

COMPañÍA CONTACTO S.A.*

JOSE EDUARDO CAICEDO D.
OSCAR FERNANDO ENRIQUEZ,
GLORIA CECILIA JIMENEZ B.,
OLGA PATRICIA MESIAS D.

Estudiantes del Programa de Postgrado de Especialización de Mercadeo, Universidad ICESI.

INTRODUCCION

Siendo las nueve de la mañana del 13 de mayo de 1998, el señor Ricardo Pérez, Presidente de la firma en Colombia, recibió en su buzón electrónico un comunicado de España, del Director Hispanoamericano, señor Antonio Aznar, que decía textualmente: “Del 15 al 21 de junio estaré en Colombia, solicito programar una agenda con clientes activos y potenciales que sean representativos para Colombia y Latinoamérica. Además, deseo analizar los estudios de mercado y las proyecciones financieras de la operación en su país. Como vosotros conocéis, los resultados de la operación han sido satisfactorios durante los últimos dos años, sin embargo,

Colombia es el único país de la zona que no cumple con los índices internacionales de gestión establecidos por la organización”.

Rápidamente el doctor Pérez programó una reunión con los miembros del Grupo de Dirección General de Contacto S.A., doctor Wolfran Becerra, Gerente Financiero y Administrativo; doctora Juliana Betancourt, Gerente de Mercadeo, y el doctor Andrés Enríquez, Gerente Comercial, para programar la agenda durante la visita del doctor Aznar.

En esta reunión el doctor Pérez les informó sobre la visita y les solicitó la siguiente información para el 28 de mayo: al señor Becerra, los esta-

* Este caso fue preparado por José Eduardo Caicedo D., Oscar Fernando Enríquez, Gloria Cecilia Jiménez B. y Olga Patricia Mesías D. como trabajo en el programa de Postgrado de Especialización de Mercados de la Universidad ICESI. Asesor: Doctor Harold Lee Koch. Es propiedad de la Universidad ICESI. Abril de 1999. Cali - Colombia.

dos financieros a diciembre 31 de 1997 y proyecciones financieras al 31 de octubre de 1998; al señor Enríquez, elaborar la agenda con los clientes actuales en Colombia, y otra con los clientes potenciales para Latinoamérica. A la señorita Juliana Betancourt le solicitó un análisis de la composición del mercado y un análisis de las amenazas y oportunidades del mercado.

COMPañÍA CONTACTO S.A.

La compañía **Contacto S.A.** es una empresa especializada en la selección y contratación de personal en misión. Se fundó en 1976, con una inversión netamente nacional, y con siete oficinas de atención ubicadas en las principales ciudades del país.

En 1994 el 70% de las acciones fueron adquiridas por la compañía italiana **Tacto Internacional**. Esta negociación le permitió a la entidad convertirse en la primera empresa colombiana de servicios temporales, con capital extranjero y con presencia en veinticuatro países, con 2.100 oficinas alrededor del mundo.

En 1996 nuevamente la organización se fusiona mundialmente con otra compañía de origen español, creando la actual organización **Contacto S.A.**

El 28 de mayo cada directivo asistió puntualmente a la reunión con la información solicitada; el señor Becerra llegó muy preocupado porque los márgenes de la compañía se venían deteriorando durante los últimos seis meses, y con la proyección financiera evidenció que durante el mes de octubre de 1998 muy seguramente se presentaría un déficit en los flu-

jos de capital agravado por el lento índice de rotación de cartera (ver Tablas 1 y 2).

Igualmente, la señorita Betancourt, con el análisis que realizó a la competencia, se dio cuenta de que durante el último año se presentaron movimientos representativos en el mercado, en donde la compañía Laboral S.A. lanzó un nuevo producto para la selección de ejecutivos de alto nivel, generando ingresos adicionales por \$200 millones, y la compañía Afianzamos S.A., que hace tres meses presentó un novedoso paquete de servicios dirigidos a las compañías de consumo masivo, con énfasis en el área de merchandising.

ACTIVIDADES DE LABORAL S.A.

Programa: Selección de ejecutivos de alto nivel.

Dirigido a: Organizaciones nacionales y multinacionales con requerimientos de personal ejecutivo de primer nivel.

