de pregunta: Opción múltiple

Objetivo de la Pregunta:

Conocer que índice de participación en esta actividad, tienen los empleados de las Pymes en estudio, siendo la hipótesis: "La participación de los empleados en la actividad de estudio de la competencia, sería baja". Trabajamos en la asignación de índices a esta pregunta, teniendo en cuenta los conceptos de Unidad de Análisis, Variable y Valor antes citados.

Datos de la Empresa:

Nombre de Fantasía, Cargo del Entrevistado, Domicilio legal, Monto anual de ventas, Activos Fijos, y Nro. total de empleados.

Estos datos se incluyeron para tener una dimensión de las Pymes en estudio. Para visualizar el rango de las mismas. Por ejemplo: entre que facturación de ventas se encuentra la muestra tomada.

Comentarios del Entrevistado:

Se incorporó a los efectos el directivo consultado, indique aspectos no previstos por el investigador en el cuestionario, como también para que se explique sobre puntos que considera pueden ser de interés para el estudio.

Observaciones del Entrevistador /Colaborador:

De vital importancia para que el encuestador recoja datos que observa de la Pyme entrevistada, y que pueden no surgir de la encuesta. Asimismo, en el marco de la respuesta o de conversaciones extra - cuestionario, pueden desprenderse datos útiles para el estudio de esta actividad.

Anexo 4

Análisis de los datos: ESTRATEGIA DE PRODUCTOS, Detalles de los servicios adicionales ofrecidos, "

En Etapa Pre Venta y durante la Compra

- Catering
- Eventos
- Atención personalizada por Profesionales
- Asesoramiento en la Compra
- Asesoramiento en Proyectos
- Servicio de Diseño
- Promoción en Obras
- Traslados
- Cochera incluida
- Atención a domicilio

En Etapa Post Venta

- Fletes sin cargo
- Servicios de colocación
- Servicios Técnico
- Servicio de reparación
- Garantía de Producto/ Servicio
- Cambios sin Factura de Compra
- Seguimiento del Cliente

Anexo 5

Análisis de los datos: NUEVOS PRODUCTOS, *Frecuencias*, Otras frecuencias.

Desarrollando categorías de las respuestas más citadas, encontramos las siguientes:

- constantemente,
- diariamente,
- semanalmente,
- según la incorporación del producto al mercado,
- cuando es oportuno,

según la demanda,

dependiendo de los lanzamientos del sector

Anexo 6

Análisis de los datos: NUEVOS PRODUCTOS, Otros motivos/ causas en la renovación de la oferta de productos/ servicios

NUEVOS PRODUCTOS (Por otros motivos/ causas el 8,2 % *)

Por cambio de Temporada

Por influencia de la moda

De acuerdo a las necesidades de los clientes y de la empresa

Según el mercado lo requiera

Necesidad de ampliar el abanico de productos/ servicios

Anexo 7

Análisis de los datos: COMPETIDORES, Grado de formalidad en el seguimiento competitivo

Entre otras formas de seguimiento -dentro del Grado Bajo de seguimiento - se nombraron las siguientes:

Instinto

Métodos propios

Directivas verbales del empleador al directivo y empleados (caso de una Pyme familiar)

Anexo 8

Análisis de los datos: COMPETIDORES, Beneficios del Seguimiento, Otros beneficios no contemplados

