

Capítulo 2

Convocatoria y propuesta de trabajo

Camila Tomás - María Paz Noblea

Objetivos del capítulo

El objetivo de este capítulo se basa en desarrollar el proceso de convocatoria y selección de las empresas y organizaciones a participar de la experiencia vivencial con los estudiantes.

Habilidades requeridas

Las habilidades requeridas para realizar la convocatoria y reclutamiento de la organización son:

- ✓ Habilidades de indagación
- ✓ Empatía
- ✓ Escucha activa
- ✓ Comunicación
- ✓ Gestión

Una parte fundamental para poder llevar adelante la experiencia vivencial con los estudiantes es la convocatoria y correcta selección de las organizaciones participantes. En este capítulo buscaremos explicar detalladamente este proceso, desde el lanzamiento de la comunicación hasta el armado del plan de trabajo una vez elegido el cliente. Adicionalmente brindaremos herramientas útiles en caso de buscar implementar esta metodología en otros contextos académicos.

El primer paso de la “Experiencia Marketing” es la realización de una *Convocatoria abierta* a todas aquellas organizaciones que hayan identificado que poseen alguna problemática de marketing y que deseen participar de la experiencia vivencial planteada por la Cátedra. Una vez seleccionadas estas organizaciones pasamos a la segunda instancia de este proceso que considera la elaboración de la propuesta de trabajo en la cual los alumnos y las organizaciones tienen definidos los objetivos y plazos de entregas.

Desde el año 2008, hemos puesto en práctica esta modalidad buscando una participación más activa de la comunidad organizacional y garantizando de cierta forma, un mayor

compromiso con la experiencia. Anteriormente, la búsqueda de las organizaciones participantes se hacía a partir de los contactos referidos de los miembros de la Cátedra, pero si bien los casos luego podían desarrollarse exitosamente en términos del aprendizaje para los alumnos, esta metodología de “reclutamiento de organizaciones” no siempre arrojaba los resultados deseados en términos de participación y grado de compromiso por parte de las mismas. Es importante destacar que con esta modalidad perseguimos un objetivo de extensión ya que nos permite acercarnos a la comunidad y colaborar con la profesionalización de las organizaciones.

En adelante describiremos los distintos medios para comunicarse con las organizaciones para explicarles el proyecto y motivarlas a participar, la forma de recibir y clasificar las solicitudes y fundamentalmente detallaremos las variables de evaluación para la selección de las mismas. Por último, la propuesta de trabajo: Cómo se arma el esquema de trabajo, en qué momento los alumnos conocen al cliente y los pasos posteriores hasta la presentación final; cómo se organizan a los estudiantes (definición del representante de grupo, cantidad de participantes, etc.).

A continuación explicaremos las siguientes fases:

- 1) Convocatoria
- 2) Selección
- 3) Elaboración propuesta de trabajo

Convocatoria

La convocatoria consta de las siguientes tareas:

Diseño de la convocatoria

Incluye la definición de los lineamientos y alcance de la misma, determinación de las fechas de apertura y cierre para la inscripción de organizaciones (en función del calendario académico de cada año), confección de un documento guía para la posterior realización de las entrevistas a las organizaciones inscriptas, definición de los criterios de selección de las organizaciones y la confección de un convenio marco que regirá la relación entre las organizaciones y la Facultad (en el cual se establecen los compromisos y beneficios de y para ambas partes, la gratuidad del trabajo, la modalidad de ejecución, los plazos y el esquema de trabajo).

Difusión de la convocatoria

Incluye, entre otras cuestiones, la selección de los medios a utilizar, la frecuencia de publicación, etc.

Recepción de las inscripciones

Las mismas se van asentando en un formulario diseñado al efecto. Al ser una materia cuatrimestral, usamos el cuatrimestre libre de clases para poder realizar la convocatoria y selección de las organizaciones participantes.

El objetivo del proceso es seleccionar distintas organizaciones que cumplan con los criterios necesarios para que los estudiantes puedan aplicar a lo largo del trabajo de campo los conocimientos que la materia dicta.

La convocatoria, abierta a la comunidad, se realiza desde la Facultad y dentro del público objetivo (pueden presentarse para participar del proceso de selección) se encuentran instituciones con y sin fines de lucro; ya que se busca que los alumnos comprueben que los conceptos y herramientas que les brinda el curso pueden ser aplicados para conocer o resolver problemáticas de marketing de cualquier tipo de organización.