Procedimiento:

- Elaboración del perfil de acuerdo con las necesidades del usuario.
- Reclutamiento, selección, clasificación de hojas de vida.
- Pruebas técnicas y psicotécnicas.
- Entrevista estructurada.
- Visita domiciliaria y composición familiar.
- Verificación personalizada de referencias.

Alcance: Programa de aplicación con cubrimiento nacional.

**TABLA I
CONTACTO S.A.
BALANCE GENERAL
DICIEMBRE 31 DE 1997**

Activos Corrientes		Pasivos Pasivos Corrientes	
Disponible	20.000	Obligaciones financieras	1.146.000
Inversiones temporales	475.000	Cuentas por pagar	423.000
Deudores	2.710.000	Obligaciones laborales	453.000
Inventarios		Impuestos, gravámenes y tasas	2.800
Total Activos Corrientes	3.205.000	Total Pasivos Corrientes	2.024.800
No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Inversiones		Obligaciones financieras	1.000
Propiedad, planta y equipo, terrenos y edificios	169.000	Obligaciones laborales	0
Maquinaria y equipos	97.000	Total Pasivos No Corrientes	1.000
Intangibles		Patrimonio	
Otros	102.000	Capital social	400.000
Total Activos No Corrientes	368.000	Superávit capital	0
Valoración	44.000	Revalorización del patrimonio	242.000
		Reservas	463.000
		Dividendos	0
		Resultado del ejercicio	442.000
		Resultado del ejercicio anterior	0
		Superávit por valorizaciones	44.200
		Total de Patrimonio	1.591.200
Total Activos	3.617.000	Total de Pasivo y Patrimonio	3.617.000

ACTIVIDADES DE AFIANZAMOS S.A.

Programa: Servicio integral de merchandising.

Dirigido a: Empresas de comercialización de productos de consumo masivo con requerimientos del control del personal de impulso y mercaderistas, e implementación de actividades desarrolladas en los diferentes puntos de venta.

Procedimiento:

- Selección y contratación del personal con el perfil suministrado por el cliente.
- Supervisión y control del personal de merchandising.
- Análisis de rotación de productos.
- Diseño de planogramas.
- Suministro de dotación.

**TABLA 2
CONTACTO S.A.
BALANCE GENERAL
OCTUBRE 31 DE 1998**

Activos Corrientes		Pasivos Pasivos Corrientes	
Disponible	20.000	Obligaciones financieras	1.686.000
Inversiones temporales	475.000	Cuentas por pagar	423.000
Deudores	3.250.000	Obligaciones laborales	453.000
Inventarios		Impuestos, gravámenes y tasas	2.800
Total Activos Corrientes	3.745.000	Total Pasivos Corrientes	2.564.800
No Corrientes		Pasivos No Corrientes	
Inversiones		Obligaciones financieras	1.000
Propiedad, planta y equipo terrenos y edificios	169.000	Obligaciones laborales	0
Maquinaria y equipos	97.000	Total Pasivos No Corrientes	1.000
Intangibles		Patrimonio	
Otros	102.000	Capital social	400.000
Total Activos No Corrientes	368.000	Superávit capital	0
Valoración	44.000	Revalorización del patrimonio	242.000
		Reservas	463.000
		Dividendos	0
		Resultado del ejercicio	442.000
		Resultado del ejercicio anterior	0
		Superávit por valorizaciones	44.200
		Total de Patrimonio	1.591.200
Total Activos	4.157.000	Total de Pasivo y Patrimonio	4.157.000

- Control de presupuesto.
- Información semanal, vía internet, de análisis de precios y actividades desarrolladas por la competencia.
- Control y distribución de material POP.
- Manejo y control de averías.
- Ejecución y control de las actividades desarrolladas en los puntos de venta.

- Manejo de las exhibiciones naturales y adicionales en los puntos de venta.

Alcance: Cubrimiento nacional, participando en las diferentes regionales, o en las ciudades seleccionadas por el cliente.