Posicionamiento diferenciado del producto/ servicio y de la compañía,

Reflejado en el mayor valor agregado del servicio ofrecido al cliente

Anexo 9

Análisis de los datos: Cuadro de Salida

<i>Cuadro de Salida</i>		
	Porcentaje	Numero
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS		
NO presta servicios adicionales a su oferta de productos/ servicios	37	16
SI presta servicios adicionales a su oferta de productos/ servicios	63	27
Total	100	43
NUEVOS PRODUCTOS		
NO renueva su oferta de productos/ servicios	16	7
SI renueva su oferta de productos/ servicios	84	36
Total	100	43
Frecuencias		
Mensualmente	30,5	11
Cada dos meses	19,4	7
Cada 6 meses	8,33	3
Una vez al año	5,5	2
Otras frecuencias	36,1	13
Total	100	36
<i>La renovación de la oferta de productos /servicios es motivada por:</i>		
Pedidos de clientes	27,3	20
Sugerencias de empleados	13,6	10
Necesidad por paso del tiempo	5,4	4
Amenaza de competidores	9,5	7
Iniciativa propia	35,6	26
Otras motivaciones/causas	8,2	6
Total	100	73
COMPETIDORES		
<i>Grado de importancia dado a los movimientos de los competidores</i>		
ALTO	39,5	17
MEDIO	30,2	13
BAJO	11,6	5
NULO	18,6	8
Total	100	43
Vigilancia comercial de la Competencia		
NO vigila los pasos de la competencia	23,2	10
SI vigila los pasos de la competencia	76,7	33
Total	100	43
Grado de formalidad en el Seguimiento Competitivo		

GRADO ALTO de formalidad	0	0
GRADO MEDIO de formalidad	24,2	8
GRADO BAJO de formalidad	75,7	25
Total	100	33
Asesoramiento para la Vigilancia Comercial		
No es asesorado para el seguimiento de la Competencia	72,7	24
SI es asesorado para el seguimiento de la Competencia	27,2	9
Total	100	33
Por un amigo / pariente, con experiencia en el tema	27,2	3
Por su socio	0	0
Por un colega	18,1	2
Por un profesional de Marketing	18,1	2
Por otra persona	36,3	4
Total	100	11
Beneficios del Seguimiento		
NO le trajo beneficios	18	6
SI le trajo beneficios	82	27
	100	33
le permitió ver su situación en el Mercado	32,5	13
ahora sabe cuantos competidores tiene	17,5	7
le permite definir mejor sus precios	30	12
se pudo adelantar a los pasos de su competidor en una ocasión	10	4
se pudo adelantar a su competidor en más de una ocasión	5	2
otros beneficios no contemplados	5	2
Total	100	40
Participación de los empleados en la Actividad		
MUY ALTA participación	33,33	11
ALTA participación	3,03	1
Participación MEDIA	0	0
BAJA participación	15,1	5
NULA participación	48,4	16
Total	100	33
Participación de los Proveedores en la Actividad		
MUY ALTA participación	23,6	9
ALTA participación	13,1	5
Participación MEDIA	23,6	9
BAJA participación	2,6	1
NULA participación	36,8	14
Total	100	38

DETALLES TÉCNICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- A) Justificación del Marco Muestral
- B) Justificación del Tamaño de la Muestra
- C) Planificación del Trabajo de Campo, Instrucciones a los encuestadores y Costos operativos



Apartado A)

Justificación del Marco Muestral

- En la Municipalidad, Secretaria correspondiente al asunto Empresas (Secretaría de la Producción, Area Dinamización de Empresas), no disponen de un listado con la población total de Pymes locales,
- Es casi imposible que una Pyme no posea teléfono comercial convencional (del tipo fijo),
- La inclusión en las "Páginas Doradas" es de un bajo costo mensual en el caso del destacado de una línea (Consultada esta empresa, no accedieron a suministrar el valor exacto pues recién a partir de mediados de diciembre saldrían a la venta con el nuevo tarifario. No obstante se nos informó que por política comercial quienes un año no pueden pagar el canon igualmente son incluidos, con lo que disminuye el riesgo de que alguno no figure en Guía)
- Están todos los rubros (comerciales, de servicios, producción e industriales), 2,500 especifica las Paginas Doradas S.A.
- Creemos que es el listado más acabado y actualizado de las empresas marplatenses

Apartado B)

Justificación del Tamaño de la Muestra

En el caso en estudio, la proporción de veces que se supone que ocurre el fenómeno ** en la muestra (P) sería de 10 sobre 100 – en el mejor de los casos diez Pymes desarrollarían seguimiento comercial formalmente, contra 100 que no –.

