



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA
GERENPROY EN LA CIUDAD DE QUITO**

GABRIELA FERNANDA HERRERÍA VINUEZA

DIRECTOR

ING. ROBERTO UNDA

MAYO2012

CERTIFICACIÓN

Yo Gabriela Herrería declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción especial o de ningún género.



GABRIELA HERRERÍA

Yo Ing. Roberto Unda certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su criterio.



ING. ROBERTO UNDA

DIRECTOR DE TESIS

RESUMEN

En la actualidad el Ecuador comienza a sentir la experiencia de una época de globalización y de alta competitividad tanto de productos o servicios, por lo tanto se hace necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores; son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como dónde y cómo hacerlo.

El presente estudio evaluará factores de éxito para direccionar correctamente las estrategias de la empresa y así identificar oportunidades y disminuir amenazas que garantizarán crecer como organización.

Esta investigación se fundamenta en los datos recopilados mediante 137 encuestas aplicadas en el sector; de donde se obtuvo información referente a competidores directos e indirectos, frecuencia y ocasiones que se ha solicitado el servicio de consultoría, factores que predominan al contratar el servicio, satisfacción del cliente ante el servicio contratado, características del servicio contratado, y precios esperados, opiniones sobre el concepto de consultoría y asesoría, entre otras.

Los resultados han sido favorables, determinándose una efectiva y rentable oportunidad de mercado, que consiste en la oferta de servicios de asesoría y consultoría, con una amplia combinación de estrategias, a un segmento de mercado cuyo beneficio buscado es crecimiento y rentabilidad en el mercado actual.

SUMMARY

At present Ecuador begins to feel the experience of an epoch of globalization and high competitivefor products and services, therefore it becomes necessary to be alert to the requirements and expectations of the market.

The key phrase is to know the market. The needs of the market, that is to say of the consumers; they are those who give the guideline to be able to define better that it is what we are going to sell and to whom, as well as where and how to do it.

The present study will evaluate factors of success to guide correctly the strategies of the company and these ways identify opportunities and diminish threats in order to guarantee the growth or the organization.

This investigation is based on the information compiled by means of 137surveysapplied on the sector; wherefrom there were obtained information relating to direct and indirect competitors, frequency and occasions that there has requested itself the service of consultancy, factors that prevail on having contracted the service, satisfaction of the client before the contracted service, characteristics of the contracted service, and awaited prices, opinions about the concept of consultancy and advising, between others.

The results have been favorable, deciding and effective and profitable market opportunity, which consists in the offer of services of advising and consultancy, with a wide combination of strategies, to a segment of market which the desired benefit is growth and profitability in the current market.

AGRADECIMIENTO

A mis padres que me han apoyado durante toda mi vida.

A mis amigos con los que siempre he contado.

A mi Director de Tesis Ing. Roberto Undaquien con su experiencia y dedicación ha impulsado la culminación exitosa de este proyecto.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente colaboraron de alguna manera para su culminación.

Gabriela Herrería

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis padres, quienes han estado a mi lado durante toda mi vida.

Gabriela Herrería

INDICE

CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
INDICE	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
INDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE CUADROS	xiii
INDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1 PLAN DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación y Sistematización del problema	5
1.2.1 Formulación	5
1.2.2 Sistematización.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación del Proyecto.....	7
1.4.1 Justificación Teórica	7
1.4.2 Justificación Metodológica.....	8
1.4.3 Justificación Práctica	10
1.5 Marco de Referencia.....	10
1.5.1 Marco Teórico.....	10
1.5.1.1 Estructura del Plan de Mercadotecnia	10
1.5.1.2 Diagnóstico Estratégico	12
1.5.2 Marco Referencial.....	24
1.6 Hipótesis de Trabajo	26

1.7	Metodología	26
1.7.1	Tipo de Estudio.....	26
1.7.1.1	Estudios Exploratorios	26
1.7.1.2	Estudios Descriptivos.....	27
1.7.2	Método de Investigación.....	28
1.7.2.1	La Observación	28
1.7.2.2	La Encuesta	28
1.7.3	Técnicas de Recolección de Datos.....	28
1.7.3.1	Fuentes Primarias	28
1.7.3.2	Fuentes Secundarias	28
1.7.3.3	Procesamiento de Datos.....	29
CAPÍTULO II		30
2	ANTECEDENTES	30
2.1	Introducción.....	30
2.2	La Empresa.....	34
2.2.1	Reseña Histórica	34
2.2.2	Descripción de la empresa	35
2.2.2.1	Constitución Legal.....	38
2.2.3	Servicios que ofrece la Empresa	40
2.2.4	Cultura Organizacional	43
2.2.4.1	Misión.....	43
2.2.4.2	Visión	43
2.2.4.3	Objetivos	43
2.2.5	Estructura Organizacional	48
2.2.5.1	Organigrama Estructural	48
2.2.5.2	Funciones del personal	49
CAPÍTULO III		56
3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	56
3.1	Análisis Externo	56
3.1.1	Macro ambiente.....	56
3.1.1.1	Factor Económico	57
3.1.1.2	Factor Político/Legal	62

3.1.1.3	Factor Social	64
3.1.1.4	Factor Tecnológico.....	65
3.1.2	Microambiente	67
3.1.2.1	Categorización y Poder de Negociación de los Clientes.....	68
3.1.2.2	Realidad Entre Competidores	71
3.1.2.3	Poder de Negociación de los Proveedores	73
3.1.2.4	Productos o Servicios Sustitutos.....	76
3.2	Análisis Interno.....	77
3.2.1	Capacidad Administrativa	78
3.2.1.1	Diagnóstico de Planificación	78
3.2.1.2	Diagnóstico Organizacional.....	79
3.2.1.3	Diagnóstico de Control.....	80
3.2.1.4	Diagnóstico de Dirección.....	81
3.2.2	Capacidad de comercialización	82
3.2.2.1	Capacidad de Servicio	82
3.2.2.2	Diagnóstico de Servicio al Cliente	83
3.2.2.3	Diagnóstico de Mercado	84
3.2.3	Cultura Organizacional	85
3.3	Análisis FODA.....	86
3.3.1	“Análisis de Factores Internos y Externos”	91
3.3.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)	95
3.3.3	Matriz de Síntesis Estratégica	97
CAPÍTULO IV.....		99
4	INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	99
4.1	Investigación de Mercado	99
4.1.1	Segmentación del Mercado	99
4.1.1.1	Variables de Macro Segmentación	100
4.1.1.2	Variables de Micro Segmentación.....	100
4.1.2	Diseño de la Investigación.....	101
4.1.3	Procesamiento de Datos	104
4.1.4	Evaluación de los Perfiles Resultantes.....	119

4.1.5	Análisis del Mercado Meta.....	128
4.1.6	Selección del Mercado Meta	130
CAPÍTULO V.....		130
5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	130
5.1	Filosofía Corporativa	131
5.1.1	Misión	131
5.1.2	Visión.....	132
5.1.3	Valores y Principios	132
5.2	Objetivos Estratégicos.....	134
5.3	Estrategias	134
5.3.1	Estrategias Funcionales	135
5.3.2	Estrategias del Mix de Mercado.....	136
5.3.2.1	Productos / Servicio	137
5.3.2.2	Precio.....	141
5.3.2.3	Plaza	143
5.3.2.4	Promoción.....	144
5.3.3	Matriz Resumen de las Estrategias del Mix de Marketing	146
5.4	Mapa Estratégico	147
5.5	Control Estratégico.....	149
CAPÍTULO VI.....		151
6	PRESUPUESTO DE MARKETING	151
6.1	Presupuesto de las Iniciativas de Marketing	151
6.2	Plan Operativo Anual	153
6.2.1	Presupuesto Primer Año.....	153
6.2.2	Presupuesto Segundo Año.....	154
6.2.3	Presupuesto Tercer Año	155
CAPITULO VI.....		156
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
7.1	Conclusiones.....	156
7.2	Recomendaciones.....	157
Bibliografía.....		159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1-1 Proyección de de la industria de consultoría y capacitación en miles de dólares	5
Gráfico No. 2-1 Distribución de ventas de consultoría, 2010	31
Gráfico No. 2-2 Ecuación de regresión y correlación	37
Gráfico No. 2-3 Organigrama Estructural	48
Gráfico No. 2-4 Organigrama Gerenproy	49
Gráfico No. 3-1 Factores en el macro ambiente	57
Gráfico No. 3-2 Tasa de inflación	59
Gráfico No. 3-3 Tasa de interés	61
Gráfico No. 3-4 Cinco fuerzas de Porter	67
Gráfico No. 4-1 Diseño de la investigación	101
Gráfico No. 5-1 Preguntas para el desarrollo de Estrategias	135
Gráfico No. 5-2 Brechas con el cliente	138
Gráfico No. 5-3 Círculo de recuperación del servicio	139
Gráfico No. 5-4 Atributos del servicio	140
Gráfico No. 5-5 Página virtual	143
Gráfico No. 5-6 Propuesta - Logotipo de la Empresa.....	145
Gráfico No. 5-7 Matriz Causa Efecto (Mapa Estratégico).....	148

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 2-1 Tendencias de la industria de consultoría y capacitación en dólares ..	36
Tabla No. 2-2 Proyección de la industria de consultoría y capacitación en dólares ...	37
Tabla No. 3-1 Resumen de inflación Anual	59
Tabla No. 3-2 Categorización de los clientes en porcentaje	68
Tabla No. 3-3 Escala de negociación de los clientes	70
Tabla No. 3-4 Matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes	70
Tabla No. 3-5 Escala de negociación de los proveedores	74

Tabla No. 3-6 Matriz de evaluación del poder de negociación de los proveedores...	74
Tabla No. 3-19 Análisis matriz EFE.....	92
Tabla No. 3-20 Análisis matriz EFI	93
Tabla No. 3-21 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	95

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 2-1 Esquema SMART	44
Cuadro No. 2-2 Objetivos por perspectivas.....	45
Cuadro No. 2-3 Objetivo Financiero	46
Cuadro No. 2-4 Objetivo enfocado al Cliente	46
Cuadro No. 2-5 Objetivos enfocados a los Procesos Internos	47
Cuadro No. 2-6 Objetivos enfocados a la Formación y Crecimiento	47
Cuadro No. 2-7 Descripción del puesto de Gerente.....	50
Cuadro No. 2-8 Descripción del Área de Secretaría	51
Cuadro No. 3-1 Tasa de interés	61
Cuadro No. 3-2 Resumen de las empresas competidoras.....	72
Cuadro No. 3-3 Diagnóstico de Planificación	78
Cuadro No. 3-4 Diagnóstico Organizacional	79
Cuadro No. 3-5 Diagnóstico de Control.....	80
Cuadro No. 3-6 Diagnóstico de Dirección	81
Cuadro No. 3-7 Capacidad de servicio.....	82
Cuadro No. 3-8 Auditoría de Servicio al Cliente	83
Cuadro No. 3-9 Auditoría del Mercado.....	84
Cuadro No. 3-10 Diagnóstico de talento humano.....	85
Cuadro No. 3-11 Matriz Resumen - oportunidades	87
Cuadro No. 3-12 Matriz Resumen - amenazas	87
Cuadro No. 3-13 Matriz Resumen – Fortalezas	88
Cuadro No. 3-14 Matriz Resumen - Debilidades	89
Cuadro No. 3-15 Matriz de Síntesis Estratégica.....	98
Cuadro No. 4-1 Variables de macro segmentación.....	100

Cuadro No. 4-2 Micro segmentación.....	101
Cuadro No. 4-3 Análisis del mercado meta.....	129
Cuadro No. 4-4 Selección del mercado meta.....	130
Cuadro No. 5-1 Elementos de la misión.....	131
Cuadro No. 5-2 Propuesta - Misión de Gerenproy	131
Cuadro No. 5-3 Elementos de la visión	132
Cuadro No. 5-4 Propuesta - Visión de Gerenproy.....	132
Cuadro No. 5-5 Estrategias Funcionales.....	135
Cuadro No. 5-6 Estrategia de precios	142
Cuadro No. 5-7 Plan de Acción.....	142
Cuadro No. 5-8 Localización	143
Cuadro No. 5-9 Matriz del Mix de Marketing	146
Cuadro No. 5-10 Matriz de control y priorización de proyectos.....	149
Cuadro No. 6-1 Presupuesto del Proyecto.....	151
Cuadro No. 6-2 Presupuesto Primer Año.....	153
Cuadro No. 6-3 Presupuesto Segundo Año	154
Cuadro No. 6-4 Presupuesto Tercer Año	155

INDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Cuestionario para la Encuesta.....	162
Anexo No. 2 Encuesta Clientes Potenciales	164

INTRODUCCIÓN

GERENPROY en los últimos años se ha concentrado en un mercado elitista, perdiendo clientes como empresas más pequeñas, lo que ha generado un estancamiento en cuanto la búsqueda de nuevos mercados, innovación en los servicios que brinda; quedando rezagada en cuanto a términos de nuevas metodologías que se usan en estudios de consultoría.

En el primer capítulo se hace referencia al planteamiento del problema que conlleva a realizar este tema de investigación, por tanto se detalla los objetivos de la investigación y su justificación teórica, metodológica y práctica. Consecuentemente se estructura el lineamiento del plan de marketing bajo un marco teórico que es direccionado por aspectos metodológicos.

En el capítulo II se hace referencia a información relevante de la empresa como su reseña histórica, su constitución legal, la cultura organizacional y su estructura organizativa funcional.

En el capítulo III se realiza un diagnóstico estratégico externo e interno con el solo interés de identificar factores relevantes de éxito que afectan directa e indirectamente al funcionamiento de la empresa para posteriormente realizar un análisis FODA, que identifica la posición estratégica de la empresa y evalúa sus acciones para direccionar y establecer correctamente las estrategias.

Dentro del capítulo III se evalúa el grado de aceptabilidad que va a tener GERENPROY en nuevas empresas que necesitan servicios de consultoría, y generar el mismo nivel de aceptación en el desconocido mercado. Esto se realiza bajo una segmentación y herramientas de investigación que ayudan a identificar el mercado meta al cual la empresa debe dirigirse. Una vez realizado la investigación se detalla las estrategias de marketing las cuales buscan dar resultados positivos a la empresa.

En el capítulo IV se detalla el presupuesto de marketing a utilizarse para los tres años, el cual se ajustó a la empresa para poder obtener los resultados deseados. La implementación del plan de marketing tiene un mejor nivel de rentabilidad justificando el aumento de la cuota de mercado y posicionamiento.

En el transcurso del proyecto se notó que el sector de asesorías y capacitación ha mantenido un ritmo de crecimiento en los últimos años y por ende existe una considerable demanda de dichos servicios por parte de las empresas, microempresas y personas naturales.

Los estudios, consultas y análisis que tiene el presente proyecto proporcionan las herramientas necesarias para que GERENPROY supere los inconvenientes que actualmente tiene y sea una entidad que preste sus servicios con calidad, eficiencia y que sus clientes sean atendidos de mejor manera, mediante estrategias innovadoras en base al mix de marketing.

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Se entiende por una oportunidad de mercadotecnia cuando existe una alta probabilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda obtener beneficios al satisfacer una necesidad o deseo.

Por otra parte, se considera como atractiva a una oportunidad de mercado cuando existe la suficiente cantidad de personas que requieren los servicios, como respuesta a las necesidades de las organizaciones de tener un manejo metodológico, sistémico y real de los proyectos, encontrando pocos competidores en el mercado. Esta situación, incrementa drásticamente las posibilidades de generar beneficios para quién satisface las necesidades.

En el caso de la empresa GERENPROY, existe una gran oportunidad para captar un mercado en constante desarrollo al proponer dar soluciones técnicas y administrativas en el ámbito de gestión empresarial. En la actualidad, ha trabajado en los sectores de la industria, comercial, de servicios y de construcción, ha prestado sus servicios en proyectos internacionales financiados por instituciones internacionales de crédito como Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, de la cual la empresa es consultora y brinda asesoramiento empresarial.

Dentro del sector de consultorías y capacitaciones es muy común que exista un rendimiento decreciente debido a que los servicios profesionales se han visto afectados por la situación económica y política del país.

Por lo tanto, se puede decir que existen empresas dedicadas a la brindar consultorías y capacitaciones con diferente servicio. Se realiza el asesoramiento y capacitación de acuerdo con sus necesidades.

El área de servicios y capacitaciones, ha experimentado un crecimiento heterogéneo debido a la necesidad del mercado.

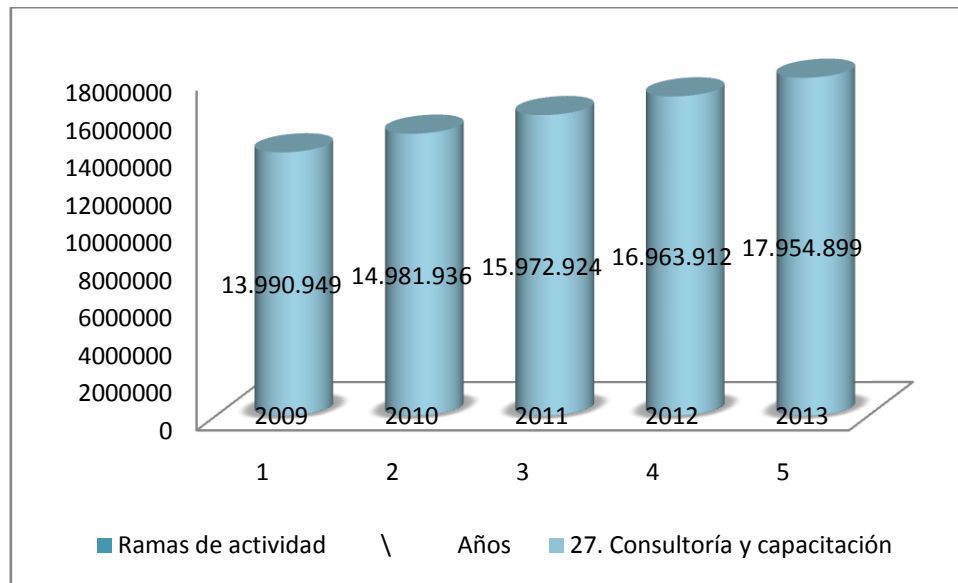
En el Ecuador, existe una clasificación de las industrias por actividad económica enumerados mediante una codificación literal de la A hasta la S. Para el caso de estudio del presente proyecto existe el código clasificador “CIIU”¹ corresponde al literal I correspondiente a la los servicios prestados a empresas.

El sector al cual está dirigido el proyecto, y donde se puede encontrar a todos las empresas consultoras es “27. Consultoría y Capacitación”.

A continuación se presenta un gráfico en el cual se podrá observar el crecimiento de la industria de consultorías y capacitaciones según el modelo de regresión lineal.

¹ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

GRÁFICO NO. 1-1 PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN MILES DE DÓLARES



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Gabriela Herrera

Se observa un notable crecimiento de personas necesitando asesoramiento.

1.2 Formulación y Sistematización del problema

1.2.1 Formulación

¿Cuáles serían las ventajas y beneficios de índole financiero, económico, administrativo y comercial al proceder a la preparación del Planificación Estratégica de Marketing, como paso previo a la innovación y optimización de la gestión de mercadotecnia de la empresa de servicios de consultoría y capacitación GERENPROY?

1.2.2 Sistematización

- ¿Cuál es la situación de la industria?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
- ¿Cuál es el mercado objetivo al que se enfocará la empresa?
- ¿Cuáles deberían ser las estrategias y planes operativos que guíen la gestión comercial para cumplir con el mejoramiento del posicionamiento?
- ¿Cuál es el presupuesto de marketing para GERENPROY?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la mezcla de mercado de los servicios GERENPROY a fin de incrementar el nivel de rentabilidad para sus accionistas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Realizar un análisis sobre la evolución que en los últimos cinco años ha experimentado los servicios de capacitación y consultoría en la Ciudad de Quito.

Realizar un diagnóstico estratégico para identificar el FODA a las que se enfrenta la empresa.

Elaborar una investigación y segmentación del mercado para enfocar todo el esfuerzo de mercadotecnia con criterio de optimización de recursos.

Definir el direccionamiento estratégico que permita encaminar la gestión de mercadotecnia al cumplimiento de los objetivos.

Realizar el presupuesto de marketing para la empresa de servicios GERENPROY a fin de cuantificar los resultados que se pretende obtener.

1.4 Justificación del Proyecto

1.4.1 Justificación Teórica

El concepto de Gestión Estratégica, se ha hecho parte integral, de las actividades empresariales contemporáneas dado que las iniciativas de negocio actuales y proyectadas tienen la tendencia relevante de contar con una estrategia de negocio como elemento de posicionamiento frente a la competencia y al entorno.

Al tratarse de una herramienta versátil la estrategia permite a los líderes dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la organización en función de una visión prospectiva

de futuro mediante la ejecución técnica y la anticipación racional a los hechos futuros en su ámbito de gestión.

En un entorno global, que se mantiene cambiando en forma acelerada en todos los campos, fundamentalmente en lo referido a la apertura comercial de las naciones, a la paulatina eliminación de fronteras políticas y al inconmensurable cambio tecnológico que los procesos experimentan continuamente, las entidades organizacionales contemporáneas deben mantenerse a tono con esta continua permutación de su medio ambiente, para asegurar su supervivencia a largo plazo, basadas en su aptitud estratégica y en su capacidad flexible de respuesta a los nuevos desafíos que su círculo externo le propone.

Para el caso del estudio a realizarse, la anticipación al futuro ayudará a planificar las actividades comerciales de la organización y obtener una ventaja competitiva.

1.4.2 Justificación Metodológica

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sea diferente, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de servicio sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costos de estas operaciones.

Así se va abriendo paso el concepto de marketing estratégico en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos sistemas de servicio y tecnologías productivas.

El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Sin embargo, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa, por lo tanto, el desarrollo de la planificación de mercadotecnia es un punto fundamental de la perspectiva de clientes.

El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas macro y microambiente que sustentan el planteamiento estratégico para alcanzar los objetivos de mercadotecnia los cuales deben basarse en crecimiento de servicios, rentabilidad, competitividad y participación de mercado.

1.4.3 Justificación Práctica

El presente trabajo ayudará a sus autores a desarrollar los conocimientos mercadológicos. La ventaja para el desarrollo del presente trabajo es que existe total disponibilidad de información y se cumpliría con dos objetivos personales que son:

- ✓ Obtener el título profesional logrando una satisfacción personal.

Aplicar el trabajo en la empresa para cumplir con el objetivo general y facilitar la labor mercadológica de corto y largo plazo.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

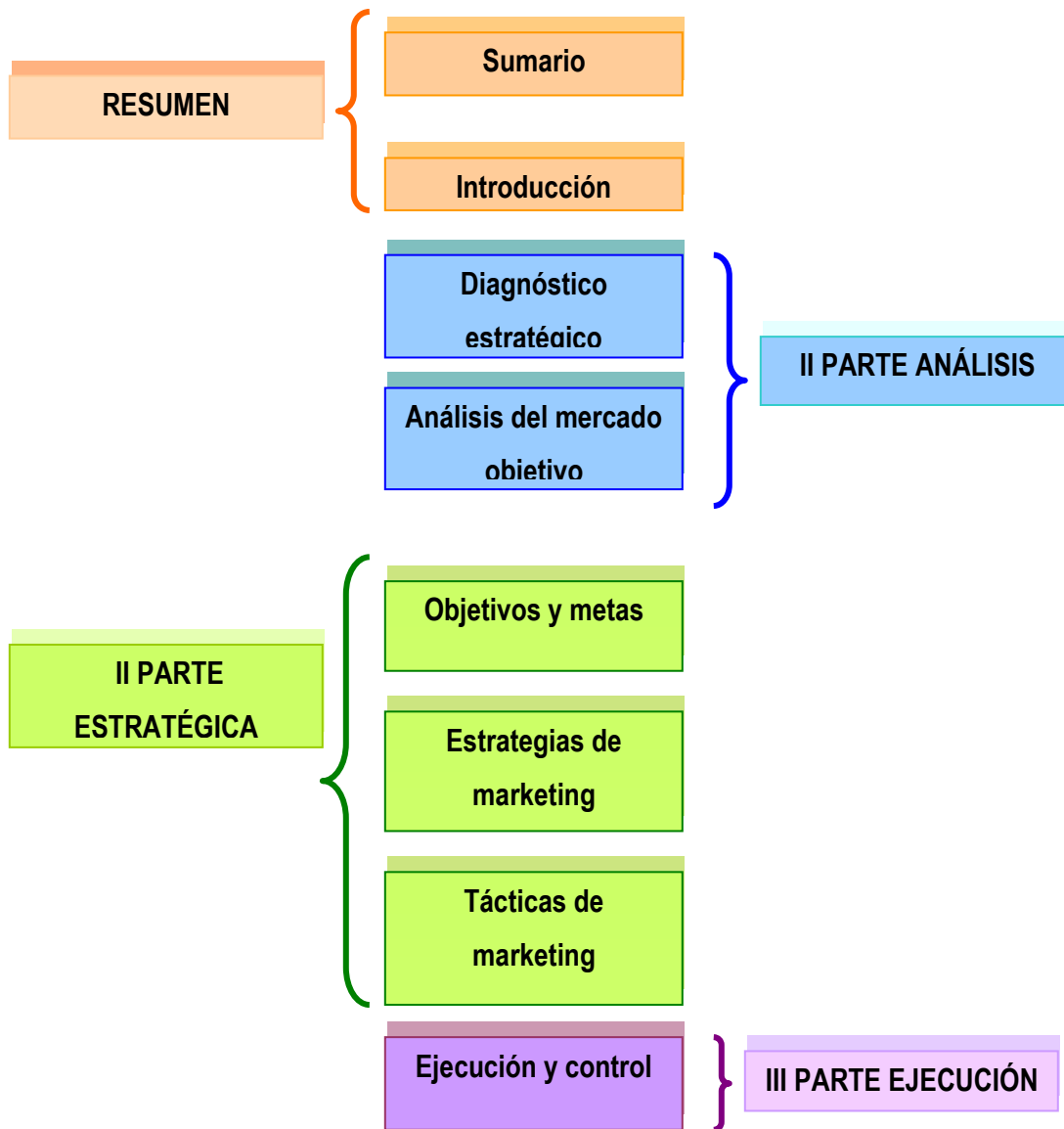
1.5.1.1 Estructura del Plan de Mercadotecnia²

“Un plan de mercadotecnia ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante”.

A continuación, se describirá las partes de que consta un Plan de Mercadotecnia:

² PARMERLEE, David, Guía para elaborar un plan de marketing, Gestión 2000, Año 2000

GRAFICO No 1-1 FASES DEL PLAN DE MERCADOTECNIA



Fuente: PARMERLEE, David, *Guía para elaborar un plan de marketing*, Gestión 2000, Año 2000

Elaboración: Gabriela Herrería

1.5.1.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico, se divide en dos fases que son:

- Análisis externo
- Análisis interno

1.5.1.2.1 Análisis externo

1.5.1.2.1.1 Macro Entorno

“Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.”³

“El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

³ CERTO, Peter, Fundamentos de Dirección Estratégica

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.”⁴

1.5.1.2.1.2 Micro Entorno

“Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una

⁴ DAVID, Fred, Dirección Estratégica

posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.”⁵

1.5.1.2.2 Análisis Interno

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la organización.

