



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Plan de Marketing para la empresa
INVESCONSUL Cía. Ltda.”**

**Tesis de graduación previa a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autor:

Juan Carlos Andrade Galarza

Director:

Ing. Pablo Rosales Heredia

Cuenca – Ecuador

2009

Las ideas que se presentan en este trabajo
son responsabilidad del autor.

Juan Carlos Andrade Galarza
CI.: 0104096847

DEDICATORIA

A mi hija Camila,
la mayor alegría de mi vida.

A mi prima Gaby,

que Dios la tenga en su gloria.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor.

A mis padres Martha y Fernando que siempre me motivaron para la consecución de este logro. Por su apoyo incondicional y por haberme inculcado valores eternos e inquebrantables.

Al Ingeniero Pablo Rosales, director de esta tesis,
por su colaboración y confianza brindada.

A la Universidad del Azuay y sus docentes
por haberme compartido sus conocimientos y experiencias.

Al Ingeniero Julio Molleturo y la Ingeniera Lupe Mendoza
por sus significativos aportes a este trabajo.

A Jhanira por su cariño y comprensión.

A todos aquellos amigos y compañeros que han contribuido al logro de esta meta con su colaboración, su compañía, sus consejos y su amistad.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	
1. EL PLAN DE MARKETING EN INVESCONSUL	5
1.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING	5
1.1.1. Marketing	6
1.1.2. Marketing estratégico y operativo	10
1.1.2.1. La cadena de valor.....	12
1.1.2.2. Marketing estratégico	13
1.1.2.3. Marketing operativo o táctico.....	14
1.1.3. El proceso de marketing	16
1.2. EL PLAN DE MARKETING	22
1.2.1. Importancia.....	22
1.2.2. Estructura	24
1.3. LA EMPRESA INVESCONSUL	26
1.3.1. Antecedentes.....	26
CAPÍTULO II	
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
2.1. MACROENTORNO	27
2.1.1. Factor económico.....	28
2.1.2. Factor político.....	34
2.1.3. Factor social.....	37
2.1.4. Factor legal	42
2.1.5. Factor tecnológico.....	44
2.1.6. Factor ambiental.....	45
2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	47
2.2.1. Investigación de mercados	48
2.2.1.1. Proceso de la investigación de mercados	48
2.2.1.1.1. Necesidades de información.....	49
2.2.1.1.2. Objetivos de la investigación.....	51
2.2.1.1.3. Muestreo	51
2.2.1.1.4. Recolección de datos	53
2.2.1.1.5. Resultados y análisis de datos	53
2.2.1.1.6. Análisis global de la encuesta de investigación de mercados.....	75
2.3. ENTORNO COMPETITIVO.....	77
2.3.1. Análisis industrial	78
2.3.2. Fuerzas competitivas de porter.....	80
2.3.2.1. Intensidad de la rivalidad entre empresas vendedoras.....	81
2.3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	83
2.3.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	84
2.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	84
2.3.2.5. Poder de negociación de los consumidores	85
2.3.3. Factores impulsores del cambio.....	86
2.3.4. Factores claves del éxito.....	87
2.3.5. Atractivos de la industria	89
2.3.6. Análisis competitivo.....	91
2.3.7. Análisis de factores externos.....	93

2.4. ANÁLISIS EMPRESARIAL	95
2.4.1. Filosofía corporativa.....	95
2.4.1.1. Visión	95
2.4.1.2. Misión	95
2.4.1.3. Políticas	95
2.4.1.4. Valores	96
2.4.2. Objetivo y estrategia.....	97
2.4.2.1. Objetivo	97
2.4.2.2. Estrategia	97
2.4.3. Situación del marketing	97
2.4.3.1. Mercado objetivo.....	97
2.4.3.2. Objetivos y estrategias.....	97
2.4.3.3. Producto.....	98
2.4.3.4. Precio	98
2.4.3.5. Comunicación	98
2.4.4. Situación de la producción.....	98
2.4.4.1. Infraestructura	98
2.4.4.2. Provisión de servicios	99
2.4.4.3. Capacidad de producción	99
2.4.4.4. Evaluación de impactos ambientales y su mitigación	100
2.4.5. Situación de recursos humanos	101
2.4.5.1. Organigrama invescoconsul.....	101
2.4.5.2. Funciones departamentales	101
2.4.6. Situación financiera.....	104
2.4.7. Análisis de factores internos	106
2.4.8. Análisis FODA	107
CAPÍTULO III	
3. MERCADO OBJETIVO.....	108
3.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	108
3.1.1. Identificación de los segmentos de mercado existentes	109
3.1.2. Perfil general de cada segmento	111
3.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	113
3.2.1. Atractivo de cada segmento	113
3.2.2. Selección del segmento objetivo	114
3.2.3. Dimensionamiento del mercado objetivo.....	115
3.3. ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR (POSICIONAMIENTO).....	115
CAPÍTULO IV	
4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	117
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	117
4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	118
4.2.1. Análisis de estrategias	118
4.2.1.1. Análisis de cartera	118
4.2.1.2. Ciclo de vida del producto	122
4.2.2. Estrategia para invescoconsul	122
4.2.2.1. Estrategia genérica para invescoconsul	123
4.2.2.1. Estrategias específicas de marketing.....	125
CAPÍTULO V	
5. TÁCTICAS DE MARKETING	126
5.1. MARKETING MIX	126
5.1. PRODUCTO.....	127
5.1.1. Servicio	127
5.1.2. ¿Qué quiere el mercado?.....	128
5.1.3. ¿Qué está recibiendo el mercado?	128
5.1.4. ¿Qué ofrecerá Invesconsul?	129
5.1.5. Características del servicio	130

5.1.6. Marca	131
5.1.6.1. Diseño de marca	132
5.1.7. Niveles de producto	134
5.2. PRECIO	135
5.2.1. Criterios de fijación del precio	135
5.2.2. Estrategia de precios	136
5.2.2.1. Estrategia de fijación de precio	136
5.2.2.2. Forma de pago	137
5.2.2.3. Fijación de precios	137
5.3. COMUNICACIÓN	137
5.3.1. Mix de la comunicación de marketing	137
5.3.2. Publicidad	140
5.3.2.1. Mercado/público objetivo	141
5.3.2.2. Misión	141
5.3.2.3. Mensaje	142
5.3.2.4. Medios	143
5.3.2.5. Anuncios invesconsul	143
5.3.2.6. Establecimiento del presupuesto de publicidad	146
5.3.2.7. Medición de los resultados	146
5.3.3. Ventas Personales	147
5.3.4. Relaciones Públicas	147
5.3.4.1. Evento de lanzamiento de la empresa Invesconsul Cía. Ltda.	148
5.4. DISTRIBUCIÓN Y VENTAS PERSONALES	149
5.4.1. Demanda total	149
5.4.2. Organización de ventas	150
5.4.2.1. Organización de la fuerza de ventas	150
5.4.2.2. Tamaño de la fuerza de ventas	151
5.4.2.3. Territorios de venta	152
5.4.2.4. Cuota de ventas	155
5.4.2.5. Descripción del puesto	156
5.4.2.6. Compensación de la fuerza de ventas	156
5.5. PERSONAS	158
5.5.1. Personal en contacto	158
5.5.2. Cargos, perfiles y funciones del personal	159
5.5.3. El equipo consultor profesional	165
5.5.4. Procesos de recursos humanos	166
5.6. EVIDENCIA FÍSICA	169
5.6.1. Diseño del local	169
5.6.1.1. Instalaciones	169
5.6.1.2. Señalización del local	170
5.6.2. Equipos	171
5.6.2.1. Equipo informático	171
5.6.2.2. Equipo mobiliario	172
5.6.3. Herramientas	173
5.6.4. Vestuario	173
5.6.5. Tangibles	175
5.7. PROCESOS	178
5.7.1. Flujo de actividades de provisión del servicio	178

CAPÍTULO VI

6. PRONÓSTICOS, EVALUACIÓN FINANCIERA Y CONTROL184

6.1. PRONÓSTICOS	184
6.1.1. Presupuesto de marketing	184
6.1.2. Presupuesto de capital social	188
6.1.3. Presupuesto de inversión inicial	189
6.1.4. Valoración de costos	191
6.1.5. Presupuesto de ventas	192
6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA	196
6.2.1. Flujo de fondos	198
6.2.2. Punto de equilibrio	199

6.2.3. Estados financieros.....	200
6.2.3.1. Estado de situación inicial.....	200
6.2.3.2. Balance general proyectado año 1	201
6.2.3.3. Estado de pérdidas y ganancias proyectado año 1	202
6.2.4. Análisis de ratios financieros	203
6.2.4. Resumen de la situación financiera de Invesconsul	204
6.3. CONTROL	205
6.3.1. Indicadores de control	206

CAPÍTULO VII

7. RESUMEN	208
CONCLUSIONES	212
RECOMENDACIONES	214
BIBLIOGRAFÍA.....	215

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1. Formato de encuesta.....	218
Anexo # 2. Rentabilidad del sector de consultoría	220
Anexo # 3. Entrevista al Ing. Julio molleturo	221
Anexo # 4. Entrevista a la Ing. Lupe mendoza	225
Anexo # 5. Resultados prueba de concepto	227
Anexo # 6. Trámites de constitución.....	228
Anexo # 7. Rol de pagos	231
Anexo # 8. Cuadro de valoración de activos.....	231
Anexo # 9. Crédito para Invesconsul	232
Anexo # 10. Flujo de caja mensual	236

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Conceptos centrales de marketing.....	7
Gráfico 1.2. Pirámide de Necesidades de Maslow	8
Gráfico 1.3. Sistema de Marketing	10
Gráfico 1.4. Cadena de Valor de Porter.....	13
Gráfico 1.5. Cadena de Valor Tradicional.....	14
Gráfico 1.6. Cadena de Valor Moderna.....	16
Gráfico 1.7. Proceso de Marketing	17
Gráfico 1.8. Marketing Mix.....	20
Gráfico 1.9. Gestión del esfuerzo de Marketing.....	21
Gráfico 2.1. Producto Interno Bruto (PIB) en dólares y tasa de variación anual	28
Gráfico 2.2. Composición porcentual del PIB por sector industrial (previsión 2009).....	29
Gráfico 2.3. Tasa de variación del PIB por sector industrial.....	31
Gráfico 2.4. Inflación anual.....	32
Gráfico 2.5. Tasas de interés activa por segmento	33
Gráfico 2.6. Tasas de interés pasiva y activa referenciales (promedio mensual).....	34
Gráfico 2.7. Migración.....	39
Gráfico 2.8. Evolución de las remesas de los migrantes.....	40
Gráfico 2.9. Desempleo y Subempleo.....	41
Gráfico 2.10. Proceso de Investigación de Mercados.....	48
Cuadro 2.1. Necesidades de información, fuentes de datos y métodos de recolección	49
Gráfico 2.11. Las Fuerzas de Porter en el sector de la Consultoría	80
Cuadro 2.2. Competidores de la industria de consultoría en marketing.....	81

Gráfico 2.12. Mapa de la competencia dentro de la industria	82
Cuadro 2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	91
Cuadro 2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	93
Gráfico 2.13. Organigrama Invesconsul	101
Cuadro 2.5. Inversión Inicial	104
Cuadro 2.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	106
Cuadro 2.7. Matriz FODA	107
Cuadro 3.1. Variables de segmentación para mercados	109
Cuadro 3.2. Nivel de ventas anuales mínimas del segmento comercial corporativo	111
Cuadro 3.3. Segmentos de mercados: empresas grandes y pymes	111
Cuadro 3.4. Evaluación del potencial y atractivo de cada segmento de mercado	113
Cuadro 3.5. Perfil del mercado objetivo	114
Cuadro 3.6. Dimensionamiento del mercado objetivo	115
Cuadro 4.1. Fuerza potencial del negocio	118
Cuadro 4.2. Atractivo del mercado	119
Gráfico 4.1. Matriz de análisis de cartera	120
Gráfico 4.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1960)	121
Gráfico 4.3. Ciclo de vida del producto	122
Gráfico 5.1. Marketing Mix	126
Gráfico 5.2. Características de los servicios	127
Gráfico 5.3. Color de marca	132
Gráfico 5.4. Forma de de marca	132
Gráfico 5.5. Logotipo de marca	133
Gráfico 5.6. Slogan de marca	134
Gráfico 5.7. Niveles de producto en el servicio de investigación de mercados	134
Cuadro 5.1. Mix de comunicación Invesconsul (anual)	139
Gráfico 5.8. mix de comunicación Invesconsul	140
Gráfico 5.9. Anuncio # 1	143
Gráfico 5.10. Anuncio # 2	144
Gráfico 5.11. Anuncio # 3	145
Cuadro 5.2. Publicidad mediática Invesconsul	146
Gráfico 5.12. Zonificación del área urbana de Cuenca	153
Cuadro 5.3. Descripción del puesto de Asesor Comercial	156
Gráfico 5.13. Escala de compensación a la fuerza de ventas	157
Cuadro 5.4. Descripción del puesto de Director General	160
Cuadro 5.5. Descripción del puesto de Director de Marketing	160
Cuadro 5.6. Descripción del puesto de Director de Investigaciones	161
Cuadro 5.7. Descripción del puesto de Secretaria Contadora	162
Cuadro 5.8. Descripción del puesto de Consultor Profesional	164
Cuadro 5.9. Descripción del puesto de Trabajador de Campo	164
Cuadro 5.10. Remuneración del personal*	168
Gráfico 5.14. Layout Invesconsul	170
Gráfico 5.15. Letreros Invesconsul	171
Cuadro 5.11. Equipos informáticos y de oficina	171
Cuadro 5.12. Equipo mobiliario	172
Gráfico 5.16. Vestuario personal de Invesconsul	174
Gráfico 5.17. Tangibles	176
Cuadro 6.1. Presupuesto de marketing año 1	186
Cuadro 6.2. Capital social de constitución	188
Cuadro 6.3. Presupuesto de Inversión Inicial	189
Cuadro 6.4. Estructura del costo	191
Cuadro 6.5. Presupuesto de ventas	192
Gráfico 6.1. Presupuesto de ventas	194
Cuadro 6.5. Hipótesis proyección de flujo de fondos	196
Cuadro 6.6. Flujo de Fondos	198
Cuadro 6.7. Punto de Equilibrio Invesconsul	199
Gráfico 6.2. Punto de Equilibrio Invesconsul	199
Cuadro 6.8. Estado de Situación Inicial	200

Cuadro 6.9. Balance General Proyectado Año 1	201
Cuadro 6.10. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Año 1	202
Cuadro 6.11. Indicadores de Control.....	206
Cuadro 7.1. Matriz de resumen del plan de marketing para Invesconsul.....	210

ILUSTRACIONES DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Ilustración 2.1. ¿Conoce usted lo que es una investigación de mercados?.....	54
Ilustración 2.2. ¿Qué tan importante considera usted una investigación de mercados para la gestión de su empresa?	55
Ilustración 2.3. ¿Cuenta su empresa con un departamento encargado de investigación y desarrollo?	56
Ilustración 2.4. ¿Cómo considera los resultados obtenidos por el departamento de investigación y desarrollo de su empresa?	57
Ilustración 2.5. ¿Ha contratado alguna vez su empresa los servicios de investigación de mercados?.....	58
Ilustración 2.6. ¿Por qué razón su empresa nunca ha demandado una investigación de mercados?	59
Ilustración 2.7. Ocasión de demanda de los servicios de investigación de mercados	60
Ilustración 2.8. Frecuencia de demanda de los servicios de investigación de mercados	61
Ilustración 2.9. Satisfacción del cliente cuando demanda los servicios de investigación de mercados.....	62
Ilustración 2.10. ¿Cómo se enteró de la existencia de una empresa investigadora de mercados?.....	63
Ilustración 2.11. Características que se toman en cuenta para demandar una investigación de mercados	64
Ilustración 2.12. ¿Cuánto invierte anualmente su empresa en investigaciones de mercado?.....	65
Ilustración 2.13. ¿Qué forma de pago utiliza cuando demanda el servicio de investigación de mercado?.....	66
Ilustración 2.14. ¿Qué tan importante considera el precio al momento de demandar una investigación de mercados?	67
Ilustración 2.15. Si su empresa no realiza investigaciones de mercado, ¿en base a qué se toman las decisiones en su empresa?.....	68
Ilustración 2.16. ¿Conoce alguna empresa que ofrece el servicio de investigación de mercados en la ciudad de Cuenca?	69
Ilustración 2.17. ¿Qué empresa investigadora de mercados conoce en la ciudad de Cuenca?.....	70
Ilustración 2.18. Medios publicitarios son los que más llegan a los directivos de las empresas	71
Ilustración 2.19. ¿Existe alguna publicación especializada que llegue a su empresa?.....	72
Ilustración 2.20. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa investigadora de mercados?	73
Ilustración 2.21. ¿Cuánto estaría dispuesta su empresa a pagar por una investigación de mercados?	74

RESUMEN EJECUTIVO

Invesconsul es una empresa de investigación de mercados que se encuentra en fase de pre-introducción al mercado. Este plan de marketing servirá como herramienta básica para la toma de decisiones durante la implementación de la compañía.

El negocio de la consultoría para empresas en Cuenca representa alrededor de USD 2,1 millones con un crecimiento del 3,5% anual, al mismo tiempo que existe un gran mercado potencial por explotar. El sector está liderado por Propraxis y Advance que son las compañías más reconocidas, pero cuya oferta está enfocada principalmente en las empresas grandes. El objetivo de Invesconsul es atender al segmento conformado por las pymes a través de una oferta especializada en estudios de mercado, con equipos de trabajo multidisciplinarios, asesoría constante y precios de acuerdo a la capacidad de pago del cliente. La inversión inicial del negocio es de USD 26 mil aproximadamente, cuyo valor se espera recuperar en 18 meses, con una tasa de rendimiento del 117%.

ABSTRACT

Invesconsul is a market research company, which is found in the phase of pre-introduction to the market. This marketing plan will serve as a basic tool to take decisions during the startup of the company.

The business consulting business in Cuenca represents around \$2.1 million with a 3.5% annual growth, while at the same time there still being a good potential market to be exploited. The leaders in this sector are Propraxis and Advance whose offers are focused principally on large companies. The objective of Invesconsul is to serve the market segment made up of the small and medium size businesses through a specialized market analysis offer using multidisciplinary teams, constant assessment and prices according to the customer's payment capacity. The initial investment in the business is approximately \$26,000; a value that is expected to be recovered in 18 months with a profit margin of 117%.

“Plan de Marketing para la empresa INVESCONSUL Cía. Ltda.”

INTRODUCCIÓN

En la actualidad un considerable número de empresas del país y de la ciudad de Cuenca, enfrentan serias dificultades que afectan al óptimo desarrollo de las mismas. Una de las principales causas es la deficiente capacitación de los directivos de las empresas, quienes no se interesan suficientemente en materia de investigación de mercados y por lo tanto no consideran estos estudios; de hecho, solo un 8% realizan formal y frecuentemente investigaciones de mercado antes de la toma de decisiones en su negocio, en tanto que un 39% del total de empresas ha realizado alguna vez cierta investigación de mercado para su organización.

Hay que considerar también que del total de empresas de la ciudad, un 75% son negocios familiares que han sido administrados a lo largo de los años únicamente en base a la experiencia o tradición del negocio, sin tomar en cuenta que las empresas y coyunturas cambian constantemente; al mismo tiempo que gran parte de los administradores incluso consideran de muy poca importancia el realizar una investigación de mercados.

Por otro lado, un profundo desconocimiento de firmas especialistas en el campo de las investigaciones de mercado es otra causa del problema. En primer lugar, porque existen pocas empresas en la ciudad que brindan este servicio; y segundo, los empresarios no buscan regularmente el servicio porque desconocen los beneficios de una investigación de mercados, o por la poca confianza que tienen en las compañías existentes. Este desconocimiento se debe en parte a que no ha existido suficiente concientización acerca de la importancia y beneficios de este servicio por parte de las mismas empresas oferentes, quienes no se han promocionado adecuadamente.

Lo anteriormente expuesto conduce a una toma de decisiones empresariales equivocada, sin bases científicas y técnicas sustentables, lo que provoca una serie de efectos negativos en las compañías como la disminución en el nivel de ventas, ocasionando

pérdidas y por ende debilitamiento financiero. Otras en cambio, como resultado de una mala estrategia, desarrollan y lanzan productos que no cumplen las expectativas del mercado, permitiendo la entrada de competencia y cediendo parte de su cuota. Además, muchas de las personas al emprender un negocio invierten su dinero equivocadamente, ya que no cuentan con una planificación adecuada y por lo general fracasan a corto plazo. Es así que acuerdo a estudios realizados por especialistas, del total de las Pymes que se crean en el Ecuador, tan sólo un 5% sobreviven más de cinco años, mientras que un 65% quiebra durante los dos primeros años¹.

La exposición anterior detalla el problema que Invesconsul espera solucionar ofreciendo estudios de mercado para el sector empresarial de Cuenca. Invesconsul es una empresa de consultoría y asesoría especializada en investigación de mercados que se encuentra en proceso de creación y que necesita un plan de marketing que delimite las actividades y tareas necesarias para empezar el negocio; de no hacerlo, la empresa no sabrá a qué segmento atender y cómo hacerlo, por tanto no podrá generar ventaja competitiva frente a sus rivales y no será posible el logro de sus metas planteadas.

El contenido de esta tesis abarca un plan de marketing para Invesconsul con especificaciones detalladas de los objetivos, estrategias, tácticas y presupuestos que favorezcan la correcta y sencilla aplicación y ejecución de las acciones propuestas por los ejecutivos de marketing de la empresa.

El desarrollo de un plan de marketing es una tarea obligatoria de los ejecutivos empresariales que trabajan en esta área, porque posteriormente a la definición de la filosofía corporativa, este plan marca el punto de partida de la planificación organizacional. La aplicabilidad del plan de marketing en la empresa Invesconsul se justifica debido a que es una herramienta administrativa sus ejecutivos deben utilizarla para la determinación de estrategias mercadológicas, el desarrollo del producto, la fijación del precio, las acciones de comunicación y distribución, y para el control de las

¹ **Cómo generar desempleo y pobreza, Parte I:** www.cambiemosecuador.com/2005/01/cmo_generar_des.html

tareas ejecutadas; de tal forma que su correcta implementación contribuya al logro de los objetivos empresariales.

En el capítulo I se aborda teóricamente la trascendencia de un plan de marketing para la toma de decisiones y la consecución de objetivos organizacionales; lo que hace indispensable para todo directivo conocer esta herramienta de planificación, su aplicación, ventajas y contenido. El análisis del entorno estudiado en el capítulo II contribuye a un profundo conocimiento de la realidad en que se desarrolla la empresa permitiendo programar las acciones más pertinentes de acuerdo a las circunstancias. Luego de haber determinado la realidad de la organización y su situación en el entorno, el capítulo III define el mercado al que Invesconsul servirá. Posteriormente, se plantean los objetivos que se desean lograr y las estrategias de marketing más idóneas para su consecución, esto en el capítulo IV. Consecutivamente, tomando en cuenta la teoría mercadológica que será aplicada en la elaboración de este trabajo (enfoque de mercado y el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes en base al conocimiento de sus necesidades), en el capítulo V se desarrollan acciones específicas y tácticas de marketing que delinean las tareas a cumplir. Finalmente en el capítulo VI, se realiza una evaluación financiera del plan de marketing para determinar su rentabilidad y factibilidad de ejecución.

Dentro de la carrera de administración de empresas, la planificación de marketing es una tarea trascendental para todo profesional que lo practique, pues el estudio mercadológico y su planeación constituyen el punto de partida del análisis de los negocios, lo que lo convierte en un eje fundamental como parte del proceso administrativo.

La elaboración de este trabajo investigación se espera tenga un impacto positivo al momento de su ejecución e implementación. Al tratarse de una organización que brinda servicios para empresas, la aplicación del plan de marketing contribuirá a prestar de mejor forma tal servicio y a utilizar más eficientemente los recursos, de tal manera que serán beneficiados la empresa Invesconsul como tal, sus clientes, el sector empresarial, la ciudadanía y la economía del país en general.

CAPÍTULO I

1. EL PLAN DE MARKETING EN INVESCONSUL

En este capítulo se tratará los conceptos, la importancia y la estructura que tiene la planificación en general para el desempeño de las empresas, y de forma específica el plan de marketing. De igual manera se abordará la situación actual de la empresa Invesconsul, y la utilidad de la aplicación del mencionado plan dentro de ésta.

1.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE MARKETING

Todo negocio está siempre expuesto a ciertos riesgos; variaciones de las condiciones de la economía, cambios imprevistos en el mercado, fortalecimiento de algún competidor, etc. Estos riesgos pueden ocasionar el debilitamiento o la quiebra de la empresa. Ante esta situación, es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa a través de la elaboración de planteamientos que guíen las actividades y decisiones del negocio los mismos que se encuentran plasmados en un documento llamado Plan Estratégico.

Los principales beneficios de la planificación son:

- Ayuda a definir hacia dónde quiere ir la organización y cuál es su meta.
- Señala un camino lógico a seguir para llegar a la meta.
- Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el transcurso de la ejecución del plan.