La Gerente de Mercadeo expuso que la evolución y el crecimiento rentables del mercado internacional de las Empresas de Servicios Temporales se

originan en el ofrecimiento y prestación de servicios integrales, aplicados a través de la herramienta del **outsourcing** para mantenerse competitivas en un mundo de economía globalizada, para lo cual hizo referencia al siguiente artículo:

Muchos sindicatos europeos se opusieron vehementemente a los trabajos temporales durante los años ochenta, exponiendo que la duración limitada de los contratos representaba una explotación de los trabajadores. Hoy en día, a medida que los países que experimenten con el trabajo temporal muestran grandes beneficios económicos, los líderes de los sindicatos reconocen a regañadientes el papel de estos contratos.

...actualmente los Países Bajos se han convertido en un brillante ejemplo de los beneficios del trabajo temporal debido al drástico crecimiento en el número de trabajadores temporales y de medio tiempo, agudizando una reducción en los niveles de desempleo, generando al mismo tiempo un crecimiento del mercado laboral. Las actividades de las empresas temporales europeas ubican aproximadamente un 30% de sus trabajadores en empleos de tiempo completo.¹

El señor Enríquez también llegó preocupado, en razón de que tres de sus diez clientes principales están a punto de prescindir de los contratos pactados a cinco años, ya que la competencia les ha ofrecido una mejor tarifa y la prestación de un novedoso servicio. Adicionalmente presentó la agenda de las visitas a desarrollar con los clientes actuales y potenciales en Latinoamérica, de acuerdo con las

propuestas enviadas por cada uno de sus Gerentes Regionales.

AGENDA DE TRABAJO

El señor Enríquez concretó reuniones con compañías con presencia en América Latina y simultáneamente establecidas en las ciudades de Santafé de Bogotá, Medellín y Santiago de Cali, entre las cuales se encuentran Panamco Indega, Johnson & Johnson's S.A., Colgate Palmolive, Carvajal S.A., Gillette de Colombia, Reckitt S.A.

Adicionalmente estableció reuniones con empresas nacionales como Productos Familia, Proleche, Compañía Nacional de Chocolates, entre otras.

El señor Ricardo Pérez escuchó a su equipo de trabajo y analizó esta información concluyendo que el enfoque para la visita del señor Aznar debía estar centrado en el desarrollo de la agenda programada por el señor Enríquez.

Posteriormente el Gerente Financiero le presentaría los Estados Financieros a abril de 1998, incluyendo un análisis de la rotación de cartera; y dirigiéndose a la señorita Betancourt le solicitó mantener su información disponible a la espera de la presentación del señor Aznar de los planes de desarrollo efectuados por la organización en otros países de Latinoamérica.

Y llegó la mañana esperada por todos del 5 de junio.

El doctor Aznar entró por el umbral de la puerta de la recepción, y la recepcionista lo invitó a sentarse y a

1. Publicación de Legis S.A. Ambito Jurídico. Mayo de 1998

esperar su turno de atención; y él muy sutilmente le sugirió:

Antes de que vosotros invitéis a una persona a sentaros, saludadlo mirándolo firmemente a sus ojos y aseguraos de su necesidad primero, pues el servicio y la atención son la base de nuestra filosofía.

Rápidamente el doctor Pérez lo invitó a seguir a la Sala de Juntas, en donde lo esperaban los miembros del Grupo de Dirección; y luego de presentar a su equipo de trabajo, se reunieron en privado con el señor Enríquez para revisar la agenda de visitas solicitada en su comunicación previa.

El señor Aznar aprueba la agenda, solicitando información adicional sobre las actividades de algunos clientes que no conocía. Simultáneamente requiere que le presenten las últimas estadísticas del mercado laboral en Colombia. Para ello el señor Pérez utiliza el reciente estudio² de Acoset³ elaborado por el Centro Nacional de Consultoría:

En una muestra realizada a 184 compañías afiliadas a la agremiación, encontramos que los sectores de mayor utilización de este servicio son la industria manufacturera con un 45.12%, el comercio al por mayor y al detal el 16.4%. Entre tanto, el 10.55% de los trabajadores en misión es contratado por los sectores financieros, de seguros y de bienes raíces. Este renglón está considerado como el ter-

cero de la economía que más contrata trabajadores temporales.