Diseño

Invitación

El proceso comienza con el diseño de una campaña de comunicación para informar a organizaciones, empresas y entidades a cerca de las características, el método y los criterios de selección de los proyectos.

Es muy importante contar con el apoyo de la casa de estudios para poder aprovechar su amplia red de contactos, base de datos e incluso hacer uso de los canales oficiales de comunicación para dar a conocer la convocatoria. Los medios habitualmente utilizados para lograrlo suelen ser la web de la facultad, mailing a las bases de datos y redes sociales.

Información que es relevante incluir en la comunicación:

- ✓ A quién está dirigido el programa
- ✓ Temática de trabajo, problemática a resolver: ejemplos de los problemas que sí se pueden resolver durante el programa y de los que no es posible.
- ✓ Forma de inscripción
- ✓ Método de selección
- ✓ Qué sucede cuando una organización es seleccionada

Conjuntamente al diseño de las piezas comunicacionales realizamos el formulario mediante el cual recolectaremos la información para conocer a las organizaciones inscriptas. La información solicitada incluye:

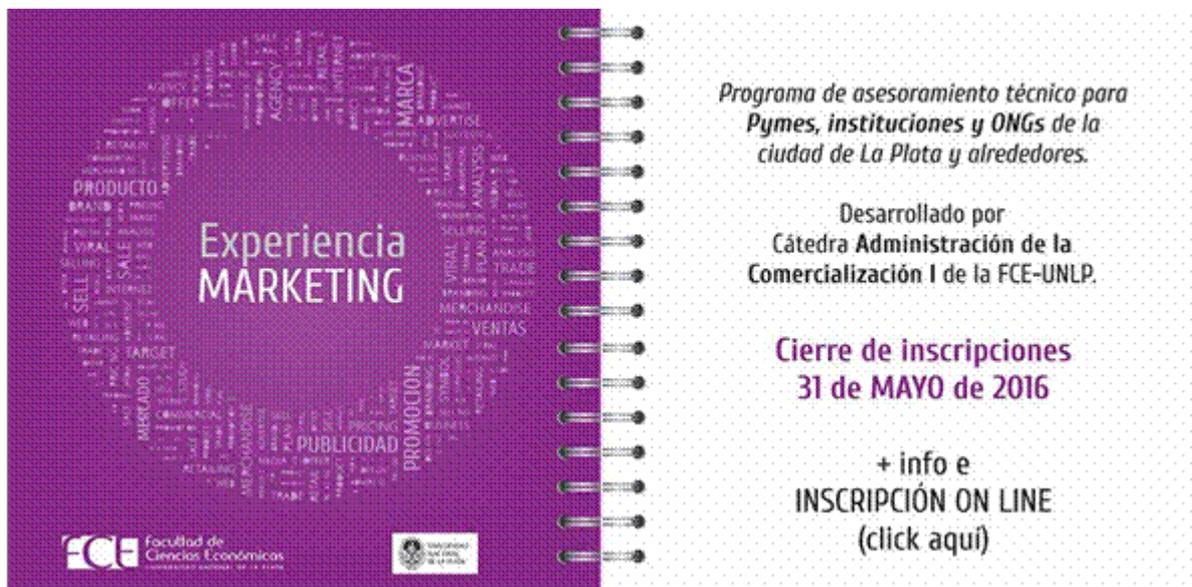
- ✓ Nombre de la organización
- ✓ Nombre y puesto del postulante
- ✓ Datos de contacto: teléfono, email, web
- ✓ Actividad de la organización
- ✓ Antigüedad en el mercado
- ✓ Principales problemáticas
- ✓ Información del mercado con la que le gustaría contar
- ✓ Motivos de interés de participar del proyecto
- ✓ Cómo se enteró de la convocatoria

Es fundamental poder relevar cuál es la necesidad específica que la organización busca resolver y determinar si la misma se enmarca dentro de la temática con la que se espera trabajar durante el proyecto. Así mismo buscamos evaluar en esta instancia el grado de compromiso y predisposición con los que cuentan los responsables de la organización para con el proyecto y la actividad académica. De este modo es posible asegurar el acceso a la información para llevarlo adelante y la colaboración de toda la organización para con el objetivo del trabajo y del aprendizaje de los alumnos.

A modo de ejemplo en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas UNLP podrán encontrar un espacio con información detallada sobre la convocatoria 2015 para la “Experiencia Marketing”, esta pieza se apoyó en comunicaciones en redes sociales formales de la casa de estudio como en notas y entrevistas realizadas al cuerpo docente en distintos medios de la ciudad.