Se supone que 10 pers. Afueras de la muestra

Entonces:

$$P = 0,1 \text{ (probabilidad de que ocurra el evento)}$$
$$Q = 0,9 \text{ (probabilidad de veces que no ocurra el suceso)}$$

***¿Cuál es el fenómeno?* El fenómeno consiste en que las Empresas Pyme realicen Estudio de la Competencia o no lo hagan.

Habiendo consultado al área correspondiente del Municipio local – Secretaría de la Producción–, con relación a la cantidad total de Pymes existentes a la fecha en la ciudad de Mar del Plata, nos informan su difícil precisión, pues la legislación en los distintos estamentos difiere, haciendo confusa la aplicación de parámetros para esta categoría de empresas –en muchos casos se superpone con el tipo *microempresas*–. Se hallaría en tratamiento legislativo una ley nacional para unificar criterios.

Atento la ausencia del universo exacto y teniendo en cuenta la bibliografía especializada, *"cuando el valor de N (tamaño de la población) crece acercándose a infinito, la fórmula a aplicar es*¹⁵ *la siguiente:*

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2}$$

siendo:

Z = indica el valor de confiabilidad que se utilizará (fiabilidad deseada para la media muestral)

e = error máximo permitido para la media muestral

p = proporción de veces que se supone que ocurre un fenómeno en la población

¹⁵ Miquel y otros, Investigación de Mercados, Cap. 7.6. Cálculo del tamaño de la muestra, págs. 147 a 151, Ed. Mc. Graw Hill,

$q =$ es la probabilidad del cumplimiento del fenómeno estudiado
(1-p)

Tabla de Grado de confianza /valor normalizado de Z

<i>Grado de confianza deseado</i>	<i>Valor de Z</i>
99,73	3,00
99	2,58
98	2,32
96	2,05
95,45	2,00
95	1,96
90	1,64
80	1,28
68,27	1,00

Fte.: Tomado de "Investigación de Mercados", Miquel y otros. Figura 7.4

Esta tabla muestra algunos valores de Z en función del grado de confianza deseado por el investigador. Y nos proporciona el valor de Z normalizado, en función del nivel de confianza que se desea obtener en la muestra.

Elegimos para trabajar en los cálculos de justificación del tamaño de la muestra un Grado de confianza del 95%, al que le corresponde como resaltamos en el cuadro arriba obrante un Z equivalente a 1,96. Es decir que el Z correspondiente para un grado de confianza del 95 % es 1,96.

Justificación del Tamaño de la Muestra

A continuación realizaremos el cálculo del tamaño de la muestra bajo dos alternativas: con un error muestral del 5% y luego con uno del 9%, a los efectos de determinar el número de Empresas Pymes a entrevistar.

En ambos casos deseamos un nivel de confianza o fiabilidad de la muestra de 95 %, equivalente a un valor un valor de Z normalizado 1,96.

Calculo del Tamaño de la Muestra con 5% de Error

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,1 * 0,9}{(0,05)^2} = \frac{3,84 * 0,1 * 0,9}{0,0025} = \frac{034,56}{0,0025} = 138,24$$

Interpretación de los datos:

Significa que con un error muestral del 5%, y un nivel de confianza de 95%, deberíamos encuestar 138 Empresas calificadas en categoría Pyme.

Desventajas y Dificultades:

- D) Alto costo: la realización de 138 entrevistas personales a Directivos de Empresas Pymes insumiría al alumno que investiga costos monetarios que no puede solventar dada su calidad de estudiante, y escasez de recursos,
- E) Tiempo: implicaría una extensión en el tiempo que quitaría valor a la investigación de mercados que por su esencia debe realizarse en breves períodos de tiempo.