En menor escala lo hacen las empresas de agricultura, ganadería, electricidad, construcción y de comunicaciones. Aunque el estudio no lo afirma, el auge que ha tenido la utilización del empleo temporal en la industria obedece en parte, a las bondades que este sistema de contratación laboral tiene para afrontar situaciones de crisis, puesto que posibilita atender adecuadamente las fluctuaciones en el proceso de producción (Ver Anexo 1: La participación del mercado).

En Colombia operan 420 empresas legales de este tipo que anualmente están cancelando 180.000 millones de pesos por concepto de impuestos y cargas parafiscales. Según Acoset, unos 250.000 colombianos devengan sus ingresos de algunas de estas 420 empresas. Lo cierto es que el empleo temporal está en auge.

De hecho, las últimas Encuestas de Hogares del DANE mostraron que de 5.5 millones de trabajadores activos en el país 1.085.404 eran temporales, es decir, casi el 20% del total. Adicionalmente la permanencia de un trabajador temporal en una empresa usuaria oscila entre 156 y 228 días, según sus niveles de producción.⁴

El día anterior a la finalización de la visita del doctor Aznar, el Comité Directivo se encontraba relajado ya que los resultados no habían podido ser

2. **Fuente:** *El Espectador*, 10. de junio de 1998.

3. **Acoset:** Asociación Colombiana de Empresas de Servicio Temporal.

4. **Fuente:** *El Tiempo*, Sección Empleos, mayo de 1998.

mejores; habían cumplido al 100% la Agenda, concretando con éxito negocios nacionales y logrando contactos importantes con filiales latinoamericanas.

Al final se hizo una evaluación del mercado actual del país, y comparándola con los demás países Latinoamericanos, concluimos que Contacto S.A. Colombia tiene un porcentaje de participación del mercado del 15%, siendo líder en facturación y cubrimiento con sus 18 sucursales; esto, acompañado del respaldo internacional, la liquidez y el fiel cumplimiento de las normas y leyes estatales, nos aseguraba haber alcanzado un éxito rotundo durante la visita. Pero la realidad fue otra...

Al final de la visita del señor Aznar estas fueron sus conclusiones:

“Vosotros habéis trabajado muy duro y reconozco todos vuestros logros, os

felicitaís por vuestro profesionalismo; pero considero que los resultados no son el reflejo de vuestras labores. Contando con nuestra imagen internacional, con vuestros clientes, con el potencial del mercado y la capacidad para desarrollarlos, Contacto Colombia no logró alcanzar la rentabilidad promedio mundial establecida. Espero que en mi próxima visita, que será antes de finalizar este año, tengáis desarrollada una estrategia que mejore este panorama”.

Ante estas conclusiones, el señor Pérez sabía que por las características globales del negocio (ver Anexo 2) debía reunirse inmediatamente con su Comité de Dirección para realizar una planeación estratégica en donde se le dé un nuevo curso a la organización que le permita permanecer exitosamente en el mercado, y de esta manera alcanzar los objetivos esperados por el señor Aznar.

**ANEXO I
MARKET SHARE
EMPRESAS DE CONTRATACION Y SERVICIOS TEMPORALES**

Empresas/Año	1996	1997	1998
Eficiencia S.A.	14.5	14.0	13.0
Contacto S.A.	12.1	13.2	15.0
Trabajamos S.A.	16.0	15.3	12.0
Asesoramos S.A.	9.00	9.50	7.30
Apoyo S.A.	11.9	9.10	6.90
Otras (*)	36.5	38.9	45.8

(*) En 1996 lo conforman 530 empresas constituidas legalmente
 En 1997 lo conforman 490 empresas constituidas legalmente.
 En 1998 lo conforman 425 empresas constituidas legalmente.

ANEXO 2

CARACTERÍSTICAS GLOBALES DEL NEGOCIO

El negocio de **contratación o servicios temporales** funciona con los siguientes esquemas:

1. Contratación de personal en misión con tiempos inferiores a un mes.
2. Contratación de personal por licencias, incapacidades o vacaciones.
3. Contratación de personal por incremento en la producción, la cosecha, el transporte; o para atender labores ocasionales, accidentales, transitorias; ó por contratación temporal por seis meses, prorrogables por seis meses más.