⁵ PORTER, Michael, Estrategias Competitivas

1.5.1.2.2.1 Recursos Humanos

Consiste en evaluar todas las potencialidades que poseen los recursos humanos en todos los niveles de la organización y si se manifiestan como debilidades o fortalezas para la implementación de las estrategias y el cumplimiento de la misión.

Ápice estratégico: los dirigentes en este nivel deben establecer, inspirar y comunicar una visión de la organización que encause las necesidades y deseos de todos los miembros en los niveles inferiores, para ello se tiene en cuenta.

- ✓ Experiencia de dirección.
- ✓ Tiempo en el cargo.
- ✓ Resultados obtenidos.
- ✓ Preparación.
- ✓ Capacidad para cohesionar e integrar el colectivo.

- Poder en la toma de decisiones.

Línea media: una organización con magníficos dirigentes en el ápice estratégico y mediocre en la línea media no tendría efectividad en la implementación de las estrategias, para su análisis se toman en cuenta los mismos aspectos que el ápice estratégico.

1.5.1.2.2.2 Núcleo de Operaciones

Como se considera esta la parte más importante de la organización, en esta se tendrá en cuenta:

- ✓ Proceso de selección y reclutamiento.
- ✓ Planeación de carreras.
- ✓ Motivación.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Capacitación.

Recursos organizacionales: el análisis se realiza respondiendo las siguientes preguntas.

¿Posee la organización los recursos suficientes para satisfacer la demanda real y potencial del mercado?

¿Existe correspondencia entre los recursos con que cuenta la organización y los objetivos que se ha trazado?

¿La estructura que posee la organización posibilita la efectividad de la implementación de un proceso de dirección estratégica?

¿El poder en la toma de decisiones favorece la implementación de un sistema de dirección estratégica?

¿Posee efectividad el sistema de control de la organización?

¿Los valores y creencias tradicionales de los trabajadores son compatibles con el proceso de dirección estratégica a implantar?

Recursos físicos. Son los recursos con que cuenta la organización para el cumplimiento de la misión, para realizar el análisis se deben valorar los siguientes aspectos.

- ✓ Tecnología.
- ✓ Capacidad de prestación de servicios.
- ✓ Costos de abastecimientos.
- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Costos de inventario.
- ✓ Ciclo operativo.

Además de las variables anteriores se recomienda tener en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Acceso a recursos materiales.
- b) Publicidad.
- c) Sistemas de controles automatizados.
- d) Poder de decisiones.
- e) Imagen y reputación de la organización.
- f) I + D.

- g) Poder de servicio.
- h) Cuota de mercado.
- i) Promoción.
- j) Calidad.
- k) Estructura organizacional.
- l) Distribución.
- m) Economía de escala.
- n) Otras.

1.5.1.2.2.3 Definición de la Posición Estratégica Interna de la Organización

“Después de concluir el análisis de las potencialidades internas de la empresa, ya se conocen todos los factores que influyen positiva y negativamente en el desempeño de la misma y su forma de manifestación, que puede ser debilidad o fortaleza, pero aún no se conoce el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno que permita definir la posición estratégica interna de la misma, lo cual significa definir si predominan las fortalezas o las debilidades.”⁶

1.5.1.2.2.4 Investigación y Segmentación de Mercado

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los

⁶ SERNA, Humberto, Dirección Estratégica

elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.”⁷

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

⁷ LAMBIN, Jaques, Fundamentos de Mercadotecnia

- Ser intrínsecamente homogéneos (similares): los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
- Heterogéneos entre sí: los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing
- Bastante grandes: para poder garantizar la rentabilidad del segmento
- Operacionales: Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

1.5.1.2.2.5Direccionamiento Estratégico⁸

Conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Define la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del

⁸ SERNA, Humberto, Dirección Estratégica

entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando tres (3) elementos:

- Planes y programas
- Modelo de operación
- Estructura organizacional

1.5.1.2.2.6 Relación con los Componentes del Subsistema de Control Estratégico

El direccionamiento estratégico se sirve del ambiente de control al considerar los acuerdos, compromisos o protocolos éticos, las políticas y prácticas de desarrollo del talento humano y el tono fijado por el estilo de dirección para establecer los planes y programas, necesarios para dar cumplimiento a la función constitucional asignada a la entidad, a partir de los cuales se encaminan las acciones; al definir un modelo de operación coherente con su función y misión, y al diseñar o adecuar la estructura organizacional, con el fin de mantenerla consecuente con los propósitos y los lineamientos institucionales.

Este componente se fundamenta la administración de riesgos dado que las políticas definidas para su manejo o tratamiento se orientan a prevenir los eventos capaces de causar algún daño o entorpecer el cumplimiento de su labor.

1.5.1.2.2.7 Principios y Fundamentos

El Direccionamiento Estratégico favorece y promueve los principios de Responsabilidad, al orientar la entidad hacia la satisfacción de los compromisos adquiridos con la comunidad y adicionalmente la satisfacción de los fines esenciales del Estado y los parámetros estratégicos generados en este Componente, convocan a todos los Servidores Públicos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales; se cumple adicionalmente al armonizar la función constitucional y legal dada a la entidad por el Estado, con las necesidades de la comunidad y grupos de interés en un conjunto coherente de planes, procesos y estructura organizacional que permitan su cumplimiento

De Transparencia al concertar, promulgar y difundir entre todos los públicos internos y externos los propósitos de la gestión, los proyectos estratégicos y los planes a desarrollar en un período de tiempo determinado, y de Imparcialidad, al orientar los criterios para la definición de los planes y programas hacia el favorecimiento del interés general.

El Direccionamiento Estratégico, Autor regula la operación de la entidad y la prepara para la Autogestión, en tanto que todos sus elementos deben consolidarse en una

norma interna que regula el comportamiento organizacional, la coordinación de las acciones y los flujos de información necesarios para lograr su propósito.

1.5.1.2.2.8Objetivos

Definir los planes y programas requeridos para desarrollar la función constitucional y legal de la entidad, en consonancia con las necesidades de la comunidad o públicos que atiende.

Determinar el modelo de operación que desarrolle la función constitucional y legal en armonía con los planes, programas y proyectos institucionales.

Conformar la estructura organizacional para dar cumplimiento a la misión y propósito de la entidad en consonancia con el modelo de operación.

1.5.1.2.2.9Niveles de Responsabilidad

El diseño de este Componente es responsabilidad de la alta dirección, quien consulta y concerta con la comunidad y con los diversos grupos de interés, la definición y priorización de las acciones necesarias para el mejoramiento de su calidad de vida y/o cumplimiento de obligaciones. Le corresponde, además, la adecuada difusión y alineación de los servidores públicos alrededor de los propósitos de la entidad. Los demás niveles son responsables por su ejecución y constante evaluación de su cumplimiento.

1.5.1.2.2.10 Parámetros de Evaluación

- ✓ Existencia del Componente Direccionamiento Estratégico en la normatividad que autor regula el Sistema de Control Interno.
- ✓ Coherencia de los objetivos del Componente con los objetivos del Subsistema.
- ✓ Existencia de los elementos que garantizan su operación.
- ✓ Existencia de niveles de responsabilidad y autoridad para la implementación y evaluación del Componente.
- ✓ Definición de la metodología de diseño, implementación y evaluación en la metodología de autorregulación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Nivel de implementación del Componente.
- ✓ Grado de contribución a los objetivos de control de los demás componentes.

1.5.2 Marco Referencial

Administración de la fuerza de servicio: Análisis, planeación, ejecución y control de las actividades de la fuerza de ventas, incluyendo los objetivos fijados a ésta; diseño de su estrategia; y reclutamiento, selección, capacitación, supervisión y evaluación de los vendedores de la compañía.

Desarrollo de estrategia de mercadotecnia: Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto basado en el concepto asociado al mismo.

Desarrollo de nuevos servicios: Desarrollo de productos originales, mejoras en un nuevo producto o modificaciones en el mismo, y nuevas marcas desarrolladas por la sección de investigación y desarrollo de la propia compañía.

Desarrollo del mercado: Estrategia de crecimiento de una compañía por la identificación y desarrollo de nuevos segmentos del mercado para servicios que la compañía tiene en ese momento.

Desarrollo del servicio: Estrategia de crecimiento de una compañía ofreciendo nuevos servicios; desarrollo del concepto del servicio en servicio físico para garantizar que la idea puede convertirse en un servicio viable.

Planeación estratégica: Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.

Posicionamiento del servicio: Forma en que los consumidores definen los atributos importantes del servicio; lugar que el servicio ocupa en la mente de los consumidores respecto de servicios competitivos.

Posicionamiento en el mercado: Medidas que se toman para que un servicio ocupe en las mentes de los consumidores objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto los servicios de la competencia. Se trata de formular un posicionamiento competitivo del servicio, y una mezcla de mercadotecnia detallada.

1.6 Hipótesis de Trabajo

¿Las estrategias comerciales se basarán en un enfoque de diferenciación basadas en la planificación estratégica de marketing, la cual resultará financieramente viable?

1.7 Metodología

1.7.1 Tipo de Estudio

1.7.1.1 Estudios Exploratorios

“Esta investigación tiene por objeto ayudar familiarizarse con la situación problema, identificar las variables más importantes, reconocer otros cursos de acción, proponer pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualizar cuál de esas posibilidades

tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa.”⁹

En pocas palabras, la finalidad de este es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos de la situación actual de la empresa.

Este tipo de estudio se producirá en la fase de recopilación del diagnóstico de la empresa.

1.7.1.2 Estudios Descriptivos

“Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar los objetos de estudio o una situación concreta; señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, este trabajo puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.”¹⁰

Este tipo de investigación se la utilizará en el diseño del plan operativo de la empresa.

⁹SAMPIERI, Roberto, Metodología de la investigación, Mcgraw Hill, Pág 146

¹⁰SAMPIERI, Roberto, Metodología de la investigación, Mcgraw Hill, Pág 148

1.7.2 Método de Investigación

1.7.2.1 La Observación

La observación se la aplicará en ciertas etapas del diagnóstico en donde resulta evidente la recopilación de la información.

1.7.2.2 La Encuesta

La encuesta se utilizará en la recopilación de información de las personas que se encuentran involucradas en el diagnóstico (personal interno y mercado)

1.7.3 Técnicas de Recolección de Datos

1.7.3.1 Fuentes Primarias

- Encuesta
- Entrevistas
- Observación

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se realizarán directamente de los registros de la empresa, y de información estadística de los organismos gubernamentales y no gubernamentales pertinentes.

1.7.3.3 Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos se los realizará en SPSS 12.0 (SpecialStatisticalPredictive Software) a través de presentación de tablas de distribución de frecuencias, gráficas de pastel y barras.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

2.1 Introducción

“La consultoría en Ecuador, a diferencia de la mayoría de países de Latinoamérica posee una Ley específica para regular la actividad de la consultoría, Ley 15 de 1989, la cual define:

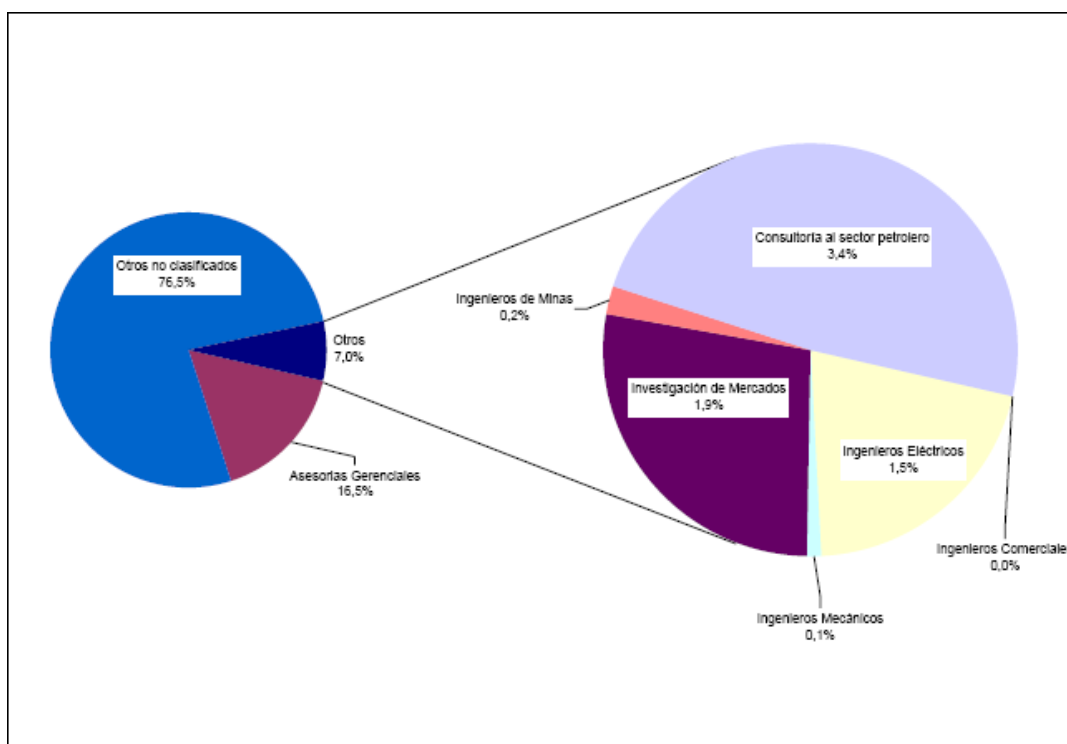
"Se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoria e investigación."
(Artículo 1)

Con base en la información de la Superintendencia de Compañías para el año 2010, se puede estimar que Ecuador pose 6,276 empresas dedicadas a prestar servicios a las empresas, las cuales tuvieron ventas del orden de US \$394 millones, de los

cuales US \$18,9 millones fueron destinados a consultoría y asesoría, representados en 140 empresas”¹¹.

De ahí la relevancia que ha ganado la consultoría en los últimos años entre las más destacadas se puede apreciar en el siguiente gráfico.

GRÁFICO NO. 2-1 DISTRIBUCIÓN DE VENTAS DE CONSULTORÍA, 2010



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Gabriela Herrera

Por ello una empresa se la puede considerar una organización inter-actuante mediante la cual las sociedades alcanzan sus objetivos en el mediano y largo plazo.

¹¹ <http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8702DocumentNo7164.PDF>

Las empresas de cualquier naturaleza sea esta pública, privada, de bienes o de servicios (consultoría), dentro de su estructura orgánica funcional, necesariamente contempla una área contable, encaminada a manejar el ingreso y egreso de recursos a la institución, eje substancial para el desarrollo de las actividades.

“El área contable se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivaban del intercambio comercial.

El inicio de la literatura contable queda circunscrito a la obra del franciscano Fray Luca Paccioli de 1494 titulado "La Summa de Arithmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá", en donde se considera el concepto de partida doble por primera vez”¹².

“Tradicionalmente la contabilidad se ha definido el "lenguaje de los negocios" por el hecho de ser, dentro de la organización, una actividad de servicio encargada de identificar, medir y comunicar la información económica que permite a los diferentes usuarios formular juicios y tomar decisiones.”¹³.

¹² www.monografias.com/trabajos5

¹³ www.geocities.com

El concepto ha evolucionado sobremanera, de forma que cada vez es mayor el grado de "especialización" de ésta disciplina dentro del entorno empresarial. La contabilidad busca proporcionar información financiera a las organizaciones a personas naturales y entidades jurídicas interesadas en sus resultados operacionales y en su situación económica. Los administradores de la empresa, los accionistas el gobierno, las entidades crediticias, los proveedores y los empleados son personas e instituciones que constantemente requieren información financiera de la organización para sus respectivos análisis.

Esta evolución constante mencionada se pondrá en práctica a partir de enero del 2009 en Ecuador puesto que la Superintendencia de compañías mediante registro oficial N° 348 del 4 de octubre del 2006 determina que Ecuador adoptara las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

Si bien esto genera un lenguaje contable común con otros países, sin embargo es importante establecer si las empresas en el país se encuentran preparadas para adoptar el cambio, puesto que la experiencia de Europa en la implementación de las normas a partir del 2005 no ha sido tan sencilla como se podría imaginar.

De allí que las empresas ecuatorianas deben tomar la iniciativa de mejorar el desempeño del departamento contable puesto que en la mayoría de empresas este departamento se ha adaptado al contador de turno y no a una normativa establecida

que busque alcanzar los objetivos de la organización y GERENPROY no es la excepción.

2.2 La Empresa

GERENPROY se creó como una organización ética, profesional y especializada, como respuesta a las necesidades de innovación y exigencias del mercado. Para esto, la empresa cuenta con un Equipo Consultor Multidisciplinario perfectamente capacitado y experimentado en servicios empresariales altamente especializados, orientados a soluciones eficaces, conformado por profesionales post-gradistas de cuarto nivel en los campos de la Valuación, Tasación, Ingeniería, Economía, Medio Ambiente, Administración y Desarrollo Empresarial, especialistas en proyectos de desarrollo con metodología avalada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la cooperación internacional; el cual posee una estructura organizacional que responde a los objetivos, metas y necesidades de sus clientes.

2.2.1 Reseña Histórica

Gerencia de Proyectos fue legalmente constituida en la Ciudad de Quito, Ecuador por tres socios que son Saúl Córdova, Diana Núñez y Alejandra Guerrero en el año 2.008 como respuesta a las necesidades de las organizaciones de tener un manejo metodológico, sistémico y real de los proyectos. Todos sus socios son graduados de la Escuela Politécnica del Ejército, con estudios de postgrado en Administración y

Control de Proyectos y son especialistas en BussinesAdministration, cuentan con un Master BussinesAdministration MBA en Marketing y Proyectos, en el 2.008 se certifica como Project Management Professional - PMP. La empresa inicia sus operaciones en el año 2004, para lo cual realiza los mismos negocios y bajo el mismo nombre.

La empresa ha trabajado en los sectores de la industria, comercial, de servicios y de construcción dando soluciones técnicas y administrativas en el ámbito de gestión empresarial. En la agroindustria con el gerenciamiento de proyectos integrales, la empresa ha prestado sus servicios en proyectos internacionales financiados por instituciones internacionales de crédito como Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial, de la cual la empresa es consultora y brinda asesoramiento empresarial. Actualmente, la empresa se encuentra efectuando estudios de levantamiento de procesos en el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito Nacional, así como también la búsqueda de financiamiento para proyectos de construcción en la instituciones financieras locales.

2.2.2 Descripción de la empresa

En el Ecuador, existe una clasificación de las industrias por actividad económica enumerados mediante una codificación literal de la A hasta la S. Para el caso de

estudio del presente proyecto existe el código clasificador “CIU”¹⁴ corresponde al literal I correspondiente a la los servicios prestados a empresas.

El sector al cual está dirigido el proyecto, y donde se puede encontrar a todos las empresas consultoras es “27. Consultoría y Capacitación”.

A continuación se presentan las estadísticas de crecimiento de la industria en el país, como sustento para las proyecciones y tendencias del mercado:

TABLA NO. 2-1 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN DÓLARES

Ramas de actividad	años	2004	2005	2006	2007	2008
I. Servicios prestados a empresas		8.835.647	10.118.180	11.276.157	12.020.541	12.839.405
27. Consultoría y capacitación		8.835.647	10.118.180	11.276.157	12.020.541	12.839.405

Fuente: Banco Central del Ecuador, Actualización, 20 de Agosto del 2008

Elaboración: Gabriela Herrería

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, los datos obtenidos del Banco Central muestran, la tendencia de la industria de consultoría y capacitación es creciente con rendimientos decrecientes, debido a que los servicios profesionales se han visto seriamente afectados por la situación económica y política del país. Según los datos históricos se calculó una “tasa de crecimiento promedio anual (TCP) =” igual a 9,03%, su fórmula es:

$$TCP = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Ultimo Valor}}{\text{Primer Valor}}}$$

¹⁴ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

A continuación se presentan las proyecciones de crecimiento de la industria de consultoría y capacitación según el modelo de regresión lineal, cuya tendencia histórica de datos se ajusta a la ecuación de la recta $y = a + bx$, donde y es la variable PIB y x es la variable años, por lo tanto se tiende a reemplazar en la ecuación de regresión lineal.

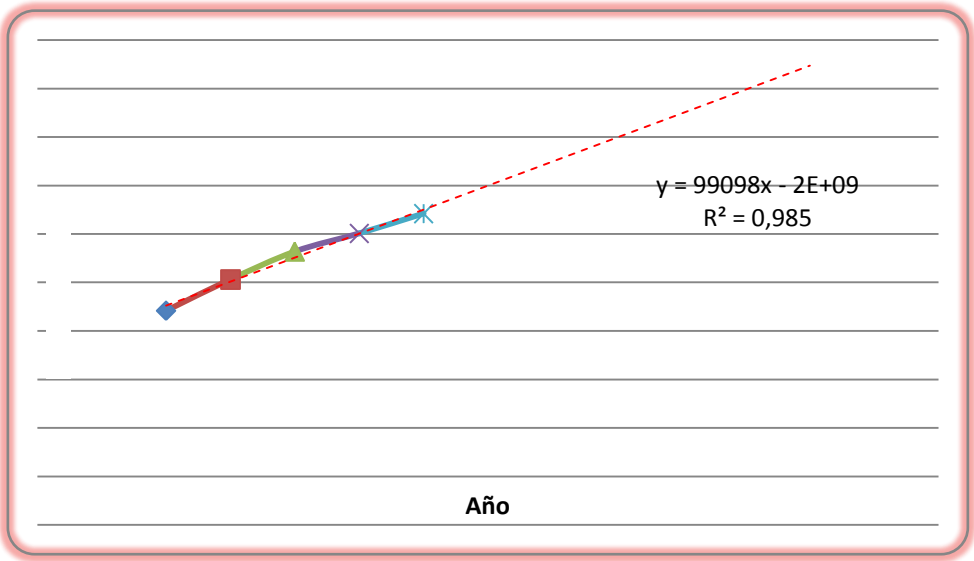
TABLA No. 2-2 PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN
DÓLARES

Ramas de actividad \ Años	2009	2010	2011	2012	2013
I. Servicios prestados a empresas	13.990.949	14.981.936	15.972.924	16.963.912	17.954.899
27. Consultoría y capacitación	13.990.949	14.981.936	15.972.924	16.963.912	17.954.899

Fuente: Datos históricos Gerenproy

Elaboración: Gabriela Herrería

GRÁFICO No. 2-2 ECUACIÓN DE REGRESIÓN Y CORRELACIÓN



Fuente: Datos históricos Gerenproy

Elaboración: Gabriela Herrería

Se observa una correlación de las variables del 0,9858, lo que indica una confiabilidad de la proyección del 98,58%

La consultoría en el Ecuador se afianzó en la década de los años 70 y manifestó un notable dinamismo en la promoción de sus servicios y el mejoramiento de la capacidad técnica. El sector público por su parte ha utilizado en proporciones crecientes los servicios de la consultoría privada lo que complementa los esfuerzos del estado de fortalecer este sector de la producción nacional y del talento humano ecuatoriano.

2.2.2.1 Constitución Legal

La empresa de nombre comercial GERENPROY según sus estatutos de constitución del 15 de julio del 2008 celebrada ante el Notario vigésimo octavo de Pichincha se suscribe como efecto de creación voluntaria la empresa GESTPROYEMP Cía. Ltda. domiciliada en El Distrito Metropolitano de Quito con un capital de \$1.700 dólares americanos distribuidos en 1.700 participaciones de un dólar cada una.

La empresa, al estar legalmente constituida, se encuentra regulada por la siguiente base legal:

2.2.2.1.1 Ley de Régimen Tributaria Interna y Código Tributario

Esta base legal se encarga exclusivamente de controlar todo el pago de impuestos, tales como IVA, Impuesto a la Renta, Retenciones en la fuente de IVA, Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta, Crédito Tributario, multas e intereses por no pago de obligaciones a tiempo, anexos transaccionales, entre otros factores relacionados con el pago de impuestos.

2.2.2.1.2 Código de Trabajo

El código de trabajo, regula a la empresa, en todas las relaciones obrero – patronales, abarcando el marco jurídico de aspectos relacionados con contratación, pago de beneficios sociales, desahucios, despidos, indemnizaciones, aportes al IESS, y otros derechos y obligaciones, tanto de empleados como de los patronos.

2.2.2.1.3 Ley de compañías

La ley de compañías proporciona una serie de requisitos para la constitución y funcionamiento. Para el caso de GERENPROY, la ley mencionada regula aspectos relacionados con capital mínimo, número de socios mínimos y máximos, conformación del directorio, relación de la empresa con la Superintendencia de Compañías, y otros aspectos societarios que influyen el desempeño de la empresa.

2.2.2.1.4 Código Civil

El código civil, en su libro de contratos, regula a la empresa en toda negociación de activos que realicen los representantes legales con terceros.

2.2.2.1.5 Ley de cheques

La empresa al manejar constantemente, cuentas bancarias, debe cumplir aspectos relacionados con protestos, cierres de cuenta, sanciones por mal manejo de cuenta y otros aspectos relacionados con el manejo de cheques.

2.2.2.1.6 Código de Comercio

Esta ley regula a la empresa en el cumplimiento de todos los requisitos necesarios para manejar papeles comerciales, tales como letras de cambio y pagarés.

2.2.3 Servicios que ofrece la Empresa

Los servicios que ofrece la empresa, se los describe a continuación:

GESTIÓN DE PROYECTOS

- Formulación de proyectos de inversión (Servicios, comerciales, turísticos, industriales, productivos).
- Formulación de proyectos sociales.

- Asesoría para la obtención de Créditos Financieros en Entidades Bancarias Privadas y del Estado.
- Business plan.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- Planificación estratégica
- Control estratégico
- Logística (Levantamiento de activos, toma de inventarios)

GESTIÓN DE CALIDAD

- Reingeniería de procesos
- Control estadístico de procesos
- Programas de certificación de calidad ISO 9001:2000

GESTIÓN DEL MARKETING

- Estudio de participación de mercado
- Estudio sobre el posicionamiento
- Estudios de mercado
- Evaluación de la calidad en el servicio
- Estudios preferencias de consumo
- Planificación de marketing

GESTIÓN FINANCIERA

- Análisis y control financiero

- Proyecciones financieras
- Presupuestos
- Análisis de costos

GESTIÓN CONTABLE TRIBUTARIA

- Contabilidad externa
- Anexos transaccionales
- Rol de pagos IESS
- Declaraciones SRI

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- Valoración de puestos
- Evaluación del desempeño
- Capacitación empresarial
 - ✓ Nuevas técnicas de ventas efectivas
 - ✓ Motivación para el personal
 - ✓ Desarrollo Personal y profesional
 - ✓ Planificación estratégica
 - ✓ Normas ISO 9001 – 2000

2.2.4 Cultura Organizacional

GERENPROY es una empresa localizada en la Ciudad de Quito que se enfoca en brindar soluciones técnicas para mejorar la competitividad de las empresas del Ecuador y del Mundo.

2.2.4.1 Misión

GERENPROY brinda soluciones técnicas ágiles y efectivas en base a una gestión integral, dirigida a organizaciones latinoamericanas en busca de perspectivas de un crecimiento y desarrollo, con el respaldo de una trayectoria de servicio y equipo de trabajo capacitado.