La planificación estratégica (Kotler, 2004)², es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de una organización, sus características y las

² KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004.

cambiantes situaciones del mercado. La planificación estratégica crea el marco en el que se encuadra el resto de la planificación de la empresa. El plan estratégico de la compañía establece en qué áreas de negocio operará la empresa y cuáles serán sus objetivos correspondientes. Luego, las distintas unidades estratégicas de negocios³ elaboran planes más detallados. Estos planes anuales, desarrollados generalmente por cada uno de los departamentos, se ocupan de los negocios de la empresa; mientras que el plan estratégico se encarga de adaptar la empresa para que aproveche las oportunidades que le ofrece el entorno.

Así pues, el área de marketing es una de las unidades de negocio de la empresa que teniendo la misma importancia que el resto de unidades (producción, finanzas, recursos humanos), su enfoque desempeña un papel crucial en la planificación estratégica de la empresa por varias razones. En primer lugar, el enfoque de marketing crea una directriz que indica que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la creación de relaciones rentables con los clientes (concepto de marketing). Además, el enfoque de marketing ofrece contribuciones importantes para el desarrollo de la planificación estratégica gracias a la identificación de oportunidades de mercado atractivas y al asesoramiento sobre el potencial de la empresa para que ésta saque provecho de ello. Por último, el área de marketing elabora estrategias para conseguir los objetivos de cada unidad.

En conclusión, la planificación de marketing es el primer paso de la planificación de la empresa, pues los productos resultados de su realización marcan el punto de partida y la guía sobre los que desarrollarán los demás planes estratégicos y operativos de los diferentes pilares administrativos necesarios para el óptimo manejo de la organización.

1.1.1. MARKETING

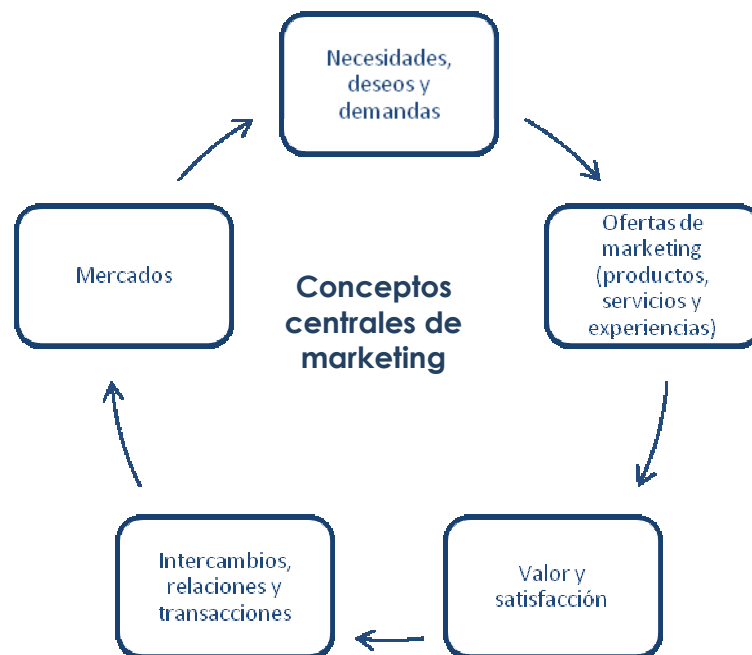
El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado. Actualmente, el objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que

³ **Unidad estratégica de negocios:** cada unidad de la empresa con misión y objetivos propios que requiere una planificación independiente del resto de unidades de la organización.

la oferta de marketing⁴ pueda ser desarrollada y ajustada a sus necesidades de tal manera que se venda sola, tal como lo decía Peter Drucker “hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica”.

Entonces, tomando varias conceptos, marketing se define como el proceso social y de gestión de mercados mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros, que busca la creación de relaciones rentables con los clientes basadas en la satisfacción y valor para cada uno éstos. Esta definición se expresada en el siguiente gráfico.

Gráfico 1.1. Conceptos centrales de marketing



Fuente: KOTLER, Philip. **Marketing**⁵
Elaboración: El autor

⁴ **Oferta de marketing:** combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo.

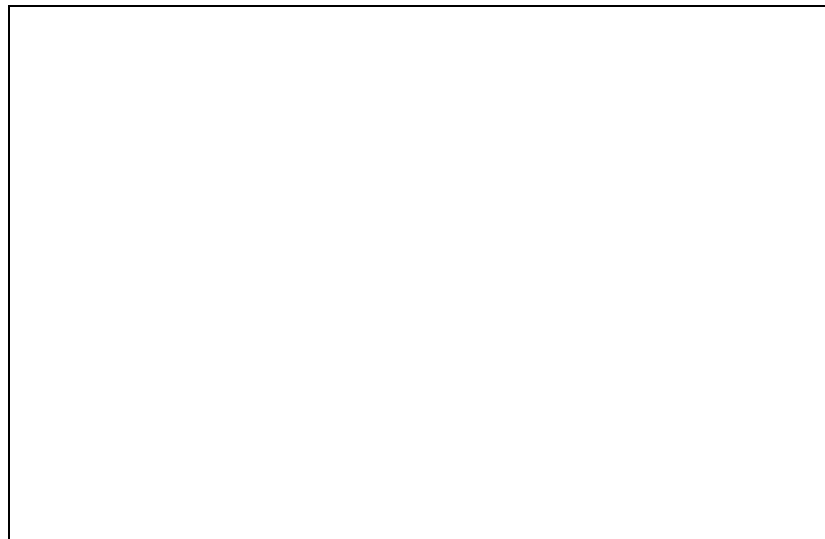
⁵ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 6

Este esquema propuesto por Kotler ayuda a comprender los elementos que conforman el concepto de marketing explicados a continuación.

Necesidades, Deseos y Demandas

El concepto más básico de marketing es el de las necesidades humanas. Las **necesidades** son estados de carencia. La clasificación más conocida y aceptada de las necesidades fue presentada por Abraham Maslow en 1943 en principio, como una teoría psicológica en la que se formula que las necesidades humanas tienen una jerarquía y que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades más elevadas.

Gráfico 1.2. Pirámide de Necesidades de Maslow



Fuente y elaboración: Wikipedia.com⁶

Los **deseos** son las formas que adoptan las necesidades humanas, una vez determinadas por la cultura y la personalidad del individuo. Cuando los deseos vienen acompañados por una capacidad de adquisición concreta se convierten en **demandas**.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

Ofertas de marketing

Las empresas abordan las necesidades de los consumidores mediante una propuesta de valor; es decir, prometen a los consumidores un conjunto de beneficios que satisfacerá sus necesidades. La propuesta de valor se materializa mediante una **oferta de marketing**, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Las ofertas de marketing pueden ser tangibles como intangibles incluyendo productos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, información, ideas, etc.

Valor y satisfacción

Los consumidores escogen las ofertas de marketing basados en sus percepciones sobre el valor y la satisfacción que le ofrecen los diversos productos y servicios. El **valor para el cliente** es la diferencia entre el valor del beneficio de poseer y utilizar un producto⁷ y el valor del costo de obtener ese producto. Las expectativas de valor se basan en experiencias de compras pasadas, experiencias de amigos, promesas del vendedor y de la competencia. El grado de satisfacción del comprador tras una compra depende de la medida en que los resultados del producto cumplan las expectativas del consumidor.

Intercambio, transacciones y relaciones

El **intercambio** es el acto de obtener un producto deseado, ofreciendo algo a cambio. Mientras que el intercambio es el concepto central de marketing, una transacción es una unidad de medida de marketing. Una **transacción** consiste en un canje de valores entre dos partes. El marketing consiste en la gestión realizada con el fin de establecer **relaciones** rentables de intercambio con un mercado objetivo.

Mercados

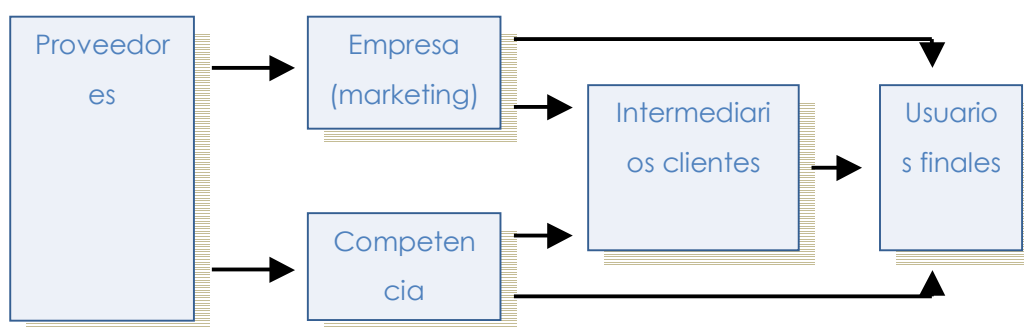
Un **mercado** es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. El tamaño de un mercado depende del número de personas que comparten la misma necesidad, que disponen de un poder de compra y están dispuestos a intercambiar dichos

⁷ **Producto:** cualquier oferta de marketing.

recursos para obtener lo que desean. Los especialistas de marketing trabajan por conocer y entender las necesidades y deseos de mercados específicos.

De los conceptos señalados se genera lo que se conoce como sistema de marketing, en el que los diferentes actores participan para generar relaciones de intercambio. Así, los vendedores deben encontrar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de marketing, fijar los precios de las mismas, promocionarlas y distribuirlas. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución y el servicio son actividades fundamentales de marketing. Aunque normalmente se piensa que únicamente los vendedores practican marketing, los compradores también lo hacen cuando buscan los productos que necesitan a precios que pueden pagar. El sistema de marketing conlleva a la empresa a actuar en un mercado de usuarios finales contra la competencia, en el que ambos envían sus ofertas y mensajes respectivos a los consumidores, ya sea directamente o mediante intermediarios. Todos los agentes del sistema se ven afectados por las fuerzas del entorno (económicas, demográficas, físicas, tecnológicas, políticas, legales, socio-culturales, etc.).

Gráfico 1.3. Sistema de Marketing



Fuente: KOTLER, Philip. **Marketing**⁸
Elaboración: El autor

1.1.2. MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

Es común que las empresa se ocupen solamente de los aspectos del marketing operativo (producto, precio, comunicación, distribución), subestimando la magnitud del análisis

⁸ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 11

del marketing estratégico. Este error se comete debido a la falla en la comprensión del concepto de marketing y la importancia de los pilares básicos en el desarrollo de relaciones rentables con los clientes como son: el valor para el cliente y su satisfacción.

Como ya se analizó, un consumidor compra productos de la empresa que ofrece el mayor valor percibido (evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a las de la competencia); y a su vez, son productos que satisfacen las necesidades de los clientes cumpliendo sus expectativas y muchas veces hasta superándolas.

De acuerdo a este análisis, las empresas deben ofrecer productos al mercado que ofrezcan valor para el cliente y satisfagan sus necesidades. Sin embargo, quienes trabajan en marketing no son los únicos responsables de generar valor para el cliente. Aunque es verdad que juega un papel decisivo, el marketing se limita a colaborar en la atracción, mantenimiento y el aumento de la cartera de clientes. Además de trabajar con la gestión de relaciones con el cliente, los especialistas de marketing deben ejercer la gestión de relaciones con colaboradores. Deben colaborar estrechamente con otros departamentos para crear una cadena de valor eficaz para satisfacer a los consumidores, y además deben colaborar de forma efectiva con otras empresas dentro del mismo sistema de marketing para formar una red de generación de valor competitiva.

Los diferentes departamentos que desarrollan actividades de generación de valor en los procesos de diseño, producción, comercialización, distribución y promoción de los productos de una empresa, conforman lo que se conoce como **cadena de valor**. El éxito de la empresa no solo depende de qué tan bien trabaje cada departamento sino también de cómo estén coordinados. La cadena de valor de una empresa es tan fuerte como su eslabón más débil. Para conseguir el objetivo primordial de generar valor y satisfacción para el cliente, el departamento de marketing debe colaborar estrechamente con los trabajadores de otros departamentos para desarrollar un sistema de planes funcionales con el cual los diferentes departamentos puedan trabajar conjuntamente en la consecución de los objetivos estratégicos generales de la empresa.

En la búsqueda de generación de valor para el cliente, la cadena debe ir más allá de su propia cadena de valor, y estudiar las cadenas de valor de los demás miembros del sistema de marketing como son sus proveedores, distribuidores y de sus clientes. Hoy en día, cada vez resulta más común el que la competencia en el mercado ya no se dé entre competidores individuales sino entre **redes de generación de valor** creadas por los competidores individuales.

Para entender más claramente la función del marketing, tanto estratégico como operativo, como dentro de la figura de la cadena de valor, es posible fusionar los dos conceptos para su comprensión.

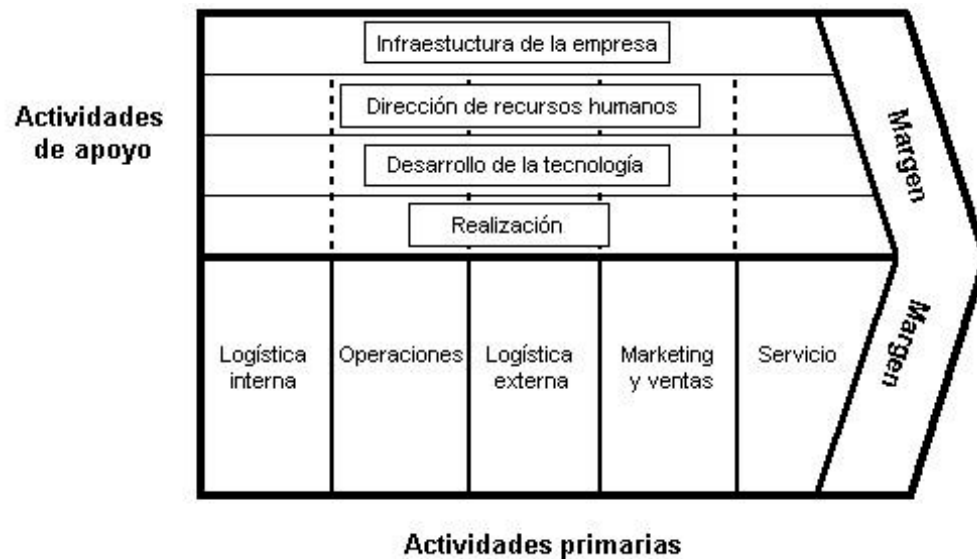
1.1.2.1. La Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta administrativa de planeación estratégica que fue descrita y popularizada por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en 1985. “La cadena de valor fragmenta a una empresa en sus actividades estratégicas relevantes, a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación reales y potenciales”⁹. La cadena de valor ayuda a jerarquizar las actividades de la empresa que agregan valor para el cliente y son llamadas **actividades primarias**, y permite separarlas de aquellas actividades que ayudan a complementar la oferta de la empresa hacia el cliente y son conocidas como **actividades de apoyo**. Las actividades primarias generan Ventaja Competitiva¹⁰. El objetivo de la cadena de valor es maximizar la creación de valor para el cliente y minimizar los costos para la empresa.

⁹ GHEMAWAT, Pankaj. **La Estrategia en el Panorama del Negocio**. *Textos y casos*. Primera Edición. Pearson Educación, México, 2000. Pág. 54

¹⁰ **Ventaja competitiva**: ventaja relativa superior a los rivales en el sector industrial que se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

Gráfico 1.4. Cadena de Valor de Porter



Fuente y elaboración: www.planeacion-estrategica.blogspot.com¹¹

En el gráfico se aprecian en la parte superior las actividades de apoyo, mientras que abajo están las actividades primarias que son las que generan estratégicamente el mayor valor para el cliente.

1.1.2.2. Marketing Estratégico

Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca la diferenciación de los competidores inmediatos, asegurándole al oferente una ventaja competitiva sustentable. La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que se realiza la oferta de marketing e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que a la vez se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la

¹¹ <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/cadena-de-valor.html>

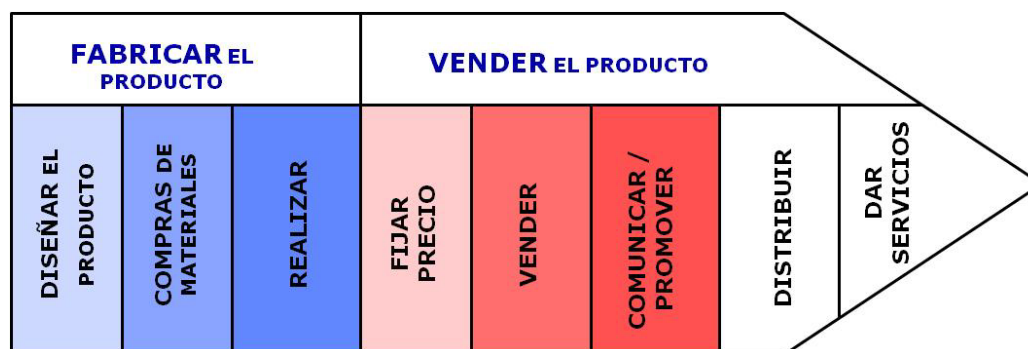
misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos.

1.1.2.3. Marketing Operativo o Táctico

Consta de las acciones concretas resultantes del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre los productos, la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es dar a conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

Las actividades primarias (generan de valor agregado) de la cadena de valor pueden ser integradas a los procesos de marketing, tanto estratégico como operativo.

Gráfico 1.5. Cadena de Valor Tradicional



Fuente: KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**¹²
Elaboración: El autor

Así pues tenemos la cadena de valor tradicional en donde existen dos grandes grupos de procesos, la **fabricación del producto** y la **venta del producto**. En esta cadena de valor se observa que se toman en cuenta solamente las acciones referentes al marketing operativo; mientras que en la cadena de valor moderna se integra el proceso de marketing estratégico, adhiriendo el concepto de la creación de valor para el cliente a través de las acciones de **elección de valor**, **creación de valor** y **comunicación de**

¹² KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Edición del Milenio. Décima Edición 2001. Pág. 85

valor, que representan actividades tan imprescindibles en la gestión de marketing para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

Gráfico 1.6. Cadena de Valor Moderna



Fuente: KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**¹³
Elaboración: El autor

El enfoque de la cadena de valor moderna se centra en la oferta de valor para el cliente, y el punto más importante es la relevancia que se le da a la elección de valor; esto es, que antes de elaborar una oferta de marketing, que en idea puede representar una gran oportunidad de negocio, es indispensable conocer primero el mercado, sus características, necesidades y deseos, así como delimitar los potenciales clientes dentro de un perfil homogéneo, de tal forma que toda la oferta de marketing se adapte a sus particularidades y se pueda satisfacer de mejor manera sus necesidades y expectativas.

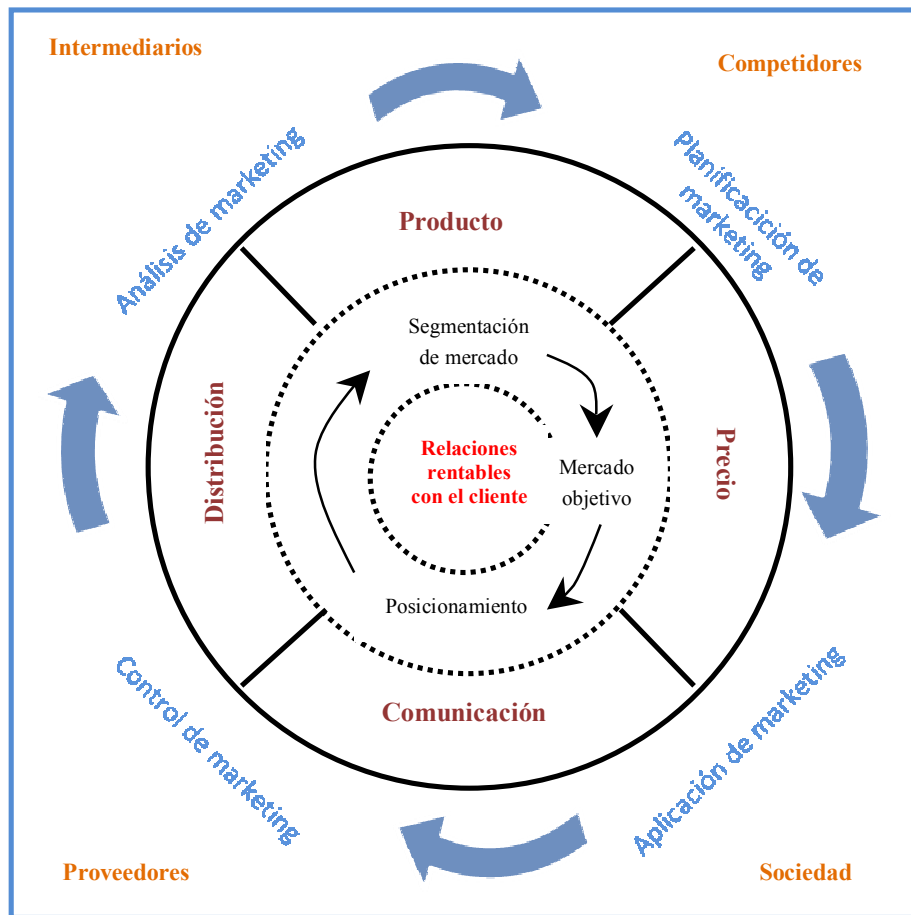
1.1.3. EL PROCESO DE MARKETING

La planificación estratégica define la misión y los objetivos generales de la empresa. La función y las actividades de marketing se reflejan en el proceso de marketing. Este proceso consta de cuatro fases principalmente:

1. Análisis de las oportunidades de mercado
2. Selección de mercados objetivos
3. Desarrollo del marketing mix
4. Gestión del esfuerzo de marketing

¹³ KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Edición del Milenio. Décima Edición 2001. Pág. 85

Gráfico 1.7. Proceso de Marketing



Fuente: KOTLER, Philip. **Marketing**¹⁴
Elaboración: El autor

1. Análisis de las oportunidades de mercado

El objetivo central del proceso de marketing es desarrollar **relaciones rentables con los clientes**. Toda organización, y el área de marketing de manera específica tiene la tarea obligatoria de analizar las oportunidades de mercado que pueden resultar rentables para la empresa, para ello deben tener una orientación hacia el mercado que les permita comprender profundamente a sus clientes reales o potenciales. Cabe recalcar que la generación de información útil para la toma de decisiones de marketing es una tarea de todos los miembros de la organización, mediante acciones coordinadas de todos los

¹⁴ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 58

departamentos para un óptimo funcionamiento del sistema de información de marketing (SIM)¹⁵. Cuando existe una correcta orientación hacia el mercado es posible entender a los clientes, conquistarlos y conservarlos mediante una oferta de valor superior.

2. Selección de mercados objetivos

Las empresas no pueden atender de forma rentable, y a la vez ofreciendo los mismos beneficios a todos los consumidores de un mercado debido a las diferencias de las necesidades individuales de los clientes, es por ello que deben escoger el o los segmentos de mercado al que mejor puedan atender. Este proceso de selección del mercado objetivo consta de tres fases: la segmentación de mercado, la selección del mercado objetivo y el posicionamiento en el mercado.

Segmentación de mercado

Cosiste en dividir a un mercado en distintos grupos de compradores con necesidades, características o conductas diferentes, para elaborar ofertas de marketing adaptadas a cada uno de esos grupos. “Un segmento de marketing está compuesto por consumidores que responden del mismo modo frente a un determinado estímulo de marketing”¹⁶.

Selección del mercado objetivo

Comprende un proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y selección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la empresa.

Posicionamiento en el mercado

Consiste en decidir qué lugar claro, distintivo y deseable quiere una empresa que su producto ocupe en la mente de los consumidores objetivo. El objetivo es distinguir los productos del resto de las marcas competidoras para que les otorguen una mayor ventaja competitiva en sus mercados objetivo. Cuando una empresa ha seleccionado la posición que desea, se deben tomar las medidas necesarias para ofrecer y comunicar esta posición

¹⁵ **Sistema de información de marketing SIM:** consiste en personas, equipo y procedimientos para reunir, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman decisiones de marketing.

¹⁶ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 58

a los consumidores objetivos. La totalidad del programa de marketing debe centrarse en la estrategia de posicionamiento escogida.

Estrategia de marketing

El éxito de la selección y diseño de una estrategia de marketing, a más de girar en torno a las necesidades de los clientes, debe tomar en cuenta las acciones y estrategias de la competencia. Toda empresa debe analizar profundamente a su competencia y comparar constantemente la percepción de valor y satisfacción que generan sus ofertas de marketing.