Ver: Alumnos de Económicas brindan asesoramiento en marketing

Imagen 1: Pieza digital diseñada para la convocatoria a instituciones platenses a participar de Experiencia Marketing.



Selección

Transcurrido el tiempo de inscripciones realizamos el primer filtro de selección a partir de la información suministrada en el formulario. En esta instancia se busca descartar aquellas organizaciones que no cumplen con los siguientes criterios:

Criterios de selección

- ✓ Problemática: Es de gran importancia que las necesidades y objetivos de la organización estén alineados con las temáticas a abordar durante la cursada.
- ✓ Ubicación: es importante para la experiencia de los alumnos que las instituciones se encuentren dentro de la ciudad o sus alrededores considerando que parte del trabajo está orientado a sus públicos, tanto internos como externos y es necesario que puedan tener contacto con los mismos de una manera accesible para realizar el análisis.
- ✓ Tipo de clientes: para el trabajo descartamos los negocios que se configuran en el modelo Bt¹B por la dificultad de abordaje que tienen estos mercados.
- ✓ Antigüedad: es importante para el aprendizaje de los alumnos que las organizaciones tengan un cierto nivel de experiencia y organización, por lo que buscamos trabajar con aquellas que tengan como mínimo un año de antigüedad en el mercado.

¹ BtB: Business to Business. Es decir aquellas organizaciones que brindan servicios o productos a otras organizaciones y no a un cliente final.

Con esta preselección llevamos a cabo entrevistas individuales con las organizaciones interesadas con el fin de obtener más información acerca de la misma, las problemáticas y el posible alcance del trabajo.

Al finalizar, los docentes vuelven a evaluar a los entrevistados buscando las organizaciones con casos/características en las cuales los estudiantes puedan tener una experiencia más rica, siempre priorizando organizaciones comprometidas a las cuales se les brinde un resultado final acorde a lo que necesitan.

Algunas de las organizaciones con las cuales hemos trabajado son: Cooperativa de Lombricultores de la Provincia de Buenos Aires; el Ente Descentralizado BMLP, ex Banco Municipal de La Plata (entidad bancaria dependiente del municipio); la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP); Investigaciones de mercado sobre Consumo Cultural; el Museo de Ciencias Naturales (Facultad de Ciencias Naturales y Museo de la UNLP), la Secretaría de Investigación y Posgrado de la FCE-UNLP; Club de Ajedrez de La Plata; TIZA; AIESEC; VIMOX Cámaras IP; Design Plus; Pianelli Bicicletas; MOM'S Sabores Artesanales; EXSA S.A.; Escuela de Economía de la Salud y Administración de Organizaciones de Salud de la FCE-UNLP; La Protectora; Manos de la Tierra, Banco de Alimentos de La Plata, Club San Luis, Club Universitario, Wagon y Larsen, entre otros.

A efectos prácticos a lo largo de este libro tomaremos una de las organizaciones con las cuales hemos trabajado como ejemplo integrador. Durante los años 2014 y 2015, una de las organizaciones seleccionadas fue el Hospital Español de La Plata, una de las instituciones de salud más reconocidas de la ciudad. Sus responsables, tanto la Gerencia General como la Dirección Médica, decidieron inscribirse en la convocatoria buscando asesoramiento sobre marketing estratégico.

Definición

En esta instancia elegimos la cantidad de organizaciones en función del número de comisiones de práctica que tiene la cátedra. Habitualmente trabajamos con comisiones conformadas por entre veinte y veinticinco alumnos.

Para finalizar el proceso de selección, coordinamos los encuentros necesarios con los directivos o responsables de la organización con el objetivo de definir los temas de abordaje para el proyecto de campo y firmar un acuerdo de colaboración mutua entre la organización y la Facultad en donde se expresará la voluntad de participar en el programa, la confidencialidad de los resultados obtenidos y la gratuidad del trabajo.

Como mencionamos anteriormente, es importante destacar el compromiso por parte de quienes estén a cargo del proyecto dentro de la organización. Muchas veces por tratarse de un servicio gratuito y realizado por estudiantes se tiene el prejuicio de que no es necesario tomarlo con seriedad. Es importante transmitir el esfuerzo que significa para todos los integrantes de la cátedra (profesores, ayudantes y alumnos) brindar un servicio de consultoría gratuita a la vez que formamos futuros profesionales. Los alumnos tendrán su primera experiencia de

consultoría con un cliente real, trabajarán como consultores supervisados por docentes profesionales y el trabajo a realizar tiene como fin brindar un valor agregado para la organización en cuestión. Para lograrlo es un requisito excluyente el compromiso de las mismas y es responsabilidad del docente que esto quede claro para que las partes involucradas asuman el rol que les corresponda: los alumnos como consultores y las organizaciones como clientes.