2.2.4.2 Visión

Alcanzar el reconocimiento a nivel nacional e internacional en consultoría, asesoría y formación empresarial mediante directrices dinámicas que coadyuven al desarrollo de organizaciones públicas y privadas.

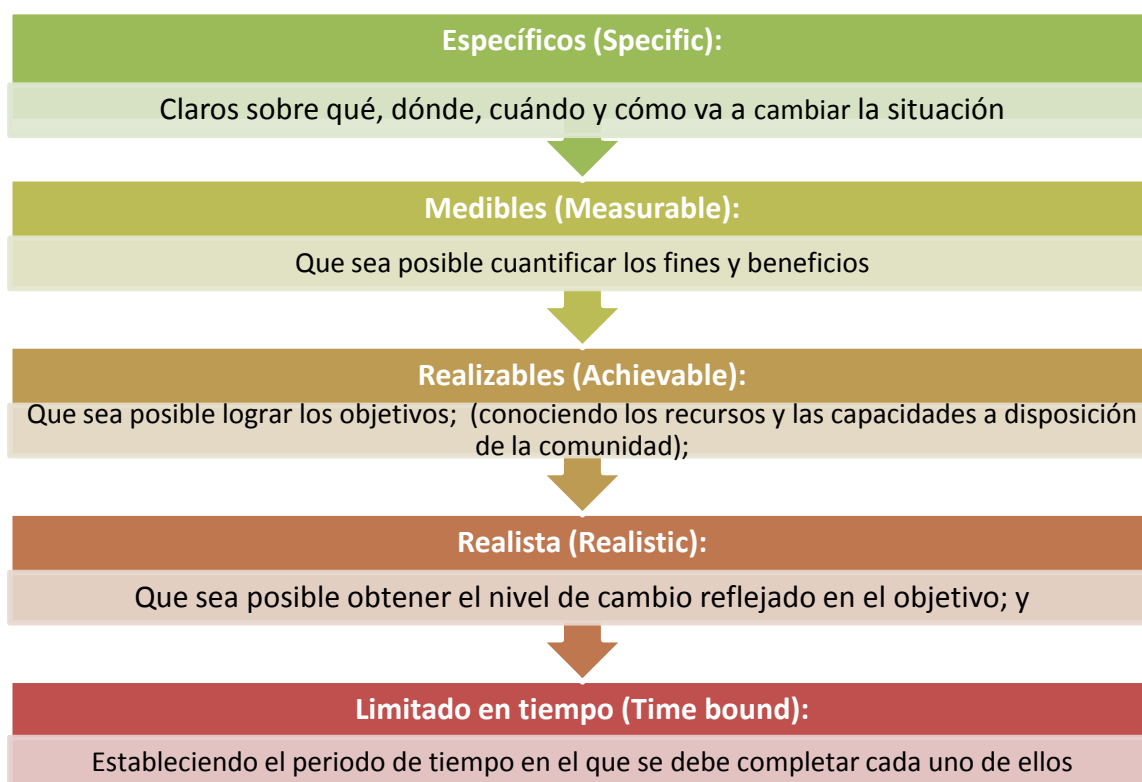
2.2.4.3 Objetivos

S.M.A.R.T es un acrónimo inglés y sirve para marcar principios que nos ayuden a clarificar y estipular adecuadamente nuestros objetivos.

Son los principios por los que un objetivo se debe regir. La definición de objetivos SMART en un proyecto, área u organización debe ser específica y medible en lo que se desea alcanzar, contener un periodo de tiempo en el cual se debe alcanzar e identificar restricciones de costo o recursos. Precisamente estas características se buscan cuando mencionamos una meta u objetivo SMART.¹⁵

Los objetivos de la empresa se los debe implementar tomando en cuenta el «SMART», es decir deben ser:

CUADRO NO. 2-1 ESQUEMA SMART



Fuente: Twomey Dee; Marketing Directo. Gestión 2000; Barcelona

Elaboración: Gabriela Herrería

¹⁵Twomey Dee; Marketing Directo. Gestión 2000; Barcelona

Es importante identificar los objetivos estratégicos en base a perspectivas con los que se trabajará para el diseño de cada una de las estrategias funcionales.

CUADRO NO. 2-2OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS



Fuente: Kaplan Robert, Norton David. *Cuadro de Mando Integral. Gestión 200.* Barcelona 2009.

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO No. 2-3OBJETIVO FINANCIERO

La orientación es maximizar el valor de los accionistas y la organización.

PERSPECTIVA FINANCIERA	S	M	A	R	T	OBJETIVOS
Rentabilidad Productividad Crecimiento	Capacidad de generar utilidades	Rentabilidad neta, bruta	Recursos Humanos, Financiero	Aumentar la rentabilidad, productividad y crecimiento en un 10%	1 año	Aumentar la rentabilidad
		ROA, ROE, ROI				Aumentar la productividad
		% de la cuota de mercado				Aumentar la cuota de mercado

Fuente: BSC de Gerenproy

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO No. 2-4OBJETIVO ENFOCADO AL CLIENTE

Al ser los clientes una pieza básica, es importante determinar prioridades para no correr el riesgo de ser poco competitivos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	S	M	A	R	T	OBJETIVO
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Incrementar la cuota de mercado	% de empresas	Recurso Humanos	Aumentar la cuota de mercado en un 5%	6 meses	Entregar un valor agregado
	Mayor satisfacción	% de inconformidad de las consultorías	Recurso Tecnológicos	Reducción de quejas		Generar satisfacción y fidelización del cliente
	Mayor satisfacción	% Empresas recomendadas	Recurso Financieros	Generar imagen		Ganar reconocimiento en el mercado

Fuente: BSC de Gerenproy

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 2-5 OBJETIVOS ENFOCADOS A LOS PROCESOS INTERNOS

La importancia es optimizar dichos procesos con los que la empresa trabaja.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	S	M	A	R	T	OBJETIVO
EFICIENCIA DE PROCESOS	Profesionales experimentados	% de Clientes satisfechos	Recurso Humano	Trabajar con personal capacitado	6 meses	Liderazgo en el servicio con buenos resultados
	Mejorar el funcionamiento de cuentas por cobrar	Reducción de cuentas por cobrar (Políticas y lineamientos de cobros)	Recurso Tecnológico	Mejorar el rendimiento de la cartera de clientes		Optimizar cartera de clientes

Fuente: BSC de Gerenproy

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 2-6 OBJETIVOS ENFOCADOS A LA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La base, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	S	M	A	R	T	OBJETIVO
Cultura Organizacional	Que el empleado se sienta identificado con la empresa	% de personas identificadas con la empresa y sus objetivos	Recurso Financiero	Mayor compromiso del personal	1 año	Personal eficiente y capacitado
	Estar al día con nuevas tecnologías	Nuevos software	Recurso Tecnológico	Trabajar con sistemas de calidad (Seis Sigma)		Implementar sistemas de control y calidad

Fuente: BSC de Gerenproy

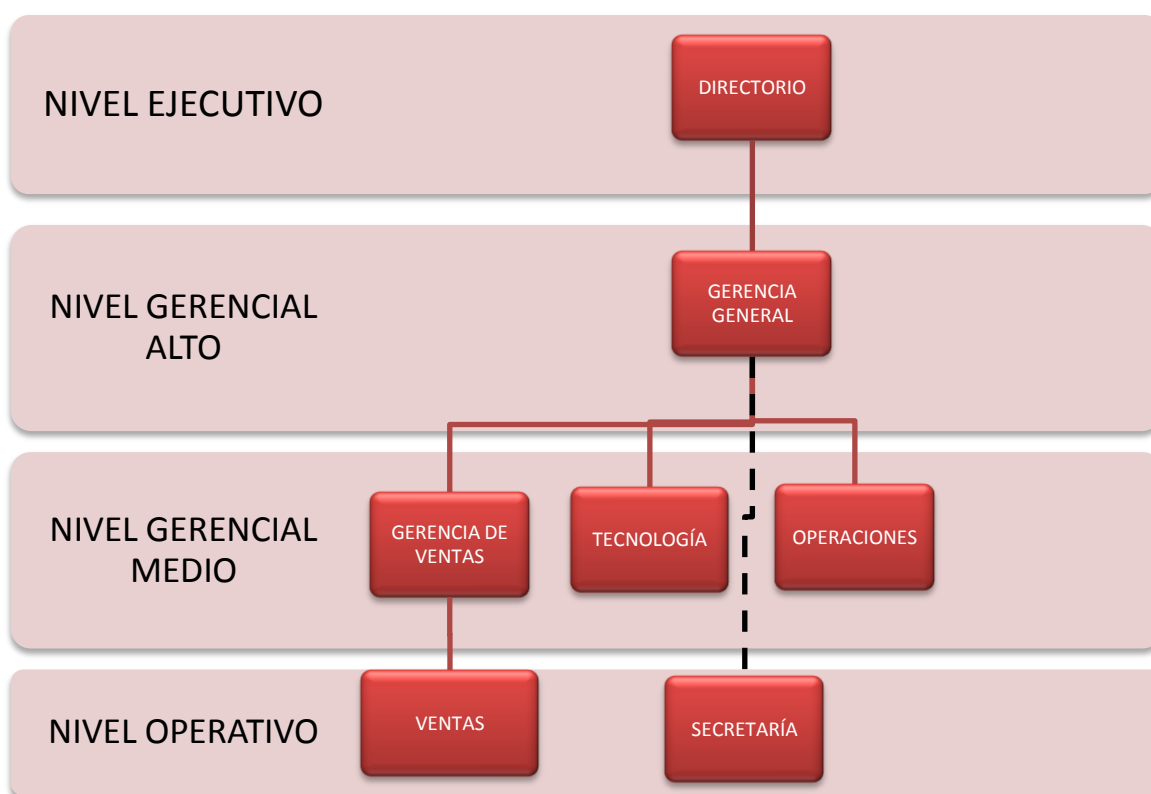
Elaboración: Gabriela Herrería

2.2.5 Estructura Organizacional

2.2.5.1 Organigrama Estructural

En función del personal descrito en el punto siguiente, se presenta el siguiente organigrama estructural de la organización, considerando que se llevará el proceso contable, el cual se hace externamente, de manera interna.

GRÁFICO NO. 2-3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrería

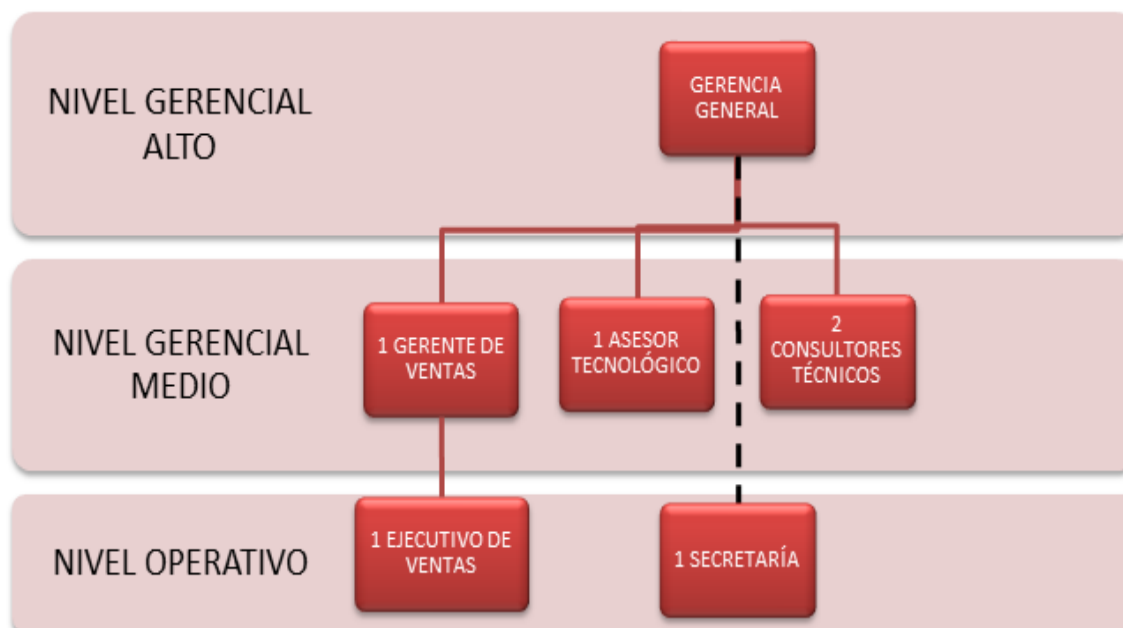
2.2.5.2 Funciones del personal

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.”¹⁶

La empresa cuenta con el siguiente personal: Gerente General, secretaria, Gerente de ventas, Ejecutivos de ventas, consultores técnicos, asesor de tecnología

A continuación se detalla el organigrama de la empresa y consecutivamente la descripción de cada uno de los puestos:

GRÁFICO NO. 2-4 ORGANIGRAMA GERENPROY



Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrera

¹⁶BENJAMIN, Enrique; (2003) Organización de Empresas, México D.F. McGraw-Hill. Pág. 78

CUADRO No. 2-7 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerencia General	Título del puesto: Gerente General
Nombre del jefe inmediato Directorio	Cargo del jefe Presidente
Sueldo o Salario 1.000 USD	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Gerencia	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Administrar los negocios y bienes de la organización	
Detalle de funciones	
✓ Coordinar la formulación del plan estratégico de la empresa con la participación del personal. ✓ Formular las políticas de la organización en su gestión. ✓ Modificar la estructura orgánica de la organización. ✓ Supervisar el cumplimiento de los planes y programas. ✓ Cumplir y hacer cumplir las políticas determinadas. ✓ Efectuar el seguimiento y control de los objetivos planteados. ✓ Orientar y aprobar la reformulación de los planes. ✓ Preparar informes sobre asuntos de interés para los accionistas. ✓ Planificar las finanzas de la empresa.	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Conducción general de la empresa ✓ Éxito o fracaso en la consecución de objetivos ✓ Control y evaluación del cumplimiento de los objetivos ✓ Buena utilización de los recursos de la organización. ✓ Cuidar el prestigio y el buen nombre de la empresa.	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina y viaja ocasionalmente a provincias y al exterior.	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Administración, Ing. En administración de empresas o afines. ✓ Dominio del idioma inglés. ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Cinco años en la dirección de una empresa. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 35 años; edad máxima 50 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente:Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 2-8 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE SECRETARÍA

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Secretaria	Título del puesto: Secretaría
Jefe inmediato Gerente General	Cargo del jefe Gerente
Sueldo o Salario 350 USD	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Administración	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Apoyar las labores gerenciales	
Detalle de funciones	
✓ Administrar las operaciones de mantenimiento de la paz ✓ Asistir las labores gerenciales ✓ Llevar el control de documentos ✓ Asistir a los clientes en su llegada a las instalaciones de la organización	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Mantener el orden el archivo de documentos ✓ Ayudar a la coordinación de las labores gerenciales	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Tecnológica ✓ Especialidad y título: Secretariado bilingüe ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Dos años en el área de secretariado. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 22 años; edad máxima 32 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 2-1 DESCRIPCIÓN DE LA GERENCIA DE VENTAS

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Gerente de Ventas	Título del puesto: Gerencia de Ventas
Jefe inmediato Gerente General	Cargo del jefe Gerente
Sueldo o Salario 500 USD + Comisiones	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Marketing y Ventas	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Dirigir el área de mercadeo y ventas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos	
Detalle de funciones	
✓ Programar una agenda de visitas con material de promoción. ✓ Evaluar el impacto las gestiones de venta realizadas. ✓ Desarrollar y coordinar los estudios de mercado. ✓ Presentar los resultados de los estudios de mercado. ✓ Desarrollar estrategias de mercadeo y ventas. ✓ Proponer las alianzas estratégicas. ✓ Colaborar con la atención al cliente. ✓ Evaluar el impacto de las estrategias de mercadeo y ventas.	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Planificación operativa en el área a su cargo. ✓ Administrar con eficiencia el presupuesto del departamento. ✓ Aplicación del marketing mix. ✓ Cumplir los presupuestos programados de ventas.	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina 60% y trabajo de campo 40%.	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Marketing y ventas ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de mercadeo y ventas. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 28 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente:Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrera

CUADRO No. 2-2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE VENTAS

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Vendedor	Título del puesto: Ejecutivo de ventas
Jefe inmediato Gerente de Ventas	Cargo del jefe Gerente de Ventas
Sueldo o Salario 350 USD + Comisiones	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Marketing y Ventas	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Promover e impulsar las ventas de servicio de asesoramiento de trade	
Detalle de funciones	
✓ Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc. ✓ Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos. ✓ Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados ✓ Contribuir activamente a la solución de problemas ✓ Administrar su territorio de ventas. ✓ Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Cumplir con los objetivos de ventas. ✓ Elaboración de informes de la gestión de ventas.	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina 40% y trabajo de campo 60%.	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Superior o terminal superior ✓ Especialidad y título: Marketing y ventas ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de ventas de servicios. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 25 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrera

CUADRO NO. 2-3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CONSULTORÍA

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Asesoría Técnica	Título del puesto: Asesores de Trade
Jefe inmediato Gerente General	Cargo del jefe Gerente General
Sueldo o Salario 550	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Operaciones	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Brindar los servicios de asesoramiento en trade a las empresas seleccionadas en el mercado meta.	
Detalle de funciones	
✓ Asesorar al cliente en todo lo relacionado con el consultoría y capacitación. ✓ Dar las sugerencias más apropiadas en lo relacionado soluciones empresariales. ✓ Generar una retroalimentación de las experiencias vividas con los clientes. ✓ Establecer informes escritos con los cursos de acción para los clientes.	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Mantener las relaciones con los clientes. ✓ Conservar las reservas de información.	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Marketing y comercio nacional e internacional ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de trading. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 25 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO No. 2-4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TECNOLOGÍA

Descripción del Puesto	
Nombre del Puesto: Asesor tecnológico	Título del puesto: Tecnología
Jefe inmediato Gerente General	Cargo del jefe Gerente General
Sueldo o Salario 500	Número de horas de trabajo por semana 40 horas
Área de trabajo Tecnología	Lugar de trabajo Quito
Objetivo del Puesto	
Ofrecer e implementar las soluciones tecnológicas para mantener las comunicaciones entre clientes, proveedores y empresas solicitantes del servicio.	
Detalle de funciones	
✓ Asesorar al cliente en todo lo relacionado con el tecnología. ✓ Buscar las soluciones tecnológicas más adecuadas. ✓ Generar una retroalimentación de las experiencias vividas con los clientes. ✓ Establecer informes escritos con los cursos de acción para los clientes. ✓ Solucionar problemas de tecnologías después de implementadas las aplicaciones.	
Responsabilidades que implica el desempeño del puesto	
✓ Mantener las relaciones con los clientes. ✓ Conservar las reservas de información. ✓ Administrar las aplicaciones tecnológicas tanto de la empresa como de sus clientes.	
Condiciones ambientales en las que desarrolla las actividades del puesto	
Trabajo en oficina	
Requisitos y condiciones requeridos para el desempeño del puesto	
✓ Educación formal: Superior ✓ Especialidad y título: Marketing y comercio nacional e internacional ✓ Tiempo y experiencia previa requerida: Tres años en el área de trading. ✓ Detalle de condiciones físicas para el desempeño del puesto: Edad mínima 25 años; edad máxima 35 años. ✓ Condiciones personales especiales: Facilidad para relacionarse, Dinámico, proactivo, Liderazgo, trabajo bajo presión, negociación.	

Fuente: Registros de GERENPROY

Elaboración: Gabriela Herrería

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Externo

Es un procedimiento por medio del cual se determinan en el entorno las oportunidades o amenazas que pueden afectar la unidad estratégica o la organización, para establecer lineamientos correctivos de manera que se evite el reflejo de estos factores en la organización minimizando el riesgo.

El análisis externo se fundamenta en dos aspectos, el macro ambiente y el micro ambiente.

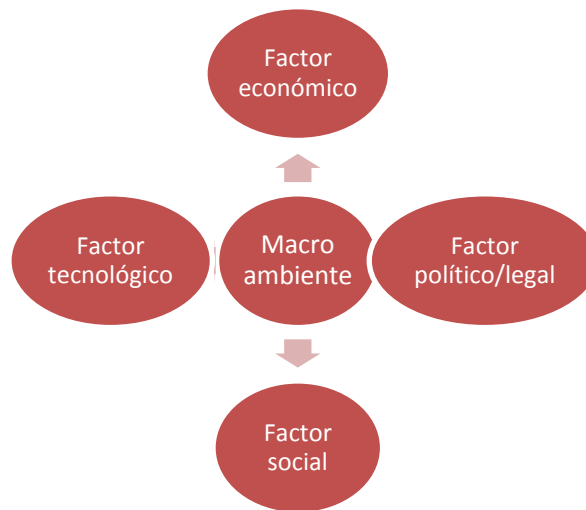
3.1.1 Macro ambiente

Las fuerzas del macro ambiente, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro ambiente en relación con la empresa.”¹⁷

¹⁷ CERTO, Peter, Fundamentos de Dirección Estratégica

Dentro del macro ambiente se deben analizar diferentes aspectos que se los vera de forma clara en el siguiente gráfico.

GRÁFICO NO. 3-1FACTORES EN EL MACROAMBIENTE



Fuente: Introducción al Marketing

Elaboración: Gabriela Herrería

3.1.1.1 Factor Económico

Son indicadores económicos que permiten determinar un panorama amplio de un país así como su modo de actuar en forma cuantitativa y como repercutiría en la gestión de la organización.

En ocasiones se piensa que el factor económico solo interesa a los negocios cuya misión es aprobada por la sociedad, es la producción y distribución de bienes y servicios que la población desea y por los que puede pagar.

3.1.1.1.1 La Inflación

“En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.”¹⁸

“Inflación se define como el incremento en el nivel general de precios, o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en periodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.”¹⁹

La inflación es un reflejo de que el dinero pierde valor, por lo que para adquirir un bien habrá que entregar cada vez una mayor cantidad de dinero.

¹⁸ DORNBUSCHRudiger, Macroeconomía, Mac Graw Hill - Pág. 234

¹⁹ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

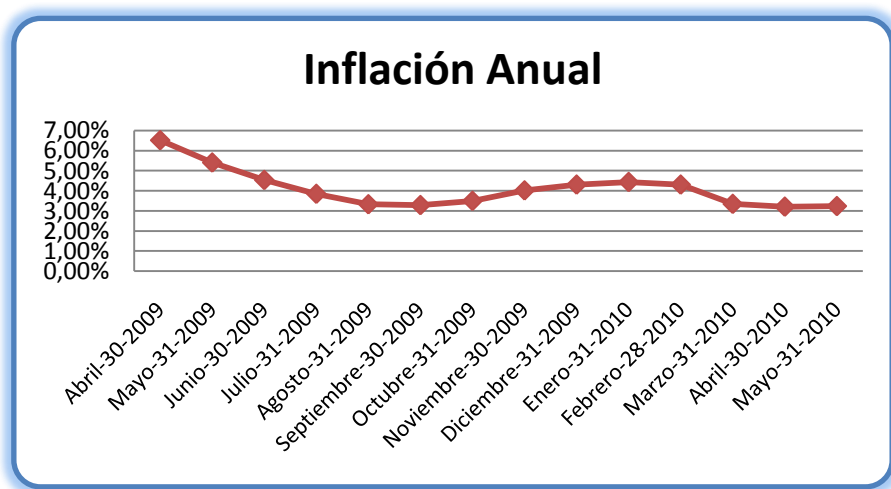
TABLA NO. 3-1 RESUMEN DE INFLACIÓN ANUAL

FECHA	VALOR
Abril-30-2009	6,52%
Mayo-31-2009	5,41%
Junio-30-2009	4,54%
Julio-31-2009	3,85%
Agosto-31-2009	3,33%
Septiembre-30-2009	3,29%
Octubre-31-2009	3,50%
Noviembre-30-2009	4,02%
Diciembre-31-2009	4,31%
Enero-31-2010	4,44%
Febrero-28-2010	4,31%
Marzo-31-2010	3,35%
Abril-30-2010	3,21%
Mayo-31-2010	3,24%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Gabriela Herrera

GRÁFICO NO. 3-2 TASA DE INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Gabriela Herrera

En el gráfico se puede apreciar que la inflación anual en el Ecuador ha tenido una baja el último año, generando estabilidad en el poder de adquisición para bienes y

servicios, este equilibrio en la inflación permite que las diferentes empresas o personas puedan invertir en asesorías aumentando así la demanda de este servicio.

3.1.1.1.2 Tasa de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

En términos generales, a nivel individual, la tasa de interés (expresada en porcentajes) representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia (oportunidad) de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado.

En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

3.1.1.1.2.1 Tasa de interés activa

Es el porcentaje promedio ponderado que se paga por todas las operaciones de crédito y préstamo a las instituciones financieras, en un plazo establecido por el Banco Central.

3.1.1.1.2.2 La tasa de interés pasiva

Es el porcentaje promedio ponderado que se cobra por todas las inversiones y colocaciones de dinero en las instituciones financieras en un plazo determinado por el Banco Central.

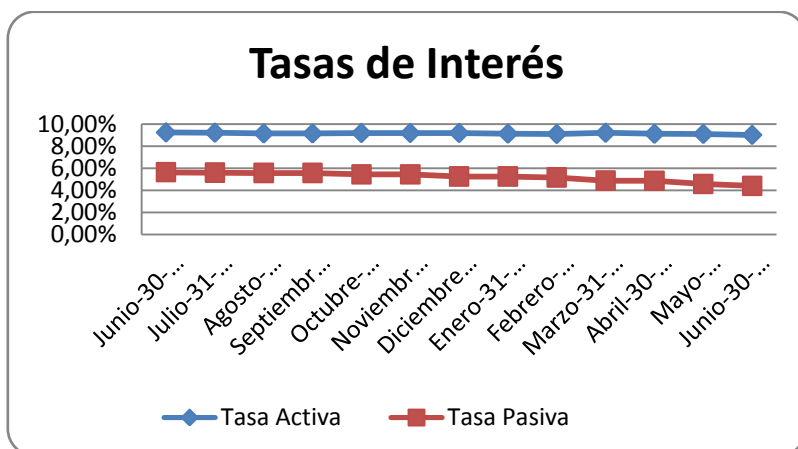
CUADRO NO. 3-1 TASA DE INTERÉS

FECHA	Tasa Activa	Tasa Pasiva
Junio-30-2009	9,24%	5,63%
Julio-31-2009	9,22%	5,59%
Agosto-31-2009	9,15%	5,56%
Septiembre-30-2009	9,15%	5,57%
Octubre-31-2009	9,19%	5,44%
Noviembre-30-2009	9,19%	5,44%
Diciembre-31-2009	9,19%	5,24%
Enero-31-2010	9,13%	5,24%
Febrero-28-2010	9,10%	5,16%
Marzo-31-2010	9,21%	4,87%
Abril-30-2010	9,12%	4,86%
Mayo-31-2010	9,11%	4,57%
Junio-30-2010	9,02%	4,40%

Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Gabriela Herrera

GRÁFICO NO. 3-3 TASA DE INTERÉS



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaboración: Gabriela Herrería

La tasa de interés activa se ha reducido en los últimos meses, gracias a la entidad reguladora que es el Banco Central del Ecuador, esta reducción en la tasa de interés activa favorece mucho a las microempresas ya que generalmente buscan nuevos financiamientos para incrementar sus activos, o a la vez realizar estudios de mercado, planificación estratégica etc. con el objetivo de llegar a ser más competitivos en el mercado en el que se desenvuelven.