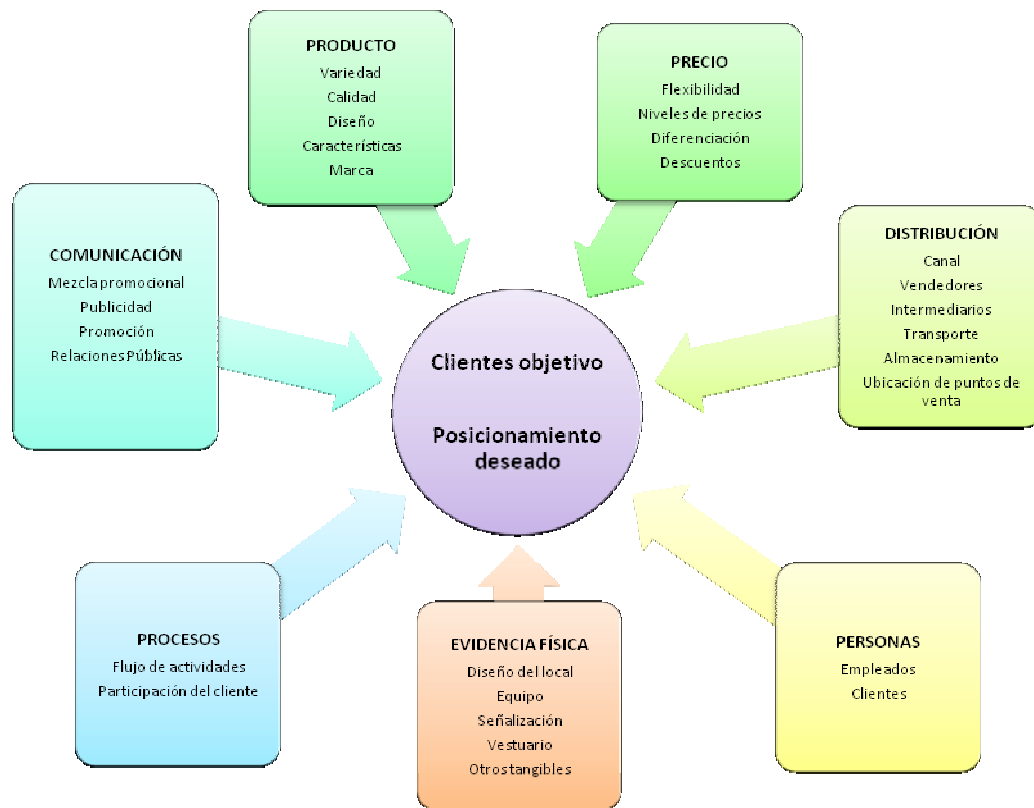
3. Desarrollo del marketing mix

“El marketing mix es un conjunto de instrumentos tácticos controlables que la empresa combina para generar una respuesta deseada en el mercado objetivo”¹⁷. El marketing mix incluye todas las medidas tácticas que puede tomar una empresa para influir en la demanda de sus productos, y que se pueden agrupar en torno a las “cuatro P”: producto, precio, *promotion* (comunicación en español) y *place* (distribución o lugar en español).

De manera genérica, la teoría de las “cuatro P” es aplicable a cualquier producto; sin embargo, algunos autores han aumentado los grupos de categorización dependiendo del tipo de oferta de una empresa. Así entonces, como amerita este caso en el que la oferta de marketing será un servicio, el marketing mix de la empresa constará de siete P’s

¹⁷ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 60

Gráfico 1.8. Marketing Mix



Fuentes: KOTLER, Philip. **Marketing**¹⁸ y ZEITHAML, Valerie. **Marketing de Servicios**¹⁹
Elaboración: El autor

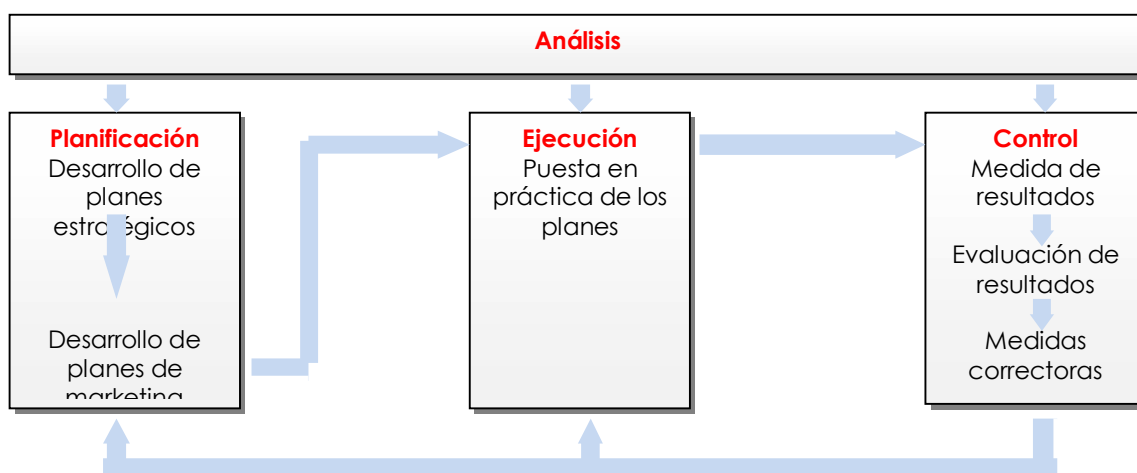
4. Gestión del esfuerzo de marketing

Las cuatro funciones de la gestión de marketing que permiten a las empresas diseñar y aplicar el marketing mix más adecuado para la consecución de sus objetivos son: análisis, planificación, ejecución y control.

¹⁸ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 62

¹⁹ ZEITHAML, V.; BITNER, M.J.; **Marketing de Servicios**, Segunda Edición. McGraw Hill. México 2002. Pág. 24.

Gráfico 1.9. Gestión del esfuerzo de Marketing



Fuente: KOTLER, Philip. **Marketing**²⁰
Elaboración: El autor

Análisis de marketing

La gestión de marketing inicia con un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y su entorno. Se deben analizar los mercados y los entornos para encontrar las oportunidades y evitar las amenazas. Asimismo se estudian los puntos fuertes y débiles de la organización.

Planificación de marketing

La planificación de marketing se ocupa de decidir que estrategias y tácticas de marketing ayudarán a la empresa a conseguir sus objetivos estratégicos generales. Estas estrategias deberán estar plasmadas en un plan de marketing que se compone de objetivos, posicionamiento, marketing mix y niveles de gastos de marketing. Igualmente en el plan se deben detallar cómo cada estrategia escogida responde al análisis de las diferentes oportunidades y amenazas del entorno.

Ejecución del plan de marketing

²⁰ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 64

Es el proceso mediante el cual el plan de marketing se traduce en acciones de marketing, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Una estrategia de marketing brillante no sirve de nada si la empresa no consigue aplicarla adecuadamente; normalmente resulta más sencillo idear una buena estrategia de marketing que ponerla en práctica. Todos los integrantes del sistema de marketing deben colaborar a la hora de aplicar los diferentes planes.

Control de marketing

Es el proceso que consiste en la revisión de los resultados de la aplicación de los planes de marketing, y en la aplicación de medidas correctoras, con el fin de garantizar los objetivos establecidos.

1.2. EL PLAN DE MARKETING

De acuerdo a William Cohen en su obra “Plan de Mercadotecnia” (Cohen, 2004) el plan de marketing es el documento resultante de una planeación de marketing, el cual contiene un diagnóstico de la situación, los objetivos que pretende alcanzar, las estrategias y tácticas que se desean desarrollar y el control de su ejecución o evolución.

1.2.1. IMPORTANCIA

El plan de marketing es esencial para que toda operación de negocios de cualquier producto sea eficiente y efectiva. Éste permite visualizar con claridad hacia dónde va y qué se quiere lograr, detalla los pasos para lograr llegar a la meta propuesta, y permite también establecer el tiempo, el dinero y los recursos necesarios para ejecutar cada acción con el fin de alcanzar los objetivos.

Las principales funciones de un plan de marketing son:

- **Guía.** Sirve como un mapa para indicar cómo se debe actuar desde el inicio y para alcanzar las metas y objetivos. Además, permite describir el ambiente

macro, micro y de mercado en el que es probable que se encuentre la empresa durante la ejecución de los planes.

- **Asistente del control administrativo y de la implementación de la estrategia.** Permite detectar dificultades en la ejecución de lo planeado y redirigir las actividades de marketing hacia caminos alternos para alcanzar en objetivo.
- **Proporciona información a los nuevos participantes.** La implementación exitosa de una estrategia requiere la integración de muchas acciones y varios departamentos y personas dentro y fuera de la organización. Contar con un plan permite a todas las personas involucradas conocer las acciones que son de su responsabilidad, incluso a los nuevos participantes les da a conocer qué es lo que deben hacer y cómo adaptarse al trabajo con los demás.
- **Delinea la asignación de recursos.** El plan de marketing permite a la autoridad asignar eficientemente los recursos (dinero, personas, tiempo, etc.). Por tanto servirá para demostrar el control que se tiene sobre el proyecto de principio a fin.
- **Estimula el pensamiento y el mejor uso de recursos.** Como los recursos serán siempre limitados, el plan hará posible que se economicen los recursos lo que permitirá desarrollar una ventaja competitiva sobre la competencia. Además, al conocer el plan de marketing se estimula al pensamiento de estrategias alternativas y la generación de nuevas ideas que pueden resultar muy beneficiosas para anticipar las oportunidades y evitar los obstáculos.
- **Asigna responsabilidades y tareas.** Ninguna estrategia será mejor que los que la implementan. El plan delimita con claridad las responsabilidades de cada uno durante la ejecución del mismo. También permite programar las actividades para maximizar el impacto de su estrategia, mientras se aprovecha plenamente del ambiente esperado para realizarlo.

- **Permite predecir problemas, oportunidades y amenazas.** El plan de marketing permite identificar los problemas, que de no disponerlos no se verían hasta que se empezara a trabajar. Entonces se pueden pensar en estrategias que permitan aprovechar las oportunidades reales y proyectadas, y a la vez en soluciones a problemas encontrados y evitar amenazas potenciales para la empresa.

1.2.2. ESTRUCTURA

Varios autores coinciden en la estructura y los contenidos de un plan de marketing:

I. Resumen Ejecutivo

Resume los objetivos y las recomendaciones personales, de modo que posibilita una revisión rápida y una identificación sencilla de los puntos principales del plan. A continuación se debe incluir un índice.

II. Análisis de la Situación

- a. Macroentorno: se analizan los principales factores del macroambiente que influyen en el desempeño de la empresa
- b. Mercado: se realiza una definición del mercado actual y sus segmentos principales, identificando las necesidades de los consumidores y factores que afectarían el comportamiento de compra de éstos.
- c. Entorno competitivo: se estudian a los principales competidores y las demás fuerzas competitivas del entorno; cuáles son sus productos y estrategias.
- d. Empresa: se describen los productos, experiencia y recursos con los que cuenta la empresa; así como se analiza de forma general la situación de cada uno de sus departamentos. Al final de este punto se realiza una evaluación de los factores tanto externos como internos de la empresa que resulten ser fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

III. Mercado Objetivo

Se analizan los mercados potenciales, luego se selecciona y describe al segmento de mercado al que la empresa ofrecerá sus productos, así como también se lo dimensiona.

IV. Objetivos y Estrategias de Marketing

Se mencionan con precisión los objetivos y metas de marketing en función del volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad, etc. De la misma forma se consideran las alternativas para la estrategia genérica de marketing, tomando en cuenta la capacidad de atracción del mercado por parte de la empresa y sus productos, así como de su ciclo de vida.

V. Tácticas de Marketing

Se describe como se implementará la estrategia escogida en función del marketing mix establecido para el tipo de producto.

VI. Implementación, Evaluación y Control

Se determina el presupuesto necesario para la implementación de estrategias y tácticas diseñadas. Es indicado también calcular el punto de equilibrio, estimar una proyección de ventas y flujos de efectivo para los años de ejecución. También, es recomendable incluir un análisis de rentabilidad para medir cuál será el beneficio financiero de la empresa. Finalmente, se establecen las herramientas de control que se van a aplicar para hacer un seguimiento del progreso, eficiencia y efectividad del plan con respecto a los objetivos establecidos.

VII. Resumen

Se recomienda realizar una matriz de los beneficios, costos y utilidades del plan, y su ventaja con relación a la gestión de la competencia.

VIII. Anexos

Es importante incluir toda la información de apoyo que se considere de interés.

1.3. LA EMPRESA INVESCONSUL

1.3.1. ANTECEDENTES

Invesconsul es un proyecto que ha surgido en las aulas universitarias como idea de negocio para proporcionar a las empresas de Cuenca consultoría y asesoría en investigación de mercados.

En primera instancia, se determinó que para la toma de decisiones empresariales es de gran importancia, y muchas veces hasta indispensable, poder contar con información de mercado actualizada, precisa y adaptada a cada negocio y sus circunstancias. A partir de ahí, se observó que este mercado en la ciudad de Cuenca podría estar sufriendo un déficit en lo que se refiere a demandar o realizar internamente investigaciones del tipo mencionado con el fin de minimizar el riesgo en sus decisiones. Por tal motivo, se profundizó en el tema y se planteó esta idea de negocios, cuya factibilidad debía ser comprobada con un estudio del mercado y su entorno, y su posterior análisis técnico-productivo, administrativo-legal y económico-financiero.

Sabiendo que toda empresa para arrancar su funcionamiento debe conocer a ciencia cierta la existencia de una demanda insatisfecha, ya sea en términos económicos o de marketing, así como también reconocer profundamente las necesidades de dicho mercado; y, al analizar los antecedentes ya mencionados, se planteó la importancia de contar con un plan de marketing detallado que sirva de guía en la implementación de la compañía. Es así, que el presente trabajo contempla en detalle el estudio del mercado y todas las acciones de marketing que orientarán la implementación de Invesconsul.

En los capítulos siguientes se dan a conocer con mayor profundidad otras características y coyunturas de la empresa que permitirán entender con más amplitud cuáles son sus objetivos, su estructura, su entorno y sus productos.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el siguiente capítulo se analizarán los diferentes factores tanto externos como internos de la empresa Invesconsul Cía. Ltda. que influyen en el desempeño de la misma. Cada factor tiene una importancia significativa pues puede resultar en un punto crítico de la planificación y la toma de decisiones de marketing. Al final del capítulo se evaluarán los factores para establecer la posición competitiva de la empresa dentro de su entorno.

2.1. MACROENTORNO

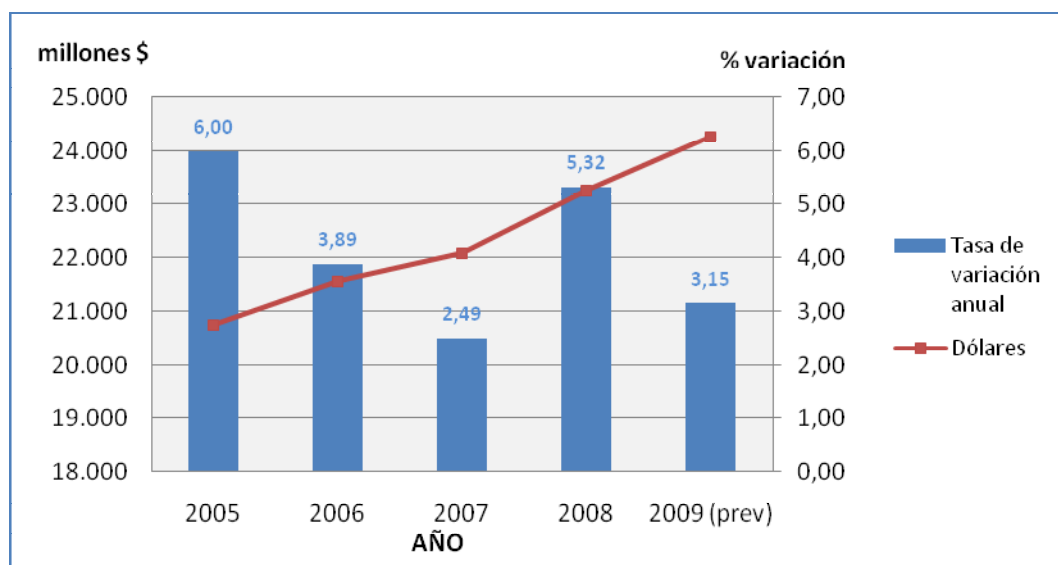
Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales no se puede ejercer ningún control. El rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc., son influencias que de una u otra forma pueden afectar significativamente a la empresa, pudiendo ésta aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de minimizar los efectos de las posibles amenazas.

El análisis del macroambiente involucra una serie de factores externos relacionados con el medio en donde se desenvuelven y desarrollan los diferentes actores productivos, y que están fuera del control de la empresa; dichos factores se deben tomar muy en cuenta para la planificación y ejecución del proyecto.

2.1.1. FACTOR ECONÓMICO

PIB

Gráfico 2.1. Producto Interno Bruto (PIB) en dólares y tasa de variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador²¹

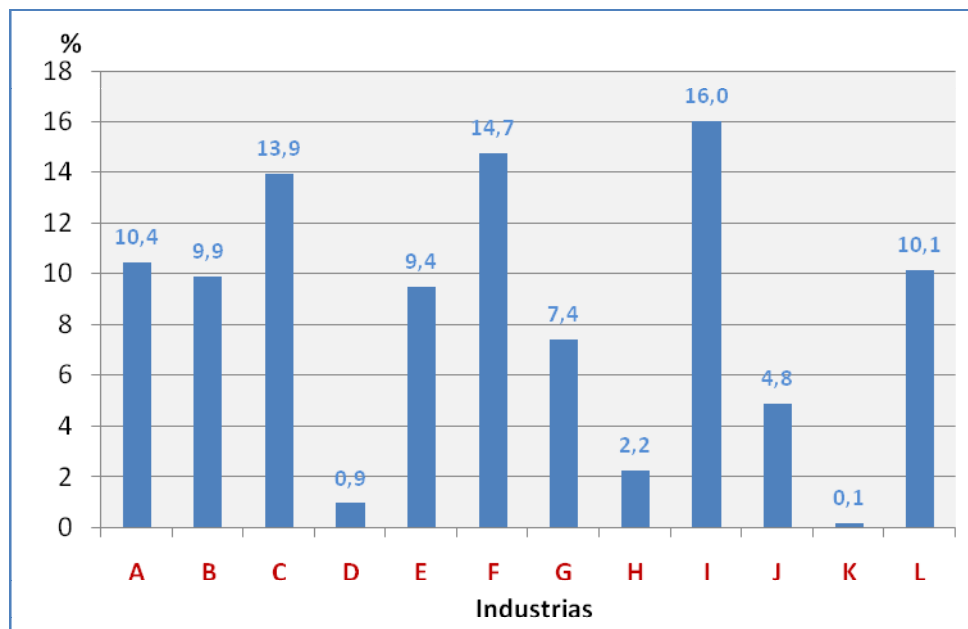
Elaboración: El autor

Durante los últimos cuatro años el crecimiento del PIB ha sido irregular el mismo que se ha reflejado en el poco desarrollo sostenido del país. Durante el año 2008 el valor del PIB creció a una tasa bastante aceptable del 5,32% impulsada principalmente por el aumento del gasto público. A más de la crisis financiera que ha afectado a las grandes economías del mundo, la disminución de los ingresos petroleros, el déficit de balanza comercial y el decremento de las remesas de los migrantes se están viendo manifestadas en el reducido crecimiento de la economía ecuatoriana durante el presente año en el que se espera un aumento menor del PIB con un porcentaje de 3,15%²².

²¹ <https://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Oferta y utilización final de bienes y servicios.

²² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Previsiones macroeconómicas 2009.

Gráfico 2.2. Composición porcentual del PIB por sector industrial (previsión 2009)



Fuente: Banco Central del Ecuador²³

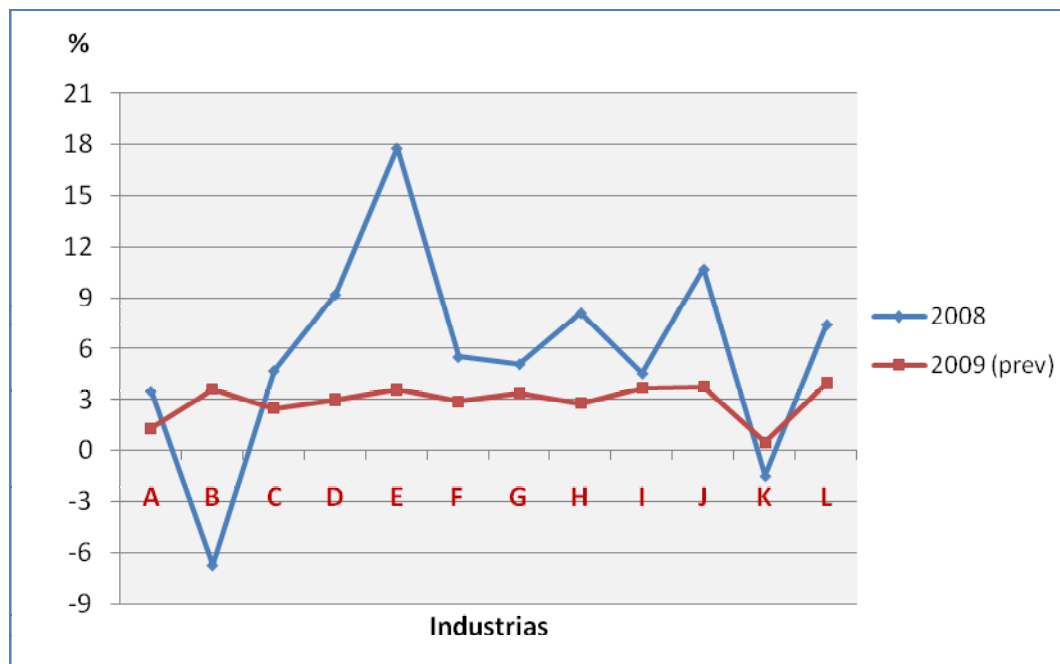
Elaboración: El autor

- A** Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- B** Explotación de minas y canteras
- C** Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)
- D** Suministro de electricidad y agua
- E** Construcción y obras públicas
- F** Comercio al por mayor y al por menor
- G** Transporte y almacenamiento
- H** Servicios de Intermediación financiera
- I** Otros servicios
- J** Servicios gubernamentales
- K** Servicio doméstico
- L** Otros elementos del PIB

De acuerdo a las previsiones para el año 2009, se observa que los sectores que más aportan a la economía del país son: la industria manufacturera (C) 13,9%, el comercio (F) 14,7% y los servicios (I) 16%. Invesconsul forma parte del sector de servicios que es la rama económica de mayor contribución al PIB. Entre las subramas que conforman el rubro otros servicios tenemos a: hoteles y restaurantes, actividades inmobiliarias, actividades empresariales, alquiler, entre otras.

²³ <https://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Producto interno bruto por industrias.

Gráfico 2.3. Tasa de variación del PIB por sector industrial



Fuente: Banco Central del Ecuador²⁴

Elaboración: El autor

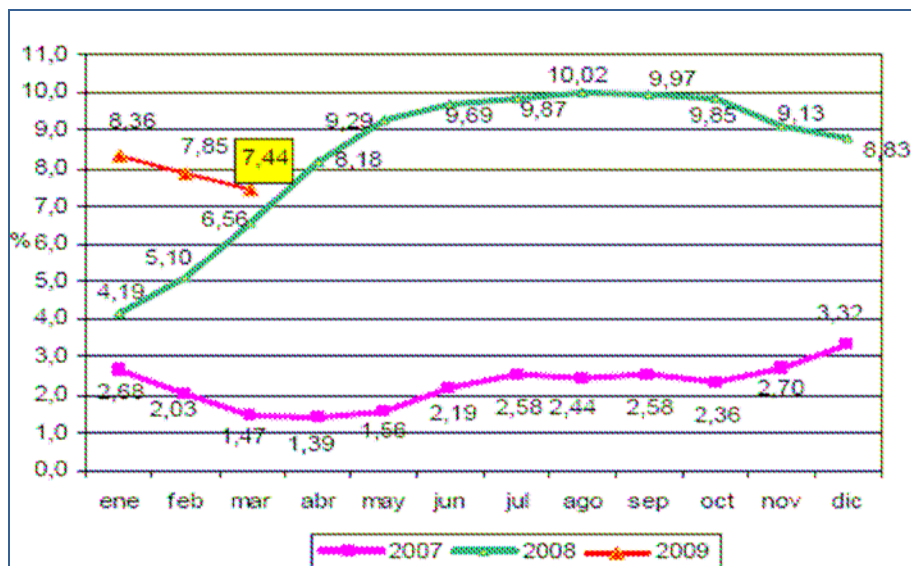
- A Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- B Explotación de minas y canteras
- C Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)
- D Suministro de electricidad y agua
- E Construcción y obras públicas
- F Comercio al por mayor y al por menor
- G Transporte y almacenamiento
- H Servicios de Intermediación financiera
- I Otros servicios
- J Servicios gubernamentales
- K Servicio doméstico
- L Otros elementos del PIB

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador se prevé un crecimiento moderado en todas las ramas de actividades industriales que conforman el PIB. Se espera recuperar el una buena medida el crecimiento de la explotación petrolera (rama B) que durante el 2008 tuvo un gran decrecimiento. Para el sector de servicios se espera un aumento aproximado del 3,7% similar al promedio del PIB total nacional.

²⁴ <https://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Producto interno bruto por industrias.