Elaboración de la propuesta de trabajo

El plan de trabajo es el documento que formaliza los objetivos acordados con la organización y la guía que utilizarán los alumnos para enfocar sus esfuerzos durante el desarrollo del trabajo de campo. El armado del mismo es responsabilidad del docente a cargo de cada comisión y puede variar en función del alcance y los objetivos particulares acordados. Debe incluir fechas, conformaciones de equipos y entregables en cada oportunidad de evaluación.

Para comenzar a trabajar en la propuesta de trabajo realizamos una reunión entre el responsable de la Comisión Práctica y el referente de la Organización participante, para relevar en profundidad las problemáticas de la misma. En función de esto, confeccionamos el esquema de trabajo, que implica la definición del alcance del mismo, las etapas y el cronograma de ejecución. Dicho esquema se presenta a la Organización participante para su revisión y aprobación. Este documento es de gran importancia para dar marco y formalizar el acuerdo con el fin de respaldar el trabajo a realizar por los alumnos.

Organización del trabajo

Para la realización del trabajo toda la cátedra se organiza como una gran consultora. El número de alumnos ronda generalmente los 80 divididos en tres comisiones. Cada comisión trabaja con una organización, para lo cual cada curso se divide en equipos de trabajo a los que se les asigna una tarea específica, diferente y complementaria a la de los otros equipos.

Cada equipo nombra un responsable que es encargado de la coordinación dentro del equipo y de la interacción con otros equipos a los que puede solicitar información y a los que deberá proveer información, según las tareas asignadas.

Es recomendable que el alumno coordinador tenga un perfil proactivo, con habilidades de liderazgo, comunicacionales y un fuerte espíritu de equipo.

Bajo la supervisión de los profesores y el acompañamiento de los ayudantes, el trabajo de los alumnos consiste en:

- ✓ Participar en la definición de la información a relevar, los métodos de investigación que se utilizarán y la elaboración de cuestionarios y planillas de relevamiento.

- ✓ Realizar la investigación, procesar y analizar la información resultante.
- ✓ Redactar y presentar ante sus compañeros y docentes el informe resultante de su trabajo.
- ✓ Proponer grupalmente cursos de acción/alternativas de solución para superar la situación planteada por la organización, teniendo en cuenta los resultados a los que arribaron los demás grupos de trabajo.
- ✓ Presentar el diagnóstico y recomendaciones frente a los representantes de la organización sobre la cual realizaron el trabajo.

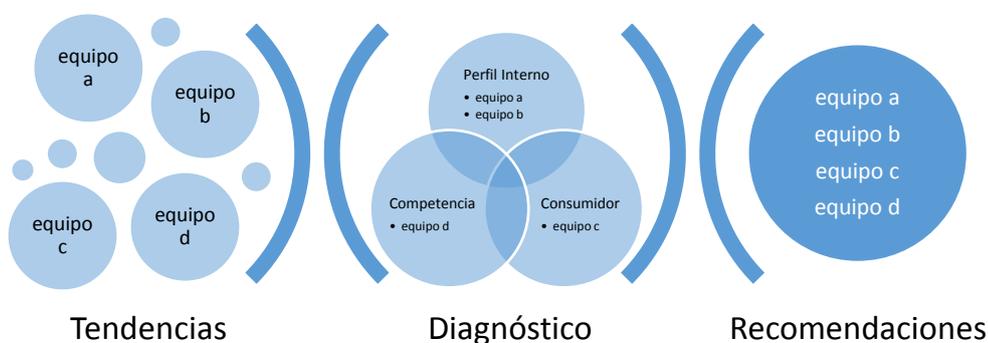
Un proyecto modelo contempla 3 etapas:

1) Conocimiento del negocio y tendencias: es el primer acercamiento que hacen los alumnos al sector en el que la organización se desenvuelve y tiene como objetivo analizar el mercado (principales características, indicadores, composición, evolución, marco regulatorio) y las tendencias más relevantes para el negocio.

2) Diagnóstico: en esta instancia se trabaja en 3 ejes de análisis: el mercado, la competencia y la organización con el objetivo de definir un marco de situación en cuanto a la organización en sí misma (misión, cultura, estructura, recursos, estilos de conducción) y su entorno (competencia, mercado).