Al igual que las tasas de interés activa, las tasas de interés pasiva tiene la misma tendencia, pero dicho comportamiento no favorece a las empresas o personas naturales que realizan inversiones a plazo fijo, buscando incrementar así su rentabilidad, la tendencia de esta tasa de interés debería ser de crecimiento para un mejor aprovechamiento de la inversión.

3.1.1.2 Factor Político/Legal

Se encuentra formado por un grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en categorías variables.

El concepto de la responsabilidad social que busca el gobierno actual requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

El ambiente legal está constituido por las leyes tanto para constitución de compañías como para defensoría al trabajador.

En el ámbito financiero existe una mejor estructuración legal entre las que contamos son:

Ley de Régimen Tributario Interno.- La Ley de Régimen Tributario Interno es aquella que regula la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad tributaria. Es fundamental tener en cuenta ciertos beneficios y obligaciones que esta ley contiene.

“El régimen tributario es un invaluable y legítimo instrumento para impulsar la superación de la pobreza, sustentado en la redistribución del ingreso para reducir las desigualdades sociales y económicas.”²⁰

Código de Comercio.-“Se denomina código al conjunto de normas legales ordenadas y sistemáticas que regulan, de manera unitaria, una cierta materia. En el caso del código de comercio, se trata del conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles”²¹.

Ley de Compañías.- Esta ley regula los lineamientos que debe tener una compañía para un correcto funcionamiento legal.

²⁰ <http://documentacion.asambleanacional.gov.ec>

²¹ MARTINEZ Palacio. Código del Comercio, Corporación de estudios y publicaciones. 2006

Código de Trabajo.-"El código de trabajo establece la responsabilidad que tiene el empleador para con sus empleados en el tema de sueldos, afiliación y beneficios sociales"²².

Actualmente la empresa cumple todo este lineamiento legal y tributario que exige el factor legal del Ecuador, por lo tanto se puede trabajar con responsabilidad y tranquilidad para consecuentemente no tener interrupciones, multas o en el peor de los casos cierre de la compañía.

3.1.1.3 Factor Social

Los cambios sociales y culturales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes.

Influyen en la estructura y dinámica de individuos y grupos. La cultura y los valores básicos de una sociedad requieren ser identificados y determinar su influencia en la mercadotecnia. La cultura es la personalidad de la sociedad y se ve reflejada en sus conocimientos, creencias, valores, arte, la moral, las leyes, las costumbres y los hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

²²Ibid

El conocimiento de éstas características valorativas es necesario considerarlas para ofrecer productos que satisfagan necesidades de acuerdo a la realidad en que se vive o determinar ciertos comportamientos de compras.

Muchas de las empresas ecuatorianas bajo las tendencias sociales y culturales pensaban que invertir en empresas de consultoría es un gasto, más en la actualidad se ha comprobado lo contrario, ya que muchas empresas han logrado llegar a ser muy competitivas. Este pensamiento generaba un mercado limitado para las consultorías.

3.1.1.4 Factor Tecnológico

Todos los servicios que una organización presta a sus clientes dependen, cada vez en mayor medida, del buen funcionamiento de la Tecnología de la Información (TI), que los facilita y hace posibles en las condiciones de calidad y costos óptimos para cada situación.

Por esto, la gestión de la Tecnología de la Información (TI) no puede ya plantearse como una tarea independiente del Negocio de la organización, o tan solo como una partida de costo, sino que cada vez más es percibida por los usuarios y clientes como parte integrante de los servicios de negocio.

Existen empresas que proponen e impulsan la adopción de las mejores prácticas que existen actualmente para la Gestión de Servicios de TI, recogidas fundamentalmente en metodologías como Business Service Management (BSM) o IT Service Management (ITSM).

La Gestión de los Servicios de Negocio (Business Service Management) es una estrategia y una metodología para permitir que los sistemas, procesos y personas de TI estén completamente alineados con los objetivos de Negocio. De esta forma es posible predecir tanto el impacto que la Tecnología puede tener sobre el Negocio, como los cambios que el Negocio exige en cada momento a la Tecnología de cada organización.

La creación de un Catálogo de Servicios, incluyendo las unidades de negocio, procesos y servicios, y sus relaciones y dependencias con los servicios de TI y tecnologías subyacentes, es un punto esencial para permitir la aplicación de las mejores prácticas de gestión de TI a cualquiera de nuestros clientes que sea proveedor de servicios de TI (departamentos de Informática, de soporte o explotación de sistemas, empresas responsables de un outsourcing, o cualquier empresa que suministre servicios basado en TI).

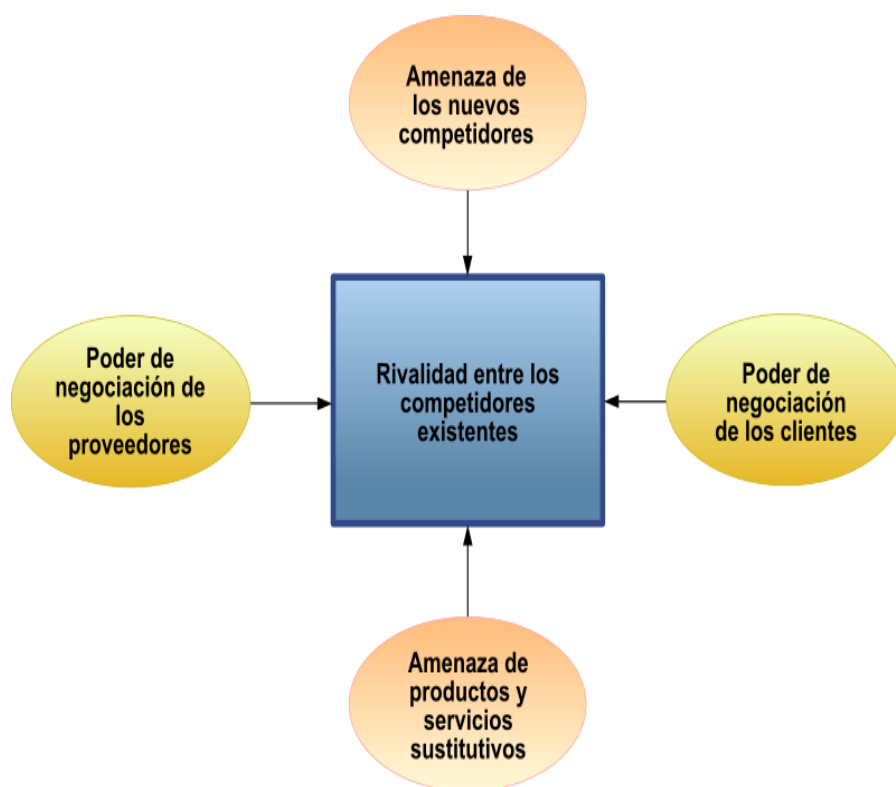
La tecnología hace la diferencia en la productividad de la empresa, pero a la vez es un limitante ya que en muchas de las ocasiones se requiere de alto capital de inversión para las diferentes actualizaciones o compras de tecnología.

3.1.2 Microambiente

Dentro del microambiente se encuentran factores que las empresas pretenden lograr el cambio deseado. Los componentes principales del microambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el mercado.

El análisis del microambiente parte de las cinco fuerzas de Porter que son:

GRÁFICO NO. 3-4 CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: PORTER, Michael, *Estrategia Competitiva*

Elaboración: Gabriela Herrera

3.1.2.1 Categorización y Poder de Negociación de los Clientes

Dentro del análisis de clientes se analizarán los siguientes factores que representan un impacto importante en la empresa:

3.1.2.1.1 Categorización de Clientes Actuales

Según los registros contables de la empresa según las últimas facturas de venta existen clientes del mes entre febrero y marzo cuya composición es la siguiente:

TABLA No. 3-2 CATEGORIZACIÓN DE LOS CLIENTES EN PORCENTAJE

DETALLE	FACTURA	BASE
MIES	10625	26,39%
DIMABRU	4750	11,80%
GADMEDEBA	3125	7,76%
RIO BG DISTRIBUCIONES	1500	3,73%
CHENWAX DEL ECUADOR	3875	9,62%
BOREAL	2375	5,90%
SANTILLANA	700	1,74%
CASABACA	950	2,36%
FEBPZEP	1293	3,21%
UTE	1061	2,64%
ARRAYANES CONTRY CLUB	725	1,80%
ECUAJUGOS	644	1,60%
E & GLOBAL ADVISORY SERVICES CIA LTDA	599	1,49%
SANTILLANA	800	1,99%
COPICOM	1214	3,01%
CLUB TUNGURAHUA	895	2,22%
ECUAJUGOS	958	2,38%
PLASTICAUCHO	1019	2,53%
SANTILLANA	987	2,45%
SEGUROS EQUINOCCIAL	892	2,21%
UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR	1273	3,16%
TOTAL	40261,2	100,00%

Fuente: Registros de Gerenproy

Elaborado por: Gabriela Herrería

La cartera de clientes con facturas de más de 1.000 en adelante representa el 70% de la facturación del año 2011 lo que significa que existe una alta concentración de clientes con volúmenes de compra altos.

Sin embargo se puede decir que esta concentración se encuentra diversificada por lo que no existe riesgo de perder ingresos en caso de que uno de ellos deje de ser cliente de la empresa.

3.1.2.1.2 Poder de Negociación de los Clientes

“El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores depende de varios atributos de su situación de mercado y de su importancia relativa de sus compras con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si:

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.
- Los productos que se compran no son diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades”.²³

Para construir la matriz se debe asignar un peso según el nivel de importancia de cada uno de los factores según la escala descrita en el cuadro de escalas de

²³PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002, Pág. 58

clientes. Luego se suman y se obtiene el total de las importancias, el cual sirve para calcular la importancia relativa de cada uno de los factores mediante una simple división de la importancia de cada uno sobre la sumatoria total.

La siguiente matriz de evaluación muestra el poder de negociación de los clientes actuales descritos en la cuadro No. 2-3 en la escala que se menciona a continuación:

TABLA NO. 3-3 ESCALA DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

ESCALA	SIGNIFICADO
1	Muy bajo poder
2	Bajo poder
3	Poder controlable
4	Alto poder
5	Muy alto poder

TABLA NO. 3-4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Si el cliente	Importancia 1-5	Peso	Puntaje Ponderado
Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.	4	22,22%	1,11
Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.	3	16,67%	0,50
Los productos que se compran no son diferenciados.	5	27,78%	1,11
Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.	2	11,11%	0,11
Devenga bajas utilidades	4	22,22%	0,22
TOTAL	18	1	3,06

Fuente: Basada en la matriz de localización de factores. MENESES, Edilberto, preparación y

Evaluación de Proyectos, Ed. QualityPrint, Quito 2002

El resultado se lo analiza según la escala descrita en la tabla de evaluación del poder de negociación de los clientes.

Al analizar el cuadro 3.3 de la matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes, se puede observar que el resultado que arroja esta matriz es de 3,06 ,concluyendo de esta manera que el nivel con el cuentan los clientes para negociar es un nivel de poder controlable, un factor de Fortaleza para la organización.

3.1.2.2 Realidad Entre Competidores

Para el análisis de la competencia se toma en consideración:

- Competencia actual

3.1.2.2.1 Competencia Actual

“Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador), contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas”²⁴.

Para el análisis de las empresas competidoras, se procede a identificar las tres compañías más significativas del mercado.

²⁴[KOTLER](#), Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 129

CUADRO No. 3-2 RESUMEN DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

MARCA	CAPITAL MANAGEMENT	SMART PATNERS	Q CONSULTORES
Precio promedio	Entre 1.000 y 3.000 mensual por asesoría	Asesoría de 6 meses USD 7000	Asesoría de 6 meses USD 15000
Segmento del mercado	Empresas comerciales	Empresas manufactureras	Empresas de la construcción y comerciales
Posicionamiento	Vale la pena pagar por el servicio que da.	Empresa que hace consultorías de varios tipos	El servicio es muy bueno, pero muy caro. Posicionamiento excesivo.
Características Generales	· Horario de trabajo flexible.	· Horario de trabajo rígido, no flexible.	· Horario de trabajo flexible.
	· 15 años en el mercado.	· 5 años en el mercado.	· 25 años en el mercado.
	· Total de personal: 13 personas.	· Total de personal: 5 personas.	· Total de personal: 20 personas.
	· Solo atiende a cierto tipo de empresas.	· Atiende a todo tipo de empresas.	· Solo atiende a cierto tipo de empresas.
	· Tiene poder de negociación con medios de comunicación.	· No tiene poder de negociación con medios de comunicación.	· Tiene poder de negociación con medios de comunicación.
	· Ninguno de los asesores son reconocidos en el medio.	· Ninguno de los asesores es reconocido en el medio.	· Los asesores son reconocidos en el medio.
	· Fecha de Constitución: 27/07/06	· Fecha de Constitución: 9/09/2005	· Fecha de Constitución: 19/02/2004
Cobertura	Quito	Quito y Guayaquil	Nacional
Variedad de servicios	Proyectos de inversión, capacitación	Proyectos de inversión, capacitación.	Proyectos de inversión, capacitación y calidad
Tecnología	· Sala de video conferencias	· Servicio básico de internet, fax, celular, proyectores.	· Sala de video conferencias
	· Servicio básico de internet, fax, celular, proyectores.		· Servicio básico de internet fax, celular, proyectores.
	· Intranet		· Intranet
	· Sistema WAP		
Nombre del Gerente	Juan Álvaro Trujillo Valero	Enrique Xavier Menoscal Vera	Juan Carlos Castañeda Crespo

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Gabriela Herrería

3.1.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores vienen a ser todas aquellas empresas o grupos de personas que abastecen y aprovisionan de materiales de diferente tipo; de modo que las operaciones de GERENPROY se puedan realizar de manera más eficiente y efectiva. En cuanto a los proveedores que dispone la organización, están los siguientes:

- Ecuasuministros.- Ellos proveen de papelería y materiales de oficina
- Tecno-Copy .- Asistencia técnica para las copiadoras de oficina
- El Comercio – Provee de revistas e informativos
- Delta.- Proveen de material impreso como carpetas con logotipos, membretes, etc.
- Access ramEcuaneet.- Provee de servicio de Banda Ancha en Internet
- Banco Pichincha - Produbanco –Banco del Pacífico.- Proveen de capital económico a través de préstamos.
- Profesionales: Proveedores de capacitación

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes del mercado al aumentar los precios o reducir la calidad de los productos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- ✓ Está dominado por pocas empresas y más concentrado al sector industrial al que vende.

- ✓ Está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ✓ La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ Los proveedores venden un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✓ Los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de éste.
- ✓ El proveedor representa una Connotación Gerencial real de integración hacia delante”.²⁵

La siguiente matriz muestra de evaluación muestra el poder de negociación de los clientes en la escala que se menciona a continuación:

TABLA No. 3-5 ESCALA DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

ESCALA	SIGNIFICADO
1	Bajo poder
3	Poder controlable
5	Alto poder

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Herrería

TABLA No. 3-6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Si el proveedor	Importancia 1-5	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Está dominado por pocas empresas y más concentrado al sector industrial al que vende.	5	17,86%	1	0,18
Está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.	5	17,86%	3	0,54
La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.	5	17,86%	1	0,18

Si el proveedor	Importancia	Peso	Calificación	Puntaje
-----------------	-------------	------	--------------	---------

²⁵PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002, Pág. 60

	1-5			Ponderado
Los proveedores venden un insumo importante para el negocio del comprador.	5	17,86%	3	0,54
Los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de éste.	3	10,71%	3	0,32
El proveedor representa una Connotación Gerencial real de integración hacia delante	5	17,86%	1	0,18
TOTAL	28	1		1,93

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Herrería

Para construir la matriz se debe asignar un peso según el nivel de importancia de cada uno de los factores según la escala descrita en el cuadro de escalas. Luego se suman y se obtiene el total de las importancias con un valor igual a 28 el cual sirve para calcular la importancia relativa de cada uno de los factores mediante una simple división de la importancia de cada uno sobre la sumatoria total.

Si es que el factor descrito se aplica en la empresa se coloca la respectiva calificación en una escala de 1 a 5 donde 1 no aplica y 5 aplica totalmente. El resultado se lo analiza según la escala descrita en la matriz de evaluación del poder de negociación de proveedores.

El puntaje ponderado corresponde a la multiplicación del peso por la calificación. La evaluación de la matriz arrojó un resultado ponderado igual a 1,93, lo que significa, que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.1.2.4 Productos o Servicios Sustitutos

Los productos sustitutos que pueden darse en el caso de las empresas que brindan servicios de consultoría y capacitación, son aquellos que satisfagan las necesidades de los clientes a un menor precio, como son:

- internet
- cursos online
- magnéticos
- cursos de tv

Dentro de esto pueden ser, las empresas que deciden crear sus propios departamentos de investigación de mercado, claro que esto implica el aumentar sus costos fijos y variables, pero de todas formas existen empresas que están dispuestas a apostar en aquello.

Otro de los sustitutos que generalmente se da, es hacer las cosas empíricamente, en base a la experiencia de gerentes que han tenido un roce de mercado muy alto, y consideran que no cabe hacer estudios por el conocimiento que ellos poseen.

Además pueden ser aquellas empresas, o grupos de personas; que se dedican a vender información a un precio más económico, lo que hace que las empresas demandantes de los servicios de consultoría y capacitación, obvien el contratar servicios y planeen sus acciones con la información adquirida a través de terceros.

3.2 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

El fin de desarrollar un análisis interno son el poder evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta y para detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la empresa que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores”²⁶.

El análisis interno se obtiene gracias a la entrevista realizada a los directivos de la empresa Gerenproy.

²⁶SAINZ José María – El plan de Marketing en la Práctica – 11va Edición – Pág. 379.

3.2.1 Capacidad Administrativa

3.2.1.1 Diagnóstico de Planificación

CUADRO NO. 3-3 DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN

DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN	PREGUNTA II	CAUSAS	SI	NO
	1.1	¿Se ha definido una metodología para realizar la planificación GERENPROY?		X
	1.2	¿Se conocen los valores, principios, misión y visión en GERENPROY?		X
	1.3	¿Se ha realizado una auditoría interna en GERENPROY?		X
	1.4	¿Se conoce la labor que desempeña GERENPROY en otras organizaciones de igual giro de actividad?	X	
	1.5	¿GERENPROY analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados?		X
	1.6	¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades GERENPROY?		X
	1.7	¿Existe una misión y visión divulgada?		X
	1.8	¿GERENPROY ha desarrollado objetivos y estrategias globales?		X
	1.9	¿GERENPROY controla sus estrategias y evalúa sus resultados?		X
	1.10	¿Existen planteados indicadores de gestión?		X
	TOTAL		1	9

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El resultado del diagnóstico de planificación expresa que la empresa no tiene definido una metodología para realizar la planificación de la organización, por lo tanto la fundación no conoce claramente sus principios, valores, misión y visión, y deja a un lado las necesidades del cliente y empleados.

GERENPROY no ha desarrollado objetivos y estrategias globales y las que se ha implementado no se las ha controlado ni mucho menos evaluado.

Como resultado de este análisis se ha podido observar que existen muchos factores débiles o deficientes por lo tanto se resume que no tienen planteado indicadores de gestión.

3.2.1.2 Diagnóstico Organizacional

CUADRO No. 3-4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	PREGUNTA	CAUSAS	SI	NO
	2.1	¿Existe un organigrama explícito en GERENPROY?		X
	2.2	¿Existe un manual de funciones en la institución?		X
	2.3	¿Todo el personal conoce claramente las funciones?		X
	2.4	¿La estructura actual facilita las iniciativas del personal?	X	
	2.5	¿Se asigna un administrador por área en GERENPROY?	X	
	2.6	¿El gerente en GERENPROY tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos?	X	
	2.7	¿La estructura organizacional favorece la coordinación de funciones en GERENPROY?		X
	2.8	¿Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información?	X	
	2.9	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X
	2.10	¿La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?		X

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El resultado del análisis del diagnóstico organizacional demuestra que hay más factores negativos dentro de esta función por lo que es importante tomar en cuenta correcciones e implementación de estrategias.

GERENPROY no cuenta con un organigrama explícito por lo tanto no se conoce específicamente las funciones que desempeña cada miembro de la institución, ni se tiene en conocimiento por los directivos el ordenamiento del cual se deriva la estructura de la organización.

La institución no trabaja con un manual de funciones ni mucho menos se ha definido sistemas de control y evaluación.

Estas causas negativas impiden el buen desarrollo de las actividades dentro de una organización.

3.2.1.3 Diagnóstico de Control

CUADRO NO. 3-5 DIAGNÓSTICO DE CONTROL

DIAGNÓSTICO DE CONTROL	PREGUNTA III	CAUSAS	SI	NO
	3.1	¿Se ha definido los objetivos de control?	X	
	3.2	¿GERENPROY maneja sistemas de control de gestión?		X
	3.3	¿GERENPROY maneja sistemas de control operativo?		X
	3.4	¿GERENPROY dispone de sistemas eficientes de control financiero?	X	
	3.5	¿Existen normas y métodos para medir el desempeño?	X	
	3.6	¿Existe un modelo de medición del clima laboral?		X
	3.7	¿Se tiene un sistema de control asistido por un computador?	X	
		TOTAL	4	3

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

Los resultados al analizar el diagnóstico de control se inclinan hacia las falencias o debilidades de ciertos factores con relación a este diagnóstico, Las causas 3.2, 3.3, 3.6 tienen incidencia alta por lo tanto se debe considerar como importantes para el

buen desempeño de la organización ya que no cuenta con sistemas de control de gestión ni mucho menos sistema de control operativo.

Todas esas causas afectan el desempeño y el clima laboral, el cual tampoco tiene una correcta medición para lograr la eficacia y eficiencia de la organización.

3.2.1.4 Diagnóstico de Dirección

CUADRO NO. 3-6 DIAGNÓSTICO DE DIRECCIÓN

DIAGNÓSTICO DE DIRECCIÓN	PREGUNTA IV	CAUSAS	SI	NO
	4.1	¿GERENPROY cuenta con personas líderes?	X	
	4.2	¿Siente GERENPROY el liderazgo de sus directivos?	X	
	4.3	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		X
	4.4	¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?		X
		TOTAL	2	3

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

En el análisis del diagnóstico de dirección expresa que GERENPROY no siente el liderazgo de sus directivos ya que el proceso de comunicación es ineficiente, por lo tanto no hay un sistema de auditoría de la comunicación.

La pregunta 4.3 expresa que existe un proceso de delegación en GERENPROY.

Es importante tomar en cuenta la importancia del diagnóstico de dirección ya que depende mucho de la comunicación y liderazgo para poder alcanzar los objetivos deseados.

3.2.2 Capacidad de comercialización

3.2.2.1 Capacidad de Servicio

CUADRO NO. 3-7CAPACIDAD DE SERVICIO

AUDITORÍA DEL SERVICIO	PREGUNTA V	CAUSAS	SI	NO
	5.1	¿GERENPROY cuenta con instalaciones adecuadas para el personal?	X	
	5.2	¿GERENPROY cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes?		X
	5.3	¿El sueldo del personal está de acuerdo al puesto que ocupan?		X
	5.4	¿Existen recompensas o sanciones por productividad?		X
	5.5	¿Se han diseñado adecuadamente los puestos de trabajo?		X
	5.6	¿La fuerza de trabajo es suficientemente motivada?		X
	5.7	¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo?		X
	5.8	¿Se cumple con los horarios establecidos?	X	
	5.9	¿Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes?	X	
	5.10	¿Es adecuado el nivel tecnológico establecido en GERENPROY?		X
	5.11	¿Se realiza de manera automática el proceso de prestación del servicio?	X	
TOTAL			4	7

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El resultado del análisis demuestra que GERENPROY no cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes, y con relación a los empleados el sueldo del personal no está de acuerdo al puesto que ocupan.

La organización no establece recompensas o sanciones por productividad lo cual afecta el rendimiento del empleado y no motiva el mejoramiento de su labor y la organización no se ha percatado de dicho rendimiento ya que no mide el desempeño de la fuerza de trabajo.

3.2.2.2 Diagnóstico de Servicio al Cliente

CUADRO No. 3-8 AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE

AUDITORÍA DE SERVICIO AL CLIENTE	VII	CAUSAS	SI	NO
	8.1	¿Cuenta GERENPROY con una base de datos actualizada de sus clientes?	X	
	8.2	¿Conoce GERENPROY la satisfacción de sus clientes?		X
	8.3	¿GERENPROY dispone de un sistema de auditoría del servicio?		X
	8.4	¿Se práctica la cultura del servicio?		X
	8.5	Se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocios		X
TOTAL			1	4

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El análisis de función, demuestra que GERENPROY no está pendiente de la satisfacción del cliente ya que no tiene un sistema de auditoría de calidad donde se mida el desempeño de la cultura del servicio y niveles de calidad de la empresa y de otras instituciones del mismo giro de actividad.

3.2.2.3 Diagnóstico de Mercado

CUADRO NO. 3-9 AUDITORÍA DEL MERCADO

AUDITORÍA DEL MERCADO	VIII	CAUSAS	SI	NO
	9.1	¿Se ha definido un mercado objetivo de GERENPROY?		X
	9.2	¿Se realizan investigaciones de mercado?		X
	9.3	¿Se realiza publicidad?		X
	9.4	¿Se cuenta con personal de relaciones públicas?	X	
	9.5	¿Se hacen promociones con criterios específicos para manejarlas?		X
	9.6	¿Se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios?		X
	9.7	¿Sabe sobre el manejo de precios de la competencia?		X
	9.9	¿Se ofrecen descuentos, deducciones, y créditos?	X	
	9.10	¿Se ha podido determinar la conducta de los clientes?		X
	9.11	¿Se conoce la rentabilidad por SERVICIO?		X
	9.12	¿Podría ampliarse o reducirse las líneas de servicios y productos en GERENPROY?		X
	TOTAL		2	9

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El resultado de la auditoría del mercado demuestra falencias con relación a la investigación del mercado objetivo, por lo tanto no se realiza la publicidad o promociones con criterio específico necesaria por medio de televisión, radio o prensa.

Es importante aclarar que el criterio que utiliza la organización en la fijación de precios según la pregunta 9.6, es en base al mercado, aun así no se conoce la rentabilidad por producto.

La organización no tiene ningún conocimiento sobre el manejo de precios de la competencia

El resultado de la pregunta 9.11 expresa que se puede ampliar o reducirse las líneas de servicio y productos en GERENPROY como por ejemplo establecer un marketing adecuado, o beneficios para los clientes.

3.2.3 Cultura Organizacional

CUADRO No. 3-10 DIAGNÓSTICO DE TALENTO HUMANO

DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN	PREGUNTA II	CAUSAS	SI	NO
	10.1	¿Existe un departamento específico de administración del talento humano?	X	
	10.2	¿Existen un proceso definido para reclutamiento y selección del personal?	X	
	10.3	¿Se tiene identificado el análisis de puestos?		X
	10.4	¿Se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias?		X
	10.5	¿Se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal?		X
	10.6	¿Se han establecido planes y programas de capacitación?	X	
	10.7	¿Se mide la efectividad de los planes de capacitación?		X
	TOTAL		3	8

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Gabriela Herrería

El resultado del diagnóstico de talento humano expresa falencias en los procesos de administración del talento humano, fundamentalmente porque no se tiene identificado el análisis de puestos, No se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias, no se establece el nivel de salarios en base al análisis de puestos y técnicas estadísticas, ni se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal. Además se concluyó que no se mide la efectividad de los planes de capacitación, no existe un modelo de medición del clima laboral, no se mide el desempeño de los empleados, ni tampoco existe un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos.