Inflación

Gráfico 2.4. Inflación anual



Fuente: INEC

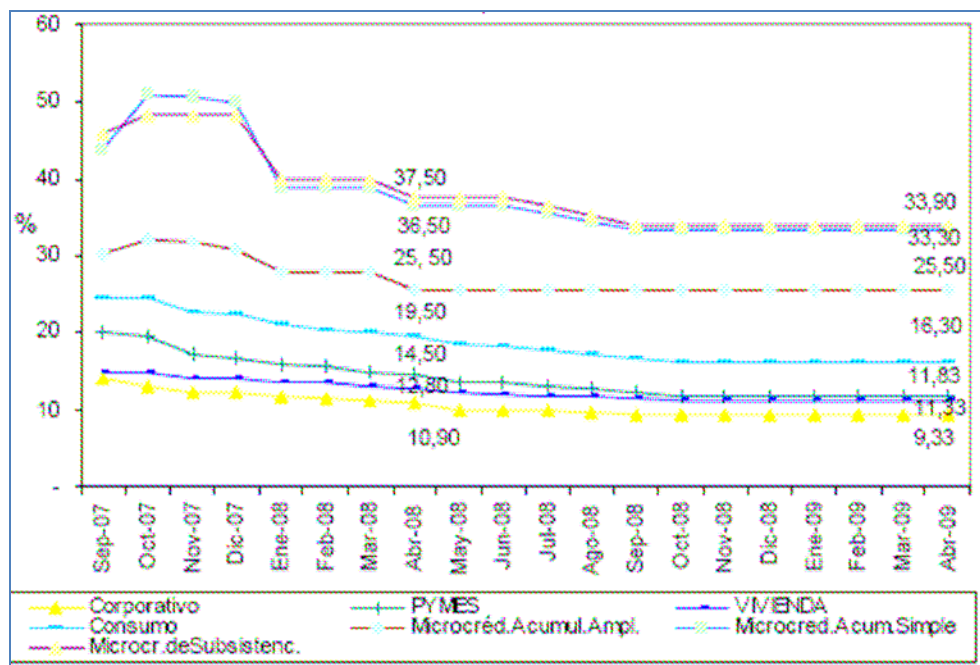
Elaboración: Ministerio de Finanzas²⁵

Hasta el año 2007, la inflación se mantenía en un nivel estable, alrededor del 3% anual, debido sobre todo a la estabilidad de la moneda. Pero en el último año se ha suscitado una marcada tendencia al alza de los precios causada por la crisis económica financiera internacional, así como la elevación significativa del gasto público, llegando hasta un 10% de inflación anualizada al mes de agosto lo que ha afectado la economía de toda la población. En el primer trimestre del año actual ha existido tendencia a la baja ubicándose alrededor del 7,44% en el mes de marzo.

²⁵ <http://mef.gov.ec>. Boletín de Coyuntura Marzo-Abril 2009

Tasas de Interés

Gráfico 2.5. Tasas de interés activa por segmento

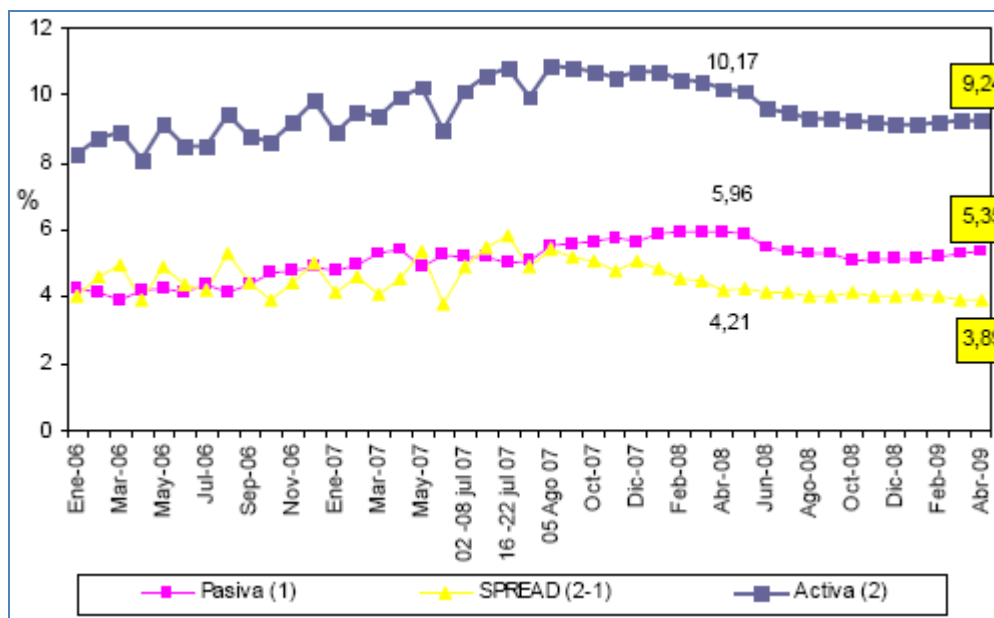


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ministerio de Finanzas²⁶

Las tasas de interés activas se mantienen en un nivel muy elevado (para una economía dolarizada, con mínima devaluación) a pesar de que se nota una clara tendencia a la baja; incluso para los créditos de inversión como son los préstamos para vivienda y PYMES que superan la tasa del 10%. El crédito corporativo (para grandes empresas) cuenta con la tasa activo más baja debido a que el riesgo de no pago o morosidad es menor para este sector; mientras que los pequeños créditos para proyectos menores son los más costosos.

²⁶ <http://mef.gov.ec>. Boletín de Coyuntura Marzo-Abril 2009

Gráfico 2.6. Tasas de interés pasiva y activa referenciales (promedio mensual)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Ministerio de Finanzas²⁷

Existe una tendencia a la baja de las tasas de interés activas, mayor que la disminución de las tasas pasivas, por lo que el spread ha disminuido hasta llegar a un 3,89% en el mes de diciembre del año pasado, lo que favorece a mayores niveles de inversión.

2.1.2. FACTOR POLÍTICO

Inestabilidad del Sistema Político

El sistema político ecuatoriano durante la última década se ha destacado por demostrar total inestabilidad y falta de consensos que no han permitido promover el desarrollo y crecimiento económico del país.

Muchas son las características que determinan la inestabilidad política en el Ecuador. Existen problemas estructurales acarreados durante muchos años que han alterado el desenvolvimiento socio-económico de la nación. Los problemas políticos más graves y más relevantes del macroentorno son básicamente:

²⁷ <http://mef.gov.ec>. Boletín de Coyuntura Marzo-Abril 2009

- Centralización de poder.
- Monopolios de empresas públicas que demuestran poca competitividad y productividad.
- Intereses partidistas, falta de consensos y pugna de poderes.
- Regulaciones excesivas en el campo comercial.
- Política proteccionista e intervención en la economía.
- Debilidad de las instituciones bases del funcionamiento del Estado.
- Prioridad al pago de la deuda externa, dejando la deuda social en segundo plano.
- Corrupción.

Esta inestabilidad política se explica, en parte, por el histórico predominio de gobiernos minoritarios y de unas cámaras legislativas altamente fragmentadas. Esto dificulta enormemente la creación de coaliciones de gobiernos estables y sólidos y ha provocado, además, que el país viva en una continua campaña electoral marcada por el constante cambio en las alianzas parlamentarias.

Panorama Político

Ecuador cuenta con una nueva Constitución de estilo socialista, luego de que fue aprobada de manera contundente por casi el 64% del electorado en Septiembre de 2008. La Carta Política, la vigésima en la historia del país, establece la posibilidad de reelección presidencial, una mayor presencia del estado en la economía, nuevos derechos ciudadanos, cambia al sistema económico “social de mercado” por uno “social y solidario”.

En los últimos comicios del mes de Abril se elegían dignidades de Presidente y Vicepresidente de la República, Asambleístas nacionales y provinciales, Alcaldes, Prefectos y Consejeros provinciales. Los resultados de las últimas elecciones resultaron inéditos. El fortalecimiento de la tendencia progresista fue evidente en las urnas, ante el fugaz y coyuntural apoyo al candidato de la derecha. El triunfo logrado por Rafael Correa está haciendo historia en la política ecuatoriana. Al haber logrado su sexto triunfo consecutivo en elecciones desde el 2006.

En los últimos 50 años, Correa ha sido el primer Presidente que gana una reelección, el primero que vence en primera vuelta a sus adversarios con la más alta votación (52%), la

mayoría de mandatarios obtuvieron entre el 21 hasta el 28% y pasaron a una segunda vuelta. Nunca en primera vuelta un candidato tuvo tanta votación como Rafael Correa. Con este panorama puede iniciarse una época de estabilidad en el país, tras más de una década de constantes convulsiones sociales.

Las elecciones generales del domingo 26 de abril marcan el inicio de un nuevo escenario para Ecuador bajo la vigencia de la nueva Constitución aprobada, que introduce cambios importantes. Luego de diez años de inestabilidad, el actual Presidente ha logrado revertir esta tendencia, y solo se tiene que recordar que sus tres predecesores fueron derrocados por rebeliones sociales, ciudadanas e indígenas, antes o luego de dos años, tras sufrir un gran desgaste. La fuerza electoral de PAIS le ha permitido captar el poder Ejecutivo y con seguridad el Legislativo. La lista 35 tiene gran posibilidad de alcanzar hasta 65 de los 124 escaños de la Asamblea Nacional.²⁸

Correa ha realizado campañas electorales en los últimos dos años y en todas las elecciones ha ganado contundentemente. Con la nueva Carta Política, Correa terminará anticipadamente el período para el cual fue elegido y que concluía en el 2011. Sin dejar el cargo, se presentaría a las elecciones como un primer periodo con posibilidad de ser elegido hasta el 2017. Paradójicamente, la acumulación de poder en manos del mandatario, economista de discurso nacionalista, podría estabilizar las cambiantes reglas de juego en el país y dar un horizonte de expectativas a los capitales externos. La nueva Constitución puede consolidar el poder y establecer un cierto grado de estabilidad política y reglas del juego predecibles que es bienvenida por los inversores. El presidente pretende utilizar los poderes que le da la nueva Constitución para fortalecer el rol del Estado en la economía, lo que incluye la renegociación de contratos con compañías extranjeras en sectores clave como el energético y el minero. Correa ya ha dejado claro que su objetivo final es buscar mayores ingresos fiscales para financiar los planes sociales con los que combate la pobreza.

En la última década, Ecuador ha vivido una permanente crisis política y económica que

²⁸http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=o81bRD6820&nuevo_mes=05&nuevo_ano=2009&dias=03¬icias=2009-05-03

ocho mandatarios trataron de domar sin éxito. Marcado por un constante vacío de poder y un fuerte descontento popular, el país se convirtió en un riesgoso destino para los capitales foráneos. Consciente de que el país necesita ingentes inversiones, el mandatario se ha mostrado prudente. Aún así, él sabe jugar fuerte para lograr los recursos que necesita para cumplir con las ambiciosas promesas que ha hecho al electorado en materia de sanidad, educación e infraestructura, y de las que dependerá su apoyo social, según analistas.

Sin embargo, incluso con reforzados poderes, el futuro del mandatario y el de su equipo no están exentos de riesgos. Una acusada caída en los precios del crudo lo ha empujado a una moratoria del servicio de la deuda y su fuerte apoyo popular podría voltearse en el mediano plazo si un mal desempeño económico desdibuja el prometedor panorama que pintó a los ecuatorianos para dar que aprobaran su Constitución y lo reeligieran.²⁹

2.1.3. FACTOR SOCIAL

Demografía

La población aproximada del Ecuador es 14'005.449 habitantes (Censo INEC, proyección 2009)³⁰. Aproximadamente el 61% vive en centros urbanos y el 39% en el medio rural. El 49% se concentra en la región de la Costa y el 47% en la región de la Sierra; el resto de la población se reparte entre la región Amazónica y las islas Galápagos.

Entro los principales indicadores demográficos del Ecuador están:

- Tasa de crecimiento de la población:	2,1% (Censo INEC, 2001)
- Densidad de población:	48 hab./km ²
- Distribución por sexo:	49,5% masculino; 50,5% femenino
- Tasa de fecundidad (número de hijos):	3,39
- Tasa de analfabetismo	9% (Censo INEC, 2001)

²⁹ <http://www.ecuavisa.com/Desktop.aspx?Id=958&e=3621>

³⁰ www.inec.gov.ec. Proyecciones de población.

- Pobreza	61,3% (2001)
- Extrema pobreza (necesidades básicas insatisfechas)	31,9% (2001)
- PIB per cápita	USD 3.649 (prev. 2009)

El sistema público de Seguridad Social, existente desde 1942, proporciona servicios asistenciales de salud, maternidad, accidentes y pensiones de jubilación a agricultores, trabajadores domésticos, artesanos y profesionales.

Provincia del Azuay-Capital Cuenca

De acuerdo a proyecciones estadísticas la población de la provincia del Azuay para el año 2009 es de 702.994 habitantes (Censo INEC 2001, proyección 2009) ³¹. La población urbana representa el 52% y la población rural el 48% de acuerdo a la información del año 2001.

La gente crea mercados. Los mercadólogos están interesados en el tamaño y tasa de incremento de la población en diferentes ciudades, regiones y naciones; su distribución por edad y grupo étnico; nivel educativo; cómo se forman los hogares y características y movimientos regionales.

Crecimiento explosivo de la población mundial: la explosión demográfica mundial ha sido y sigue siendo una de las grandes preocupaciones de los gobiernos y de varios grupos en todo el mundo. Esta preocupación se basa en dos factores: el posible agotamiento de los recursos naturales del planeta para sostener tantas vidas humanas, en particular con los estándares de vida que representan la aspiración de la mayoría; y que el crecimiento de la población es más elevado en países y comunidades que están menos preparados para hacerle frente. Una población creciente significa también el incremento de las necesidades humanas, sin que esto se traduzca en crecimiento de los mercados, a menos que exista suficiente poder adquisitivo.

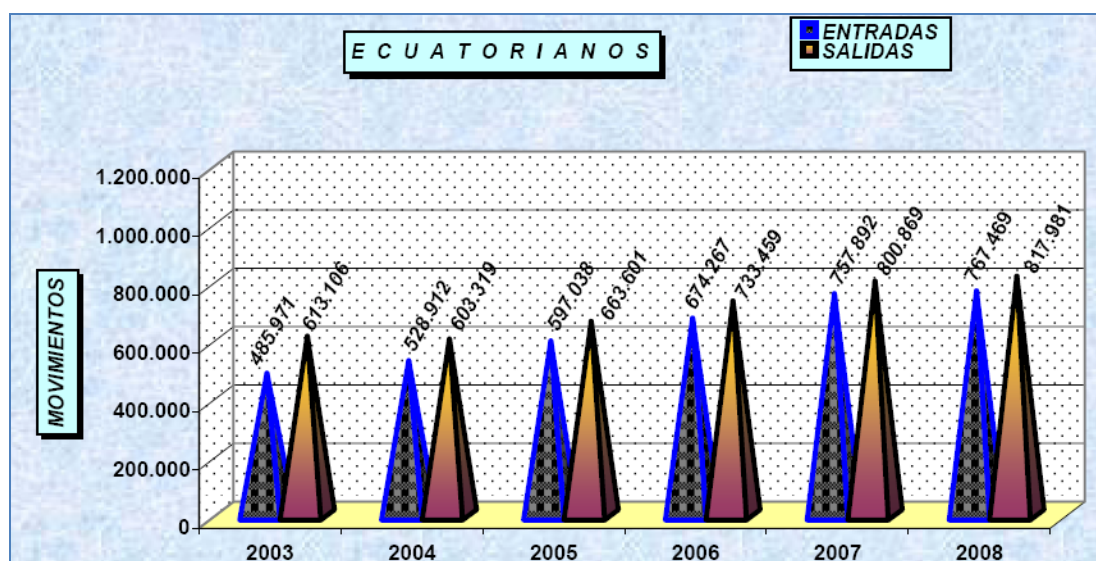
³¹ www.inec.gov.ec. Proyecciones de población.

Grupos educativos: en cualquier sociedad, la población se divide en cinco grupos educativos: iletrados o analfabetos, desertores de preparatoria, graduados en preparatoria, pasantes de universidad y profesionales titulados.

Cambios geográficos en la población: la década de los 90 es un período de importantes movimientos migratorios entre países y dentro de ellos mismos. Los movimientos de población también se registran en épocas menos conflictivas, conforme la gente emigra del campo a las ciudades y después a los suburbios. El lugar en el que se ubica la gente significa una diferencia en cuanto a sus preferencias respecto a bienes y servicios.

Cambio de un mercado masivo a micromercados: el efecto de todos estos cambios fragmenta el mercado masivo en micromercados, que se diferencian por edades, sexo, antecedentes étnicos, educación, geografía y estilo de vida. Cada uno de estos grupos tiene preferencias marcadas y características de consumo, y se llega a ellos mediante el incremento de difusión diferenciada y de canales de distribución. Las empresas están haciendo a un lado el enfoque "escopeta" que apuntaba hacia un mítico consumidor "promedio" y están diseñando cada vez más programas y productos de mercadotecnia para nichos específicos. Las tendencias demográficas son muy confiables para el corto y mediano plazo.

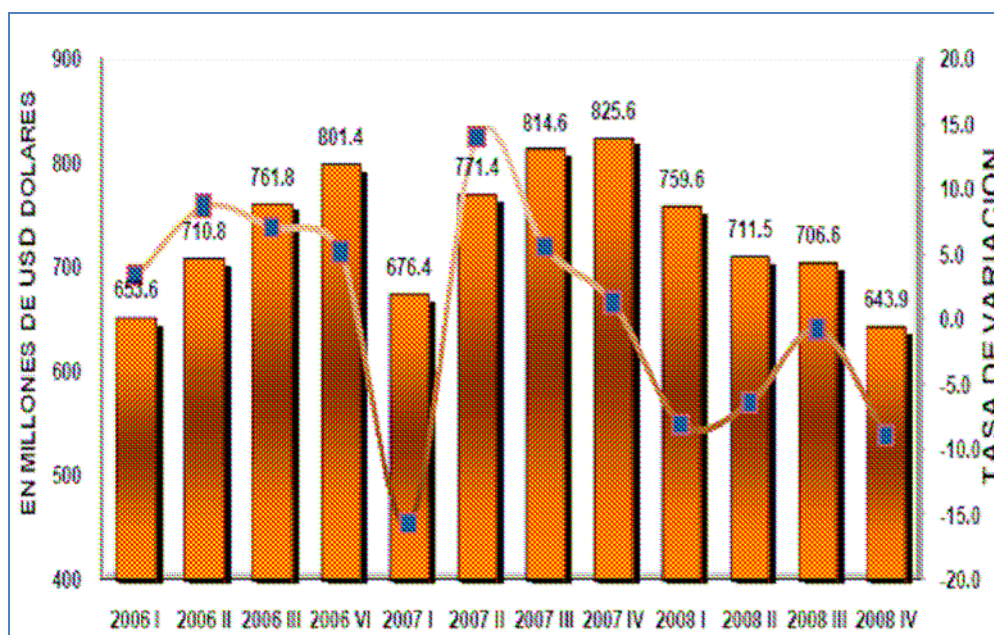
Gráfico 2.7. Migración



Fuente y Elaboración: INEC³²

De acuerdo a la tabla la salida de ecuatorianos al extranjero se ha ido incrementando a medida que pasan los años por distintas causas como el desempleo, la pobreza, la inestabilidad política, entre otras.

Gráfico 2.8. Evolución de las remesas de los migrantes



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador³³

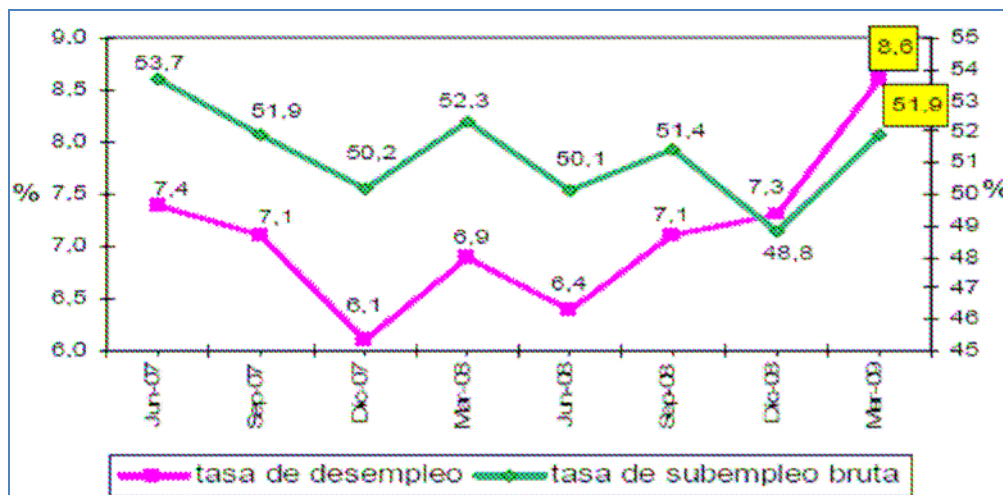
Dentro de la migración es importante analizar las remesas que envían los migrantes; rubro que constituye un alto ingreso para sus familias y la economía del país. El gráfico nos muestra que durante el año 2008 actual las remesas disminuyeron notablemente mostrando una tasa negativa en todos los trimestres del año con relación al anterior. Está claro que la crisis mundial, y de forma más específica la generada en los Estados Unidos y propagada a la Unión Europea ha provocado que los migrantes envíen cada vez menos dinero a sus familiares en el Ecuador.

Es importante saber que luego de las exportaciones de petróleo, las remesas constituyen el ingreso mayor para la economía del país.

³² http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int. Entradas y Salidas de Ecuatorianos y Extranjeros 2003-2008

³³ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Evolución de las remesas IV T 2008.

Gráfico 2.9. Desempleo y Subempleo



Fuente: INEC

Elaboración: Ministerio de Finanzas³⁴

Tanto el desempleo como la subocupación se han mantenido en niveles constantes durante el último año; sin embargo, durante el primer trimestre del año actual la tasa del desempleo se ha elevado a un 8,6%, situación producto de la crisis económica mundial, baja de las exportaciones y la producción nacional, entre las principales causas. Con estos valores exageradamente altos no es posible una eficiente utilización y empleo de los recursos humanos del país.

La Sociedad Ecuatoriana

Su ubicación en los Andes y al mismo tiempo en el Trópico, ha incidido para que la población ecuatoriana sea étnica y culturalmente rica en diversidad, así como para que las relaciones sociales sean muy complejas y heterogéneas. El Ecuador tiene una gran diversidad cultural que se manifiesta en la existencia de algunas formas de mestizaje, nacionalidades indígenas, comunidades afroecuatorianas y diferentes grupos humanos que interactúan y dependen de la riqueza biológica del país.

Se reconocen como los obstáculos estructurales más sobresalientes para el desarrollo social del país, a la excesiva concentración de los recursos productivos y la riqueza, la

³⁴ <http://mef.gov.ec>. Boletín de Coyuntura Marzo-Abril 2009

escasa generación de empleo e ingresos desde el sector moderno de la economía, y la ausencia de políticas económicas y sociales que permitan redistribuir los esfuerzos realizados desde el Estado en temas como la salud y educación; y la dotación de infraestructuras, generación de oportunidades y entrega de servicios públicos en general.

Fenómenos como la migración han dejado efectos visibles en la vida de las comunidades, especialmente en los sectores medios y más empobrecidos, puesto que se han fragilizado las familias, han destruido redes sociales de solidaridad y se han generado vacíos de afectividad en la niñez que ha quedado a cargo de parientes y vecinos ante la ausencia paterna y materna.³⁵

Cultura Ecuatoriana

Lo común en América Latina es que al interior de cada Estado coexistan diversidad de pueblos cada uno con sus tradiciones culturales propias, siendo, por tanto, la diversidad étnica, la característica de nuestros países. En el Ecuador existen 13 pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales, y los pueblos negros o afroecuatorianos. Como "Nacionalidad", se hace referencia a la unidad histórica, de lengua, cultura y formas propias de ejercicio social, lo que implica que en una Nación puede existir una diversidad de Nacionalidades, sin afectar su soberanía y su existencia como unidad.³⁶

2.1.4. FACTOR LEGAL

Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad. El ordenamiento jurídico del Ecuador es un sistema organizado e integrado por ciertos principios generales, que presentan la jerarquía de las leyes dentro del Estado.

Pirámide jurídica

³⁵ http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/socecu.htm

³⁶ http://www.vicepresidencia.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=59

La estructura jurídica del Estado Ecuatoriano está conformada en forma de pirámide de acuerdo a la jerarquía de cada norma, siendo ésta la siguiente:

- I. Constitución
- II. Normas Internacionales
- III. Leyes Orgánicas
- IV. Leyes Ordinarias
- V. Decretos-Leyes
- VI. Decretos
- VII. Estatutos
- VIII. Ordenanzas
- IX. Reglamentos
- X. Resoluciones
- XI. Otros actos de poder público

Las Leyes en las Empresas

Toda empresa u organización está supeditada a leyes que impulsan, promueven, autorizan, evalúan, vigilan y controlan su funcionamiento. En primera instancia una empresa de tipo comercial o de servicios tiene como organismo superior a la Superintendencia de Compañías.

Las empresas deben cumplir disposiciones legales que abarcan ámbitos Societarios, Mercantiles, Laborales, Tributarios, Ambientales, entre otros; que deben ser respetados a cabalidad para que su desempeño dentro de la normativa legal sea correcto.

Según la Ley de Compañías, las empresas consultoras deben adoptar exclusivamente el régimen jurídico de compañías de responsabilidad limitada, o el de compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría. De acuerdo con el artículo citado, el objeto de la empresa, deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero siempre que haya sido convalidado³⁷.

³⁷ Superintendencia de Cías. Instructivo Societario.