Según la legislación laboral, reglamentada por la Ley 50 de 1990, una empresa de servicios temporales no puede salirse de estos esquemas de operación. Adicionalmente, el salario para contratar a un empleado temporal debe ser igual al salario devengado por el empleado directo de la empresa usuaria (A trabajo igual, salario igual, según la antigüedad).

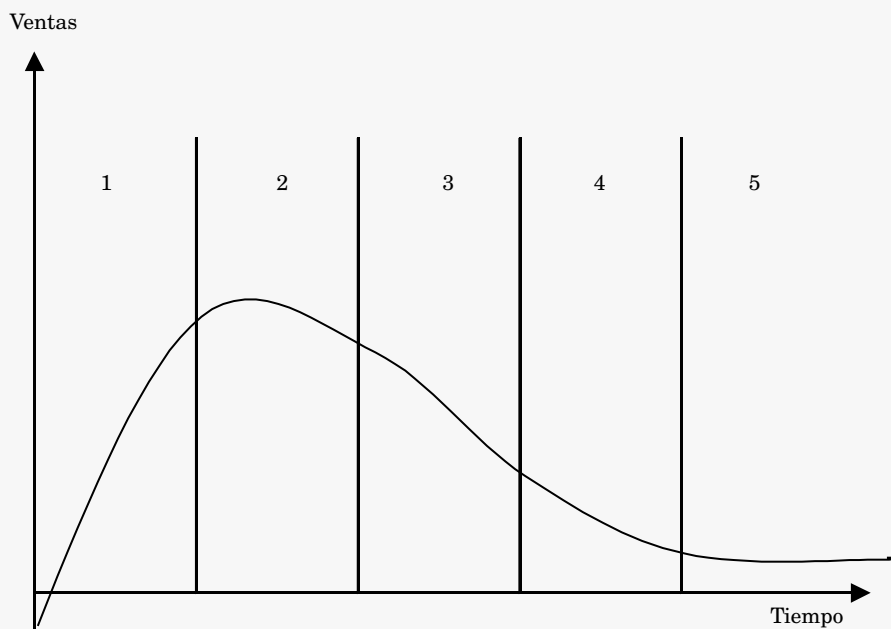
Adicionalmente, las agremiaciones laborales (partidos políticos, sindicatos, cooperativas, etc.) presionan a las compañías para que no utilicen estos esquemas, exigiéndoles una contratación directa de los empleados. Estas agremiaciones exigen beneficios adicionales costosos que deterioran la productividad de las mismas.

Cada vez las empresas solicitan servicios especializados con mayor continuidad y mayor flexibilidad; sin embargo, las empresas de servicios temporales deben crear nuevas alternativas que les permitan acceder a la prestación de estos servicios.

Las características del servicio especializado (*outsourcing*) son las siguientes:

1. Contratación sin límite de tiempo: Las empresas usuarias contratan el servicio y no a las personas.
2. Las empresas usuarias pueden contratar estos servicios con implementos de dotación o sin ellos, con o sin máquinas de trabajo.
3. Las empresas prestadoras pueden ofrecer servicios especializados o no especializados, es decir, actuar como asesoras.

ANEXO 3 CICLO DE VIDA DE CONTACTO S.A.



CICLO DE VIDA EN FUNCIÓN DEL TIEMPO

1. Introducción
2. Crecimiento
3. Estancamiento
4. Madurez
5. Decadencia

ANEXO 4
COBERTURA DE ATENCION NACIONAL POR NUMERO DE
OFICINAS TEMPORALES Y PARALELAS, DE SERVICIOS
ESPECIALIZADOS

Cubrimiento	Temporal	Servicios
8 Oficinas	Eficiencia S.A.	Laboral S.A.
6 Oficinas	Trabajamos S.A.	Afianzamos S.A.
8 Oficinas	Apoyo S.A.	Apoyo Servicios S.A.
18 Oficinas	Contacto S.A.	N.D.*
6 Oficinas	Asesoramos S.A.	Contratación y servicio

* N.D. No dispone de empresa de servicio.