Como resultado de este análisis se ha podido observar que existen muchos factores débiles o deficientes en la administración del talento humano, por lo que se recomienda corregir estas debilidades.

3.3 Análisis FODA

Del análisis externo e interno, se presenta el resumen de las connotaciones empresariales, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales tiene un nivel de impacto alto, medio y bajo, el cual fue discutido con el personal involucrado en la organización. Los resultados fueron los siguientes:

CUADRO No. 3-11MATRIZ RESUMEN - OPORTUNIDADES

ANALISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES	A	M	B
La estabilidad inflacionaria permite un aumento en la demanda de los servicios de asesoría.	X		
Las empresas poseen mayor capacidad de pago			X
La empresa cumple responsablemente los lineamientos legales que el país exige.		X	
Las tendencias sociales y culturales han cambiado en pos del desarrollo del mercado consultor.	X		
Información actualizada dirigida a los usuarios		X	
Software disponibles para la gestión de los servicios	X		
Agilidad en los procesos	X		
Mayor porcentaje de clientes satisfechos		X	
Existe una homogeneidad en los montos facturados por lo que existe fidelidad en los clientes.	X		
Los términos de negociación de los clientes pueden ser fijados por mutuo acuerdo de las partes.			X
Que se produzca un efecto Dómino, lo que quiere decir que la empresa tenga clientes solo por buenas recomendaciones.		X	
Empresas competidoras con poca gama de servicios.	X		
Los proveedores actuales cumplen con las exigencias de GERENPROY.		X	
TOTAL	46%	38%	15%

CUADRO No. 3-12MATRIZ RESUMEN - AMENAZAS

ANALISIS EXTERNO			
AMENAZAS	A	M	B
Una amenaza para las microempresas es la tendencia de crecimiento y disminución constante de la tasa de interés activa que genera desconfianza al intentar realizar un préstamo, para nuevas inversiones.		X	
Altos costos por el software.	X		
Modernizaciones tecnológicas constantes.	X		
El poder contar con tecnología requiere de una alta inversión.	X		
Ingreso de más competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	X		
Ingreso de la competencia con gran capacidad tecnológica.	X		
Presencia de consultores informales que dañan el mercado de la consultoría y capacitación.	X		
TOTAL	86%	14%	0%

CUADRO No. 3-13MATRIZ RESUMEN – FORTALEZAS

ANALISIS INTERNO			
FORTALEZAS	A	M	B
Se conoce la labor que desempeña GERENPROY en otras organizaciones de igual giro de actividad	X		
La estructura actual facilita las iniciativas del personal		X	
Se asigna un administrador por área en GERENPROY		X	
El gerente en GERENPROY tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos		X	
Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información	X		
Se ha definido los objetivos de control	X		
GERENPROY dispone de sistemas eficientes de control financiero	X		
Existen normas y métodos para medir el desempeño	X		
Se tiene un sistema de control asistido por un computador			X
GERENPROY cuenta con personas líderes		X	
Siente GERENPROY el liderazgo de sus directivos	X		
GERENPROY cuenta con instalaciones adecuadas para el personal	X		
Se cumple con los horarios establecidos	X		
Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes	X		
Se realiza de manera automática el proceso de prestación del servicio	X		
Cuenta GERENPROY con una base de datos actualizada de sus clientes	X		
Se cuenta con personal de relaciones públicas	X		
Se ofrecen descuentos, deducciones, y créditos	X		
Existe un departamento específico de administración del talento humano		X	
Existen un proceso definido para reclutamiento y selección del personal		X	
Se han establecido planes y programas de capacitación	X		
TOTAL	67%	29%	5%

CUADRO NO. 3-14MATRIZ RESUMEN - DEBILIDADES

ANALISIS INTERNO			
DEBILIDADES	A	M	B
No se ha definido una metodología para realizar la planificación GERENPROY	X		
No se conocen los valores, principios, misión y visión en GERENPROY	X		
No se ha realizado una auditoría interna en GERENPROY		X	
GERENPROY no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	X		
No hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades GERENPROY		X	
No existe una misión y visión divulgada			X
GERENPROY no ha desarrollado objetivos y estrategias globales		X	
GERENPROY no controla sus estrategias y evalúa sus resultados	X		
No existen planteados indicadores de gestión		X	
No se ha definido una metodología para realizar la planificación GERENPROY	X		
No se conocen los valores, principios, misión y visión en GERENPROY	X		
No se ha realizado una auditoría interna en GERENPROY		X	
GERENPROY no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	X		
No hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades GERENPROY		X	
No existe una misión y visión divulgada			X
GERENPROY no ha desarrollado objetivos y estrategias globales		X	
GERENPROY no controla sus estrategias y evalúa sus resultados	X		
No existen planteados indicadores de gestión		X	
No existe un organigrama explícito en GERENPROY	X		
No existe un manual de funciones en la institución			X
Todo el personal no conoce claramente las funciones		X	
La estructura organizacional no favorece la coordinación de funciones en GERENPROY			X
No se han definido sistemas de control y evaluación	X		
La estructura orgánica no tiene capacidad para responder a cambios internos y externos			X
GERENPROY no maneja sistemas de control de gestión		X	
GERENPROY no maneja sistemas de control operativo		X	
No existe un modelo de medición del clima laboral	X		
El proceso de comunicación no es eficiente y efectivo		X	
No hay un sistema de auditoría de la comunicación		X	
El sueldo del personal no está de acuerdo al puesto que ocupan		X	

ANÁLISIS INTERNO			
DEBILIDADES	A	M	B
No existen recompensas o sanciones por productividad	X		
No se han diseñado adecuadamente los puestos de trabajo		X	
La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada			
No se mide el desempeño de la fuerza de trabajo	X		
No es adecuado el nivel tecnológico establecido en GERENPROY	X		
No conoce GERENPROY la satisfacción de sus clientes	X		
GERENPROY no dispone de un sistema de auditoría del servicio		X	
No se practica la cultura del servicio			X
No se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector con el mismo giro de negocios		X	
No se ha definido un mercado objetivo de GERENPROY		X	
No se realizan investigaciones de mercado	X		
No se realiza publicidad	X		
No se hacen promociones con criterios específicos para manejarlas		X	
No se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios		X	
No se sabe sobre el manejo de precios de la competencia		X	
No se ha podido determinar la conducta de los clientes		X	
No se conoce la rentabilidad por servicio		X	
No podría ampliarse o reducirse las líneas de servicios y productos en GERENPROY	X		X
No se tiene identificado el análisis de puestos			X
No se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias		X	
No se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal			X
No se mide la efectividad de los planes de capacitación	X		
TOTAL	36%	45%	19%

3.3.1 “Análisis de Factores Internos y Externos”²⁷

Las matrices Evaluación de Factores Externos y Evaluación de Factores Internos, permiten determinar el balance entre los aspectos positivos y negativos del ámbito externo e interno de la organización.

Para la elaboración de las matrices se extraen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de impacto alto determinadas en la matriz resumen, a las cuales se les asigna un nivel de importancia y este se lo relaciona a la industria a la que la empresa se dirige, la escala va de 1 a 5, donde 1 es poco importante para la empresa y 5 es muy importante para la misma.

Para la calificación de los factores externos e internos se utiliza la siguiente escala, que mide la importancia de los factores con relación a la organización:

Amenaza – debilidad (menor)	—1→
Amenaza – debilidad (mayor)	—2→
Oportunidad – Fortaleza (mayor)	—→3
Oportunidad- Fortaleza (menor)	—4→

²⁷ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 8-9.

El puntaje ponderado al final de la tabla indica hacia donde están inclinadas las oportunidades versus las amenazas o debilidades versus fortalezas. El valor de 2,5 significa un balance total entre las oportunidades y amenazas, un valor mayor indica que existen oportunidades importantes que contrarrestan las amenazas o fortalezas importantes que contrarrestan las debilidades y un valor menor, significa que existen amenazas importantes dentro de la industria, o que existen debilidades importantes dentro de la organización, que pueden causar deficiencias.

TABLA NO. 3-7 ANÁLISIS MATRIZ EFE

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 - 4)	PESO PONDERADO
1	La estabilidad inflacionaria permite un aumento en la demanda de los servicios de asesoría.	5	9%	3	0,26
2	Las tendencias sociales y culturales han cambiado en pos del desarrollo del mercado consultor.	5	9%	3	0,26
3	Softwares disponibles para la gestión de los servicios	5	9%	4	0,35
4	Agilidad en los procesos	4	7%	3	0,21
5	Existe una homogeneidad en los montos facturados por lo que existe fidelidad en los clientes.	4	7%	4	0,28
6	Empresas competidoras con poca gama de servicios.	5	9%	3	0,26
	AMENZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 - 2)	PESO PONDERADO
1	Altos costos por el software.	5	9%	2	0,18
2	Modernizaciones tecnológicas constantes.	5	9%	1	0,09
3	El poder contar con tecnología requiere de una alta inversión.	4	7%	1	0,07
4	Ingreso de más competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	5	9%	2	0,18
5	Ingreso de la competencia con gran capacidad tecnológica.	5	9%	2	0,18
6	Presencia de consultores informales que dañan el mercado de la consultoría y capacitación.	5	9%	2	0,18
	TOTAL:	57	100%		2,49

El análisis de los factores externos da como resultado en su promedio ponderado (2.49); lo cual significa que las amenazas son determinantes ante las oportunidades, razón por la cual la empresa debe establecer estrategias para re direccionar dichos factores y poder eliminar las amenazas detectadas o contrarrestar de manera eficiente las mismas.

Como conclusión se puede resumir que existen amenazas determinantes ante nuestras oportunidades.

TABLA NO. 3-8ANÁLISIS MATRIZ EFI

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (3 a 4)	PESO PONDERADO
1	Se conoce la labor que desempeña GERENPROY en otras organizaciones de igual giro de actividad	5	4%	3	0,12
2	Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información	3	2%	4	0,10
3	Se ha definido los objetivos de control	4	3%	3	0,10
4	GERENPROY dispone de sistemas eficientes de control financiero	5	4%	3	0,12
5	Existen normas y métodos para medir el desempeño	5	4%	3	0,12
6	Siente GERENPROY el liderazgo de sus directivos	2	2%	4	0,07
7	GERENPROY cuenta con instalaciones adecuadas para el personal	5	4%	3	0,12
8	Se cumple con los horarios establecidos	5	4%	3	0,12
9	Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes	5	4%	3	0,12
10	Se realiza de manera automática el proceso de prestación del servicio	3	2%	4	0,10
11	Cuenta GERENPROY con una base de datos actualizada de sus clientes	5	4%	3	0,12
12	Se cuenta con personal de relaciones públicas	4	3%	3	0,10
13	Se ofrecen descuentos, deducciones, y créditos	5	4%	4	0,16
14	Se han establecido planes y programas de capacitación	3	2%	4	0,10

No	FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO				
	DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN (1 a 2)	PESO PONDERADO
1	No se ha definido una metodología para realizar la planificación GERENPROY	5	4%	2	0,08
2	No se conocen los valores, principios, misión y visión en GERENPROY	4	3%	2	0,07
3	GERENPROY no analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados	5	4%	2	0,08
4	GERENPROY no controla sus estrategias y evalúa sus resultados	4	3%	2	0,07
5	No existe un organigrama explícito en GERENPROY	4	3%	2	0,07
6	No se han definido sistemas de control y evaluación	5	4%	1	0,04
7	No existe un modelo de medición del clima laboral	5	4%	1	0,04
8	No existen recompensas o sanciones por productividad	3	2%	1	0,02
9	No se mide el desempeño de la fuerza de trabajo	4	3%	2	0,07
10	No es adecuado el nivel tecnológico establecido en GERENPROY	5	4%	2	0,08
11	No conoce GERENPROY la satisfacción de sus clientes	5	4%	2	0,08
12	No se realizan investigaciones de mercado	4	3%	2	0,07
13	No se realiza publicidad	4	3%	1	0,03
14	No podría ampliarse o reducirse las líneas de servicios y productos en GERENPROY	4	3%	1	0,03
15	No se mide la efectividad de los planes de capacitación	3	2%	1	0,02
	TOTAL:	123	100%		2,41

La matriz EFI en su promedio ponderado da como resultado (2,41), razón por la cual se tiene como conclusión que existen factores de debilidad con mayor importancia que las fortalezas, este resultado demuestra que es de suma importancia establecer lineamientos estratégicos para contrarrestar dichas debilidades.

3.3.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA, es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

TABLA NO. 3-9MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Fortaleza financiera (1 peor a 6 mejor)			
Liquidez	5,00	0,21	1,04
Capital de trabajo	4,00	0,17	0,67
Flujo de caja	5,00	0,21	1,04
Factibilidad de salida del mercado	6,00	0,25	1,50
Riesgos del negocio	4,00	0,17	0,67
TOTAL	24,00	1,00	4,92
Ventajas competitivas (-1 mejor a -6 peor)			
Participación de mercado	- 3,00	0,17	- 0,50
Diferenciación del servicio	- 4,00	0,22	- 0,89
Calidad del servicio	- 3,00	0,17	- 0,50
Confiabilidad del consumidor	- 3,00	0,17	- 0,50
Capacidad de negociación con proveedores	- 5,00	0,28	- 1,39
TOTAL	- 18,00		- 3,78
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR
Estabilidad Ambiental (-1mejor a -6 peor)			
Cambios tecnológicos	- 5,00	0,36	- 1,79
Tasa de inflación	- 2,00	0,14	- 0,29
Variabilidad de la demanda	- 2,00	0,14	- 0,29
Rango de precios del servicio	- 2,00	0,14	- 0,29
Eficiencia ante el mercado	- 3,00	0,21	- 0,64
TOTAL	- 14,00		- 3,29
Fortaleza de la industria (1 peor a 6 mejor)			
Potencial de crecimiento	4,00	0,22	0,89
Potencial de utilidades	4,00	0,22	0,89
Estabilidad financiera	4,00	0,22	0,89
Conocimientos tecnológicos	3,00	0,17	0,50
Rentabilidad de los compradores	3,00	0,17	0,50
TOTAL	18,00		3,67

Los ejes de la matriz peyea son: fortaleza financiera (ff), ventaja competitiva (vc), estabilidad ambiental (ea), y fortaleza de la industria (fi). Las dos dimensiones

internas, ff y vc, así como las dos externas, fi y ea, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.²⁸

GRAFICO NO 3-1 ESTRATEGIA PEYEA



Los resultados de PEYEA, son:

FF = 4,92	Eje Vertical =	FF – EA =	4,92 – 3,29
VC = - 3,78		Y =	1.63
EA = - 3,29	Eje Horizontal =	FI – VC =	3,67 – 3,78
FI = 3,67		X =	- 0,11

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos/mercoint/mercoint.shtml> - Importancia del PEEA - William Lobo Duarte. (Ingeniero Civil)

El resultado del análisis muestra que Gerenproy se encuentra en un cuadrante conservador lo cual expresa que es una institución financieramente fuerte, en una industria estable, esto implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos.

Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo en las actividades internas de la organización y diversificación concéntrica para intentar mejor aquellas deficiencias ya analizadas.

3.3.3 Matriz de Síntesis Estratégica

La matriz de síntesis estratégica permitirá establecer estrategias y lineamientos a seguir en base a los resultados obtenidos, logrando así eficiencia en las fortalezas y oportunidades así contrarrestar las debilidades y amenazas.

CUADRO No. 3-15 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA		
	Definir objetivo globales, y sus correspondientes evaluaciones	Hacer un análisis bimestral de la variabilidad de la inflación y sus impactos.
	Mantener el liderazgo en pie del éxito empresarial	
	Actualizar permanentemente la base de datos	Hacer un análisis anual acerca de la evolución del mercado consultor en la ciudad de Quito.
	Búsqueda de nuevos programas de financiamientos.	
	Actualizar los sistemas de información financiera.	Realizar un benchmarking.
	Diseñar una metodología de planificación mensual.	Buscar financiamiento para modernización de software
	Realizar charlas acerca de la filosofía corporativa de la empresa y una evaluación trimestral	
	Realizar encuestas o entrevistas a los clientes tanto internos como externos.	Realizar investigaciones de mercado.
	Realizar una evaluación y control del clima laboral, así como establecer recompensas o sanciones por cumplimientos.	
	Diseñar un plan de marketing.	Generar eficiencia en los procesos para ser más competitivos.
	Buscar financiamiento para actualización del factor tecnológico.	Trabajar en un análisis de precios, para competir con el mercado informal.
	Diseñar y establecer un organigrama explícito.	

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

4.1 Investigación de Mercado

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.²⁹

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar, monitorear y evaluar las acciones de marketing.

4.1.1 Segmentación del Mercado

Para la segmentación del mercado es importante determinar que la capacitación es inherente a la vida organizacional de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito por el nivel competitivo actual de las organizaciones.

²⁹ Peter D. Bennett (ed.), dictionary of Marketing Terms (Chicago: American Marketing Association, 1988), page. 117

4.1.1.1 Variables de Macro Segmentación

En la variable de macrosegmentación el tipo de variable que se escogió es Tamaño de empresa la cual se lo denominará “Requerimiento de capacitación y asesoría” y los segmentos escogidos son: Grandes, Medianas y Pequeñas (PYMES).

CUADRO No. 4-1 VARIABLES DE MACRO SEGMENTACIÓN

TIPO DE SEGMENTACIÓN	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	SEGMENTOS
Macrosegmentación	Tamaño de la Empresa	Requerimiento de Capacitación	Grandes Medianas Pequeñas

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrera

4.1.1.2 Variables de Micro Segmentación

En las variables de microsegmentación se ha escogido la variable Fiscal denominada “Declaración de la Renta” valores que son representados en dólares de donde nacen los segmentos:

- ✓ Entre \$0,1 a \$100 de impuesto a la renta causado
- ✓ Entre \$100 a \$1.000 de impuesto a la renta causado
- ✓ Entre \$1.000 a \$10.000 de impuesto a la renta causado

CUADRO No. 4-2 MICROSEGMENTACIÓN

TIPO DE SEGMENTACIÓN	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE DE LA VARIABLE	SEGMENTOS
Microsegmentación	Fiscal	Impuesto a la renta	Entre \$0.1 a \$100 Entre \$100 a \$1.000 Entre \$1.000 a \$10.000

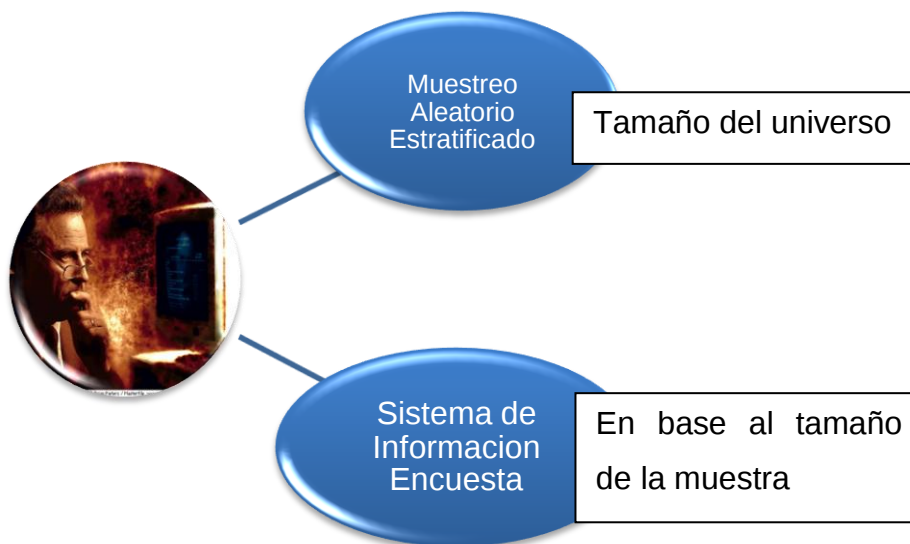
Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrera

4.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación comienza con la extracción de la población objeto de estudio para poder empezar con el análisis completo para obtención de la muestra.

GRÁFICO No. 4-1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrera

Tamaño del universo.- El tamaño del universo es el número de personas que componen la muestra aleatoria estratificada, extraída de una población.

Según datos otorgados por el SRI, en Quito existe 14.981 empresas las cuales ofrecen distintos servicios hacia los clientes en general, estas empresas representan un mercado muy atractivo los cuales necesitarían de los servicios que GERENPROY ofrece.

Población Objeto de Estudio: Empresas que requieran de asesorías y consultorías.

Total:	14.981	Empresas
--------	---------------	-----------------

Fuente: SRI

Pregunta Base.- Esta pregunta estará enfocada a las empresas que requieren de asesorías, consultorías, y que están ubicadas en distintos puntos de la ciudad de Quito.

¿Ha solicitado servicios de asesorías y consultorías?

De la prueba piloto realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

SI	9
NO	1
Total:	10

Tamaño de la muestra.- Para el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula en la cual se reemplazan los datos obtenidos:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Simbología:

NC	=	Nivel de Confianza
P	=	Probabilidad de que ocurra el evento
Q	=	Probabilidad de que no ocurra el evento
z	=	Coefficiente de estandarización de la curva normal.
e	=	Error estándar

Datos:

NC	=	95.00%
P	=	90.00%
Q	=	10.00%
N	=	14.981
z	=	1.96
e	=	5.00%

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * 0.1 * 14.981}{0.05^2 * (14.981 - 1) + 1.96^2 * 0.9 * 0.1}$$

TOTAL DE ENCUESTAS = 137

Encuesta.- Para continuar con el diseño de la investigación una vez determinado el tamaño de la muestra es importante diseñar la encuesta, para el diseño de la encuesta se utiliza un cuestionario muy bien estructurado en base a objetivos y variables los cuales permitirán establecer la pregunta adecuada. (Anexo No. 1)

La recolección de la información se la realizará por medio de encuesta la cual se la aplicará por medio de entrevistas personalizadas, o sea el encuestador y el encuestado.

4.1.3 Procesamiento de Datos

El software utilizado para la obtención de la información con un 95% de nivel de confianza es el programa SPSS versión 12.0 el cual es un programa diseñado especialmente para la tabulación de encuestas, el cual consiste en ingresar los datos de las preguntas para luego, por medio de instrucciones que el sistema mismo indica, extraer la respuesta final con su respectivo gráfico en barras o pastel, procesada toda la información se procede por analizar los resultados en Word.

Análisis de los datos obtenidos mediante encuestas

1) ¿Ha solicitado servicios de consultoría y asesorías?

¿Ha Solicitado Servicios de consultoría y asesoría?		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	47	34%
No	90	66%
Total:	137	100%

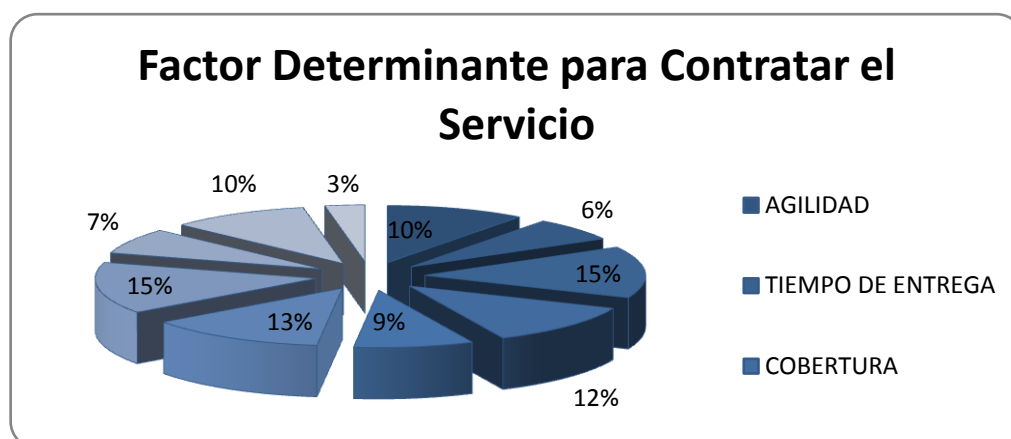


Comentario:

Al analizar los resultados obtenemos que el 66% de las personas encuestadas no han solicitado servicios de consultoría y asesorías, mientras tanto el 34% de personas si lo han hecho.

2) Al momento de solicitar consultoría y asesorías ¿Cuál es el factor determinante para contratar los servicios?

Factor Determinante para Contratar el Servicio		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AGILIDAD	14	10%
TIEMPO DE ENTREGA	9	7%
COBERTURA	20	15%
CONFIDENCIALIDAD	16	12%
PRECIO	12	9%
CONOCIMIENTO DEL MEDIO	18	13%
EXPERIENCIA DEL MERCADO	20	15%
RESPONSABILIDAD	10	7%
SERIEDAD	14	10%
TIPO DE SERVICIO	4	3%
Total:	137	100%



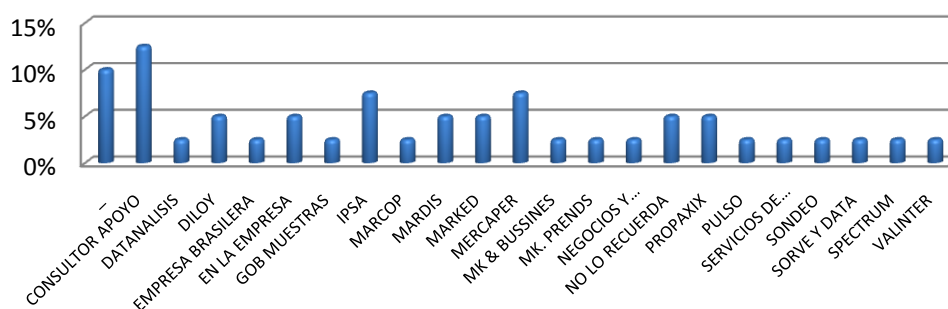
Comentario:

Al analizar los resultados de la pregunta que señala si al momento de solicitar consultoría y asesoría cual es el factor determinante para contratar los servicios, el porcentaje más representativo es del 15% al opinar que son: la cobertura y la experiencia en el mercado, mientras tanto el 10% pertenece a la agilidad y la seriedad, también se obtienen valores no muy representativos pero importantes del 3% que representa el tipo de servicio.

3) ¿Cuál fue la última empresa de consultoría con la que trabajo?