2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

La tasa de crecimiento de la economía se ve afectada por el número de las nuevas tecnologías que se descubren. Los descubrimientos tecnológicos no surgen con regularidad. La economía puede sufrir estancamientos en el lapso existente entre las principales innovaciones. Toda tecnología trae consecuencias a largo plazo, no siempre predecibles. Las tendencias de la tecnología son:

Ritmo acelerado de los cambios tecnológicos: muchos de los productos que ahora son comunes no existían hace treinta años. Se puede apreciar un impulso acelerado de la invención, la explotación y difusión de nuevas tecnologías.

Oportunidades ilimitadas en cuanto a innovación: en la actualidad, los científicos trabajan en una cantidad impresionante de nuevas tecnologías que revolucionarán nuestros productos y procesos de producción. El desafío no es sólo técnico, sino también comercial, esto es, desarrollar versiones de estos productos prácticamente accesibles.

Presupuestos variables para investigación y desarrollo: una gran parte de la investigación es defensiva más que agresiva. La investigación orientada a lograr hitos de importancia es emprendida con frecuencia por consorcios de empresas y no por compañías independientes.

Mayor control sobre los cambios tecnológicos: en virtud de que los productos se vuelven cada vez más complejos, el público necesita confiar en su seguridad. En consecuencia, las oficinas gubernamentales deben ampliar sus poderes para investigar y prohibir los productos potencialmente inseguros. Se debe tener en cuenta estos controles al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos.

La Tecnología en Ecuador

Ecuador tiene uno de los niveles más bajos de gasto en investigación y desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB y en dólares per cápita. El país gasta menos del 0.1% del PIB en I+D, tres veces menos que Bolivia y Colombia, y seis veces menos que el promedio

de la región. El bajo gasto de I+D por parte del sector productivo ecuatoriano denota la gran carencia tecnológica dentro de las empresas. El promedio del sector privado de la región invierte 73 veces más que el sector privado ecuatoriano. Por ejemplo, mientras las empresas colombianas gastaron USD 124 millones en I+D, en Ecuador apenas se gastaron USD 4.6 millones.

Ecuador está entre los países de América Latina que más regalías y derechos de licencias pagados al exterior adquiere. Sin embargo, no existe evidencia que demuestre que dichos pagos sean por licencias tecnológicas. En importaciones de bienes de capital Ecuador se sitúa en el décimo puesto en América Latina, con dichas importaciones que representan el 21% de las importaciones totales.

La inversión doméstica ha crecido en los últimos años, aunque todavía está muy por debajo de la media de América Latina. Según el último Informe Global de Tecnología, Ecuador ocupa el puesto 116 de entre 134 países estudiados.³⁸ El sistema educativo con alta tecnología y la infraestructura de las TIC (tecnologías de información y comunicación) es muy reducido en nuestro país. Además, Ecuador cada vez recibe más inversión extranjera; en términos per cápita, está noveno en América Latina. No obstante, el gran problema que enfrenta el país es la falta de inversión extranjera directa en sectores no petrolíferos.³⁹

2.1.6. FACTOR AMBIENTAL

El Ecuador es considerado como el primer país mega-diverso del mundo. Es decir que teniendo en cuenta su extensión, éste alberga mayor cantidad de especies de animales y plantas por km², que el resto de países del mundo. El 18% del territorio del Ecuador está considerado como Área Protegida, con el fin de garantizar y conservar la riqueza natural que existe dentro de estas zonas.

³⁸ Dinamarca y Suecia lideran el ranking de la tecnología. EL UNIVERSO. Marzo 29, 2009. Suplemento OB.

³⁹ <http://www.unido.org/doc/35782>

Tres de las diez "zonas calientes" del mundo (zonas de separación de la corteza terrestre de donde emergen islas volcánicas) se encuentran en el Ecuador. Los principales temas a considerar dentro de la Gestión Ambiental son:

- o Escasez de materia prima
- o Aumento en los costos energéticos
- o Incremento en los niveles de contaminación
- o Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica

El ministerio de Ambiente desempeña una eficiente gestión ambiental y se apoya en varias leyes y reglamentos encaminados a la protección y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales del Ecuador.

El Ministerio del Ambiente es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.

Marco Legal

La ley de Gestión Ambiental establece que la autoridad Ambiental Nacional la ejerce el Ministerio del Ambiente, instancia rectora, coordinadora y reguladora del sistema nacional descentralizado de Gestión Ambiental.⁴⁰

Legislación y Normativa Ambiental

El Ministerio del Ambiente, para desempeñar una eficiente Gestión Ambiental, se apoya en varias leyes y reglamentos encaminados a la protección y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales del Ecuador. Las leyes ambientales implementan los mecanismos necesarios para asegurar un ambiente sano. Todas las personas que viven en

⁴⁰ http://www.ambiente.gov.ec/paginas_espanol/3normativa/marco_legal.htm

el país pueden recurrir a las normas ambientales y respaldarse en ellas de acuerdo a sus necesidades.

Existen leyes especiales para diferentes áreas vinculadas con la gestión ambiental, como: ecosistemas frágiles, calidad ambiental, contaminación, utilización y conservación de los recursos y áreas naturales del Ecuador.

El actual Sistema Nacional de Áreas Protegidas está constituido por 35 Áreas Naturales cuya permanencia y estabilidad es indispensable. Este sistema Nacional de Áreas Protegidas persigue el objetivo de preservar la diversidad biológica del país y promover el manejo sustentable de las tierras silvestres, promocionando las ventajas potenciales del ecoturismo y el mantenimiento de flujos genéticos por su importancia biogeográfica.

2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

“**Mercado** es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular y puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”.⁴¹

El mercado que servirá de análisis para la empresa consultora en investigaciones de mercado Invesconsul está constituido por todas las empresas grandes, medianas o pequeñas de la ciudad de Cuenca que realizan cualquier tipo de actividad y que están registradas en la base del Servicio de Rentas Internas SRI, siendo éstas un total de **5303 empresas**.

⁴¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. p. 10

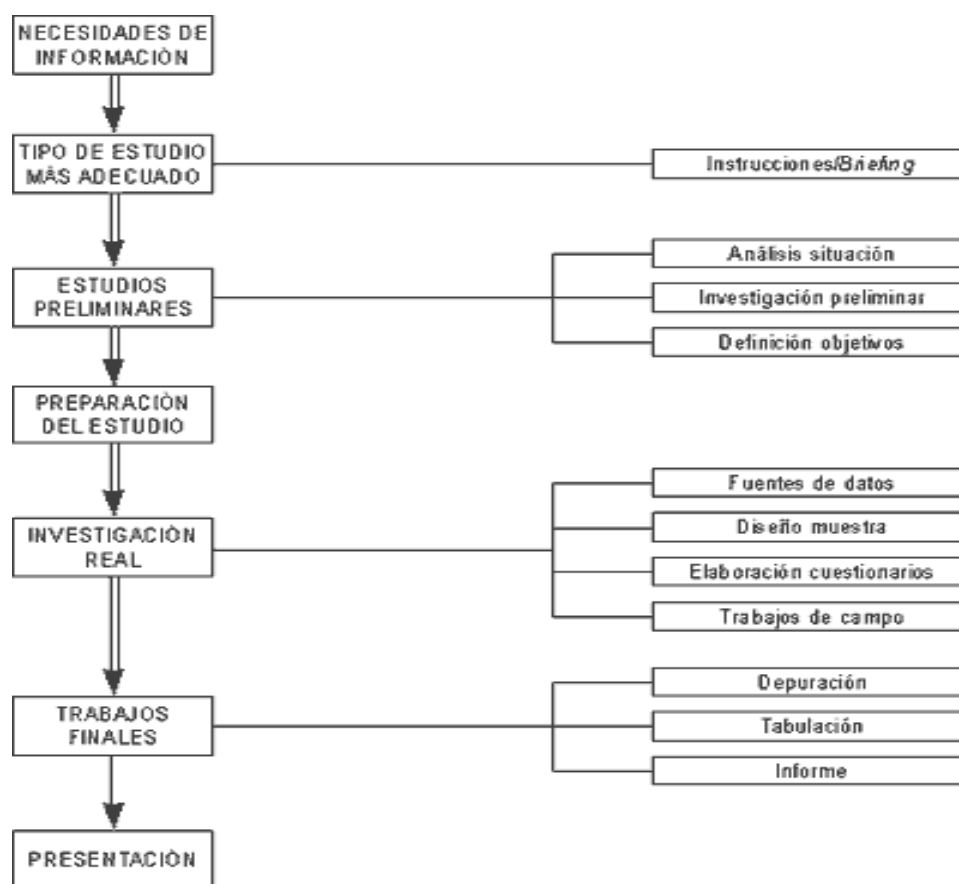
2.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“Investigación de Mercados es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”⁴².

2.2.1.1. Proceso de la Investigación de Mercados

Su realización requiere generalmente un proceso largo y laborioso, en el que pueden diferenciarse diversas etapas:

Gráfico 2.10. Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: KINNEAR, Thomas. *Investigación de Mercados*⁴³
Elaboración: El autor

⁴² KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. Edición del Milenio. Décima Edición 2001. p. 103

⁴³ KINNEAR, Thomas C., James R. Taylor. *Investigación de Mercados (Un enfoque aplicado)*. Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia, 1998. pág. 60

2.2.1.1.1. Necesidades de información

El primer paso en una investigación de mercados es definir de manera específica qué es lo que se necesita y quiere saber con el objetivo de lograr ciertos objetivos. Para el estudio referente al mercado empresarial de Invesconsul, se ha realizado una matriz en dónde constan las necesidades de información, las fuentes de las mismas y los métodos de obtención.

Cuadro 2.1. Necesidades de información, fuentes de datos y métodos de recolección

Tabla de Necesidades de Información, Fuentes de Datos y Métodos de Recolección					
		Necesidades de información	Fuentes Primarias / Método	Fuentes Secundarias	
				Internas	Externas
PRODUCTO	1	% de conocimiento de lo que es IM	Mercado / Encuesta	Análisis de datos: investigaciones de mercado anteriores	
	2	Características que se esperan de una IM	Mercado / Encuesta	Análisis de datos: investigaciones de mercado anteriores	
	3	Cómo se percibe el producto por parte del mercado	Mercado / Encuesta		
PRECIO	4				
	5				
	6				
	7				
	8				
COMU	9	Cuáles son los medios de mayor impacto y eficacia en el mercado	Mercado / Encuesta		

OFERTA	10	Presupuesto y mezcla adecuada de promoción	Investigación de la competencia / Observación directa		
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
DEMANDA	16	Potenciales clientes	Mercado / Encuesta		Internet: Superintendencia de Compañías, cámaras
	17	Qué tan importante realizar una investigación de mercado	Mercado / Encuesta		
	18	Cuántas empresas demandan actualmente el servicio de IM	Mercado / Encuesta		
	19	Cuándo se demanda el servicio generalmente	Mercado / Encuesta		
	20	Frecuencia de demanda	Mercado / Encuesta		
	21	Presupuesto destinado a investigación de mercados al corto plazo	Mercado / Encuesta		
	22	Efectividad de las investigaciones de mercado realizadas (experiencia en el tema)	Mercado / Encuesta		
	23	Si no se realizan IM, cómo se toman las decisiones en la empresa	Mercado / Encuesta		
IM = Investigación de Mercados					

A partir de esta tabla, se puede determinar qué tipo de estudio es necesario para conseguir la información de manera más precisa y de forma eficiente. Cumpliendo con el paso 2 del proceso se ha decidido hacer una investigación concluyente descriptiva⁴⁴.

⁴⁴ **Investigación concluyente descriptiva:** investigación que suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción, utilizando herramientas como gráficos y tablas para describir sucesos investigados y analizados.

Este método a más de utilizar la encuesta como método de recolección primario, utiliza a la entrevista como método complementario.

De igual manera dentro de lo que son los estudios preliminares, lo referente al análisis de la situación es tratado a lo largo todo el capítulo II con el fin de sacar conclusiones al final del mismo. Por otro lado en lo que hace relación a estudios preliminares, cabe indicar que en el año 2008, antes de empezar con el levantamiento de la información, se realizó una prueba de concepto del servicio cuyos resultados se detallan más adelante en el cálculo del tamaño de la muestra.

2.2.1.1.2. Objetivos de la investigación

Los principales objetivos de la investigación de mercados son:

1. Conocer la realidad de la competencia y sus principales fortalezas y debilidades.
2. Determinar las características del producto más representativas para los clientes.
3. Cuantificar el mercado objetivo y cualificar sus características.

Siguiendo con el proceso de estudio de mercados, en lo que tiene que ver con el paso de la investigación real, se han considerado los siguientes aspectos:

2.2.1.1.3. Muestreo

Proceso de muestreo

Paso 1: Definición de la Población

- a. Elemento muestral: Empresas de la provincia del Azuay.
- b. Unidades de muestreo: Base de datos de empresas de Cuenca del SRI.
- c. Alcance: Cantón Cuenca.
- d. Tiempo: A enero 2008.

Paso 2: Marco Muestral

Empresas legalmente constituidas y registradas en la base de datos del Servicio de Rentas Internas hasta enero de 2008.

Paso 3: Tamaño de la Muestra

Para el cálculo de tamaño de muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$\begin{aligned} N &= 5.303 \\ P &= 0.6 \text{ (dato prueba de concepto 2008)} \\ Q &= 0.4 \text{ (dato prueba de concepto 2008)} \\ Z^2 &= 1.70 \text{ (91\% de confianza)} \\ E &= 0.09 \text{ (9\%)} \end{aligned}$$

$$n = 84,28 = \mathbf{85 \text{ encuestas.}}$$

Los valores de P (probabilidad de ocurrencia de un hecho) y Q (probabilidad de no ocurrencia de un hecho), han sido determinados en una **prueba de concepto**⁴⁵, cuyos resultados han servido para inferir la probabilidad de demanda del servicio por parte del mercado potencial. De acuerdo a la pregunta 5 de esta prueba realizada a 20 empresas que forman parte del universo a investigar, se obtuvo que el 60% (12 empresas) sí demandaría los servicios, un 10% (2 empresas) no lo haría y un 30% (6 empresas) probablemente demandaría una investigación de mercados. *Ver anexo # 5. Resultados prueba de concepto.*

El nivel de confianza (Z^2) es de 1,70 correspondiente de la distribución normal de probabilidades para el 91% de confianza, el mismo que ha sido establecido en este valor (más baja del recomendado) debido a que realizar el trabajo de campo resulta costoso en términos de tiempo y dinero al tratarse de empresas y no de personas.

El error muestral⁴⁶ (E) se ha determinado en un valor del 9% (0,09) debido a las dificultades de acceso a la información y además, existe dificultad en la accesibilidad a los encuestados, pues la persona que responda al cuestionario, debería ser

⁴⁵ **Prueba de concepto:** prueba los conceptos del nuevo producto con un grupo de consumidores objetivo, cuyo objetivo es descubrir si las características y beneficios tienen buena aceptación entre el público.

⁴⁶ **Error muestral:** error atribuido a la diferencia entre el valor de la muestra y el valor real.

responsable de la toma de decisiones en la empresa, y de no hacerlo se generaría un error implícito en las respuestas.

Paso 4: Procedimiento de Muestreo

Se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, en donde todas las unidades muestrales tienen la misma probabilidad de ser escogidas.

Dentro de la investigación real, se incluye también la elaboración de los cuestionarios que se utilizarán en el levantamiento de la información. La **encuesta** fue elaborado en base a las necesidades de información antes detalladas y siguiendo las recomendaciones técnicas de la literatura más destacada. *Ver anexo # I. Formato de encuesta.*

2.2.1.1.4. Recolección de datos

Como actividad final de la investigación real está el levantamiento de la información, a través de los trabajos de campo necesarios para el caso. Para el procedimiento de recolección de datos se procedió de contratar a dos encuestadoras que realizaron el trabajo de campo por medio de llamadas telefónicas a las empresas, utilizando la base de datos proporcionada por el SRI.

2.2.1.1.5. Resultados y análisis de datos

El siguiente paso de la investigación de mercados es el que concierne a los trabajos finales; las actividades que se incluyen en éste son los trabajos de depuración y tabulación de los datos. *Ver anexo # II. Tabulación de datos de la encuesta.*

Finalmente se realiza el análisis de los datos encontrados y la conclusión a la que conduce este proceso.

Ilustración 2.1. ¿Conoce usted lo que es una investigación de mercados?

Si	72	84,7%
No	13	15,3%
Total	85	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

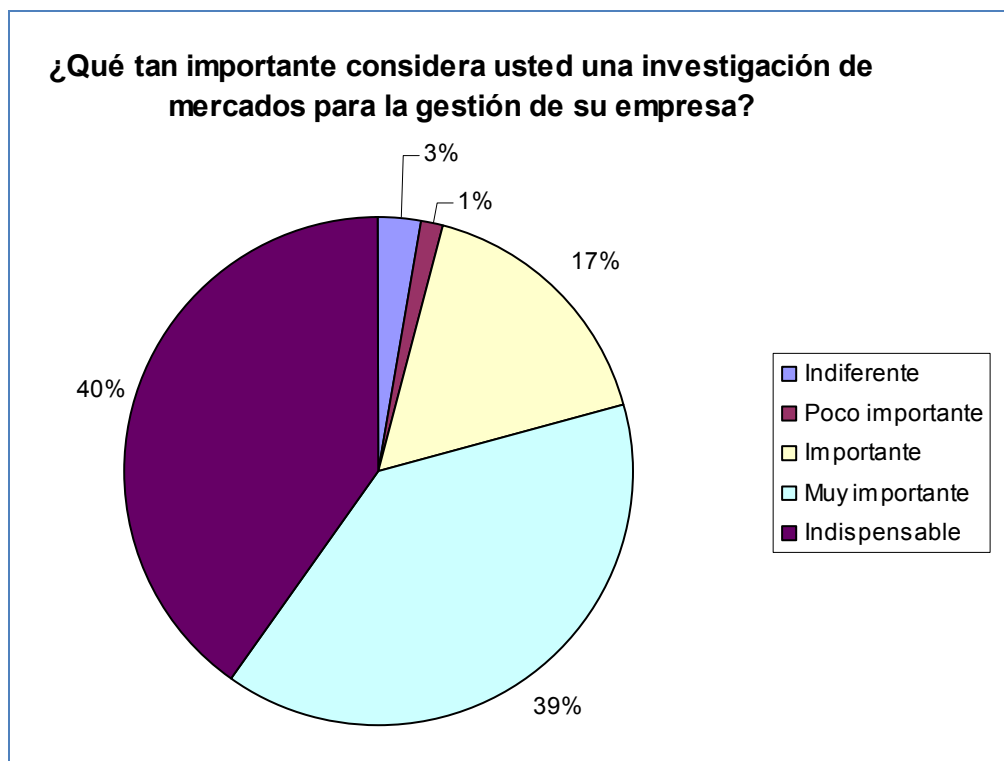
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

El 85% de las personas que toman decisiones empresariales en las empresas conocen lo que es una investigación de mercados. Sin embargo, existe un 15% que no conoce su significado.

Ilustración 2.2. ¿Qué tan importante considera usted una investigación de mercados para la gestión de su empresa?

Indiferente	2	2,8%
Poco importante	1	1,4%
Importante	12	16,7%
Muy importante	28	38,9%
Indispensable	29	40,3%
Total	72	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

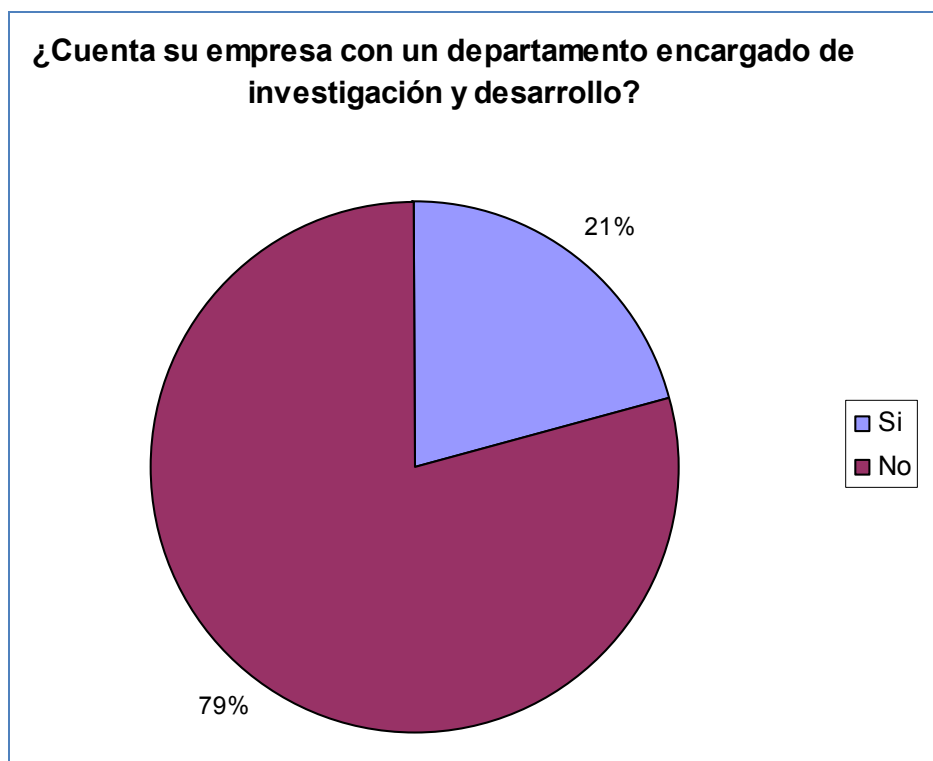
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Un 40% de los directivos de las empresas consideran que realizar investigaciones de mercado es indispensable para la gestión de sus empresas. De manera muy parecida un 39% lo considera muy importante. Otro 17% considera importante realizar investigaciones de mercado. Existe también un 1% que piensa que realizar investigaciones de mercado es poco importante y un 3% que lo considera indiferente.

Ilustración 2.3. ¿Cuenta su empresa con un departamento encargado de investigación y desarrollo?

Si	15	20,8%
No	57	79,2%
Total	72	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

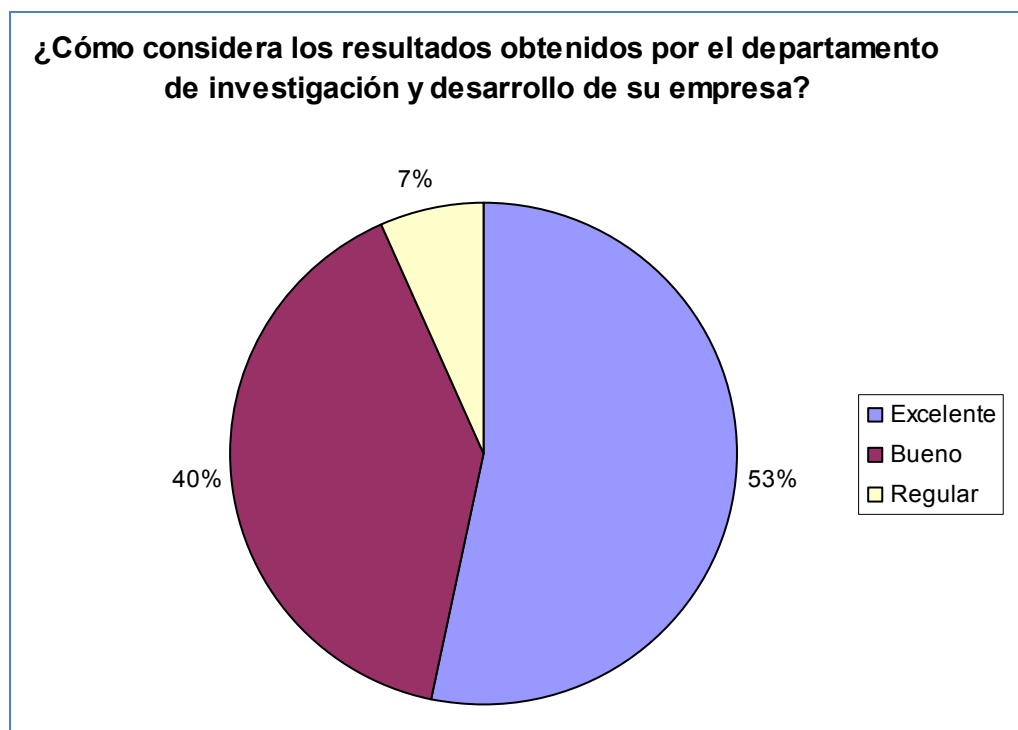
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

El 21% de las empresas de la ciudad de Cuenca cuenta con un departamento de investigación y desarrollo. Mientras que el 79% de ellas no tiene dicho departamento.

Ilustración 2.4. ¿Cómo considera los resultados obtenidos por el departamento de investigación y desarrollo de su empresa?