Por ello, descartamos este cálculo de Tamaño de Muestra por sus elevados costos en tiempo y dinero.

CALCULO SELECCIONADO

Cálculo del Tamaño de la Muestra con 9% de Error

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,1 * 0,9}{(0,09)^2} = \frac{3,84 * 0,1 * 0,9}{0,0081} = \frac{034,56}{0,0081} = 42,6$$

Interpretación de los datos:

Este cálculo implica que trabajando con un error muestral del 9%, y un nivel de confianza de 95%, deberíamos encuestar 43 Empresas del tipo Pyme.

Ventajas y debilidades:

Elegimos este cálculo, por que no obstante su mayor grado de error : 9%, éste está dentro de parámetros razonables, teniendo como atenuante lo anteriormente citado, de que "es nulo el seguimiento planificado y analítico de los competidores por parte de las Pymes locales,..." y por lo tanto la proporción de veces que se supone ocurre el fenómeno en la muestra sería de 10¹, contra 90 en que no ocurriría tal fenómeno.

Apartado C)

Planificación del Trabajo de Campo

Se contó con la colaboración - rentada - de compañeros de la Carrera de Licenciatura en Comercialización de años inferiores, y que estuvieran interesados en participar de la investigación.

Instrucciones a los encuestadores

Las instrucciones se impartieron en una reunión en la que se explicó a los encuestadores lo que se exigía de ellos, se les explicó el cuestionario que iban a utilizar y se les indicó la forma de aplicarlo.

La coordinación estuvo a cargo del investigador.

En el encuentro se dejaron en claro los siguientes detalles:

1. Se expuso el objetivo global de del estudio,
2. se explico el cuestionario de manera completa,
3. se detallaron las preguntas de "conexión" y de "derivación/salto",
4. se detallo sobre ¿cuándo? y ¿cómo? realizar las entrevistas,
5. se definieron las normas a seguir para volver a intentar la entrevista en caso de que no se concretara en el primer contacto,
6. se determinó con exactitud a quienes tenían que entrevistar
7. se hizo énfasis en la importancia de una información veraz,
8. se expusieron las instrucciones precisas sobre el momento de la entrega de los cuestionarios realizados

El número de entrevistas diarias según el método empleado -entrevista personal - fue entre 5 y 7 por día, con un mínimo de 3. Con una duración estimada de entre 5 a 20 minutos como máximo.

Costos operativos

Atento la importancia del trabajo, se hizo una contraprestación monetaria con los colaboradores del trabajo de campo.

Se intentó abonar los valores más cercanos a las costumbres de mercado para este tipo de actividad (de \$ 3,00 a \$ 6,00, para entrevistas personales en empresas, y no de profundidad).

Se abonó a cada encuestador \$ 2,50 por encuesta, totalizando una erogación de \$ 107,5 la totalidad de las entrevistas.

Se deja constancia que el *cálculo de tamaño de muestra* abajo obrante, realizado por el alumno Luis Martín Asconabieta para su trabajo de Tesis, se ajusta a los lineamientos que dicta la Ciencia Estadística. Con el Visto Bueno de la suscrita se extiende el presente a pedido del interesado, para ser presentado ante quien corresponda.

Pfsra. Mónica Pascual

Títulos editados: "*Temas de Estadística y Probabilidad*", ISBN: 987-43-0640-8

Cátedra de Estadística

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad FASTA

Mar del Plata, 12 de diciembre de 2000

Cálculo del Tamaño de la Muestra con 9% de Error

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2} = \frac{(1,96)^2 * 0,1 * 0,9}{(0,09)^2} = \frac{3,84 * 0,1 * 0,9}{0,0081} = \frac{0,3456}{0,0081} = 42,6$$

Interpretación de los datos:

Este cálculo implica que trabajando con un error muestral del 9%, y un nivel de confianza de 95%, deberíamos encuestar 43 Empresas del tipo Pyme.