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	4	10%
CONSULTOR APOYO	5	13%
DATANALISIS	1	3%
DILOY	2	5%
EMPRESA BRASILEIRA	1	3%
EN LA EMPRESA	2	5%
GOB MUESTRAS	1	3%
IPSA	3	8%
MARCOP	1	3%
MARDIS	2	5%
MARKED	2	5%
MERCAPER	3	8%
MK & BUSSINES	1	3%
MK. PRENDS	1	3%
NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS	1	3%
NO LO RECUERDA	2	5%
PROPAXIX	2	5%
PULSO	1	3%
SERVICIOS DE MARKETING	1	3%
SONDEO	1	3%
SORVE Y DATA	1	3%
SPECTRUM	1	3%
VALINTER	1	3%
Total:	40	100%

Empresas de Consultoría con las que ha Trabajado

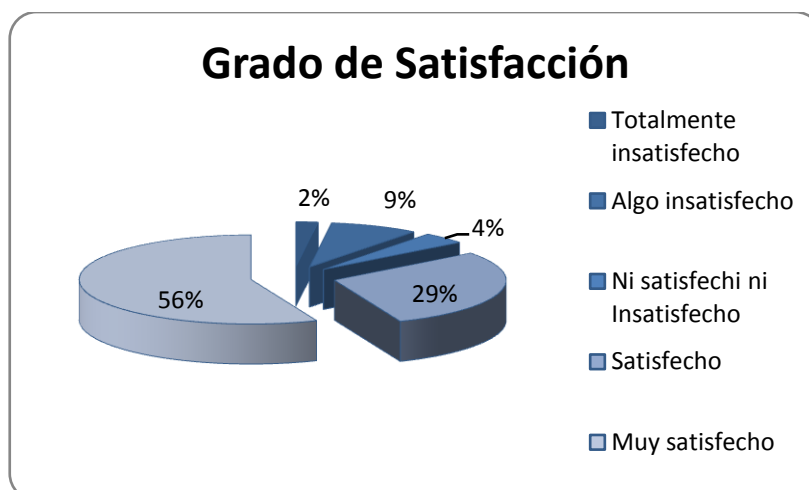


Comentario:

El porcentaje más representativo es del 13% el cual significa que las empresas han solicitado el servicio de consultorías de apoyo, con el 8% se encuentran las IPSA, MERCAPER siendo empresas de las cuales se necesitan ayuda.

4) ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece investigación de mercado? Califique

Grado de Satisfacción		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente insatisfecho	1	2%
Algo insatisfecho	4	8%
Ni satisfecho ni Insatisfecho	2	4%
Satisfecho	14	29%
Muy satisfecho	27	56%
Total:	48	100%

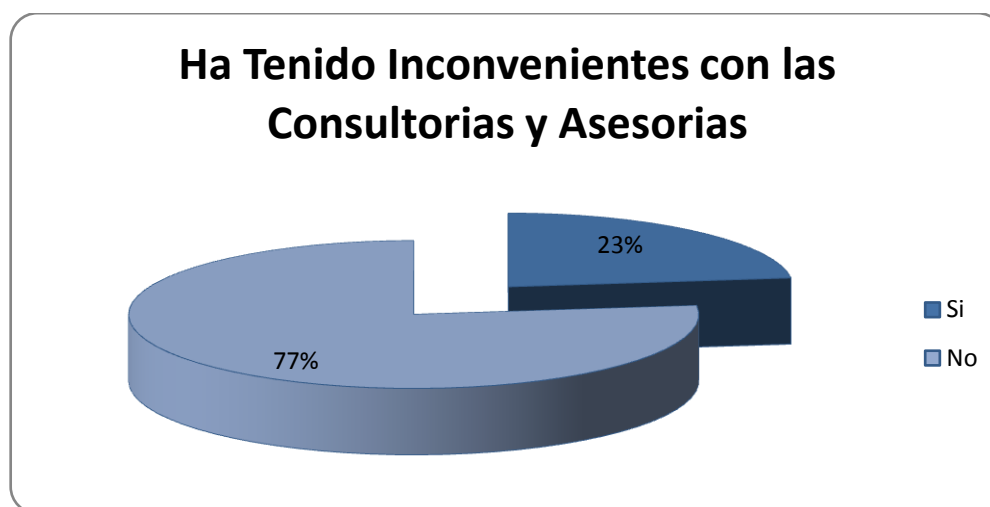


Comentario:

La satisfacción del cliente es primordial y en el cual la empresa se basa y al analizar la pregunta los encuestados opinan en un 56% que su grado de satisfacción ha sido muy satisfecho, el 29% opinan que ha sido satisfecha y tan solo el 2% de las personas encuestadas opinan que su grado de satisfacción ha sido totalmente insatisfecho.

5) ¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con las consultoría y asesorías que han realizado con su empresa?

Ha tenido inconvenientes con las asesorías y consultorías		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%

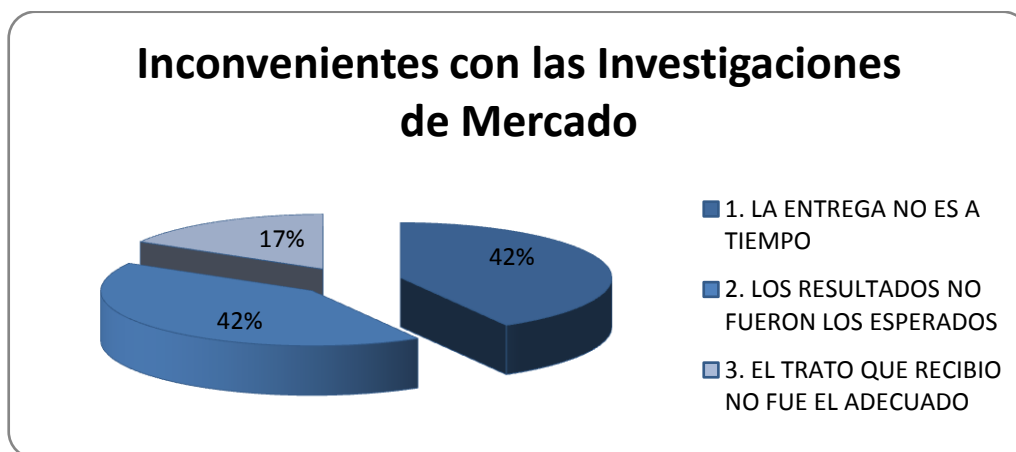


Comentario:

De las personas encuestadas el 77% opinan que no ha tenido inconvenientes al solicitar consultorías y asesorías que se han realizado en las diferentes empresas y el 23% de las personas si han tenido problemas al solicitar asesorías y consultorías.

6) ¿Qué tipo de problemas?, marque con una X el o los problemas

Inconvenientes con las Asesorías y consultorías		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. LA ENTREGA NO ES A TIEMPO	5	42%
2. LOS RESULTADOS NO FUERON LOS ESPERADOS	5	42%
3. EL TRATO QUE RECIBIO NO FUE EL ADECUADO	2	17%
Total:	12	100%

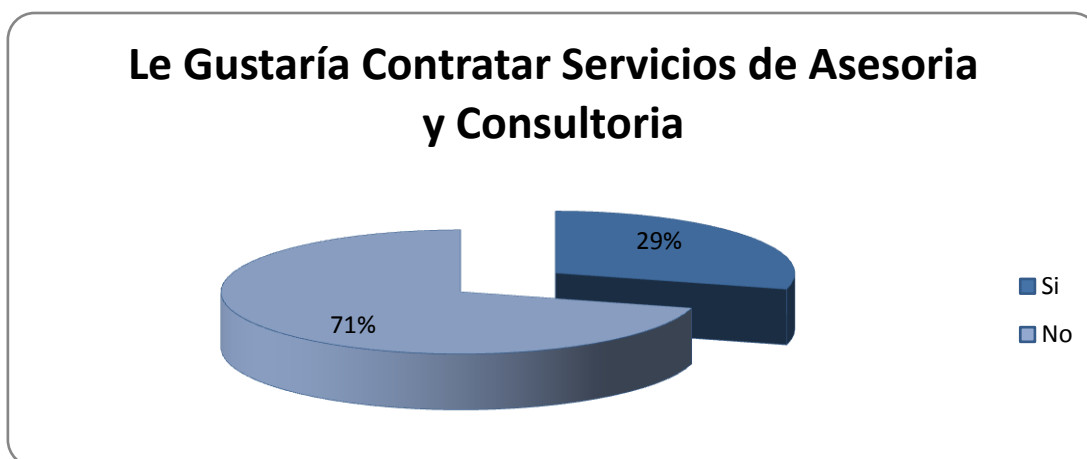


Comentario:

Al preguntar el tipo de inconvenientes ha tenido, el 42% de las personas encuestadas indican que la entrega no fue a tiempo y que los resultados no fueron los esperados, por otro lado el 17% revela que el trato que recibió no fue el adecuado.

7) ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde mejores servicios de consultoría y asesorías consultoría en el área de marketing?

Le Gustaría Contratar Servicios de Asesorías y consultorías		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	40	29%
No	97	71%
Total:	137	100%

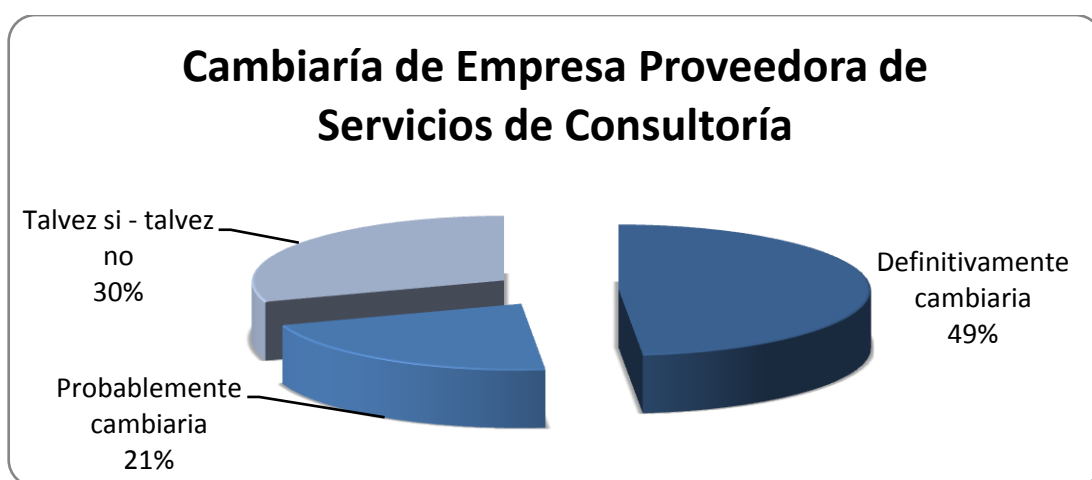


Comentario:

Al analizar los datos tenemos que 97% de los encuestados no le gustaría contratar servicios de asesoría y consultoría, por otro lado al 29% de las personas si le gustaría contratar los servicios.

8) ¿Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría?

Cambiaría de Empresa Proveedora de Servicios de Consultoría		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente cambiaria	16	48%
Probablemente cambiaria	7	21%
Tal vez si - tal vez no	10	30%
Total:	33	100%

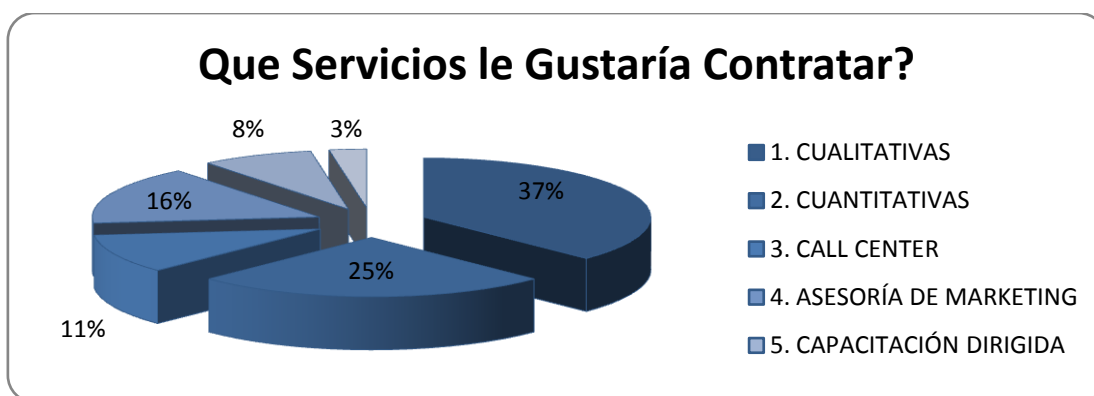


Comentario:

Los datos revelan que el 49% de las personas encuestas definitivamente cambiarían de empresa proveedora de servicios, el 30% de los encuestados se encuentran indecisos ante la probabilidad de cambiar de proveedor de servicios y el 21% de las personas encuestadas opinan que probablemente cambiarían de proveedor.

9) Qué servicios le gustaría contratar

¿Qué Servicios le Gustaría Contratar?		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. CUALITATIVAS	28	37%
2. CUANTITATIVAS	19	25%
3. CALL CENTER	8	11%
4. ASESORÍA DE MARKETING	12	16%
5. CAPACITACIÓN DIRIGIDA	6	8%
6. OTROS	2	3%
Total:	75	100%

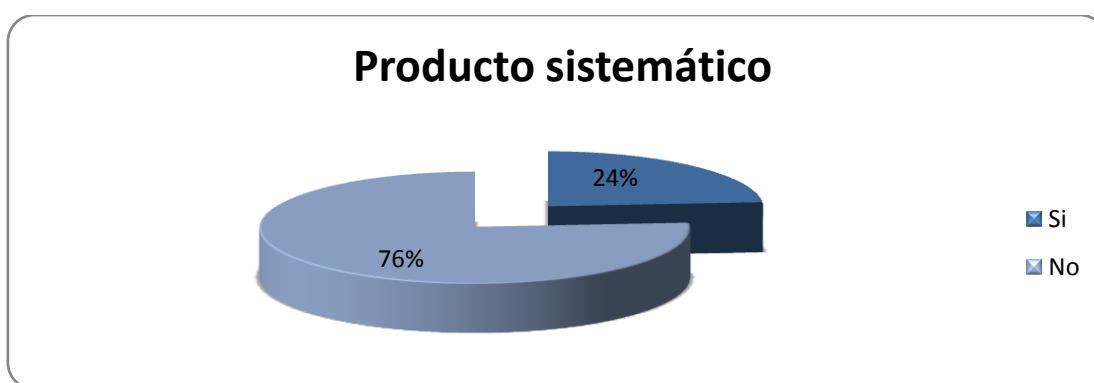


Comentario:

De las personas encuestadas el 37% de las personas encuestadas le gustaría contratar servicios cualitativos, el 25% servicios cuantitativos, el 16% servicios de asesoría de marketing y el 3% de las personas encuestadas le gustaría contratar otro tipo de servicio.

10) Existe algún producto de estudio sistemático que ustedes realicen

11. Producto sistemático		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	24%
No	32	76%
Total:	42	100%

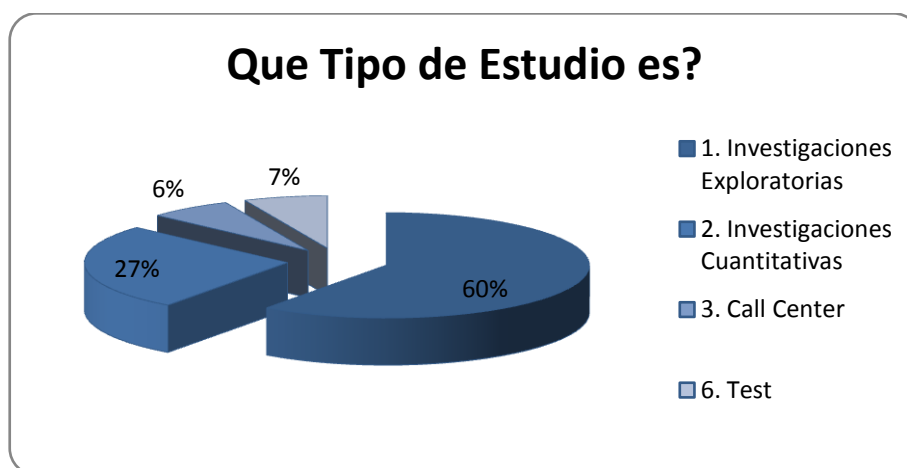


Comentario:

De las personas encuestadas opinan en un 76% no han realizado productos de estudio sistemático que se encuentran realizando, y el 24% de las personas encuestadas si están realizando estudios sistemáticos.

11) Qué tipo de estudio es y cada qué tiempo lo hacen

Qué Tipo de Estudio es?		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. Investigaciones Exploratorias	9	60%
2. Investigaciones Cuantitativas	4	27%
3. Call Center	1	7%
6. Test	1	7%
Total:	15	100%



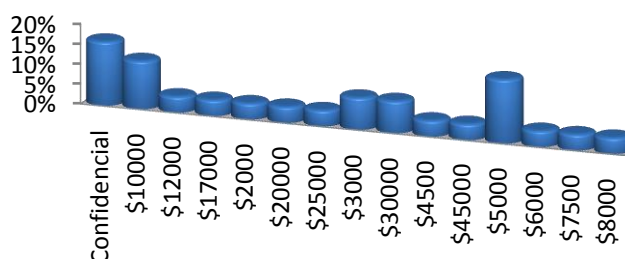
Comentario:

De los encuestados el 60% han realizado estudios sobre Investigaciones Exploratorias, el 27% estudios de investigaciones exploratorias y el 7% han realizado estudios de call center y estudios de test.

12)Aproximadamente cuanto destinan de su presupuesto anual para realizar asesorías y consultorías

Presupuesto que invierte		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confidencial	4	16%
\$10000	3	12%
\$12000	1	4%
\$17000	1	4%
\$2000	1	4%
\$20000	1	4%
\$25000	1	4%
\$3000	2	8%
\$30000	2	8%
\$4500	1	4%
\$45000	1	4%
\$5000	4	16%
\$6000	1	4%
\$7500	1	4%
\$8000	1	4%
Total:	25	100%

Presupuesto que invierte

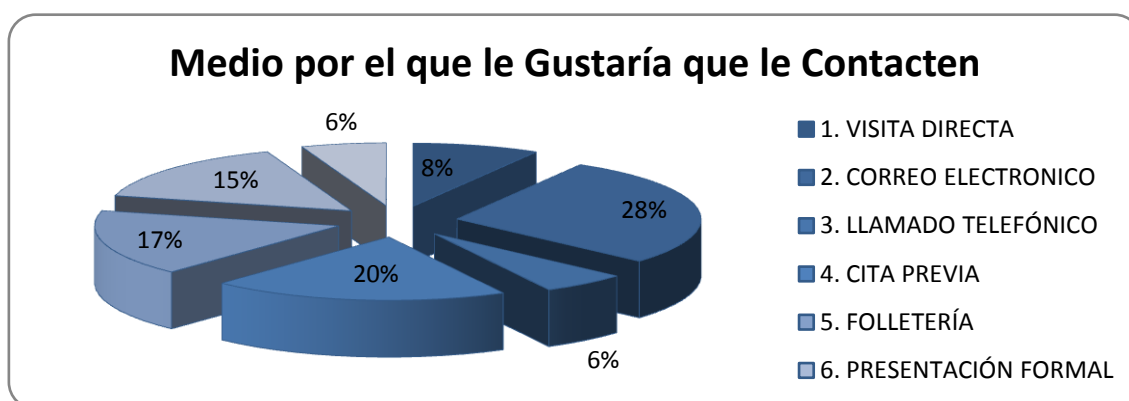


Comentario:

De los encuestados el 16% el presupuesto anual para realizar asesorías y consultorías prefiere tener en confidencial el presupuesto que se destina, mientras que el 12% destina un presupuesto de \$10000, el 4% destinan un presupuesto desde 25000 hasta 12000,

13)A través de qué medio le gustaría que le contacten

Medio por el que le Gustaría que le Contacten		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1. VISITA DIRECTA	6	8%
2. CORREO ELECTRONICO	20	28%
3. LLAMADO TELEFÓNICO	4	6%
4. CITA PREVIA	14	20%
5. FOLLETERÍA	12	17%
6. PRESENTACIÓN FORMAL	11	15%
7. PRESENTACIÓN EN CD	4	6%
Total:	71	100%

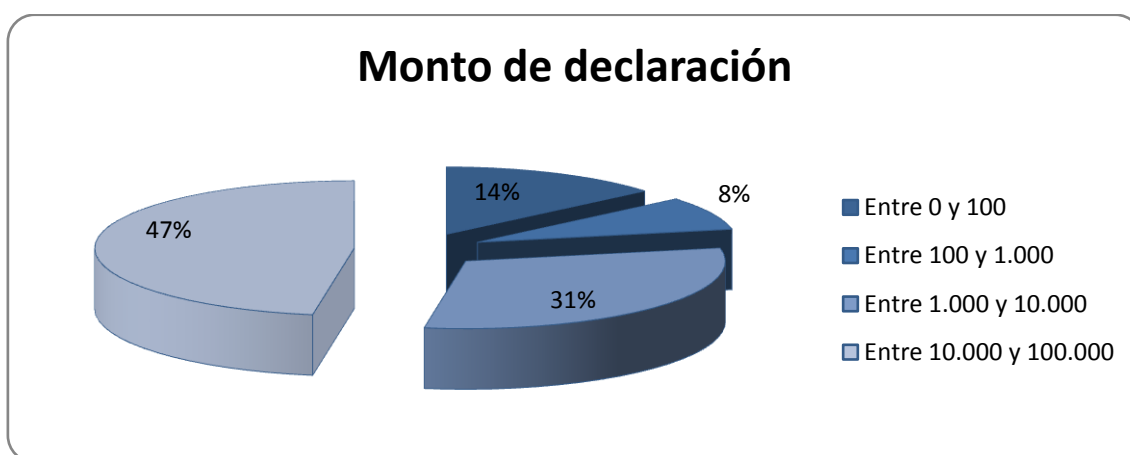


Comentario:

El 28% de los encuestados le gustaría que lo contacten por medio de correo electrónico, el 20% por cita previa, el 17% por medio de folleteria, el 15% mediante presentación formal, 8% mediante visita directa y el 6% por medio llamada telefónica y por presentación en CD.

14)Monto de declaración de impuestos

Monto de declaración		
DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 0 y 100	19	14%
Entre 100 y 1.000	11	8%
Entre 1.000 y 10.000	42	31%
Entre 10.000 y 100.000	65	47%
Total	137	100%



Comentario:

De los encuestados el 47% realizan las declaraciones de impuestos entre los 10.000 y 100.000, el 31% declaran entre 1.000 y 10.000 dólares, y tan solo el 8% declara entre los 100 y 1.000 dólares.

4.1.4 Evaluación de los Perfiles Resultantes

Conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer una empresa.

Empresas con un monto de declaración de 100 y 1.000 USD.

Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre 100 y 1.000 USD corresponde a 1.968 organizaciones de las cuales, 875 indican que si han contratado los servicios de consultoría y asesoría, lo que representa el 45% del total.

Para las empresas que si han contratado servicios de asesoría y consultoría indican que los factores determinantes para contratar los servicios son: Las cobertura, la confidencialidad, conocimiento del medio, experiencia del mercado, la responsabilidad, y seriedad, siendo estos factores los más relevantes para contratar los servicios de cualquier empresa consultora.

Estas empresas contratantes de los servicios de investigación, han expresado, que si están de acuerdo con el grado de satisfacción que les han entregado, es por eso que, 119 de 159 empresas han dado el valor de muy satisfactorio, y 40 organizaciones han dado el valor de satisfactorio a los servicios de asesoría y consultoría que han contratado.

Tan satisfactorios han sido los servicios de las empresas contratadas que 1.203 de 1.968 empresas no les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que brinde servicios de asesoría y consultoría en el área de marketing, pero a 765 de 1.968 empresas si les gustaría un cambio de consultora que les brinde mejores servicios.

Para estas empresas que les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios de asesoría y consultoría en el área de marketing, se les pregunto si cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría, con lo que 191 de 765 empresas sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría y 383 del mismo total probablemente lo harían.

Y los servicios que les gustaría contratar son: Investigaciones Cualitativas, Investigaciones Cuantitativas, asesoría de Marketing.

El presupuesto que las empresas de este segmento han establecido según la media es de 24.000 USD.

A las empresas contratantes de estos servicios los medios que prefieren para que les contacten es por: previa cita así, presentación formal, y visita directa.

Empresas con un monto de declaración de 1.000 y 10.000 USD.

En este segmento expresan 984 empresas que no cambiarían de servicios, pero 219 empresas expresan lo contrario estarían dispuestas a contratar otros servicios de consultoría.

Para estas empresas el resultado de la investigación de campo expresa que 109 de 219 empresas probablemente cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría.

Los servicios que a estas empresas les agradaría contratar son: asesoría de marketing, e investigaciones cuantitativas.

A estas empresas se les pregunto que a través de qué medio les gustaría que les contacten es así como las empresas expresaron sus preferencias: por previa cita, a otras, les agradaría un correo electrónico y a las demás le agradaría cualquier otro medio de contacto.

Empresas con un monto de declaración de 10.000 y 100.000 USD.

Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre USD 10.000 y 100.000, corresponde a 4.593 organizaciones de las cuales, 1.422 indican que si han contratado los servicios asesoría y consultoría, lo que representa el 31% del total.

Para estas empresas contratantes de estos servicios los factores que más determinan en su contratación son: La confidencialidad, el conocimiento que cada una de ellas tiene, la experiencia, el precio, la seriedad, y la cobertura, siendo estos datos los más relevantes para la contratación de estos servicios de cualquier empresa consultora.

Estas empresas contratantes de los servicios de investigación, han expresado, su grado de satisfacción, es por eso que, 119 de 258 empresas han dado el valor de muy satisfactorio, al servicio que han recibido y 80 de 258 organizaciones han dado el valor de satisfactorio, y 20 de 258 empresas piensan que han sido totalmente insatisfechos.

Los servicios que estas empresas han contratado han sido tan satisfactorios que 2.952 de 4.593 empresas no les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa consultora, pero a 1.640 empresas del mismo total si les gustaría un cambio de empresa con mejores servicios.

Para estas empresas que sí les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios de consultoría, se les pregunto si cambiarían su empresa proveedora de estos servicios, con lo que 1.406 de 1.640 empresas sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría.

Y los servicios que les gustaría contratar son: Investigaciones Cualitativas, investigaciones cuantitativas, y call center, y preferencia de marca, siendo estos los servicios más relevantes

El presupuesto que las empresas de este segmento han establecido según la media es de es de USD 8.778.

En este segmento la preferencia de la empresa para que les contacten son: por medio del correo electrónico, folletería, visita directa, y por previa cita, siendo estos los datos más relevantes en este segmento.

Empresas con un monto de declaración de 100.000 y 1`000.000 USD.

Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre USD 100.000 y 1`000.000, corresponde a 7.217 organizaciones de las cuales, 2843 indican que si han contratado los servicios de asesoría y consultoría, lo que representa el 39% del total.

Para las empresas que si han contratado servicios de asesoría nos indican que los factores determinantes para contratar los servicios son: Experiencia, cobertura, conocimiento, seriedad y confidencialidad, siendo estos los datos más relevantes de este segmento.

Estas empresas contratantes de los servicios de investigación, han expresado, que están muy satisfechos con el servicio que recibieron, así lo indican los resultados 298 de 457 empresas, y otras organizaciones es decir 159 de 457 dan el valor de satisfechas con los servicios que recibieron.

Tan satisfactorios han sido los servicios de las empresas contratadas que 5.557 de 7.217 empresas, no les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa, pero a 1.640 empresas del mismo total si les gustaría un cambio de empresa con mejores servicios de consultoría y asesoría en el área de marketing.