ANEXO 5
TASA DE SUBEMPLEO EN SIETE CIUDADES
A JUNIO DE 1998

Año	Tasa
1991	13.1
1992	14.5
1993	11.7
1994	12.2
1995	12.8
1996	14.5
1997	15.1
1998	20.2

Subempleo: Representan la contratación a través de empleos temporales.
Fuente: Dane, 1998

ANEXO 6
PRINCIPALES SERVICIOS ESPECIALIZADOS
DEMANDADOS POR LAS COMPAÑÍAS USUARIAS

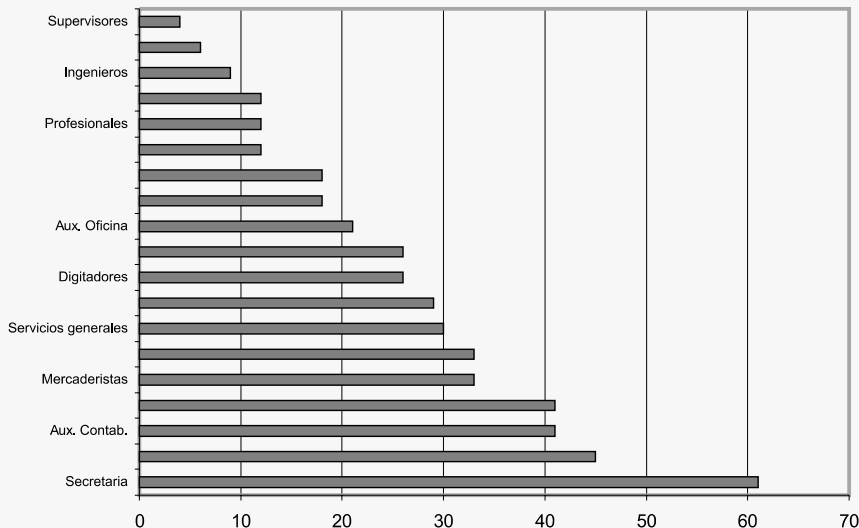
Servicios demandados(*)	Porcentaje participación
Aseo y Cafetería	12
Jardinería	8
Mantenimiento Propiedad Edificios	5
Merchandising Integral	25
Logística Distribución (Transporte– Almacenamiento – Distribución)	5
Labores de Agricultura	6
Producción	4
Mensajería	10
Transcripción Datos – Archivos	4
Selección de Personal Especializado	2
Otros	19

(*) Este nicho de mercado ha reportado ingresos aproximados de \$130.000 millones durante 1997.

VALORACIÓN DEL MERCADO EN PESOS
PRINCIPALES SERVICIOS ESPECIALIZADOS
POR LAS COMPAÑÍAS USUARIAS

Servicios demandados	Participación (%)	Valorización de oportunidades
Aseo y Cafetería	12	\$ 15.600.000.000
Jardinería	8	\$ 10.400.000.000
Mantenimiento Propiedad-Edificios	5	\$ 6.500.000.000
Merchandising Integral	25	\$ 32.500.000.000
Logística Distribución	5	\$ 6.500.000.000
Labores de Agricultura	6	\$ 7.800.000.000
Producción	4	\$ 5.200.000.000
Mensajería	10	\$ 13.000.000.000
Transcripción Datos	4	\$ 5.200.000.000
Selección Personal Especializado	2	\$ 2.600.000.000
Otros	19	\$ 24.700.000.000
Total		\$ 130.000.000.000

OFICIOS MAS SOLICITADOS DE LA CONTRATACIÓN TEMPORAL, A MAYO DE 1998, SEGUN EVALUACION DE ACOSSET



SOLUCION SUGERIDA CASO CONTACTO S.A.

I. Hechos relevantes internos

1. La Compañía Contacto presenta según sus estados financieros un margen de rentabilidad decreciente, con una proyección financiera que presentará déficit en los flujos de capital de manera progresiva.
 - El volumen de cartera está creciendo reflejándose en la falta de disponibilidad de flujo de efectivo.
 - Contacto S.A. no puede ampliar su marco de operación debido a las limitantes de la legislación laboral, según lo expuesto en el Anexo 2 de la formulación del caso.
 - Contacto S.A. cuenta dentro de sus clientes con las organizaciones más importantes del país, las cua-

les se desempeñan en los diferentes sectores de la economía.