3) Recomendaciones: con la información analizada en las etapas anteriores se busca recomendar acciones que ayuden a la organización a cumplir los objetivos planteados por el proyecto.

A continuación se visualiza la forma en la que se organiza el trabajo de una comisión en función de las 3 etapas antes mencionadas:



Elaborado por la cátedra de Administración de la Comercialización I de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP

El Hospital Español es una organización de gran tamaño. Cuenta con más de 500 empleados, 2800 socios y atiende con más de 60 especialidades a un gran volumen de pacientes por año tanto de la ciudad de La Plata como alrededores.

En este caso el primer desafío fue definir el alcance del proyecto. Para poder realizar un trabajo que estuviera a la altura de las expectativas del cliente y no arriesgara el aprendizaje de la temática por la complejidad que supone trabajar con una organización tan grande, se decidió acotar el proyecto al análisis de 8 especialidades y 4 servicios de apoyo, a los cuales consideramos unidades de negocio.

Los objetivos acordados con la organización fueron:

- ✓ Identificar y analizar el Posicionamiento actual y la Imagen del Hospital Español.
- ✓ Conocer cómo contribuye cada especialidad al posicionamiento del Hospital Español.
- ✓ Realizar recomendaciones estratégicas para la marca Hospital Español.
- ✓ Diseñar un plan de comunicación para el Hospital Español.

Para alcanzarlos diseñamos un plan de trabajo a realizarse en las 3 etapas antes descriptas.

Conocimiento del negocio y tendencias

Para llevar adelante esta etapa se organiza a la comisión en grupos de 5 alumnos guiado por un docente con el objetivo de realizar un informe para presentar en forma oral utilizando como metodología de investigación Desk Research y basándose en información secundaria. El docente a cargo comparte con toda la comisión una guía con los ejes sobre los cuales enfocar el análisis. En el caso del Hospital Español se establecieron las siguientes:

- ✓ Análisis del Mercado de la Salud, principales características, composición, evolución, marco regulatorio.
- ✓ ¿Cuál es el concepto actual de “hospital”, a nivel local (La Plata y alrededores) y ¿nacional?
- ✓ ¿En qué aspectos centran la oferta de servicios los hospitales en Argentina (cuerpo de profesionales, infraestructura, ubicación, especialidades, tecnología, etc.)?
- ✓ Tendencias del mercado de la salud, tanto a nivel local como nacional e internacional.
- ✓ Impacto de la tecnología en los servicios sanitarios y en los hábitos de los pacientes.

Esta etapa tiene una duración de 2 semanas y se evalúa al grupo teniendo en cuenta tanto la producción y presentación grupal, el soporte elegido y la capacidad para analizar el impacto de las tendencias y características desarrolladas en el negocio bajo estudio.

Diagnóstico

El diagnóstico es la instancia en la cual los alumnos realizan un profundo análisis del entorno y la situación de la organización. Para ello se divide a la comisión en 3 grandes grupos, cada uno de ellos a cargo de un eje de investigación:

Imagen interna

Este grupo es el responsable de analizar la situación actual de la organización buscando profundizar en su misión, cultura, estilo de conducción, etc. La metodología de abordaje más utilizada es a través de entrevistas y encuestas a los miembros de la organización.

El objetivo es determinar aquellas fortalezas y debilidades más relevantes con las que cuenta la organización para desarrollarse en el negocio elegido.

Para el Hospital Español se realizaron entrevistas y encuestas tanto a médicos como personal de la institución y se relevaron los puntos siguientes:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones).
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio del Hospital a nivel global y por especialidad.
- ✓ Percepciones acerca de cuáles son los servicios que destacan al HE en la comunidad.
- ✓ Percepciones sobre los pacientes.
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales.

Para el caso de los médicos, también se analizaron los siguientes aspectos:

- ✓ Grado de conocimiento de los servicios del HE.
- ✓ Identificación de los criterios para la utilización de los servicios del HE.
- ✓ Medición del grado de derivación por especialidad.
- ✓ Percepción sobre el acompañamiento de la Institución a las distintas especialidades.
- ✓ Opinión sobre los competidores: Conocimiento. Imagen. Análisis comparativo, desde el punto de vista del profesional.

Consumidor

El grupo a cargo del análisis del consumidor busca conocer y caracterizar al consumidor actual y potencial de la organización y entender en qué forma toman las decisiones de compra de los productos/servicios bajo análisis.