Para estas empresas que les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios asesoría y consultoría en el área de marketing, se les pregunto si cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría, en donde 273 de 1.640 empresas si cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría y 547 del mismo total probablemente lo harían.

Y los servicios que les gustaría contratar son: Investigaciones Cuantitativas, asesoría de marketing, y muestreo del posicionamiento de marca, siendo estos los datos más relevantes en este segmento de investigación.

El presupuesto que las empresas de este segmento según la media es de USD 13.600.

A las empresas contratantes de estos servicios los medios que prefieren para que les contacten es por: correo electrónico, folletería, y previa cita como un medio de contacto.

Resultado de los análisis:

1. ¿Ha solicitado servicios de investigaciones de mercado?

	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Si	875	0	1.422	2.843	5.139
No	1.094	1.203	3.171	4.374	9.842
	1.963	1.203	4.593	7.217	14.981

2. Al momento de solicitar asesoría de investigaciones de mercado ¿Cuál es el factor determinante para contratar los servicios?

Población		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
1. AGILIDAD	Si escogió	437	0	1.094	875	2.406
	No escogió	547	0	328	1.859	2.734
Total		984		1.422	2.734	5.139
2. TIEMPO DE ENTREGA	Si escogió	428		1.873	2.809	5.110
	No escogió	1.025		2.185	5.306	8.516
Total		1.453		4.057	8.115	13.626
3. COBERTURA	Si escogió	2.550		2.550	4.462	9.562
	No escogió	319		1.594	3.506	5.419
Total		2.869		4.144	7.969	14.981
4. CONFIDENCIALIDAD	Si escogió	1.873		2.809	4.057	8.739
	No escogió	936		1.248	4.057	6.242
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
5. PRECIO	Si escogió	936		2.809	3.433	7.178
	No escogió	1.873		1.248	4.682	7.803
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
6. CONOCIMIENTO DEL MEDIO	Si escogió	1.873		3.121	4.369	9.363
	No escogió	936		936	3.745	5.618
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
7. EXPERIENCIA DEL MERCADO	Si escogió	2.185		2.497	5.306	9.987
	No escogió	624		1.561	2.809	4.994
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
8. RESPONSABILIDAD	Si escogió	1.248		2.185	3.433	6.866
	No escogió	1.561		1.873	4.682	8.115
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
9. SERIEDAD	Si escogió	1.248		2.809	4.057	8.115
	No escogió	1.561		1.248	4.057	6.866
Total		2.809		4.057	8.115	14.981
10. TIPO DE SERVICIO	Si escogió	637		1.912	2.550	5.100
	No escogió	2.231		2.231	5.419	9.881
Total		2.869		4.144	7.969	14.981

3. En cuanto al servicio global ¿qué grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece investigación de mercado?

		Entre 100 y 1000		Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	
5. Calificación	Totalmente insatisfecho	0	0	20	0	20
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	0	0	40	0	40
	Satisfecho	40	0	80	159	278
	Muy satisfecho	119	0	119	298	537
Total		159		258	457	875

4. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde mejores servicios de investigaciones de mercado y consultoría en el área de marketing?

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	
8. Le gustaría contratar	Si	765	219	1.640	1.640	4.265
	No	1.203	984	2.952	5.577	10.716
Total		1.968	1.203	4.593	7.217	14.981

5. ¿Qué servicios le gustaría contratar?

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
1. CUALITATIVAS	Si escogió	561	0	1.010	1.571	3.142
	No escogió	112	224	673	0	1.010
Total		673	224	1.683	1.571	4.152
2. CUANTITATIVAS	Si escogió	115	115	576	1.383	2.190
	No escogió	576	115	1.037	346	2.075
Total		692	231	1.614	1.729	4.265
3. CALL CENTER	Si escogió	0	0	582	775	1.357
	No escogió	388	388	1.163	969	2.908
Total		388	388	1.745	1.745	4.265
4. ASESORÍA DE MARKETING	Si escogió	158	316	474	790	1.737
	No escogió	632	0	1.106	790	2.527
Total		790	316	1.580	1.580	4.265

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
5. CAPACITACIÓN DIRIGIDA	Si escogió	0	0	388	775	1.163
	No escogió	388	388	1.357	969	3.102
Total		388	388	1.745	1.745	4.265
6. OTROS	Si escogió	0	0	194	194	388
	No escogió	388	388	1.551	1.551	3.877
Total		388	388	1.745	1.745	4.265
6.1 CUALES		19	11	41	65	
MUESTREOS, POSIONAMIENTO DE MARCA		0	0	0	31	31
PREFERENCIA DE MARCA		0	0	31	0	31
Total		19	11	72	96	62

6. ¿Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría?

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
9. Cambiaría de Empresa	Definitivamente cambiaría	191	0	1.406	273	1.871
	Probablemente cambiaría	383	109	0	547	1.039
	Tal vez si - tal vez no	191	109	234	820	1.355
Total		765	219	1.640	1.640	4.265

7. ¿Aproximadamente cuánto destinan de su presupuesto anual para realizar investigaciones de mercado?

	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
	1750	1203	3609	6124	12685
10000	0	0	0	492	492
12000	0	0	182	0	182
17000	0	0	182	0	182
2000	0	0	182	0	182
20000	0	0	182	0	182
25000	0	0	0	164	164
3000	383	0	182	0	565
30000	0	0	0	328	328
4500	0	0	182	0	182

	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
	1750	1203	3609	6124	12685
45000	383	0	0	0	383
5000	0	0	182	492	674
6000	0	0	0	164	164
7500	0	0	182	0	182
8000	0	0	182	0	182
Total	765	0	1.640	1.640	4.046

8. ¿A través de qué medio le gustaría que le contacten?

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000 0	Total
LLAMADO TELEFONICO	Si escogió	104	104	0	208	416
	No escogió	832	104	1.560	1.352	3.849
Total		936	208	1.560	1.560	4.265
CITA PREVIA	Si escogió	520	208	312	312	1.352
	No escogió	416	0	1.248	1.248	2.912
Total		936	208	1.560	1.560	4.265
FOLLETERIA	Si escogió	208	104	416	520	1.248
	No escogió	728	104	1.144	1.040	3.016
Total		936	208	1.560	1.560	4.265
PRESENTACIÓN FORMAL	Si escogió	416	104	104	416	1.040
	No escogió	520	104	1.456	1.144	3.225
Total		936	208	1.560	1.560	4.265
PRESENTACIÓN EN CD	Si escogió	0	104	104	208	416
	No escogió	936	104	1.456	1.352	3.849
Total		936	208	1.560	1.560	4.265

4.1.5 Análisis del Mercado Meta

Un mercado meta se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una organización dirige su programa de marketing.

CUADRO NO. 4-3 ANÁLISIS DEL MERCADO META

SEGMENTO	Total del mercado	Si contrato los servicios	Cambiaría de empresa	Presupuesto
PESO	0,15	0,15	0,35	0,35
Entre USD 100 y 1.000	6.197	875	574	24.000
Entre USD 1.000 y 10.000	6.494	0	109	0
Entre USD 10.000 y 100.000	1.914	1.422	1.406	8.778
Entre USD 100.000 y 1.000.000	376	2.843	820	13.600
Total	14.981	5.140	2.909	46.378

Total del mercado.- El total del mercado se refiere a la suma del total de cada segmento con relación al monto de declaración, analizado en la investigación de campo, que nos da un total de 14.981 empresas.

“Sí” contrató los servicios.-En este segmento se puede analizar que el total es de 5.140 empresas que si han contratado los servicios de asesoría y consultoría, siendo los segmentos del monto de declaración de USD 10.000 y 100.000 y USD 100.000 1.000.000, los que más han requerido de estos servicios.

Cambiaría de empresa.- Los resultados que brotan de este análisis expresan que 2.909 organizaciones si cambiarían de empresa consultora, siendo el segmento con relación al monto de declaración de USD 10.000 y 100.000, quienes están más decididos a este cambio, lo que da a notar que hay un amplio segmento de mercado al que se puede dirigir GERENPROY.

Presupuesto.- El presupuesto total es de USD 46.378 que resulta de la suma de los presupuestos promedios de cada segmento.

4.1.6 Selección del Mercado Meta

CUADRO No. 4-4SELECCIÓN DEL MERCADO META

SEGMENTO	Total del mercado	Si contrato los servicios	Cambio de empresa	Presupuesto	Total
Entre 100 y 1.000	0,06	0,03	0,07	0,18	34%
Entre 1.000 y 10.000	0,07	0,00	0,01	0,00	8%
Entre 10.000 y 100.000	0,02	0,04	0,17	0,07	30%
Entre 100.000 y 1000.000	0,00	0,08	0,10	0,10	29%

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

En esta matriz se puede analizar el mercado meta que GERENPROY se debe dirigir.

GERENPROY debe dirigirse a las empresas con un monto de declaración de USD 100 y 1.000 que tiene una ponderación de 34%, siendo una de las más altas, y a las empresas con un monto de declaración de USD 10.000 y 100.000 con una ponderación de 30%, estos dos tipos de segmento son los que tienen valores más relevantes en el mercado.

CAPÍTULO V

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 Filosofía Corporativa

GERENPROY es una empresa localizada en la Ciudad de Quito que se enfoca en brindar asesoramientos pedagógicos y soluciones técnicas para mejorar la competitividad de las empresas del Ecuador y del Mundo.

5.1.1 Misión

La misión se refiere a la naturaleza operativa de la empresa es decir la razón de existir; y sus elementos claves son:

CUADRO NO. 5-1 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

Naturaleza del negocio:	Brindar servicio de asesoramiento pedagógico.
Razón para existir:	Proveer soluciones con problemas de realización de proyectos de factibilidad y marketing.
Mercado al que sirve:	Familias, negocios comerciales y de servicio, microempresas.
Características generales del servicio:	Servicio garantizado y personalizado.
Posición deseada en el mercado:	Crecimiento continuo en el mercado de asesorías ubicado en Quito
Principios y valores:	Trabajo garantizado

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 5-2 PROPUESTA - MISIÓN DE GERENPROY

GERENPROY brindar soluciones en la realización de proyectos, haciendo uso de técnicas ágiles y efectivas en base a una gestión integral, dirigida a organizaciones latinoamericanas en busca de perspectivas de un crecimiento y desarrollo, con el respaldo de una trayectoria de servicio y equipo de trabajo capacitado.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

5.1.2 Visión

Es mirarse en el futuro como organización, identificando aquellas características necesarias para alcanzar un desarrollo óptimo y sustentable.

Para determinar la visión debe integrar ciertos elementos claves como:

CUADRO NO. 5-3 ELEMENTOS DE LA VISIÓN

Posición en el mercado:	Ampliar el mercado en la ciudad de Quito.
Tiempo:	5 años
Ámbito del mercado:	Negocios comerciales, Microempresas, Estudiantes.
Productos y servicios:	Servicios pedagógicos
Valor y principio:	Garantía

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

CUADRO NO. 5-4 PROPUESTA - VISIÓN DE GERENPROY

Alcanzar el reconocimiento a nivel nacional en consultoría, asesoría y formación empresarial mediante directrices dinámicas que contribuyan al desarrollo de organizaciones públicas y privadas.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

5.1.3 Valores y Principios

Honestidad.- Realizar un trabajo de manera honrada, trabajando puntual y responsablemente por alcanzar los objetivos y metas de la empresa,

siempre observando el concepto de integridad en todos sus actos y aplicando también la equidad y justicia en sus decisiones.

Integridad.- Es la coherencia que permite mantenerse firmes en las convicciones y compromisos. Sólo se podrá servir de modelo si se inspira confianza.

Respeto.- Valoramos ser respetuosos. Respetamos a las personas, su integridad física, moral, sus ideas, el medio ambiente y las instituciones.

Ofrecer servicios de calidad.-La empresa se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus clientes ofreciendo servicios de calidad con un servicio ágil, oportuno y con atención personalizada.

Trabajo en equipo.- El trabajo de la empresa que logra mejores resultados es aquel que se lo realiza en equipo y para ello la empresa se compromete a desarrollarlo, con esto logrará mantener una comunicación abierta y un crecimiento sostenido. Esto con el fin de lograr un desempeño óptimo, que nos permitirá cumplir con los objetivos establecidos.

Ambiente laboral apropiado.- La organización brindará un ambiente laboral apropiado, en la que se responsabilizará de que sus empleados sean parte integrante de la empresa, se identifiquen con ella y se sientan responsables por el logro de sus objetivos.

Motivación e incentivos.- Es deber de la organización el reconocimiento de quienes la conforman a través de remuneraciones justas, incentivos y estabilidad laboral con esto apoyará a una efectiva gestión gerencial.

Disposición al cambio.- Es el estado de la mente que nos permite abrir nuestro entendimiento de manera amplia, para escuchar y evaluar a conciencia, sin prejuicios, nuevas propuestas para adaptar los comportamientos a las nuevas circunstancias de un mundo en permanente cambio.

5.2 Objetivos Estratégicos

Dentro de los objetivos estratégicos se tiene los siguientes:

- Objetivos Financieros
- Objetivos con los clientes
- Objetivos de Procesos
- Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento

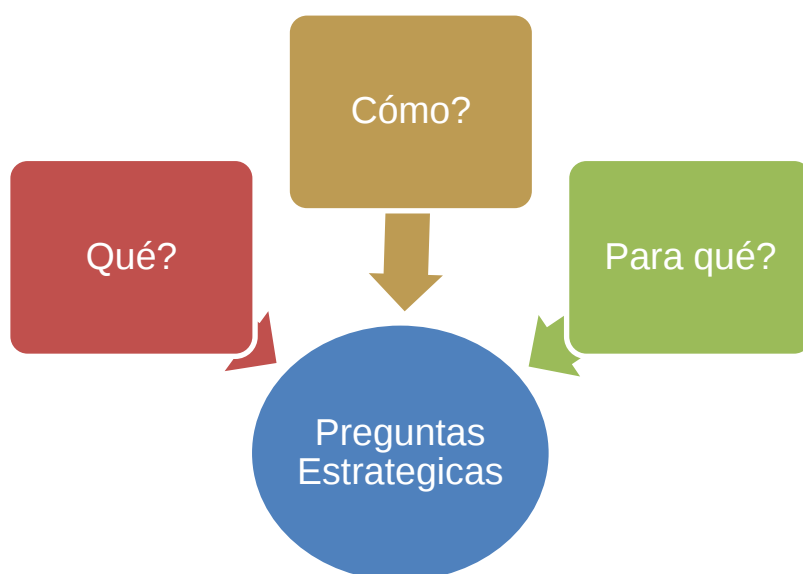
Para cada uno de los objetivos estratégicos se logrará establecer estrategias funcionales que se direccionen de manera correcta hacia el logro de dichos objetivos.

5.3 Estrategias

“La estrategia son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.”³⁰

Las estrategias a definir se basan en tres preguntas básicas las cuales son:

GRÁFICO NO. 5-1 PREGUNTAS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrera

5.3.1 Estrategias Funcionales

La estrategia funcional está referida al área de decisión de cada una de las funciones, definiendo los objetivos y el despliegue de los medios a su disposición para ejecutar la estrategia; es un tipo de estrategia orientada a la implementación.

CUADRO NO. 5-5 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

³⁰ <http://www.definicion.org/estrategia> - Concepto de estrategia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO REFERENCIAL	ESTRATEGIA
Objetivos Financieros	Aumentar la rentabilidad	Generar un buen nivel de ventas
		Desarrollar una buena gestión de activos
	Aumentar la productividad	Generar una correcta gestión de fondos propios
Objetivos con los clientes	Entregar un valor agregado	Buscar aspectos que estén íntimamente ligados a la funcionalidad del servicio (Precio / Calidad)
		Tiempos de respuesta y confidencialidad de información
	Generar satisfacción y fidelización del cliente	Desarrollar un Benchmarking
	Ganar reconocimiento en el mercado	Realizar eventos y seminarios
Objetivos de Procesos	Liderazgo en el servicio con buenos resultados	Realizar investigaciones de mercado
	Optimizar cartera de clientes	Diseñar Políticas de cobro
	Implementar sistemas de control y calidad	Inversión en Software de procesos
		Coordinar la información (software)
Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	Personal eficiente y capacitado	Entrenar al personal involucrado en el manejo de documentos asesorías y atención al cliente
		Establecer una cultura organizacional de implementación inmediata
	Aumentar la cuota de mercado	Dirigir mayor promoción y publicidad hacia las empresas por ciudades

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

5.3.2 Estrategias del Mix de Mercado

“Una estrategia de comercialización es el juego de herramientas que usted debería combinar para que el mercado que ha escogido responda de acuerdo a sus expectativas”³¹.

³¹ www.comercioactivo.org/estrategiacomerc.htm

Y analizar los siguientes parámetros:

- ✓ Producto / Servicio
- ✓ Precio.
- ✓ Plaza.
- ✓ Promoción

5.3.2.1 Productos / Servicio

Las estrategias a implementarse son las siguientes:

Desarrollo de nuevas líneas de servicio

Según la investigación de mercado se pudo identificar que a más de los servicios que actualmente existen, es necesario incluir los siguientes servicios:

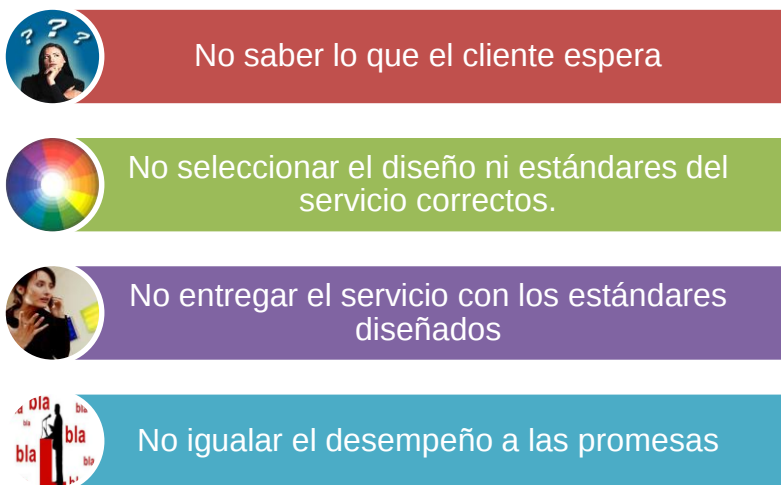
- Levantamiento y Mejoramiento de procesos.
- Certificaciones ISO 9001:2008.
- Diseño de la planificación estratégica para empresas.
- Diseño e implementación de BalancedScorecard.
- Asesoría en gestión de mercadeo y comercial.
- Cursos de NIF

Cerrar la brecha con el cliente

Esta estrategia se basa fundamentalmente en la administración del recurso humano para poder satisfacer de una manera mucho más eficaz y concisa el requerimiento del cliente.

Para realizar esto se debe tomar muy en cuenta otras brechas tales como:

GRÁFICO NO. 5-2 BRECHAS CON EL CLIENTE



Fuente: Blanchard Ken. *Cierre las Brechas*. Editorial Norma 2003. Bogotá

Elaboración: Gabriela Herrería

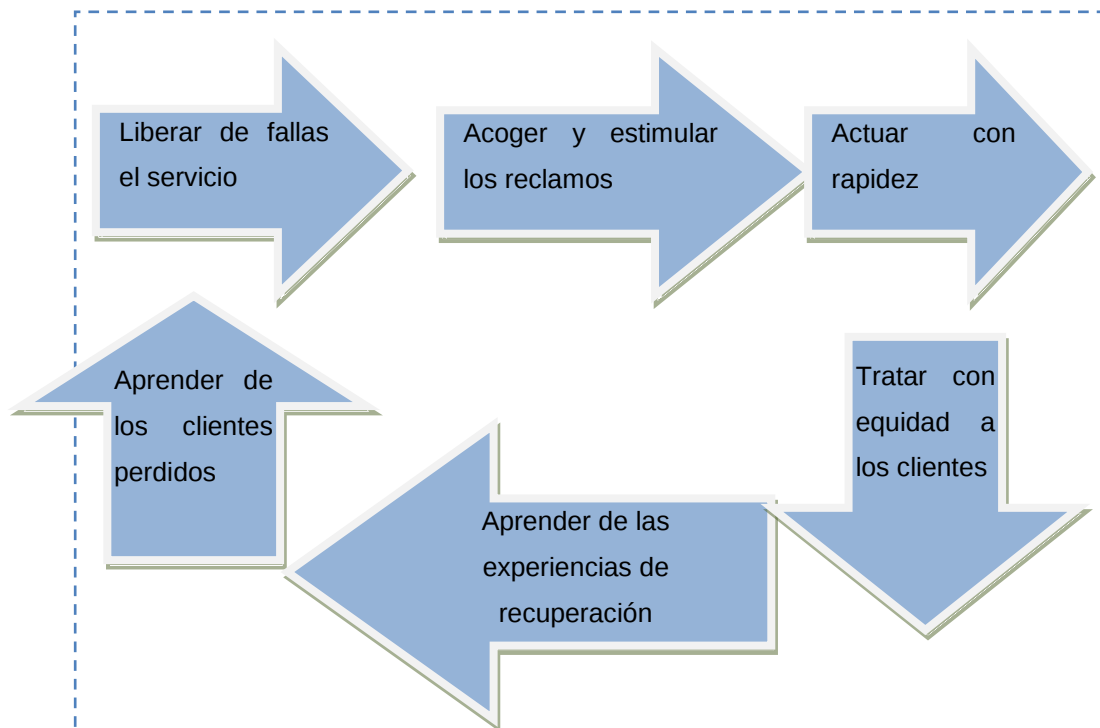
Recuperación del servicio

A diferencia de los productos, la intangibilidad del servicio hace que la percepción de la calidad de estos pueda fallar, dándose la posibilidad que se pierdan clientes.

Para ello es necesario que se cumplan con las siguientes estrategias que se muestran en la figura para no perder clientes ante posibles fallas en la prestación del servicio.

Para lo cual se debe seguir un lineamiento para no perder y ganar clientela, estos lineamientos se los conoce con el nombre de circulo de recuperación del servicio:

GRÁFICO No. 5-3 CÍRCULO DE RECUPERACIÓN DEL SERVICIO



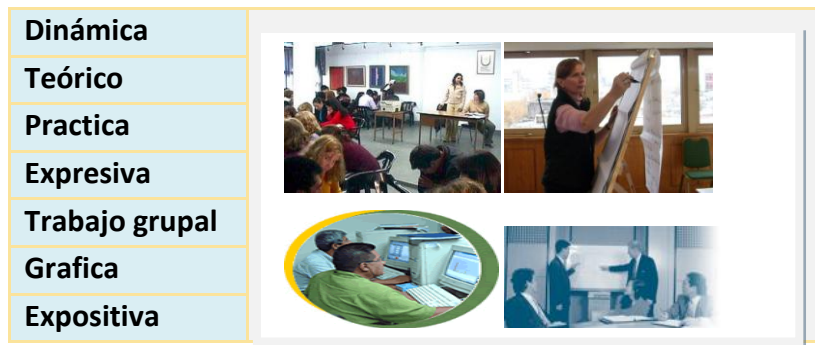
Fuente: ZEITHAML, Valerie, *Marketing de Servicios*, Mc Graw Hill, México 2002, Pág. 217

Elaborado por: Gabriela Herrería

Atributos del servicio

Son las características principales que se implementara en el servicio diferenciándolo de la competencia.

GRÁFICO NO. 5-4 ATRIBUTOS DEL SERVICIO



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gabriela Herrería

Seminarios fuera de la ciudad

Se buscará una alianza estratégica con hosterías en los alrededores de la ciudad para un mejor desempeño de seminarios, cursos y talleres.

Realizar evaluaciones pre capacitación y pos capacitación

Se realizará una evaluación para una mejor captación de los temas expuestos por parte de los clientes para una mejor satisfacción.

Ofrecer garantías del servicio

Se debe entablar una relación íntima con el cliente para realizar las capacitaciones o implementaciones de los diferentes servicios con garantía de su implementación a obtención de resultados.

5.3.2.2 Precio

Para proceder a determinar el precio del servicio que se va a brindar se debe realizar un análisis de las condiciones del mercado en Quito y en la medida que se establezcan los costos; la empresa busca maximizar los ingresos en función de una adecuada determinación de la rentabilidad.

La fórmula utilizada para determinar el precio se ilustra a continuación:

$$PVP = Costo de Ventas * (1 + margen de utilidad)$$

La empresa incursionará en planes para alcanzar los resultados requeridos aplicando las siguientes estrategias:

Diferenciarse de los competidores con precios inferiores

La idea principal de esta **estrategia de precios** es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.

Fijación de precios en base al costo del proyecto

El servicio al estar dirigido a un segmento de empresas de ingresos medios, se debe fijar un precio que haga que la rentabilidad sea moderada. La siguiente tabla muestra la relación precio calidad que se utilizará en el proyecto.

CUADRO NO. 5-6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

C A L I D A D	PRECIO			
	ALTO		MEDIO	BAJO
	ALTA	Estrategia Superior	<u>Estrategia de Valor Alto</u>	Estrategia de Valor Superior
	MEDIA	Estrategia de Cobro en Exceso	Estrategia de Valor Medio	Estrategia de Valor Bueno
	BAJA	Estrategia de Ganancia Violenta	Estrategia de Economía Falsa	Estrategia de Economía

Fuente: ZEITHAML, Valerie, Marketing de Servicios, Mc Graw Hill, México 2002, Pág. 230

Elaborado por: Gabriela Herrería

La estrategia de valor alto, debe generar servicios de alta calidad a un precio razonable y moderado, pero no más alto que el de la competencia.

Financiamiento para los clientes

El plan de financiamiento, consiste en dar facilidades de pago a los posibles clientes de la organización, a fin de que el desembolso por servicios de consultoría sea lo más atractivo posible. En tal sentido, se aplicará los siguientes planes de acción:

CUADRO NO. 5-7 PLAN DE ACCIÓN

DESCRIPCIÓN
Afiliación a tarjetas de crédito.
Plan de financiamiento directo con modelo de riesgo crediticio.
Plan descuentos por pronto pago.

5.3.2.3 Plaza

Las estrategias a implementarse en la plaza son las siguientes:

Localización adecuada de las oficinas

Es necesario realizar un estudio de ubicación adecuado donde se cumpla con los factores de cercanía y accesibilidad al mercado

Por tal motivo se deberá realizar las siguientes actividades esperando los resultados que se describen a continuación:

CUADRO No. 5-8 LOCALIZACIÓN

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Estudio de localización

Página virtual

Esta es una estrategia de plaza que es utilizada en la actualidad por la importancia que tiene la internet en el vivir diario de las gente, es una de las formas en las que el cliente sin tener que movilizarse y sin ningún trámite alguno puede tener toda la información necesaria para que conozca de la empresa rápida y efectivamente, creando de esta manera un servicio más ágil y confortable.

GRÁFICO NO. 5-5PÁGINA VIRTUAL



Hacer uso de intermediarios

Esta es una estrategia en la que se busca utilizar a empresa contratantes de los servicios como intermediarios para llegar a más empresas.

5.3.2.4 Promoción

Las estrategias de promoción a implementarse son las siguientes:

Publicidad por internet

La publicidad que manejará la empresa será preferentemente por Internet a través de portales gratuitos, además será necesario la creación de la propia página con extensión “.com”.

Otra de las formas para determinar una publicidad adecuada, es mediante los propios clientes. Otorgar un servicio de calidad, hace que se transmitan las satisfacciones de un cliente a otro. Esta es una de las formas más efectivas de realizar publicidad.