Excelente	8	53,3%
Bueno	6	40,0%
Regular	1	6,7%
Total	15	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

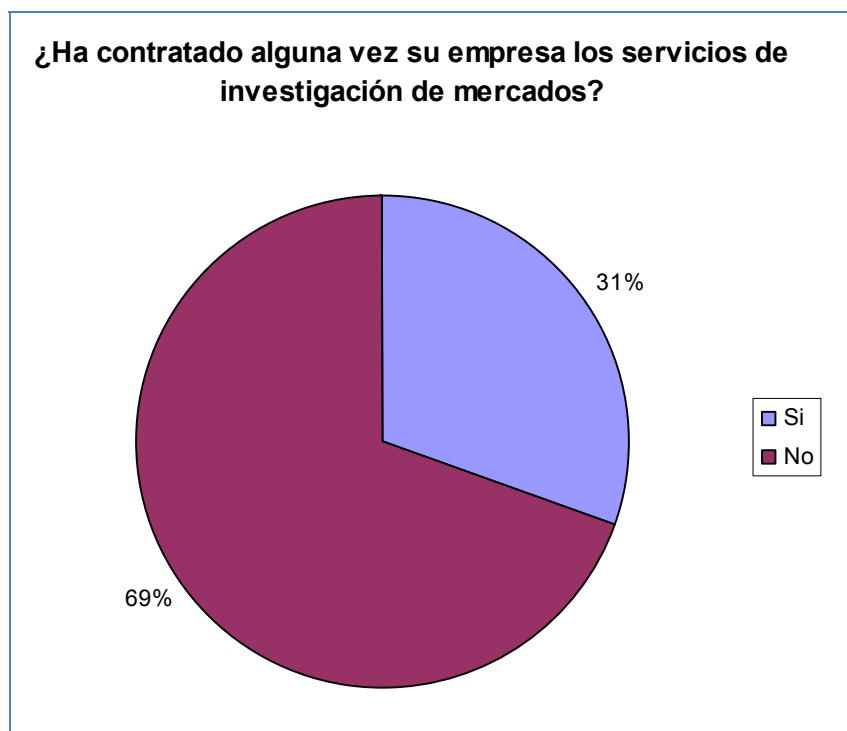
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

El 53% de los directivos empresariales que cuentan con un departamento de investigación y desarrollo en sus empresas consideran que la gestión realizada por dicho departamento ha sido excelente; otro 40% lo considera como bueno, y un 7% considera regular la gestión realizada por el departamento de investigación y desarrollo de sus empresas.

Ilustración 2.5. ¿Ha contratado alguna vez su empresa los servicios de investigación de mercados?

Si	22	30,6%
No	50	69,4%
Total	72	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

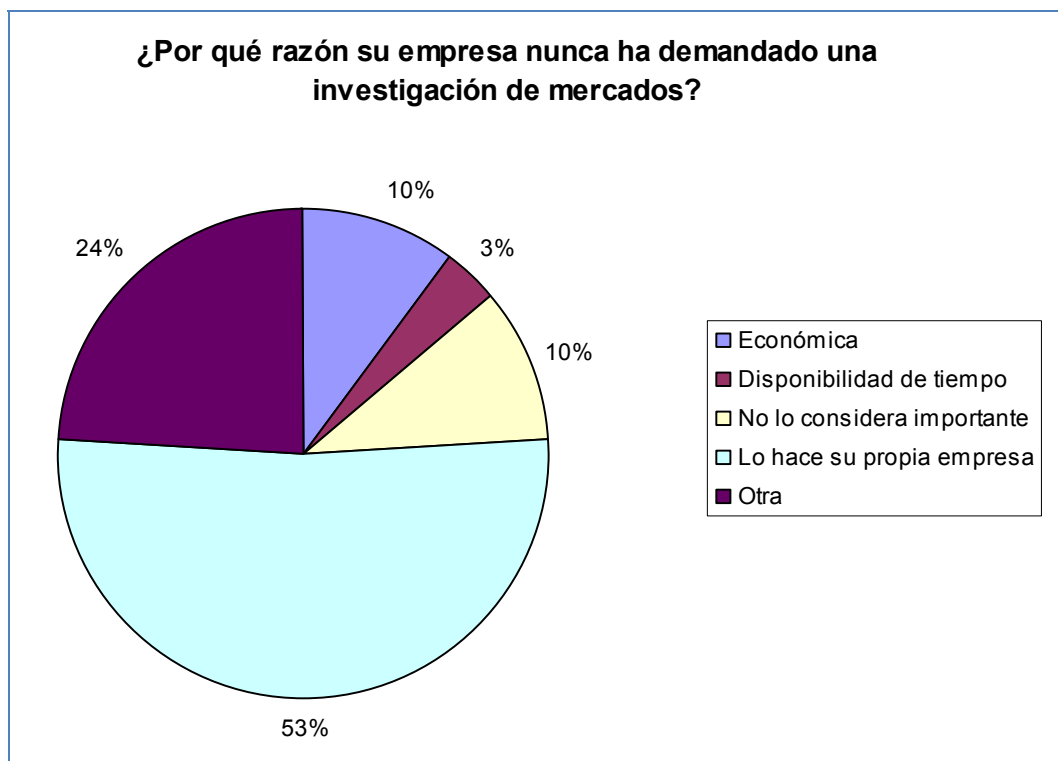
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

El 69% de las personas encargadas de tomar decisiones en sus empresas nunca ha contratado los servicios de investigación de mercados; solamente el 31% de las empresas lo ha hecho alguna vez.

Ilustración 2.6. ¿Por qué razón su empresa nunca ha demandado una investigación de mercados?

Económica	6	10,3%
Disponibilidad de tiempo	2	3,4%
No lo considera importante	6	10,3%
Lo hace su propia empresa	30	51,7%
Otra	14	24,1%
Total	58	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

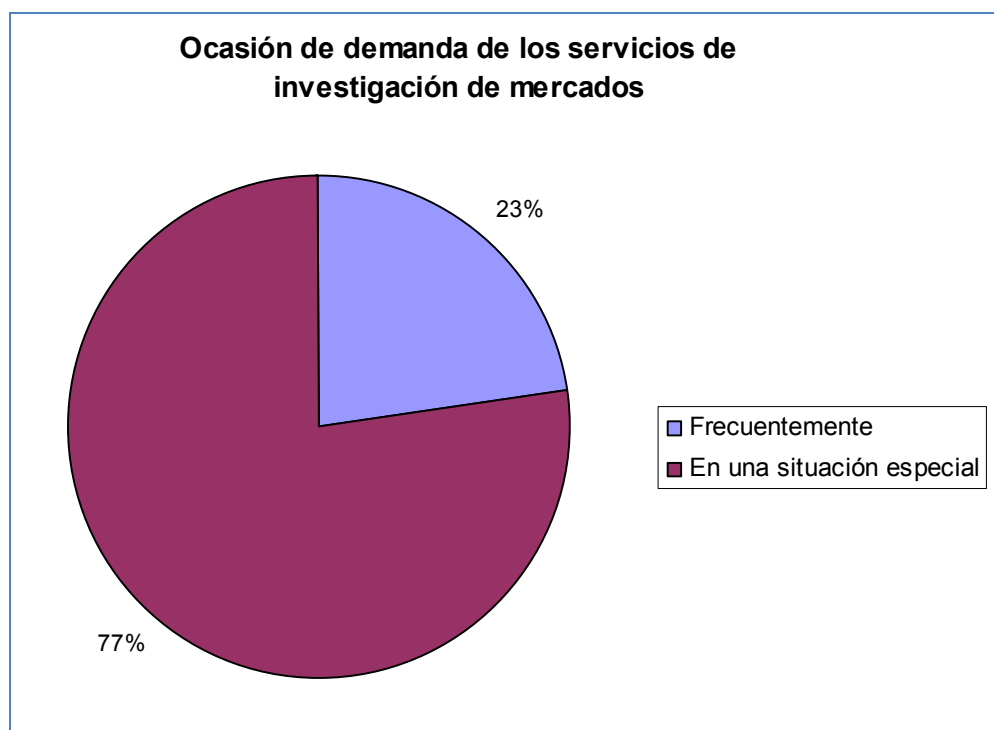
De aquellas empresas que nunca han demandado un estudio de mercado, un 53% no lo ha hecho porque lo hace su propia empresa, un 24% tiene otras razones para no demandar en las que destacan:

- Se manejan de acuerdo al comportamiento cambiante de la demanda.
- No conocen empresas especializadas.
- Son muy costosos.
- No confían en otras empresas.

Por otro lado un 10% no lo hace por razones económicas, al igual que otro 10% no demanda estos servicios porque no lo considera importante. Tan solo un 3% no contrata el servicio por indisponibilidad de tiempo.

Ilustración 2.7. Ocasión de demanda de los servicios de investigación de mercados

Frecuentemente	5	22,7%
En una situación especial	17	77,3%
Total	22	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

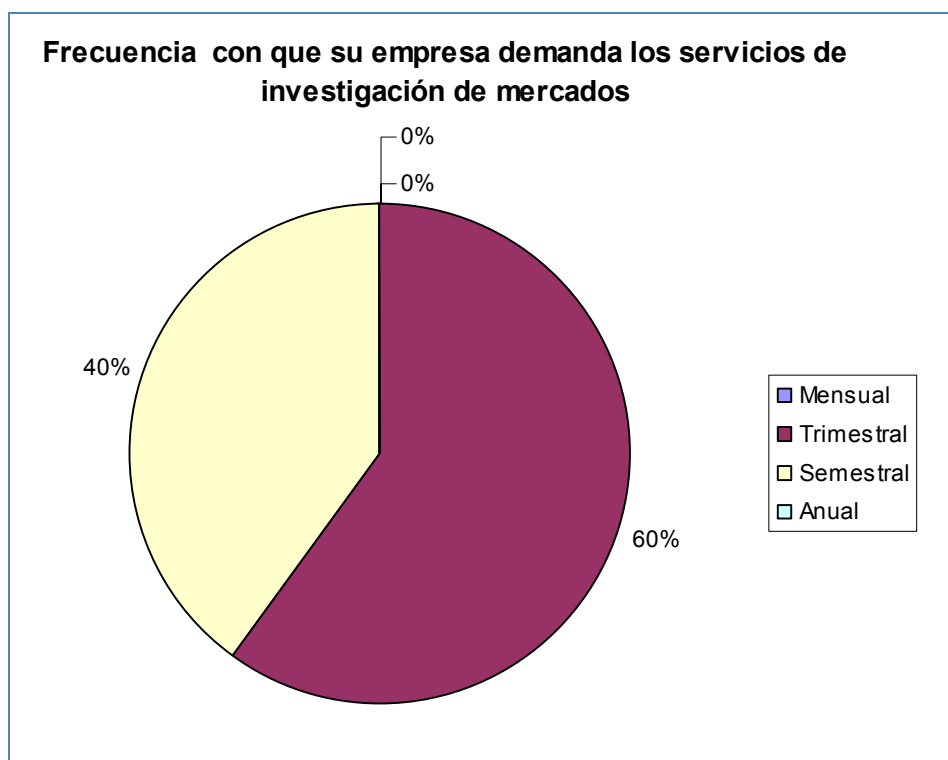
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que sí demandan investigaciones de mercado un 77% lo hace solamente en una ocasión especial, y un 23% lo realiza frecuentemente.

Ilustración 2.8. Frecuencia de demanda de los servicios de investigación de mercados

Mensual	0	0,0%
Trimestral	3	60,0%
Semestral	2	40,0%
Anual	0	0,0%
Total	5	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

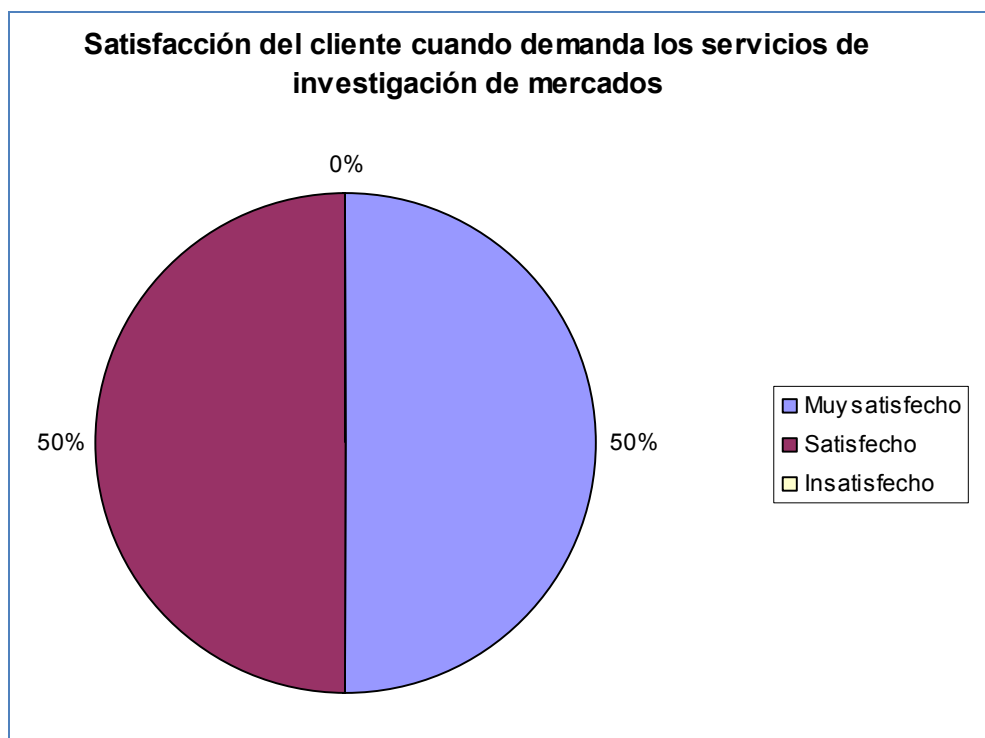
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que demandan frecuentemente investigaciones de mercado un 60% lo hace trimestralmente y un 40% semestralmente.

Ilustración 2.9. Satisfacción del cliente cuando demanda los servicios de investigación de mercados

Muy satisfecho	11	50,0%
Satisfecho	11	50,0%
Insatisfecho	0	0,0%
Total	22	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que han demandado alguna vez los servicios de investigación de mercados, un 50% se encuentra muy satisfecho y el otro 50% se halla satisfecho.

Ilustración 2.10. ¿Cómo se enteró de la existencia de una empresa investigadora de mercados?

Colaboradores de su empresa	4	16,7%
Medios publicitarios	3	12,5%
Visitas de vendedores	1	4,2%
Amigos (ajenos a la empresa)	7	29,2%
Otros	9	37,5%
Total	24	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que han demandado alguna vez los servicios de investigación de mercados, un 37% se ha enterado de la existencia de empresas investigadoras por medio de otras fuentes como:

- Referencias de empresas relacionadas.
- Cámara de Comercio.
- Relaciones laborales.

Un 27% se ha enterado por medio de amigos de los directivos, un 17% lo ha hecho por colaboradores de la misma empresa, un 13% por medios publicitarios y solo un 4% por visitas de vendedores.

Ilustración 2.11. Características que se toman en cuenta para demandar una investigación de mercados

Calidad de los profesionales	44	1	10,9%
Prestigio de la empresa	63	3	15,7%
Trabajos realizados	55	2	13,7%
Facilidades de pago	75	4	18,7%
Cartera de clientes	86	6	21,4%
Acompañamiento posterior	79	5	19,7%
Total	402		100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

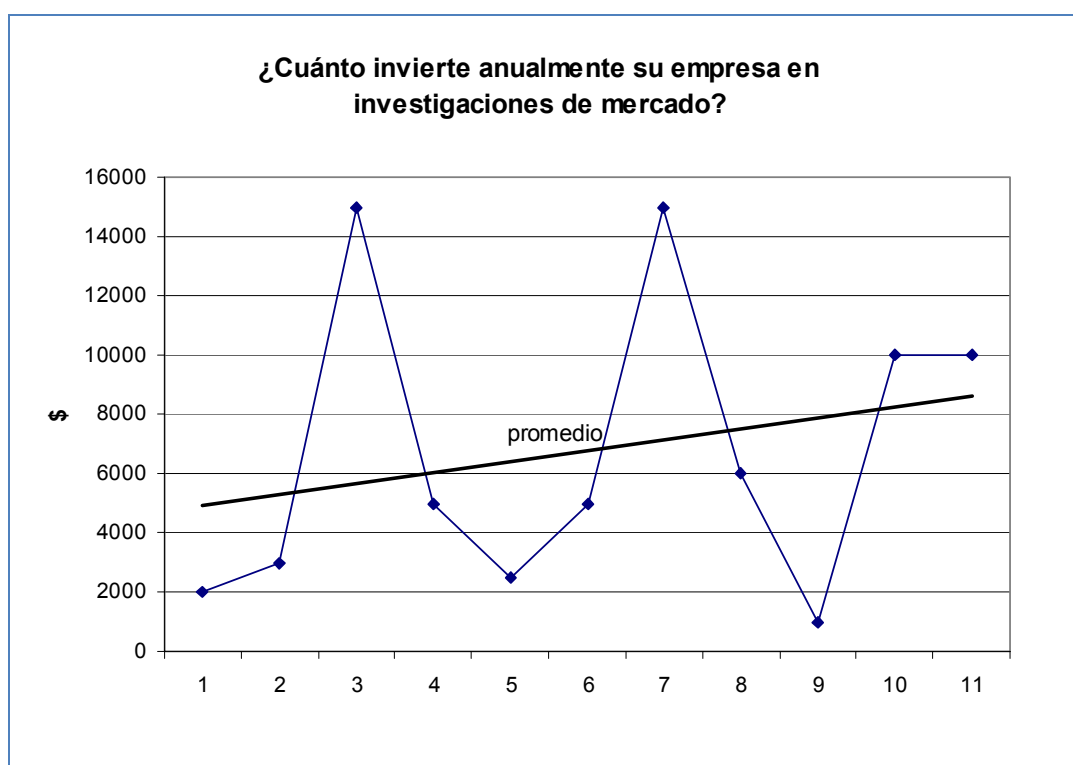
Nivel de Confianza: 91%

De acuerdo a las personas que toman decisiones en las empresas, el orden de importancia de las características que se toman en cuenta para demandar un estudio de mercados es:

1. Cartera de clientes de la empresa
2. Acompañamiento posterior a la investigación
3. Facilidades de pago
4. Prestigio de la empresa
5. Trabajos realizados
6. Calidad de los profesionales

Ilustración 2.12. ¿Cuánto invierte anualmente su empresa en investigaciones de mercado?

1	2000
2	3000
3	15000
4	5000
5	2500
6	5000
7	15000
8	6000
9	1000
10	10000
11	10000
Promedio	6773



Fuente: Encuesta investigación de mercado

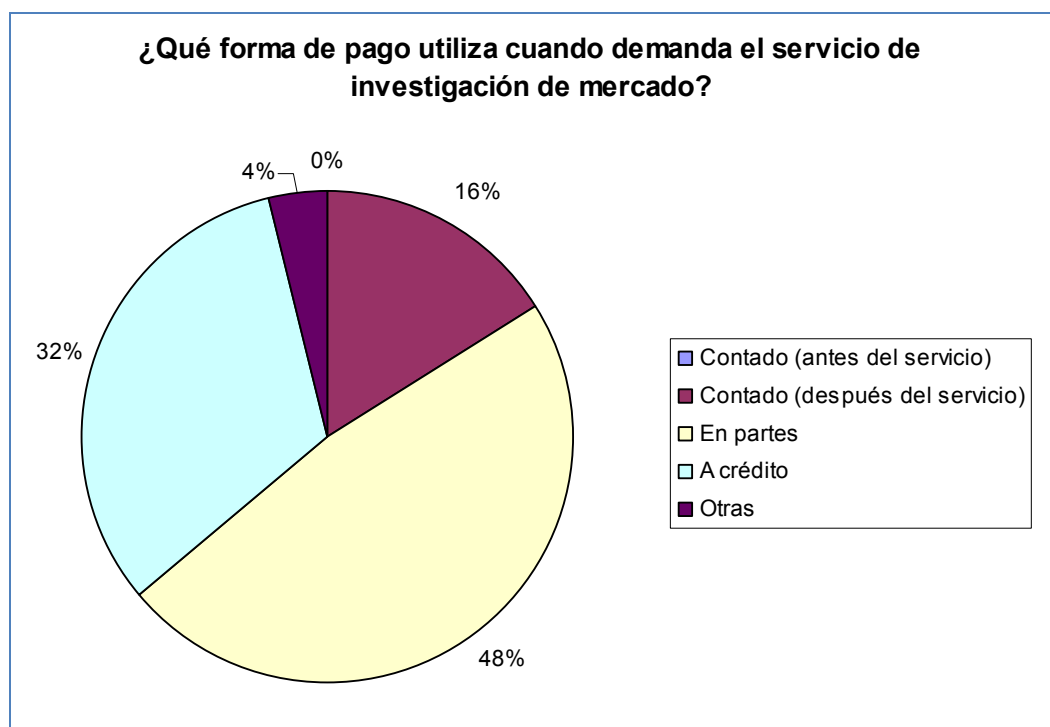
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Las empresas que realizan investigaciones de mercado, invierten un promedio anual de **USD 6.773** en este tipo de estudios. Siendo las empresas grandes las que más gastan con presupuestos que superan los USD 15.000 anuales, mientras las pymes disponen de menos dinero para investigaciones.

Ilustración 2.13. ¿Qué forma de pago utiliza cuando demanda el servicio de investigación de mercado?

Contado (antes del servicio)	0	0,0%
Contado (después del servicio)	4	16,0%
En partes	12	48,0%
A crédito	8	32,0%
Otras	1	4,0%
Total	25	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

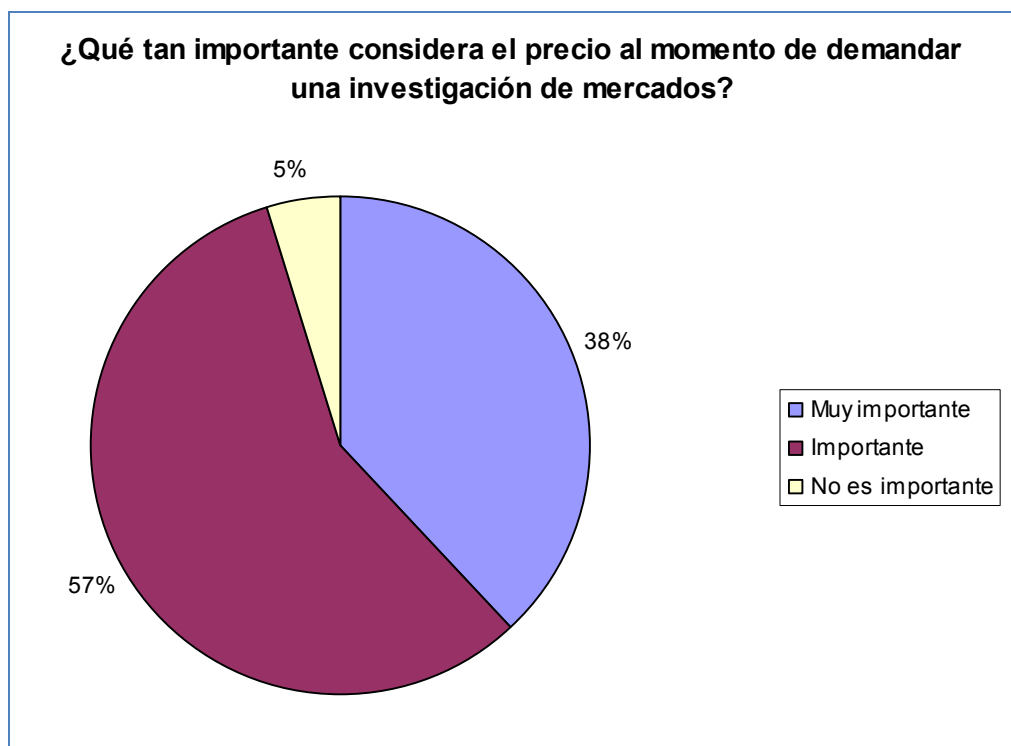
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que demandan investigaciones de mercado un 48% utiliza un método de pago en partes, un 32% lo hace a crédito, un 16% paga por el estudio a contado después del servicio y un 4% utiliza otra forma de pago.

Ilustración 2.14. ¿Qué tan importante considera el precio al momento de demandar una investigación de mercados?

Muy importante	8	38,1%
Importante	12	57,1%
No es importante	1	4,8%
Total	21	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

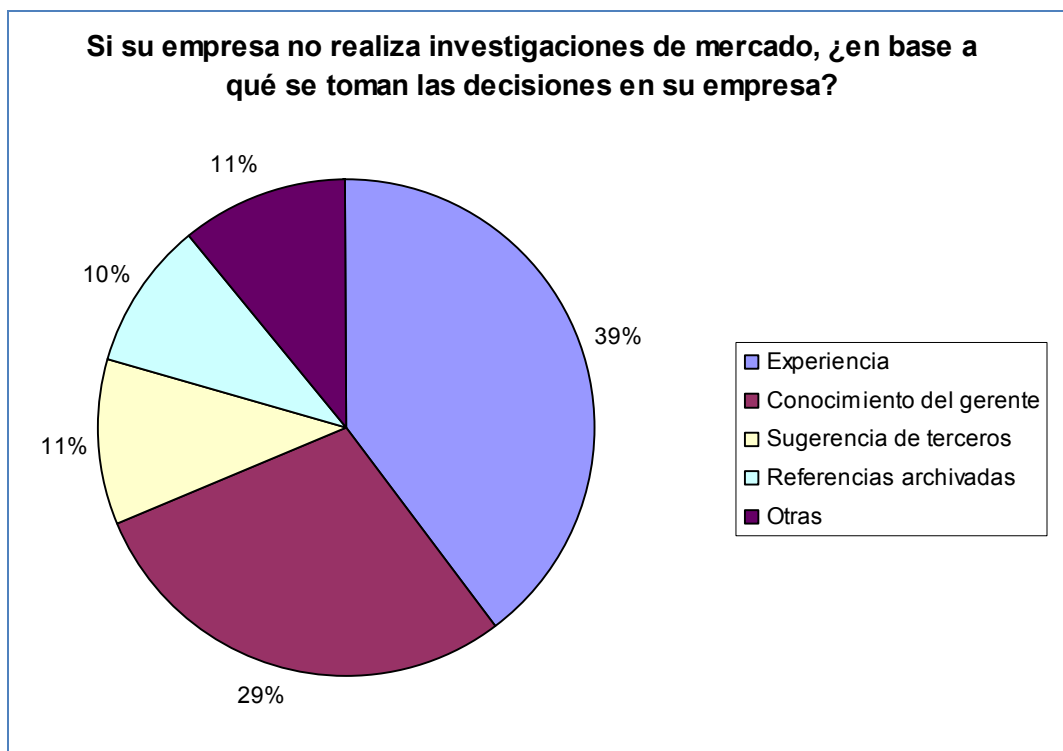
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De las empresas que han demandado una investigación de mercados, un 57% considera importante el precio del servicio al momento de demandarlo, un 38% lo considera muy importante y solo un 5% de los directivos de las empresas considera que el precio no es importante.