Para el caso del Hospital Español se realizó una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa con fuente de información primaria y basadas en encuestas como técnica de recolección de datos.

Para los pacientes del Hospital (pacientes actuales) se realizaron 100 encuestas dentro de la institución y se trabajaron cuestiones relacionadas a:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital Español (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones, etc.).
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio del Hospital (atención, profesionales, infraestructura, tecnología, etc.).
- ✓ Grado de conocimiento y evaluación de la calidad de los servicios.
- ✓ Proceso de decisión de consumo de servicios de salud: Motivos. Razones de la elección (de las instituciones de salud). Factores que influyen en la decisión.
- ✓ Aspectos más valorados del servicio brindado por las instituciones.
- ✓ Frecuencia y motivo de uso de los servicios.
- ✓ Fidelidad a la marca (diferenciación entre la Institución y los Profesionales).
- ✓ Opinión sobre los competidores: Conocimiento. Imagen. Análisis comparativo, desde el punto de vista del consumidor.

Para la comunidad en general (pacientes potenciales) del Hospital se realizaron 200 encuestas en distintos puntos de la ciudad y se trabajaron cuestiones relacionadas a:

- ✓ Análisis del grado de conocimiento e imagen del Hospital Español (identificación, valoración, preconceptos, asociaciones, etc.).
- ✓ Análisis del grado de conocimiento de los servicios del Hospital Español.
- ✓ Proceso de decisión de consumo de servicios de salud: motivos. Razones de la elección (de las instituciones de salud) Factores que influyen en la decisión.
- ✓ Aspectos más valorados del servicio brindado por las instituciones.
- ✓ Frecuencia y motivo de uso de servicios de salud.
- ✓ Análisis del grado de propensión al consumo de los servicios del HE.
- ✓ Identificación y análisis de la imagen de los competidores.
- ✓ Fidelidad a la marca (diferenciación entre la Institución y los Profesionales).

Competencia

A partir de los competidores identificados con el cliente, el grupo a cargo del análisis de este eje utilizará las técnicas de observación y mystery shopper con el objetivo de identificar en qué aspectos la organización se destaca por sobre sus competidores y en cuales tiene un desempeño por debajo de esos jugadores.

En el caso del Hospital Español se seleccionaron 4 competidores directos y se analizaron las siguientes variables:

- ✓ Estrategia de servicio.
- ✓ Estrategia de comunicación.
- ✓ Infraestructura y tecnología.

Al finalizar esta etapa que contempla 1 mes de trabajo, se evalúan los tres informes a partir de una presentación oral de cada grupo a los docentes y compañeros y cada eje formará parte de un único informe de diagnóstico final.

Recomendaciones

Con la información relevada en la etapa de diagnóstico se desarrolla en clase y con la participación de todos los alumnos un cuadro de situación a partir del cual se basarán las recomendaciones.

Para esta actividad se destina un mes de trabajo y se organiza a la comisión nuevamente en grupos de 5 alumnos. El objetivo es realizar Recomendaciones Estratégicas que resuelvan las necesidades detectadas durante el diagnóstico.

El esquema confeccionado previamente pretende que el alumno pueda enfocarse en el negocio desde un punto de vista integral, conformando un marco de referencia que incluye trabajar con tres ejes de análisis: el mercado, la competencia y la organización. Dicho marco debe permitir definir un cuadro de situación en cuanto a la organización en sí misma (misión, cultura, recursos, estructura, estilos de conducción) y su entorno (competencia, mercado). Por último, debe llegarse a una solución enfocada al marketing acorde a la situación real de la organización. Dependiendo de la organización y su situación se trabaja poniendo énfasis en distintos aspectos y se eligen las herramientas para realizar el trabajo de campo.

A lo largo de este capítulo transitamos las diferentes etapas mediante las cuales iniciamos la búsqueda y selección de la organización con la cual trabajaremos a lo largo del cuatrimestre junto a los alumnos y presentamos el esquema de trabajo que utilizamos habitualmente para organizar la experiencia y formalizar el alcance y objetivos del trabajo.

En el siguiente capítulo buscaremos profundizar sobre la primera etapa del trabajo de campo en la cual analizaremos la importancia de conocer y entender el contexto en el que se desempeña la organización y que culmina con el informe de Conocimiento del negocio y tendencias.

Referencias

Barrenetxea, M. y Marúm, E. (2009). *Innovación en el aula en América Latina y España*. México: Universidad de Guadalajara.