Rediseñar el logotipo

“Un logotipo es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo y sirve a una persona, empresa, institución o producto para representarse”³².

GRÁFICO NO. 5-6 PROPUESTA - LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Gabriela Herrería

Visitas personalizadas en las empresas

Se realizará visitas personales a las empresas potenciales donde se ofrecerá convenios y precios especiales.

Realizar planes corporativos de capacitación con descuentos

Estos planes se implementarán a empresas que envíen un número mayor a cinco personas de la misma organización.

Contratación de una agencia de publicidad: Afiches, Vallas, Paneles

Esta contratación se la realizará para implementar una publicidad mejor direccionada en vallas, paneles y afiches.

³² <http://es.wikipedia.org>

Diseñar productos donde se estampe el logotipo y slogan de la empresa.

Se debe estampar el logotipo y slogan de la empresa en esteros calendarios, tarjetas etc.

Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa o vehículos de transporte público.

Se debe colocar anuncios de la empresa en vehículos de la misma o contratar para implementarlos en vehículos públicos.

5.3.3 Matriz Resumen de las Estrategias del Mix de Marketing

En la siguiente matriz se tiene el resumen de las estrategias diseñadas en el mix de marketing.

CUADRO NO. 5-9 MATRIZ DEL MIX DE MARKETING

MIX DE MARKETING	ESTRATEGIAS
PRODUCTO	Desarrollo de nuevas líneas de servicio
	Cerrar la brecha con el cliente
	Recuperación del servicio
	Seminarios fuera de la ciudad

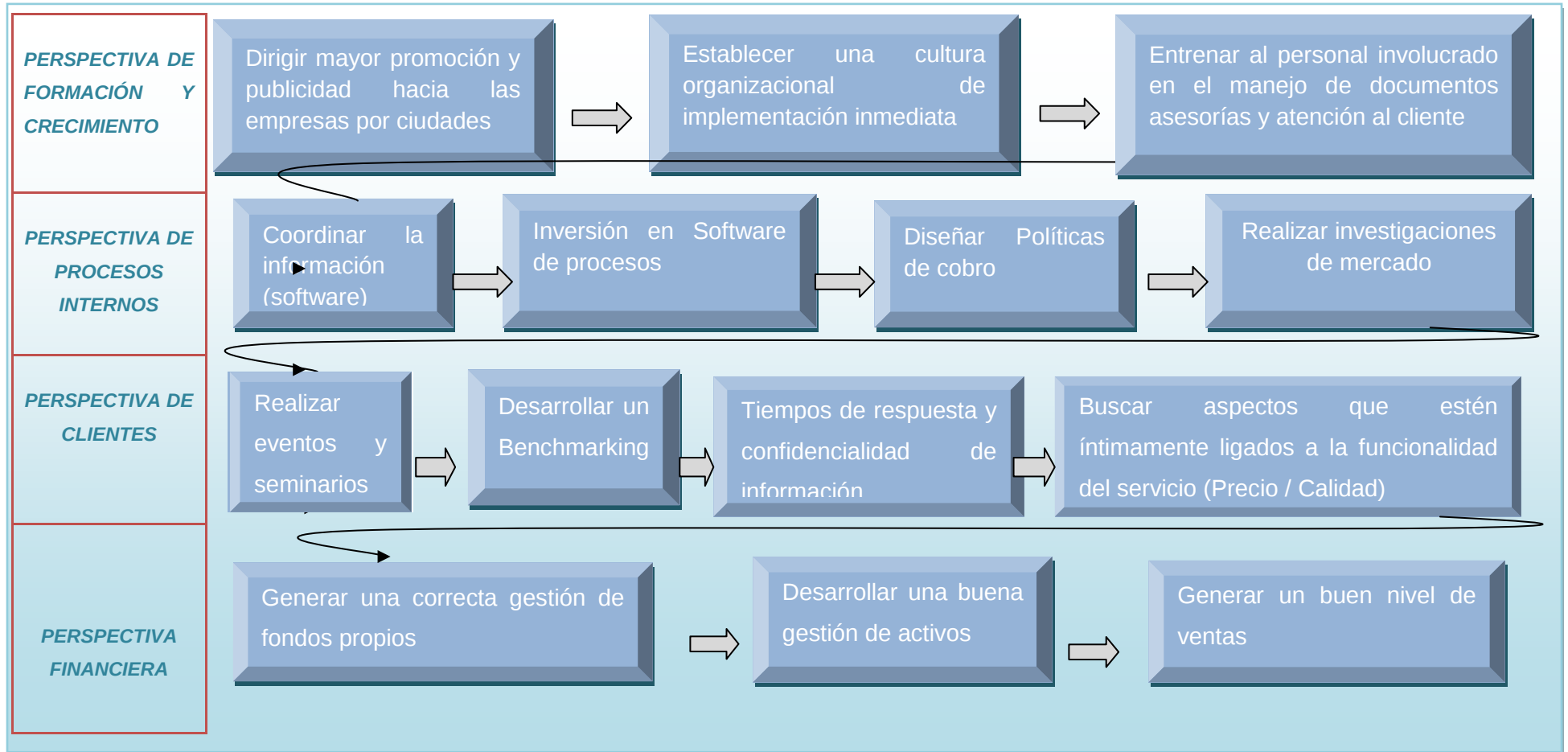
	Realizar evaluaciones pre capacitación y pos capacitación
	Ofrecer garantías del servicio
	Atributos del servicio
PRECIO	Diferenciarse de los competidores con precios inferiores
	Fijación de precios en base al costo del proyecto
	Financiamiento para los clientes
PLAZA	Localización adecuada de las oficinas
	Hacer uso de intermediarios
	Página virtual
PROMOCIÓN	Publicidad por internet
	Rediseñar el logotipo
	Visitas personalizadas en las empresas
	Diseñar productos donde se estampe el logotipo y slogan de la empresa.
	Realizar planes corporativos de capacitación con descuentos

5.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico, llamado también Matriz Causa – Efecto, constituye uno de los elementos básicos.

La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar y que estén en sintonía con cada una de las estrategias funcionales.

GRÁFICO NO. 5-7 MATRIZ CAUSA EFECTO (MAPA ESTRATÉGICO)



5.5 Control Estratégico

Para determinar los proyectos a implementarse en los tres años consecutivos se recurre a la matriz “Priorización de proyectos” para establecer un orden estratégico. En esta matriz se trabaja con los objetivos estratégicos, las estrategias funcionales y las estrategias del mix de marketing.

CUADRO NO. 5-10 MATRIZ DE CONTROL Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PLAN OPERATIVO PARA EL PRIMER AÑO		OBJETIVOS	Aumentar la rentabilidad	Aumentar la productividad	Entregar un valor agregado	Generar satisfacción y fidelización del cliente	Ganar reconocimiento en el mercado	Liderazgo en el servicio con buenos resultados	Optimizar cartera de clientes	Implementar sistemas de control y calidad	Personal eficiente y capacitado	Aumentar la cuota de mercado	TOTAL	PORCENTAJE	
PLAN OPERATIVO PARA EL SEGUNDO AÑO															
PLAN OPERATIVO PARA EL TERCER AÑO															
ESTRATEGIAS															
Generar un buen nivel de ventas			5	3	1	1	3	3	5	1	5	5	32	3,0%	
Desarrollar una buena gestión de activos			3	3	1	5	5	1	1	5	1	3	28	2,6%	
Generar una correcta gestión de fondos propios			1	3	1	1	3	1	1	5	1	5	22	2,1%	
Buscar aspectos que estén íntimamente ligados a la funcionalidad del servicio (Precio / Calidad)			3	3	5	5	5	5	1	3	3	5	38	3,6%	
Tiempos de respuesta y confidencialidad de información			1	1	5	5	3	5	1	3	5	1	30	2,8%	
Desarrollar un Benchmarking			3	5	3	1	3	3	3	3	3	5	32	3,0%	
Realizar eventos y seminarios			5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	42	4,0%	
Realizar investigaciones de mercado			3	5	5	1	1	3	1	3	3	5	30	2,8%	
Diseñar Políticas de cobro			5	3	1	1	1	5	5	3	1	1	26	2,5%	
Inversión en Software de procesos			1	5	3	1	3	3	3	5	3	1	28	2,6%	

ESTRATEGIAS													
Coordinar la información (software)		1	3	3	1	1	5	3	5	3	1	26	2,5%
Entrenar al personal involucrado en el manejo de documentos asesorías y atención al cliente		3	3	5	5	5	5	1	3	5	1	36	3,4%
Establecer una cultura organizacional de implementación inmediata		1	5	3	3	5	5	1	3	5	1	32	3,0%
Dirigir mayor promoción y publicidad hacia las empresas por ciudades		3	5	1	1	5	5	1	3	5	5	34	3,2%
Desarrollo de nuevas líneas de servicio		5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	44	4,2%
Cerrar la brecha con el cliente		1	5	5	5	1	5	1	1	5	1	30	2,8%
Recuperación del servicio		1	3	3	5	1	5	1	1	5	1	26	2,5%
Seminarios fuera de la ciudad		1	5	5	5	5	5	1	3	5	5	40	3,8%
Realizar evaluaciones pre capacitación y pos capacitación		1	5	5	5	3	5	1	1	5	5	36	3,4%
Ofrecer garantías del servicio		3	3	5	5	5	5	1	1	5	5	38	3,6%
Atributos del servicio		1	3	5	5	5	3	1	3	5	3	34	3,2%
Diferenciarse de los competidores con precios inferiores		3	5	3	5	5	5	1	1	1	5	34	3,2%
Fijación de precios en base al costo del proyecto		5	5	1	3	3	3	3	1	1	3	28	2,6%
Financiamiento para los clientes		3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	44	4,2%
Localización adecuada de las oficinas		1	3	3	3	5	3	1	3	1	3	26	2,5%
Hacer uso de intermediarios		3	3	1	1	5	3	3	1	1	5	26	2,5%
Página virtual		1	3	5	5	5	5	3	5	5	5	42	4,0%
Publicidad por internet		5	3	1	1	5	5	3	5	3	5	36	3,4%
Rediseñar el logotipo		3	3	5	5	5	5	1	3	5	3	38	3,6%
Visitas personalizadas en las empresas		3	3	5	3	5	1	3	1	5	3	32	3,0%
Diseñar productos donde se estampe el logotipo y slogan de la empresa.		1	3	5	3	5	5	1	1	1	3	28	2,6%
Realizar planes corporativos de capacitación con descuentos		3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	42	4,0%
TOTAL												1060	100%

Los proyectos escogidos para cada año, dependen mucho de los objetivos planteados anualmente y del porcentaje obtenido en la matriz, es decir en el primer año se escogerá proyectos con un porcentaje máximo y de acuerdo a los objetivos planteados para dicho año, y así se implementa los proyectos año tras año de acuerdo a su grado de importancia determinado en esta matriz.

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MARKETING

6.1 Presupuesto de las Iniciativas de Marketing

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

El presupuesto del proyecto es el siguiente:

CUADRO NO. 6-1 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Generar un buen nivel de ventas	Incluye en sueldos Gerenproy
Desarrollar una buena gestión de activos	Incluye en sueldos Gerenproy
Generar una correcta gestión de fondos propios	Incluye en sueldos Gerenproy
Buscar aspectos que estén íntimamente ligados a la funcionalidad del servicio (Precio / Calidad)	\$ 400,00
Tiempos de respuesta y confidencialidad de información	Incluye en sueldos Gerenproy
Desarrollar un Benchmarking	\$ 500,00
Realizar eventos y seminarios	\$ 3.000,00
Realizar investigaciones de mercado	Incluye en sueldos Gerenproy
Diseñar Políticas de cobro	Incluye en sueldos Gerenproy
Inversión en Software de procesos	\$ 2.000,00

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Coordinar la información (software)	Incluye en sueldos Gerenproy
Entrenar al personal involucrado en el manejo de documentos asesorías y atención al cliente	\$ 1.000,00
Establecer una cultura organizacional de implementación inmediata	Incluye en sueldos Gerenproy
Dirigir mayor promoción y publicidad hacia las empresas por ciudades	\$ 2.000,00
Desarrollo de nuevas líneas de servicio	\$ 3.000,00
Cerrar la brecha con el cliente	Incluye en sueldos Gerenproy
Recuperación del servicio	Incluye en sueldos Gerenproy
Seminarios fuera de la ciudad	\$ 2.000,00
Realizar evaluaciones pre capacitación y pos capacitación	\$ 800,00
Ofrecer garantías del servicio	\$ 3.000,00
Atributos del servicio	\$ 1.000,00
Diferenciarse de los competidores con precios inferiores	\$ 2.500,00
Fijación de precios en base al costo del proyecto	Incluye en sueldos Gerenproy
Financiamiento para los clientes	Incluye en sueldos Gerenproy
Localización adecuada de las oficinas	\$ 700,00
Hacer uso de intermediarios	Incluye en sueldos Gerenproy
Página virtual	\$ 500,00
Publicidad por internet	\$ 300,00
Rediseñar el logotipo	\$ 200,00
Visitas personalizadas en las empresas	\$ 200,00
Diseñar productos donde se estampe el logotipo y slogan de la empresa.	\$ 600,00
Realizar planes corporativos de capacitación con descuentos	\$ 1.500,00
TOTAL	\$ 25.200,00

6.2 Plan Operativo Anual

El plan operativo anual se lo establece gracias a la ponderación de importancia realizada en la matriz de plan de acción donde se escoge de acuerdo al grado de importancia o mayor porcentaje las estrategias más determinantes del proyecto.

6.2.1 Presupuesto Primer Año

El presupuesto para el primer año es el siguiente:

CUADRO NO. 6-2 PRESUPUESTO PRIMER AÑO

ESTRATEGIAS	%	PRESUPUESTO
Buscar aspectos que estén íntimamente ligados a la funcionalidad del servicio (Precio / Calidad)	3,6%	\$ 400,00
Realizar eventos y seminarios	4,0%	\$ 3.000,00
Desarrollo de nuevas líneas de servicio	4,2%	\$ 3.000,00
Seminarios fuera de la ciudad	3,8%	\$ 2.000,00
Ofrecer garantías del servicio	3,6%	\$ 3.000,00
Financiamiento para los clientes	4,2%	\$ 0,00
Página virtual	4,0%	\$ 500,00
Rediseñar el logotipo	3,6%	\$ 200,00
Realizar planes corporativos de capacitación con descuentos	4,0%	\$ 1.500,00

6.2.2 Presupuesto Segundo Año

El presupuesto para el segundo año es el siguiente:

CUADRO NO. 6-3 PRESUPUESTO SEGUNDO AÑO

ESTRATEGIAS	%	PRESUPUESTO
Generar un buen nivel de ventas	3,0%	\$ 0,00
Desarrollar un Benchmarking	3,0%	\$ 500,00
Entrenar al personal involucrado en el manejo de documentos asesorías y atención al cliente	3,4%	\$ 1.000,00
Establecer una cultura organizacional de implementación inmediata	3,0%	\$ 0,00
Dirigir mayor promoción y publicidad hacia las empresas por ciudades	3,2%	\$ 2.000,00
Atributos del servicio	3,2%	\$ 1.000,00
Diferenciarse de los competidores con precios inferiores	3,2%	\$ 2.500,00

6.2.3 Presupuesto Tercer Año

El presupuesto para el tercer año es el siguiente:

CUADRO NO. 6-4 PRESUPUESTO TERCER AÑO

ESTRATEGIAS	%	PRESUPUESTO
Desarrollar una buena gestión de activos	2,6%	\$ 0,00
Generar una correcta gestión de fondos propios	2,1%	\$ 0,00
Tiempos de respuesta y confidencialidad de información	2,8%	\$ 0,00
Realizar investigaciones de mercado	2,8%	\$ 0,00
Diseñar Políticas de cobro	2,5%	\$ 0,00
Inversión en Software de procesos	2,6%	\$ 2.000,00
Coordinar la información (software)	2,5%	\$ 0,00
Cerrar la brecha con el cliente	2,8%	\$ 0,00
Recuperación del servicio	2,5%	\$ 0,00

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El sector de asesorías y capacitación ha mantenido un ritmo de crecimiento en los últimos años y por ende existe una considerable demanda de dichos servicios por parte de las empresas, microempresas y personas naturales.

Existe un número considerable de empresas u organizaciones dedicadas al mismo giro de negocio las cuales representan competencia constante al captar más parte del mercado deseado.

Al realizar el análisis situacional se ha podido identificar los factores que actualmente afectan el buen funcionamiento de la organización y gracias a las matrices se ha diseñado estrategias claves que servirán para tomar las debidas correcciones y precauciones.

Bajo un correcto direccionamiento de la investigación de mercado se ha logrado identificar variables de segmentación con las cuales se ha podido, establecer un mercado meta.

Se identificó las metas y los impulsores claves que la organización va a seguir en su direccionamiento estratégico en donde se puede destacar como los más importantes a la productividad financiera, perspectivas del cliente, mejoramiento de procesos y desarrollo del talento humano.

Los estudios, consultas y análisis que tiene el presente proyecto proporcionan las herramientas necesarias para que GERENPROY supere los inconvenientes que actualmente tiene y sea una entidad que preste sus servicios con calidad, eficiencia y que sus clientes sean atendidos de mejor manera, mediante estrategias innovadoras en base al mix de marketing.

7.2 Recomendaciones

Capacitar constantemente al personal de todas las áreas de la empresa para mejorar su motivación y desarrollar la productividad y a la vez implementar un manual de procedimientos, a fin de definir actividades y responsabilidad de cada empleado dentro de la organización.

Entender, aplicar e identificarse con la misión y visión de la empresa para su pleno cumplimiento a través de charlas e interacción directa con los involucrados y a la vez motivar las actividades realizadas por el personal que esté siempre en contacto directo con el cliente.

Realizar auditorías internas cada cierto periodo de tiempo y poder medir la eficiencia y eficacia de la empresa, tanto del servicio y calidad.

Seguir y ejecutar los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas para un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de calidad hacia todas las áreas de la empresa.

Ejecutar el plan de mercadotecnia tal y como se han planteado infiriendo en un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de calidad hacia todas las áreas de la estación de servicio.

Para monitorear permanentemente las necesidades de los clientes, se debe considerar la realización continua de investigaciones de mercado a fin de

crear datos reales del movimiento del mercado en el que GEREMPROY se desenvuelve.

Seguir y ejecutar el plan de mercadotecnia tal y como se han planteado en cada una de las 4P's infiriendo en un mejoramiento continuo además de lograr el despliegue de la función de calidad hacia todas las áreas de la empresa.

Bibliografía

1. DAVIS, Fred, Dirección Estratégica, 2da.Ed., Prentice Hall, México, Año 2004
2. LAMBIN, Jaques, **Fundamentos de mercadotecnia**, Mc Graw Hill México 1993.
3. RIES, Al, **Enfoque**, Mc Graw Hill España 2002.
4. KOTLER, Philip, **Estrategias Competitivas**, Ediciones Deusto, España, 1999.
5. PUJOL, Bruno, **Diccionario de Mercadotecnia**, Editorial Cultural, España, 2000.
6. RIES, Al, **22 leyes inmutables de la marca**, Mc Graw Hill España 1998.
7. RIES, Al, **22 leyes inmutables del mercadotecnia**, Mc Graw Hill México 1993.
8. RIES, Al, **Enfoque**, Mc Graw Hill España 1995.
9. RIES, Al, **La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas**, Empresa Activa, España, 2002.
10. ROSEN, Emmanuel, **Mercadotecnia de boca en boca**, Vergara, España, 2001.
11. SERNA Humberto, **Dirección Estratégica**, Mc Graw Hill España 1998.
12. STANTON, William, **Fundamentos de Marketing**, 11va. Ed., McGraw Hill, México, 2000.

13. SOLER, Pere, *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*, Gestión 2000, España 1997.

Internet

www.marketing-xxi.com/

www.marketingdirecto.com/

www.marketing-eficaz.com/

www.mixmarketing-online.com/vocabulario.html

www.inec.gov.ec

www.bce.gov.ec

ANEXOS

ANEXO NO. 1 CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

Objetivos Específico	Variable Genérica	Variable Específica	Escala	Preguntas
Identificar los datos básicos del cliente	Datos	Nombre	Nominal	Nombre del Cliente
		Años	Intervalo	Años del Cliente
		Encuestado	Nominal	Persona Entrevistada
		Actividad	Frecuencia	Actividad Laboral
		Cargo	Nominal	Cargo
		Sector	Nominal	¿Cuál es el área al cual pertenece? Marketing, Comercio Exterior, Finanzas, Comunicación, Administración, Contabilidad, otros.
Conocer se demanda de servicios de asesoría	Pregunta Base	Necesidad	Nominal	2._ ¿Has solicitado servicios de asesoría y consultorías.
Determinar la aceptación y demanda de los servicios que brinda la empresa de consultoría	Producto	Atributos del Producto	Nominal	3._ al momento de solicitar asesorías y consultorías, ¿Qué considera más importante? Agilidad, precio, responsabilidad, seriedad, tipo de servicio, otros. Indique cuales, Porque?
		Competencia	Frecuencia	4._ ¿Cuál fue la última empresa de consultoría con la que usted trabajo?
			Nominal	5._ Cuando se habla de empresas de consultorías y asesorías, de qué tipo de empresa piensa usted que se trata?
		Índice de Satisfacción	Nominal	6._ En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece servicios de asesorías? Califique 1 totalmente insatisfecho, 2 algo insatisfecho, 3 ni insatisfecho ni satisfecho, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho. Por qué?
		Calidad de atención	Nominal	7._ ¿Has tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con los servicios que han realizado Asesorías o Consultorías?

Identificar nuevas mejoras en los servicios, las cuales aumenten las cifras de satisfacción de los clientes	Servicio	Dificultad	Nominal	8._ ¿Qué tipo de problemas ha tenido? A._ la entrega no es a tiempo, B._ los resultados no fueron los esperados, C._ el trabajo que recibió no fue el adecuado, D._ la investigación de campo no ha sido real, E._ no se guardó la confidencialidad, F._ otro, Especifique.
		Contacto	Nominal	9._ ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde mejores servicios de asesoría y consultoría? Si, No
		Aceptación del Servicio	Nominal	10._ Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría? A._ definitivamente, B._ probablemente cambiaría, C._ tal vez si - tal vez no, D._ probablemente no, E._ definitivamente no.
		Servicios a Contratar	Nominal	11._ ¿Qué servicios le gustaría contratar? A._ investigaciones exploratorias, B._ asesoría de marketing, C._ planificación, D._ tributario, E._ factibilidad, F._ otros, Especifique.
Determinar si los niveles de precios tienen aceptación	Precio	Inversión	Frecuencia	12._ ¿Aproximadamente cuanto destinaria de su presupuesto mensual para la realización de su proyecto?
Analizar qué medios de comunicación son los que prefieren los clientes	Promoción	Medios de comunicación	Nominal	13._ ¿A través de que medio le gustaría que le contacten? A._ visita directa, B._ correo electrónico, C._ llamada telefónica, D._ cita previa, E._ folletero, F._ otros. Cuales....

ANEXO No. 2 ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES

OBJETIVO: Conocer el comportamiento de los posibles demandantes de los servicios de asesorías y consultorías, para poder analizarlos logrando extraer información necesaria para estructurar un estudio de mercado.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: _____ Años en el mercado: _____
Persona entrevistada: _____ Monto de declaración _____
Actividad comercial: _____
Cargo: _____

Monto de declaración de impuestos:

Entre 100 y 1.000 () Entre 1.000 y 10.000 ()

¿Cuál es el sector al que pertenece su negocio?

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. Farmacéutico () | 2. Automotriz () |
| 3. Alimenticio () | 4. Comunicaciones () |
| 5. Consumo masivo () | 6. Gobierno () |
| 7. Manufactura () | 8. Minería () |
| 9. Transporte () | 10. Otros () |

10.1 Especifique.....

II. CUESTIONARIO

1. ¿Ha solicitado servicios de consultoría y asesorías?

1. Si () 2. No ()

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 6, caso contrario pregunta 2

2. Al momento de solicitar consultoría y asesorías ¿Cuál es el factor determinante para contratar los servicios?

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Agilidad () | 2. Tiempo de entrega () |
| 3. Cobertura () | 4. Confidencialidad () |
| 5. Precio () | 6. Conocimiento del medio () |
| 7. Experiencia del mercado () | 8. Responsabilidad() |
| 9. Seriedad () | 10. Tipo de servicio () |
| 11. Otros () | |

3. ¿Cuál fue la última empresa de consultoría con la que trabajo?

4. Cuando hablamos de empresas de consultoría, ¿qué empresa se le viene a la mente en primer lugar?

5. En cuanto al servicio global, ¿qué grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece investigación de mercado? Califique

Totalmente Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
----------------------------	----------------------	----------------------------------	------------	----------------

Porque:

6. ¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con las consultoría y asesorías que han realizado con su empresa?

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. Si () | 2. No() |
|----------------|---------------|

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 8, caso contrario siga con la No 7

7. ¿Qué tipo de problemas?, marque con una X el o los problemas

- | | |
|--|--------|
| 1. La entrega no es a tiempo | () |
| 2. Los resultados no fueron los esperados | () |
| 3. El trato que recibió no fue el adecuado | () |
| 4. La investigación de campo no ha sido real | () |
| 5. No se guardó la confidencialidad | () |
| 6. No hubo servicio post-venta | () |
| 7. Otro | () |

Especifique:

8. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que le brinde mejores servicios de asesoría y consultoría en el área de marketing?

- | | | | |
|-------|--------|-------|--------|
| 1. Si | () | 2. No | () |
|-------|--------|-------|--------|

Si la respuesta es negativa termina la encuesta

9. Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría?

- | | | | |
|------------------------------|--------|----------------------------|--------|
| 1. Definitivamente Cambiaría | () | 2. Probablemente Cambiaría | () |
| 3. Tal vez si – Tal vez no | () | 4. Probablemente no | () |
| 5. Definitivamente No | () | | |

10. ¿Qué servicios le gustaría contratar?

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1. Investigaciones Cualitativas | 2. Investigaciones Cuantitativas |
| 3. Call Center | 4. Asesoría en Marketing |
| 5. Capacitación Dirigida | 6. Otros |

Especifique:

11. ¿Existe algún producto de estudio sistemático que ustedes realicen?

1. Si () 2. No()

Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 12, caso contrario a la pregunta 14

12. ¿Qué tipo de estudio es y cada qué tiempo lo hacen?

Servicio	FRECUENCIA				
	Mensualmente	Trimestralmente	Semestralmente	Anualmente	Otro
Investigaciones Exploratorias					
Investigaciones Cuantitativas					
Asesoría en Marketing					
Capacitación Dirigida					
De otros servicios					

13. ¿Aproximadamente cuanto destinan de su presupuesto anual para realizar asesorías y consultorías?

.....

14. ¿A través de qué medio le gustaría que le contacten?

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| 1. Visita directa () | 2. Correo Electrónico () |
| 3. Llamado telefónico () | 4. Cita previa () |
| 5. Folletería () | 6. Presentación formal () |
| 6. Presentación en CD () | 8. Otros () |

Cuales:

Muchas gracias por recibirnos, la información que nos acaba de proporcionar es totalmente confidencial y de uso exclusivo de la empresa!!