- Contacto S.A. posee respaldo económico e imagen reconocida internacionalmente.
- Contacto S.A. tiene el mayor cubrimiento geográfico, con dieciocho sucursales establecidas en las principales ciudades del país (ver Anexo 4).
- Contacto S.A. es líder en el mercado de las empresas de servicios de contratación temporales (ver Anexo 1 de la formulación del caso).
- Contacto S.A. Colombia es la única filial de la zona que no cumple con los índices internacionales de gestión, establecidos por la organización en el nivel mundial.

2. Hechos relevantes externos

- Las oportunidades de mercado en Colombia para las empresas temporales se han limitado a través de la Legislación Laboral, la cual presenta un marco legal de operación rígido y definido (ver Anexo 2 de la formulación del caso).
- La alta tasa de desempleo creciente en el país asciende al 15.9%, según el Dane.
- Las altas tasas de interés y el deterioro de la economía en general han afectado la productividad de la organización, reflejándose en los altos costos financieros y generando al mismo tiempo inestabilidad laboral y desestabilización social.
- Las empresas acuden cada vez más a las organizaciones de servicios temporales o de servicios especializados, porque les generan empleos flexibles en un mercado de incertidumbre, variaciones ó fluctuaciones (ver Anexo 5 del caso).
- La globalización del mercado ha permitido que ingresen a Colombia una variedad de productos de excelente calidad a bajo precio, lo que ha generado una disminución en la producción nacional, obligando a las empresas establecidas en nuestro país a reducir sus cargas laborales para buscar competitividad.
- Los pactos colectivos internos y las convenciones de cada compañía, apoyadas por las agremiaciones sindicales, hacen que las cargas laborales sean más costosas y menos productivas.
- Alta inseguridad social, lo que genera reducción en las inversiones extranjeras.

3. Tendencia del mercado

- Cada vez las compañías solicitan servicios especializados mediante la tercerización del servicio (OUTSOURCING) debido a sus altos costos si la contratación se realizara en forma directa.
- La competencia realizó movimientos representativos en el mercado a través de la introducción de nuevos paquetes de servicios a mayor costo, lo que le permitió mejorar sus ingresos y su margen de rentabilidad.
- Las principales empresas temporales del país han creado empresas de servicios, explotando un nuevo nicho de mercado (ver Anexo 4 del caso).
- El negocio de la contratación del servicio se encuentra en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida porque hay mucha demanda y muchos oferentes que presionan el aumento de los costos, es decir, los porcentajes del costo de administración disminuyen con el fin de lograr una mayor participación del mercado (ver Anexo 3).
- El mercado exige que las empresas oferentes sean cada vez más especializadas en la prestación del servicio, lo que les permite utilizar márgenes de rentabilidad superiores, elevando sus niveles de utilidades.

4. Herramientas utilizadas en el desarrollo del caso

Este caso está dirigido para estudiantes de la Especialización de Mercadeo, y específicamente para aplicar dentro del módulo Mercadeo Operacional de Productos y Servicios, tópico: Gerencia de Marca; tema: Diseño y Desarrollo de

Nuevos Productos y Servicios.

Textos guía: *El Jefe de Producto, Handscombe Richard, Capítulo 3. Fundamentos de Mercadotecnia, Kotler Philip. Capítulo 9.*

4.1. Oportunidades del mercado

- Las empresas usuarias están buscando reducir sus costos y ser más eficientes a través de la tercerización del servicio, para poder dedicarse al objeto principal de su actividad.
- La legislación laboral y los gremios laborales exigen a las empresas temporales la aplicación de la norma: “Que a trabajo igual salario igual”. En las organizaciones de outsourcing no opera esta medida, permitiendo que las empresas usuarias contraten con salarios más favorables sin tener en cuenta los pactos o convenciones laborales.
- La legislación laboral es muy proteccionista con el trabajador, lo que obliga al empresario a buscar alternativas de contratación diferentes de la contratación directa, en donde puede acarrear con altos costos adicionales por caídas en la oferta y demanda de su mercado.
- El ejercer las actividades especializadas que no tienen relación directa con el objeto productivo de las organizaciones es altamente costoso cuando se ejecuta directamente; para lo cual las empresas están contratando outsourcing como una alternativa eficaz y de bajo costo que les permite enfocar sus esfuerzos hacia el objetivo principal.