Ilustración 2.15. Si su empresa no realiza investigaciones de mercado, ¿en base a qué se toman las decisiones en su empresa?

Experiencia	33	39,8%
Conocimiento del gerente	24	28,9%
Sugerencia de terceros	9	10,8%
Referencias archivadas	8	9,6%
Otras	9	10,8%
Total	83	100%

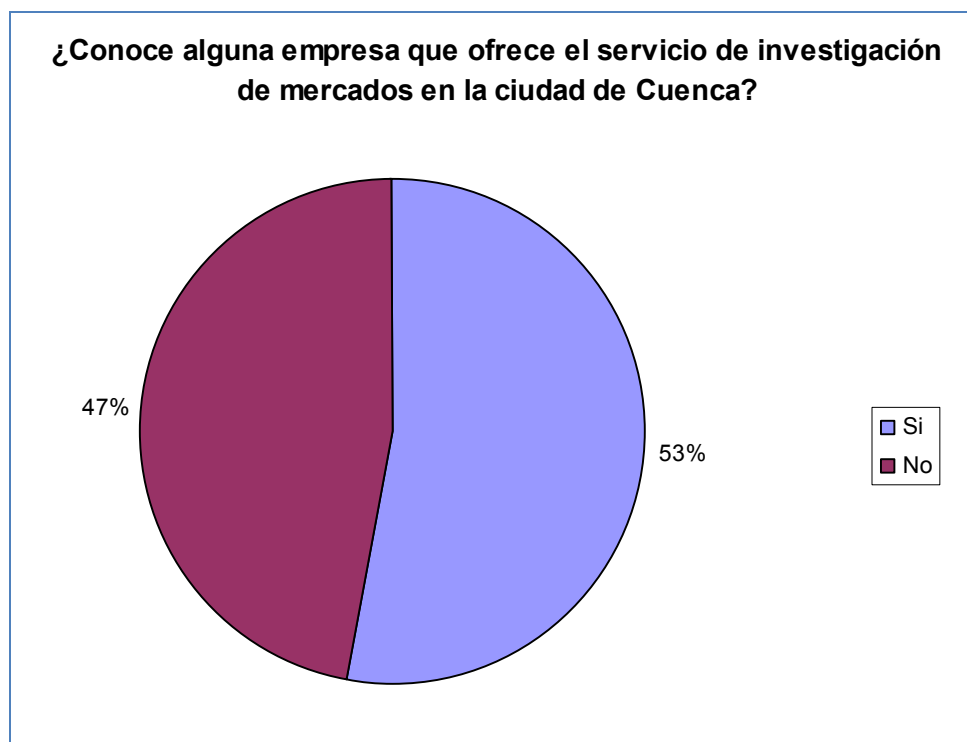


Fuente: Encuesta investigación de mercado
Elaboración: El autor
Nivel de Confianza: 91%

Aquellas empresas que no realizan investigaciones de mercado, utilizan otras formas para tomar decisiones; un 39% lo hace en base a la experiencia, un 29% en base al conocimiento del gerente, un 11% se basa en sugerencias de terceros al igual que un 11% por medio de otros métodos como es mantener estadísticas en base al comportamiento del mercado, y un 10% utiliza referencias archivadas para la toma de decisiones.

Ilustración 2.16. ¿Conoce alguna empresa que ofrece el servicio de investigación de mercados en la ciudad de Cuenca?

Si	38	52,8%
No	34	47,2%
Total	72	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

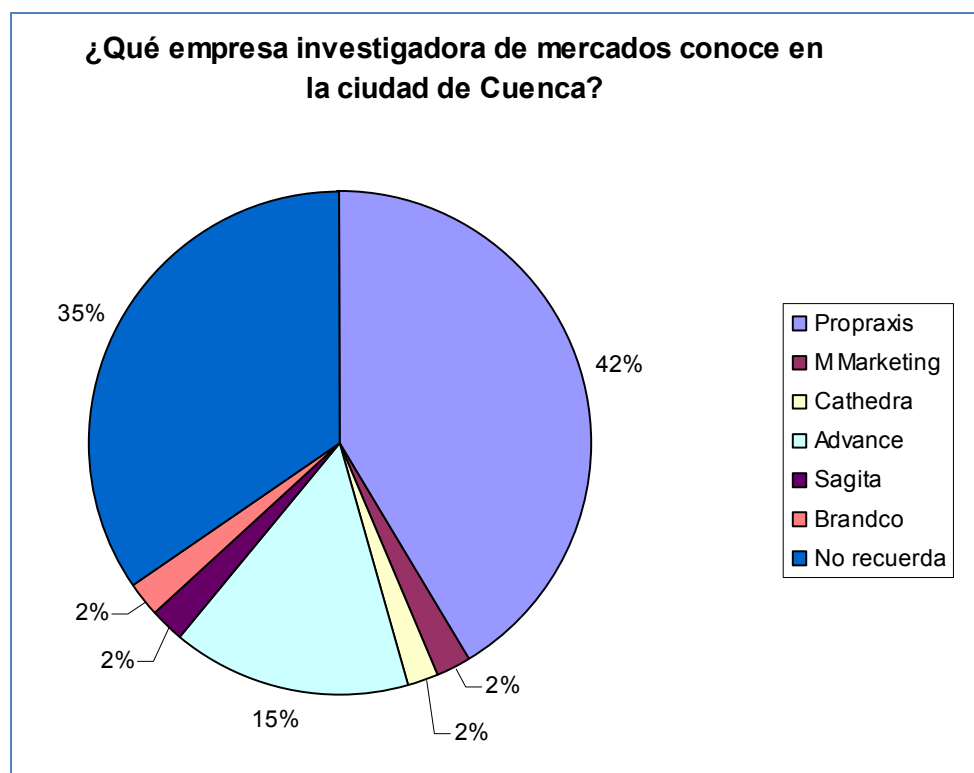
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Un 53% de los directivos de las empresas del Azuay sí conocen alguna empresa de investigación de mercados en Cuenca, un 47% no conoce ninguna empresa que ofrezca estos servicios.

Ilustración 2.17. ¿Qué empresa investigadora de mercados conoce en la ciudad de Cuenca?

Propraxis	19	41,3%
M Marketing	1	2,2%
Cathedra	1	2,2%
Advance	7	15,2%
Sagita	1	2,2%
Brandco	1	2,2%
No recuerda	16	34,8%
Total	46	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

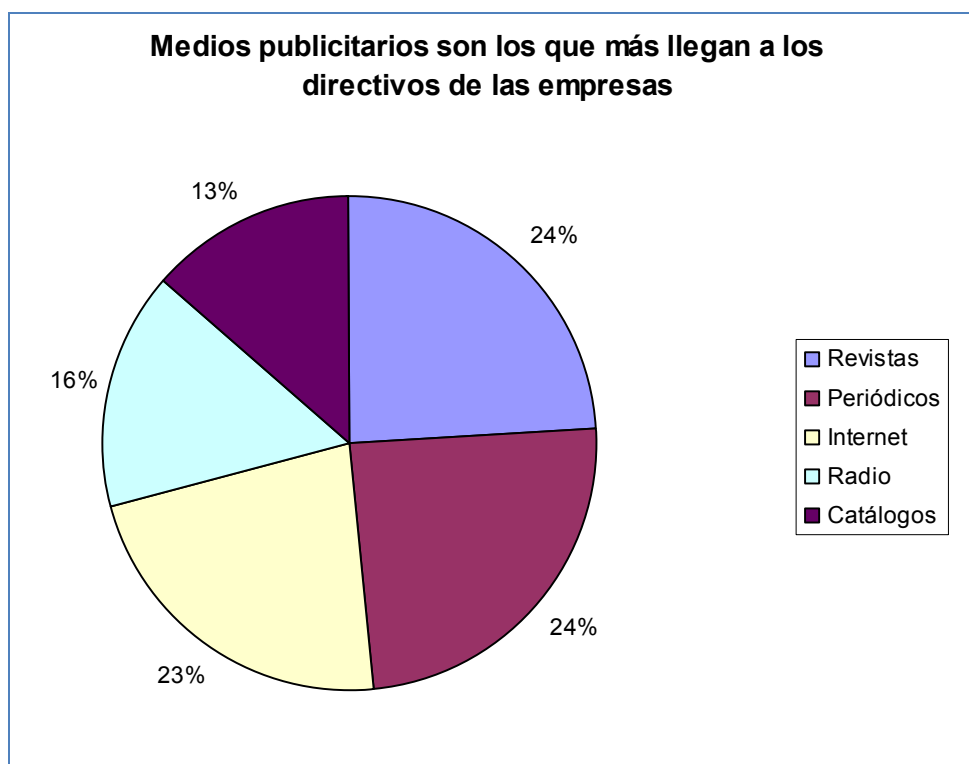
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

De aquellos que conocen alguna empresa investigadora de mercado, un 42% de los directivos sabe de la existencia de Propraxis, un 35% de ellos conoce alguna empresa que ofrece este servicio pero no recuerda su nombre, un 15% conoce Advance, mientras que en porcentajes iguales de 2% los directivos conocen a M Marketing, Cathedra, Sagita y Brandco.

Ilustración 2.18. Medios publicitarios son los que más llegan a los directivos de las empresas

Revistas	34	24,1%
Periódicos	34	24,1%
Internet	32	22,7%
Radio	22	15,6%
Catálogos	19	13,5%
Total	141	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Los medios publicitarios que llegan a los directivos son en un 24% revistas, al igual que los periódicos con el mismo porcentaje, con un 23% el Internet, en un 16% la radio y un 13% catálogos.

Ilustración 2.19. ¿Existe alguna publicación especializada que llegue a su empresa?

Si	33	47,1%
No	37	52,9%
Total	70	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

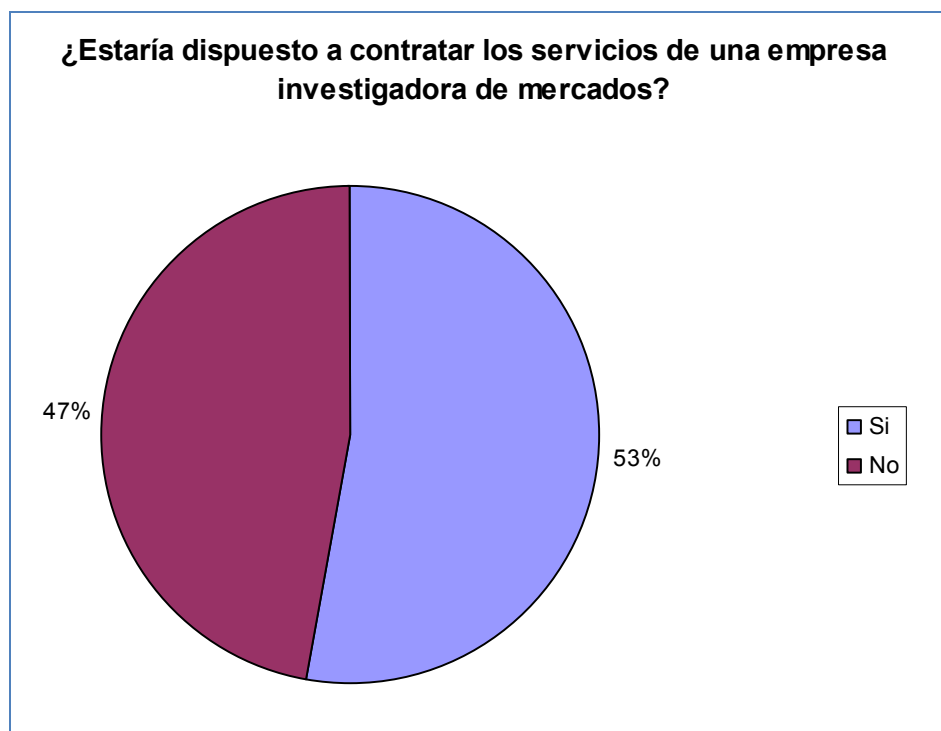
Nivel de Confianza: 91%

Un 53% de las empresas no recibe ninguna publicación especializada, el restante 47% sí recibe alguna publicación especializada, entre las que destacan:

- Gestión.
- América Economía.
- Economía y Finanzas.
- Marca Registrada.
- Dineros.
- Cámara de Comercio.
- Revistas temáticas de cada una de las ramas de actividad de las empresas.

Ilustración 2.20. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa investigadora de mercados?

Si	38	52,8%
No	34	47,2%
Total	72	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

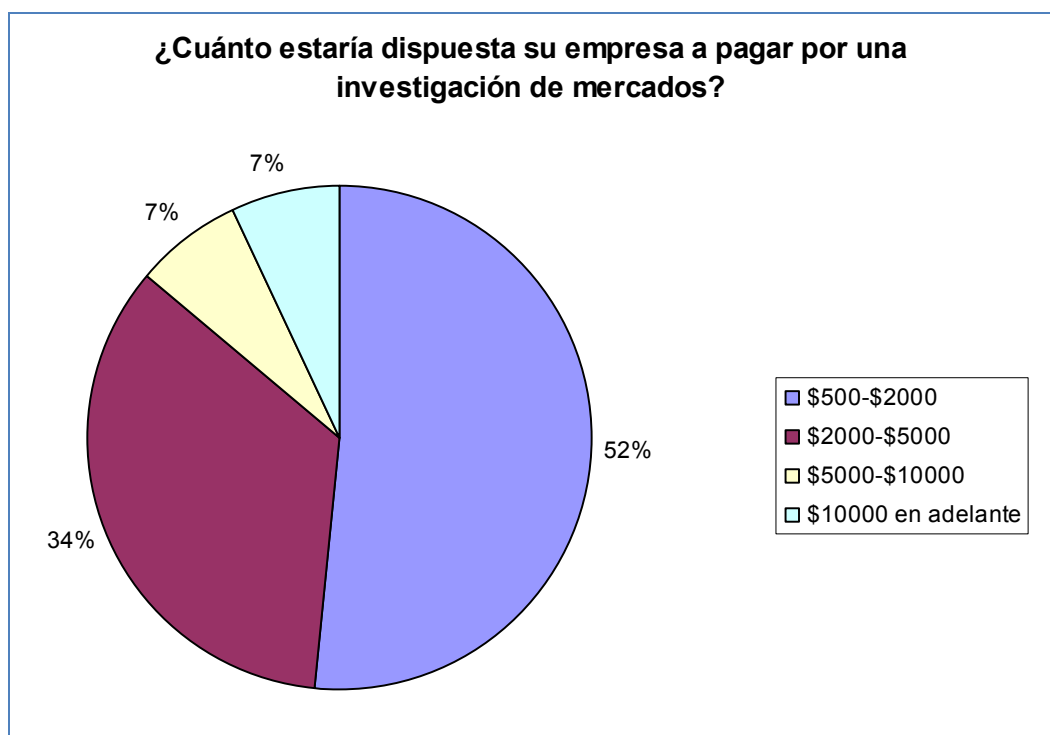
Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Un 53% de los directivos de las empresas del Cuenca sí están dispuestos a contratar los servicios de investigación de mercados, mientras un 47% no está dispuesto a contratar dichos servicios para sus empresas.

Ilustración 2.21. ¿Cuánto estaría dispuesta su empresa a pagar por una investigación de mercados?

\$500-\$2000	15	51,7%
\$2000-\$5000	10	34,5%
\$5000-\$10000	2	6,9%
\$10000 en adelante	2	6,9%
Total	29	100%



Fuente: Encuesta investigación de mercado

Elaboración: El autor

Nivel de Confianza: 91%

Un 52% de las empresas está dispuesto a pagar entre USD 500 y USD 2000, un 34% de ellas pagaría entre USD 2000 y USD 5000, el 7% pagaría entre USD 5000 y USD 10000, al igual que otro 7% estaría dispuesto a pagar más de USD 10000.

2.2.1.1.6. Análisis global de la encuesta de investigación de mercados

Los resultados obtenidos de la muestra de la fuente primaria (mercado) para esta investigación son concluyentes, y de los mismos que se puede inferir lo siguiente:

- Considerando que la investigación de mercados es una rama de la administración de empresas que resulta ser muy importante en la toma de decisiones, un alto porcentaje de ejecutivos (15%) desconocen lo que es un estudio de mercados.
- De los ejecutivos que saben qué es una investigación de mercados, la gran mayoría (79%) reconoce su gran importancia en la gestión empresarial.
- La mayoría de las empresas de Cuenca (69%) nunca han contratado a una firma externa para demandar los servicios de investigación de mercados.
- Las principales razones por lo que las empresas no demandan estudios de mercado son: prefieren hacerlo ellas mismas, son demasiado costosos, no conocen empresas especializadas y no confían en éstas.
- De las empresas que alguna vez han demandado los servicios en cuestión, todas se sienten satisfechas; por lo cual la industria de la consultoría en Cuenca tiene un buen nivel y satisface las necesidades de los clientes.
- Las referencias cercanas a los ejecutivos relativas a empresas consultoras son más poderosas para atraer clientes que cualquier tipo de publicidad.
- Una cartera de clientes muy amplia y distinguida, acompañamiento luego de la consultoría (asesoría) y facilidades de pago son las características en las que más se fijan los clientes al momento de demandar los servicios de una consultora.
- El promedio de USD 6.773 anuales es la inversión en investigación de mercados de las empresas de Cuenca.
- Casi la totalidad de ejecutivos (95%) considera que el precio de la consultoría es determinante al momento de demandar dicho servicio.
- Las empresas que no realizan investigaciones, basan sus decisiones de mercado en la experiencia de los ejecutivos y los conocimientos del gerente.
- La empresa investigadora de mercados más conocida en Cuenca es Propraxis.

- El 53% de los empresarios sí están dispuestos a contratar los servicios de investigación de mercados.

2.3. ENTORNO COMPETITIVO

Cada compañía difiere ampliamente en sus características económicas, sus situaciones competitivas y sus expectativas de utilidades futuras. Las fuerzas competitivas pueden ser moderadas en algunas industrias, o intensas e incluso despiadadas en otras. En algunas industrias la competencia se centra en el mejor precio, calidad, confiabilidad, desempeño del producto, rapidez del servicio, reputación de la marca, etc.

“Al mencionar a la industria nos referimos a un grupo de empresas cuyos productos, tienen tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores.”⁴⁷

Al analizar el sector industrial de las empresas consultoras que se dedican a la investigación de mercados, se puede observar que el ambiente es bastante optimista siempre y cuando se tomen medidas para contrarrestar el poder de las amenazas.

A nivel nacional existen empresas trasnacionales que trabajan con mucho éxito en el ámbito de las investigaciones de mercado; si bien es difícil lograr igualar su ventaja competitiva desarrollada en base a su marca y posicionamiento, es posible imitar estrategias exitosas ya probadas que resulten de beneficio para la empresa. Adicional a ello, se suma el creciente nivel de capacitación de profesionales que podrían trabajar con altos niveles de eficiencia y eficacia en el campo de las investigaciones de mercado. Sin embargo, la industria de la consultoría y asesoría para empresas basa su negocio en el potencial humano pero también en el recurso tecnológico, principalmente software, y ante el poco desarrollo de este campo dentro del país, el acceso y costo de este recurso resulta ser un limitante para la industria.

⁴⁷ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Administración Estratégica** (*Textos y Casos*), Décimo Tercera Edición. McGraw Hill. Madrid, pág. 78.

2.3.1 ANÁLISIS INDUSTRIAL

1. Tamaño del Mercado:

- Mercado potencial: 5.303 empresas
- Conocimiento de lo que es una investigación de mercados (84,7%)* 4.492 empresas
- Total de consumidores
 - 30,6% demanda el servicio*: 1.375 empresas
 - 22,7% demanda frecuente*: 312 investigaciones al año
- Consumo promedio por empresas (anual): \$ 6.773*
- Total del mercado en dólares: \$ 2'113.176 anual

El **mercado total** actual del servicio de investigaciones de mercado en un año es de **USD 2'113.176** aproximadamente.

2. Tasa de Crecimiento: 3,5 %⁴⁸

3. Número de competidores y su tamaño relativo:

- 8 empresas asesoras y consultoras de empresas:
 - Propraxis
 - Advance
 - Cathedra
 - Jiménez & Molleturo Aso.
 - Sagita
 - M Marketing
 - NP7 Marketing
 - Brandco
- Profesionales que realizan consultorías particulares (50 aprox.).

* Valores basados en los resultados de la investigación de mercados.

⁴⁸ <http://www.supercias.gov.ec>. Anuario Estadístico 2006 y 2007. Valor obtenido en base al porcentaje de variación de ingresos nacionales totales entre los dos años. Año 2006 **30'607.216**; Año 2007 **31'681.829**.

4. Principales variables económicas de la industria

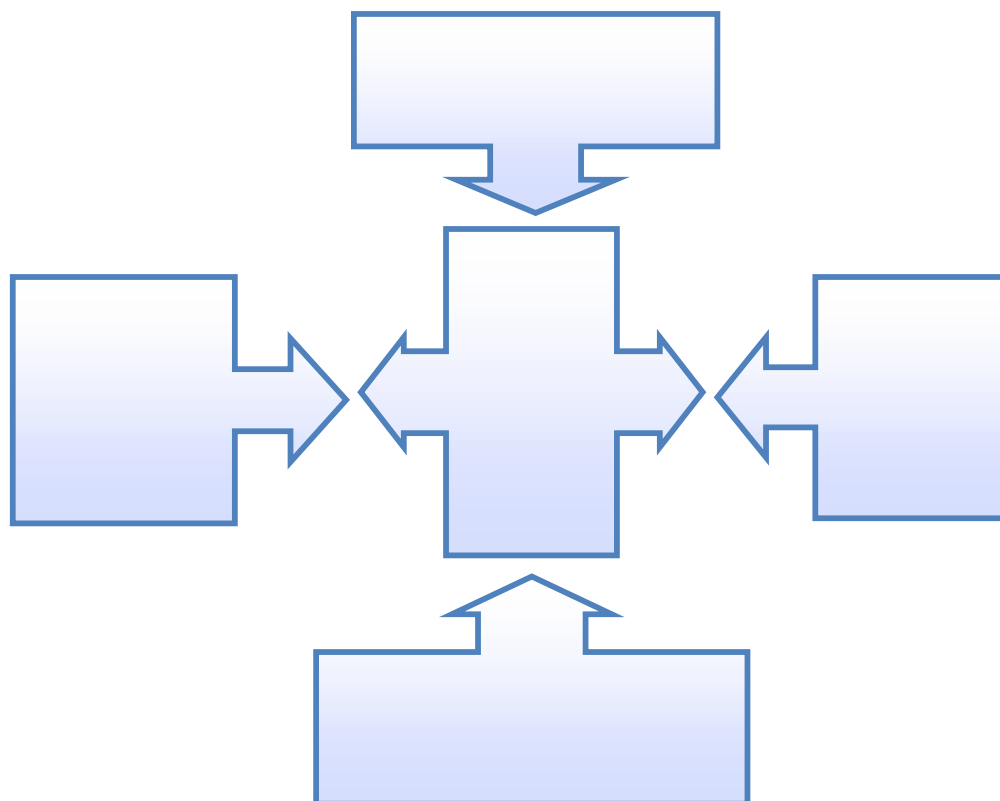
- **Rentabilidad:** 40%. La industria tiene una rentabilidad bastante aceptable, ya que es una de las más altas en promedio de la economía ecuatoriana. La industria de servicios maneja este valor en promedio.
- **Productos:** Diferenciados. Existen varios tipos de servicios dentro de esta industria, tales como investigaciones de mercados, consultorías y asesorías en diferentes temas empresariales.
- **Requerimientos de Capital:** Medios. Se requiere capital para la adquisición de equipos y software, además del capital inicial de trabajo para el pago de honorarios de los profesionales.
- **Curva de aprendizaje:** Alta. Se necesita gran conocimiento técnico y cierta experiencia para ofrecer y cumplir las expectativas de los clientes.
- **Barreras de ingreso y salida:** Pocas. Existen muy pocas barreras para entrar o salir de la industria.
- **Innovación:** Media. Las empresas capacitan a su personal y adquieren nuevos software a fin de ofrecer servicios novedosos y de mayor utilidad.
- **Economías de escala:** Baja. El poseer una mayor infraestructura y una gran cantidad de equipos, no garantiza la reducción de costos en la misma proporción del incremento de bienes.
- **Tecnología:** Media. Es importante la actualización de tecnología sobre todo en software de administración de bases de datos.
- **Localización:** Dispersos en toda la parte urbana de la ciudad de Cuenca.