4.2. Definición del servicio a lanzar

Observando la valoración del mercado encontramos que el servicio de

mayor demanda en el nuevo nicho de mercado es el de Servicios Integrales de Merchandising, el cual en su contexto general puede aplicarse a diferentes organizaciones con diversos productos, cuyo común denominador sea la necesidad del servicio de merchandising.

4.3. Preparar especificaciones

Dentro de los tópicos del servicio de merchandising planeamos ofrecer los siguientes:

- Manejo de inventarios en puntos de venta.
- Agotados y averías en puntos de venta.
- Exhibiciones naturales y adicionales.
- Diseño, manejo y control de plangramas.
- Impulso de los productos.
- Novedades de la competencia.
- Chequeos de precios.
- Estadísticas de ventas.
- Análisis de rotación de productos.
- Cubrimiento y supervisión nacional o en regionales.
- Control y distribución de material POP.
- Información semanal, vía internet de la operación.
- Implementación del software y hardware para el desarrollo integral del servicio.

Ver diagrama de desarrollo.

4.4. Planeación para el lanzamiento del producto

Objetivo general

Contactar a nuestros clientes de productos de consumo masivo para pre-

sentarles el nuevo servicio especializado denominado Servicios integrales de merchandising.

Objetivo específico

Obtener un ingreso adicional, equivalente al 25% del que actualmente posee el balance de la organización, o alcanzar una participación del 15% del mercado del servicio de merchandising.

Participantes e invitados

Se establecerá una agenda de visita a cada una de las empresas productoras de artículos de consumo masivo y que participen en canales de distribución detallista y mayorista, preparando una presentación adecuada a las características y condiciones propias de su actividad. ☀

**COMENTARIOS SOBRE EL
CASO:
COMPAÑÍA CONTACTO, S.A.**

Este caso, de una empresa que ofrece el servicio de contratación de personal en misión tipifica el entorno colombiano en los finales de 1999. Los retos del Departamento de Mercadeo de la Compañía Contacto S.A. son los mismos de nuestras empresas que producen productos industriales o de alto consumo: un entorno en el cual es muy difícil operar sin innovación, mucha competencia que proviene de fuera del país, resistencia de las instituciones tradicionales al cambio (sindicatos y la legislación laboral en este caso) y baja rentabilidad durante la recesión, que requerirá “purificación” de la competencia del sector.

Tenemos aquí un sector colombiano de unas 425 empresas, que por el alto desempleo ha entrado al negocio moderno de *outsourcing* (tercerización de servicios), una innovación bastante controvertida. Hay los que ven *outsourcing* del trabajo temporal y de medio tiempo como una técnica ética de aliviar los niveles de desempleo, por reducir los costos de empresas en varias áreas como merchandising, aseo, mensajería, almacenamiento, hasta la selección de ejecutivos de alto nivel para darle al país grandes beneficios económicos. Al otro lado hay

los que se oponen vehementemente a los trabajos temporales por aparecer ser explotación de los trabajadores.

El caso es bien interesante en el aspecto de que le muestra al lector la lucha eterna de la función de mercadeo: siempre hay que buscar nuevos nichos por segmentación, innovar con nuevos servicios y productos bien diferenciados, entregarle al cliente un amplio surtido de servicios y la dificultad de controlar su entorno externo. Es más, nos recuerda que algunas de las herramientas básicas y tradicionales de mercadeo como el modelo del ciclo de vida del producto, todavía nos sirven en la resolución de problemas nuevos. Si bien tenemos un servicio en la etapa de madurez, ¿cuáles deberán ser los planes acerca del diseño y oferta del servicio, la promoción, el precio y la logística para entregarle al cliente un servicio competitivo y rentable?

Este es la tarea del lector-analista de Compañía Contacto S.A., la redacción de una estrategia con tácticas para implementarla. El mejor caso es el que nos muestra un proceso para la toma de decisiones, para que no nos perdamos en caos y que veamos el valor de nuestras herramientas en el área de Mercadeo.

DOCTOR HAROLD L. KOCH
Director del Programa MBA Icesi-Tulane University. ☀