- **Capacidad:** Media. Aún existe capacidad para el ingreso de nuevos competidores ya que el número de consumidores va en aumento.

2.3.2. FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Un sector de actividad se define como el conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva. El sector de actividad es el marco de referencia para analizar la competitividad de la empresa. Como las empresas de un mismo sector pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, todas éstas compiten entre sí para captar a los clientes a los que van dirigidos sus productos. El profesor Michael Porter considera que en cualquier sector industrial las reglas de competencia están englobadas en 5 fuerzas competitivas.

Gráfico 2.11. Las Fuerzas de Porter en el sector de la Consultoría



Elaboración: El autor

2.3.2.1. Intensidad de la rivalidad entre empresas vendedoras

La rivalidad en esta industria no es tan fuerte, debido a que los principales competidores gozan de fidelidad por parte de sus clientes y existe mercado para todos los ofertantes. Por otro lado, se debe considerar también que los principales competidores han conseguido ya un posicionamiento en el mercado lo que hace que ya no sean tan agresivos en sus estrategias para la captación de clientes.

Existen tres empresas reconocidas y constituidas que abarcan la mayor parte del mercado y ofrecen este servicio: Propraxis, Advance y Cathedra; sin embargo, existen personas particulares que brindan también este servicio.

Cuadro 2.2. Competidores de la industria de consultoría en marketing

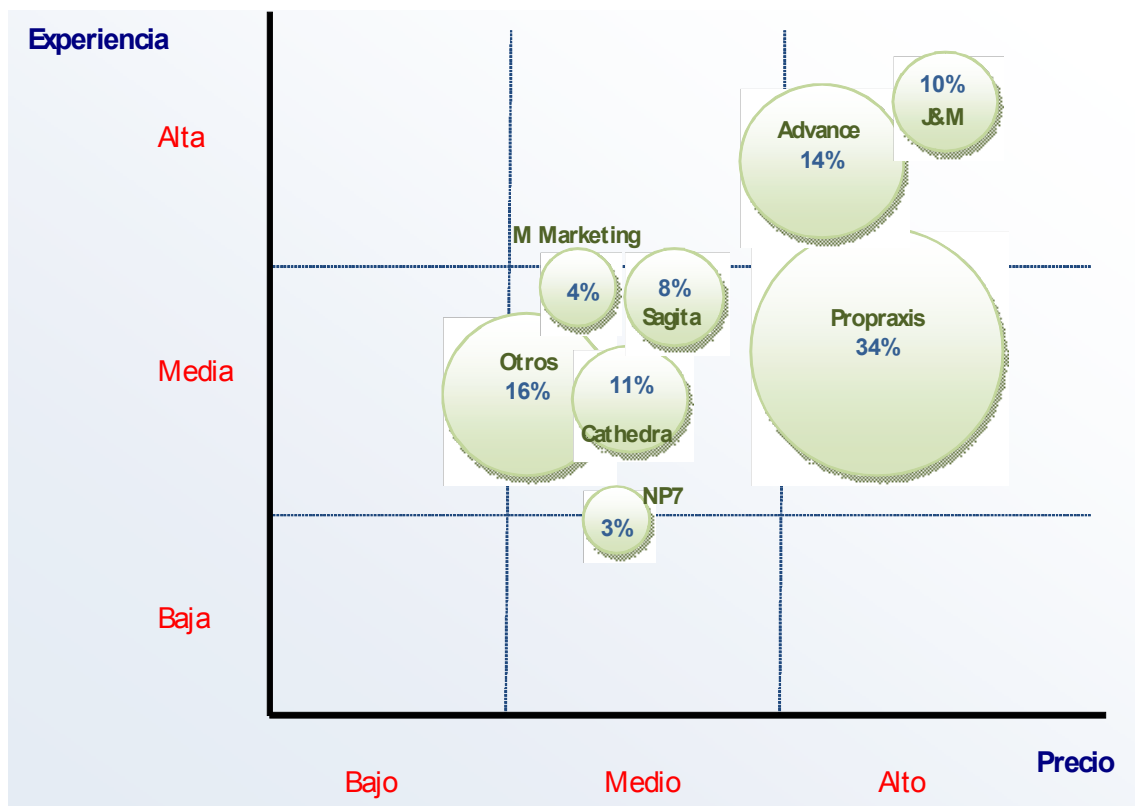
Competidor	Participación de mercado	Ingreso anual aproximado USD
Propraxis	34%	718.479,84
Advance	14%	295.844,64
Cathedra	11%	232.449,36
Jiménez & Molleturo Aso.	10%	211.317,60
Sagita	8%	169.054,08
M Marketing	4%	84.527,04
NP7	3%	63.395,28
Otros	16%	338.108,16
Total	100%	2.113.176,00

Fuente: Encuesta investigación de mercados y estimación del autor.

Elaboración: El autor

Además a nivel nacional, las empresas más conocidas en la rama son: Deloitte & Touch, Price Waterhouse, Pulso Ecuador, Market, Cedatos (la más grande a nivel nacional), Informe Confidencial, Santiago Pérez, Macop, entre las más importantes.

Gráfico 2.12. Mapa de la competencia dentro de la industria



Fuente: Encuesta investigación de mercados y estimación del autor.

Elaboración: El autor

El tamaño del círculo representa la cuota de mercado actual con que cuenta cada empresa de la competencia, especificado en el porcentaje ilustrado en su interior. Propraxis es la empresa de mayor cuota en el mercado siendo la empresa líder. Advance es una empresa con mayor experiencia que de igual forma se encuentra muy reconocida en el mercado.

Las características más relevantes de **Propraxis** son:

- Basa su investigación en encuestas y grupos focales en un 90% de los casos.
- La capacidad de investigaciones mensuales depende directamente del tipo de investigación y del número de encuestas que se requieran hacer.
- Los tipos de investigación más comunes son: tamaño de mercado, estudios de alcance de publicidad, requerimiento de estrategias empresariales.

- Los clientes más importantes que demandan sus servicios son entre otros: Graiman, Mirasol, Vanderbilt, Colineal, Zhumir.
- Además de la información recolectada como fuente primaria, utilizan como principal fuente secundaria la información del INEC.
- El personal encargado del análisis de datos está conformado principalmente por ingenieros comerciales y comunicadores sociales, quienes trabajan con el software informático SPSS.⁴⁹

2.3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores es altamente probable y constituye una fuerza considerable, ya que no existen mayores barreras que lo impidan. Además la creciente oferta de servicios profesionales de la administración hace que su primera motivación sea el emprendimiento de su propia empresa. Sin embargo, se requiere de cierta experiencia y conocimiento para ingresar en el negocio.

Es relativamente sencillo para personas que terminan sus estudios universitarios levantar un negocio de consultoría; sin embargo existen temas (empresariales e investigativos) que solo pueden ser manejados con pericia profesional lo que dificulta de cierta forma el progreso y buenos resultados que puedan conseguir esos emprendedores.

A pesar de la idiosincrasia de la gente a la hora de tomar decisiones y tomando en cuenta que la ciudad de Cuenca es un mercado principalmente formado por empresas familiares, es cada vez mayor la importancia que se da a los estudios técnicos previo a la implementación de estrategias en las empresas. Existen buenas expectativas de crecimiento en la industria debido a que son cada vez más las empresas que ven la necesidad de realizar estudios de mercado antes de tomar decisiones importantes, que implican alto riesgo para las compañías. Además, en los últimos años se ha fomentado en la ciudad y la región la formación de pequeñas y medianas empresas (pymes) las cuales necesitan asesoría para desarrollar e implementar correctamente estrategias de mercado.

⁴⁹ Información de Propraxis obtenida directamente de los ejecutivos de la empresa.

Es muy reducido el riesgo que tiene una empresa nueva de investigación de mercados al ingresar a la industria, ya que financieramente no se requiere de una gran inversión; a más de ello son muy reducidas las barreras de entrada y salida en el negocio, por lo que ante un posible fracaso la empresa se puede retirar fácilmente de la industria. Sin embargo, el servicio que ofrece una empresa investigadora de mercados deberá superar las expectativas de los clientes brindando atención especializada disponible en el momento que el cliente lo requiera; además debe dar seguimiento a la empresa en la etapa de investigación, implementación de estrategias y posterior a la toma de decisiones basadas en la investigación realizada.

2.3.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Son una fuerza con cierto potencial y constituye una amenaza ciertamente que debe ser tomada en cuenta. Se pueden considerar como productos sustitutos los departamentos de investigación de las empresas y la capacidad de los administradores para tomar decisiones en base a su experiencia. Estos servicios constituyen una gran fuerza competitiva en la industria, ya que la cultura empresarial del medio hace difícil que las empresas confíen su información a terceros pues prefieren hacer sus estudios dentro de la empresa, considerando que el 75% de las empresas cuencanas son familiares.

Los empresarios prefieren mantener toda la información de su compañía de manera confidencial. Muchas sociedades instalan sus propios departamentos de investigación y desarrollo para sus propósitos empresariales; en tanto otras no realizan investigaciones periódicamente sino simplemente cuando sea estrictamente necesario, para lo cual forman equipos de investigación con miembros de su propio personal.

La mentalidad de los empresarios cuencanos todavía restringe mucho la colaboración de grupos expertos en el manejo de información interna de sus empresas.

2.3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en la industria de asesoría y consultoría para empresas no son una fuerza muy significativa. En principio porque al ser un servicio netamente basado en el

intelecto no se necesitan grandes fuentes que provean insumos o materiales para ofrecer le prestación.

Los pocos proveedores que son necesarios, tales como los que suministran equipos de computación, útiles de oficina, programas informáticos y otros materiales, no tienen suficiente fuerza de negociación ya que son muy numerosos y de fácil acceso. Pero hay que tomar en cuenta que conforme crecen las empresas, necesitan mayor grado de sofisticación de los programas informáticos. En esta instancia sí puede existir cierto poder de negociación de los proveedores ya que los expertos no son tan numerosos en el medio.

A más de ello hay que tomar en cuenta que los proveedores del intelecto serán profesionales capacitados, cuyos servicios serán altamente demandados en el mercado por la competencia; es por ello que éstos también poseen un grado de negociación alto. Los profesionales que trabajen en esta industria deberán tener una considerable capacitación en ramas afines al conocimiento empresarial y económico; ellos contarán con títulos de tercer y cuarto de nivel en su especialización. Las empresas deben disponer de una gran variedad de profesionales para cumplir los requerimientos de los clientes en las diferentes investigaciones que se soliciten.

2.3.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes tienen alto poder de negociación en esta industria ya que son muy pocos y demandan estos servicios generalmente por grandes montos de dinero, así que pueden imponer sus condiciones. Sin embargo, el cambio de proveedor de servicio a otro puede resultar complicado para las empresas pues se trata de información confidencial que no es fácilmente encomendada a otro proveedor.

Si bien el potencial de crecimiento es bastante bueno, los clientes actuales son pocos, así como también son pocas las empresas que están dispuestas a pagar montos considerablemente altos por este concepto.

Las empresas investigadoras de mercado deben buscar la forma para garantizar en un alto porcentaje que los resultados alcanzados sean los esperados por el cliente, y de esa forma conseguir su fidelidad para futuros servicios.

La reputación de las consultoras en la industria debe ser intachable ya que el cliente confiará mucha información y datos que deben ser utilizados con total ética y profesionalismo. Es muy importante la confidencialidad de la información y la imagen que maneja la empresa para atraer a nuevos clientes.

2.3.3. FACTORES IMPULSADORES DEL CAMBIO

Para Thompson y Strickland en su libro Administración Estratégica es importante analizar las condiciones de la industria y como éstas varían de acuerdo a la influencia de factores que crean incentivos o presiones para el cambio. Estas fuerzas se conocen como fuerzas o factores impulsores.

Los factores que se han identificado como más influyentes en el sector de la consultoría son:

- **Innovación del servicio.** La consultoría de negocios, actualmente no sólo hace recomendaciones a los interesados en resolver sus problemas, sino que las empresas dedicadas a este negocio realizan seguimientos detallados de la toma de decisiones y se transforman en socios estratégicos de las empresas con las que trabajan.
- **Difusión de conocimientos técnicos y prácticos entre empresas y países.** En la actualidad no existen secretos en lo que concierne a métodos de trabajo y análisis, lo que permite la utilización de técnicas probadas en otras empresas y países para solucionar problemas empresariales.
- **Innovación en la mercadotecnia.** La utilización de correctas estrategias de marketing para convencer a los clientes de la necesidad de realizar investigaciones de mercado puede revolucionar la industria de la consultoría y asesoría.

- **Reducción en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios.** A pesar de la idiosincrasia de muchos de los empresarios a la hora de tomar decisiones, y de que la ciudad de Cuenca es un mercado principalmente formado por empresas familiares, resulta cada vez mayor la importancia que se da a los estudios técnicos previo a la implementación de estrategias en las empresas.
- **Internet.** Permite obtener información actualizada y de una forma más rápida de todas las partes del mundo lo que facilita la obtención de datos para realizar las investigaciones.
- **Globalización.** La interdependencia de los mercados hace que las empresas busquen nuevos clientes en otros países y continentes por lo que sus necesidades de conocer mejor a los mercados aumentan y por consiguiente las necesidades de realizar investigaciones.
- **Cambio tecnológico.** El avance informático en el área de software permite que las investigaciones se realicen de una manera más precisa y rápida con lo que se ofrece un servicio más eficiente y eficaz.

2.3.4. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

“Los factores claves para el éxito son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado”⁵⁰

1. Servicio personalizado.- El servicio que ofrece una empresa investigadora de mercados deberá llenar las expectativas de los clientes brindando atención especializada disponible en el momento que el cliente lo requiera; además debe dar seguimiento a la empresa en la etapa de investigación, implementación de estrategias y posterior a la toma de decisiones basadas en la investigación realizada.

2. Capacidad técnica y experiencia de profesionales.- Los profesionales que trabajen en esta industria deberán ser altamente capacitados en ramas afines al ambiente

⁵⁰ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. *Administración Estratégica (Textos y Casos)*, Décimo Tercera Edición. McGraw Hill. Madrid, pág. 108.

empresarial y económico; ellos contarán con títulos de tercer y cuarto de nivel en su especialización. La empresa debe disponer de una gran variedad de profesionales para cumplir los requerimientos de los clientes en las diferentes investigaciones que se soliciten.

3. Innovación en el servicio.- El servicio se debe adaptar a las necesidades de los clientes. No solamente se brinda el servicio de consultoría sino que se debe ofrecer un total seguimiento y comprometimiento con la empresa cliente desde el momento que se inicie el contrato hasta la evaluación de los resultados alcanzados. Por otro lado, los servicios de investigación de mercados deben ser muy variados y contar con una amplia gama de profesionales.

4. Garantías para el cliente.- Las empresas investigadoras de mercado deben buscar la forma para garantizar en un alto porcentaje que los resultados alcanzados sean los esperados por la empresa, y de esa forma conseguir la fidelidad del cliente para futuros servicios.

5. Imagen y referencias de otros clientes.- La reputación de las empresas en la industria debe ser intachable ya que la empresa cliente confiará mucha información y datos que deben ser utilizados con total profesionalismo. Es muy importante la confidencialidad de la información y la imagen que maneja la empresa para atraer a nuevos clientes.

6. Empleados amables.- El servicio al cliente pre, durante y post venta del servicio debe ser de alta calidad y con un trato muy serio y respetuoso hacia los clientes, demostrando la formalidad y seriedad con que se brinda el servicio.

2.3.5. ATRACTIVOS DE LA INDUSTRIA

Muy poco atractiva - - -

Muy atractiva + + +

- **Potencial de Crecimiento** ++

Existen buenas expectativas de crecimiento en la industria debido a que son cada vez más las empresas que ven la necesidad de realizar estudios de mercado antes de tomar decisiones empresariales que implican alto riesgo para las compañías; además se ha fomentado en la ciudad y la región la formación de pequeñas y medianas empresas las cuales necesitan asesoría para implementar estrategias de mercado.

- **Rendimiento** +

Al igual que el potencial de crecimiento, la rentabilidad de la industria es relativamente buena ya que algunas empresas están dispuestas a pagar sumas considerables de dinero por estudios que garanticen el éxito en los negocios de su compañía.

- **Fuerza competitiva de la competencia** +

La competencia no está altamente desarrollada en la industria de la región lo que favorece el ingreso de nuevas empresas; es importante mencionar también que no son muy numerosas las empresas existentes y claramente establecidas en la ciudad y de esa manera se puede obtener cierto grado de competitividad en el mercado.

- **Cantidad de clientes** -

Si bien el potencial de crecimiento es bastante bueno, los clientes actuales son pocos, así como también son pocas las empresas que están dispuestas a pagar los altos precios que cuesta llevar a cabo una investigación grande que toma de cierto tiempo.

- **Grado de riesgo** ++

Es muy reducido el riesgo que tiene una empresa nueva de investigación de mercados al ingresar a la industria, ya que financieramente no se requiere de una gran inversión; a

más de ello son muy reducidas las barreras de entrada y salida en la industria, por lo que ante un posible fracaso la empresa se puede retirar fácilmente de la industria.

- Problemas de la industria +

Son reducidos los problemas que enfrenta la industria. Sin embargo, en la región existen dificultades de encontrar mercado debido al pensamiento que tienen los empresarios quienes son muy cerrados, no comparten la información de sus empresas y no permiten que otros ajenos sean quienes asesoren en las decisiones que se tomen.

2.3.6. ANÁLISIS COMPETITIVO

Cuadro 2.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

			Invesconsul		Competidores directos más importantes			
					Propraxis		Advance	
	Variables	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
1	Experiencia en la investigación	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48
2	Capacidad técnica	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
3	Capacidad Profesional	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
4	Relaciones Públicas	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5	Atención al cliente	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
6	Imagen	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
7	Calidad en los resultados	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
8	Impacto de la publicidad	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	Precio	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
10	Posicionamiento	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
11	Disponibilidad de tecnología avanzada	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
12	Amplitud de la línea de servicios	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
13	Cartera de clientes	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16
14	Garantías para el cliente	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
15	Asistencia rápida y precisa	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
16	Innovación en el servicio	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
17	Referencia de otros clientes	0,01	1	0,01	4	0,04	3	0,03
	TOTAL	1,00		2,55		3,53		3,34

1 respuesta negativa

2 respuesta media

3 respuesta positiva

4 respuesta netamente positiva

En este cuadro se muestran las características y beneficios más importantes en la industria de la consultoría. Invesconsul, empresa en proceso de creación; así como los competidores más relevantes del sector han sido evaluados en esta matriz que permite diferencia y comparar los atributos en los que estas empresas sobresalen o tienen deficiencias.

Luego de obtener los resultados de la evaluación, Propraxis lidera la industria y Advance es el competidor más importante; estas empresas llevan años de experiencia en el mercado y sus clientes lo han reconocido con su fidelidad. Invesconsul se encuentra en desventaja en comparación con estos competidores directos; sin embargo, el segmento que pretende abarcar la nueva empresa está poco explotado, por lo que los atributos y beneficios para los nuevos clientes de la industria pueden ser muy atractivos, lo que a lo largo del tiempo generaría una ventaja competitiva para Invesconsul sobre su competencia.

2.3.7. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Cuadro 2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

	Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES (60%)			
1	Amplio mercado potencial	0,20	4	0,80
2	Incremento de necesidades empresariales de información	0,10	3	0,30
3	Servicio innovador para el segmento de mercado poco explotado	0,10	3	0,30
4	Limitado número de competidores posicionados y reconocidos por el segmento	0,10	4	0,40
5	Mayor reconocimiento de la necesidad de realizar estudios de mercado	0,05	3	0,15
6	Mayor oferta de profesionales especialistas en diferentes ramas	0,05	3	0,15
	AMENAZAS (40%)			
1	Factor socio cultural (mentalidad cerrada y empresas familiares)	0,15	1	0,15
2	Competencia establecida	0,10	1	0,10
3	Amplio mercado ignora los beneficios del servicio	0,10	2	0,20
4	Inestabilidad económica y política del país y el mundo	0,05	2	0,10
	TOTAL	1,00		2,65

1 respuesta negativa

2 respuesta media

3 respuesta positiva

4 respuesta netamente positiva

El valor de **2,65** indica que la empresa se encuentra en un entorno algo favorable para el desarrollo del negocio, aunque no es el óptimo como se quisiera. Las oportunidades son mayores que las amenazas en relación al análisis de los diferentes factores externos que influyen en la organización.

2.4. ANÁLISIS EMPRESARIAL

El análisis empresarial es un proceso de diagnóstico en el que se estudia la situación actual de cada una de áreas básicas que conforman la estructura empresa. Estas áreas son: Filosofía Corporativa, Marketing, Producción, Recursos Humanos y Finanzas. En cada uno de estos campos se analizan varios factores que determinan el estado real y actual de cada uno de los factores, así como su eficiencia y eficacia dentro del sistema empresa.

2.4.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

2.4.1.1. Visión

La Visión de INVESCONSUL es:

Ser una empresa de investigación de mercados reconocida en todos los sectores económicos y sociales de Cuenca; y convertirse en el líder proveedor de servicios de consultoría y asesoría dentro de su segmento, por su devoción en la atención al cliente y compromiso con el desarrollo empresarial de la ciudad y la región.

2.4.1.2. Misión

La Misión de INVESCONSUL es:

Proveer la mejor información a las empresas de Cuenca referente a sus mercados, con acompañamiento constante y búsqueda de resultados eficaces a través de métodos de investigación personalizados y tecnología especializada; realizando el compromiso de desarrollar relaciones confiables con el cliente y de perseguir su mayor éxito; basado en la satisfacción total de sus colaboradores.

2.4.1.3. Políticas

- Mantener el compromiso irrestricto de buscar los mejores resultados y optimización de recursos durante todas las etapas de la provisión del servicio.
- Trabajar con ímpetu y alto nivel de profesionalismo para cumplir con los ofrecimientos y promesas para el cliente.

- Resolver dudas, inquietudes y problemas del cliente en cualquier momento que éste lo solicite.
- Brindar seguimiento posterior de los resultados alcanzados por el cliente luego de la implementación de estrategias.
- Manejar confidencialmente la información del cliente bajo cualquier circunstancia.
- Perseguir firmemente el éxito del cliente.
- Contar con profesionales especializados en temas de investigación de mercados y ramas afines a cada proyecto para ofrecer los mejores resultados al cliente.
- Buscar continuamente nuevas e innovadoras soluciones para problemas de investigación.
- Demostrar el compromiso con la sociedad y el ambiente, a través de una consultoría y asesoría responsable.
- Implementar periódicamente nuevas tecnologías en la empresa para la operación más eficiente de las tareas empresariales.
- Cumplir cabalmente los reglamentos internos de la empresa y las leyes del Estado.

2.4.1.4. Valores

- **Ética**, en todos los colaboradores que conforman la empresa; durante la ejecución de cada uno de los procesos, procedimientos y técnicas empleados en la provisión del servicio.
- **Responsabilidad**, por parte de los profesionales involucrados en las tareas técnicas y otros empleados, para optimizar los recursos y resultados.
- **Compromiso**, para entregar todos los esfuerzos necesarios al servicio del cliente en cualquier momento.
- **Honestidad**, en la comunicación con el cliente para desarrollar relaciones duraderas y confiables.
- **Solidaridad**, al compartir sin reparos criterios y conocimientos entre clientes tanto internos como externos de la organización.

- **Respeto**, de todos los criterios, pensamientos, ideologías y tendencias entre personal interno de la empresa así como de los clientes.

2.4.2. OBJETIVO Y ESTRATEGIA

2.4.2.1. Objetivo

- Posicionar el producto de Invesconsul en al menos el 20% del mercado durante el primer año, como un servicio que brinda resultados satisfactorios para el cliente.

2.4.2.2. Estrategia

- Diferenciarse de la competencia a través de una prestación oportuna y constante del servicio durante y después del proceso de consultoría.

2.4.3. SITUACIÓN DEL MARKETING

La situación de marketing de la empresa Invesconsul está justamente en proceso de planificación y diseño. En algunos puntos ya se cuentan con ideas generales de cómo serán los servicios a ofrecer, y de los procesos, procedimientos y tareas que se deben desarrollar para el logro de metas empresariales.

2.4.2.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está parcialmente segmentado, ya que para el proceso de investigación se seleccionó al universo de empresas de la ciudad de Cuenca para determinar sus necesidades y su potencialidad de demanda.

2.4.2.2. Objetivos y Estrategias

Los objetivos y estrategias de marketing se encuentran en proceso de corrección, verificación y validación por parte del departamento de marketing.

2.4.2.3. Producto

Se cuenta con la idea de servicio que se pretende ofrecer; aunque todavía se requiere analizar ciertas características que satisfagan plenamente al mercado objetivo de la empresa.

Se pretende ofrecer los servicios de investigación de mercados para empresas y emprendedores de la ciudad de Cuenca, a través de la colaboración de profesionales y personal capacitado que pondrán a disposición sus conocimientos en diferentes ramas científicas y técnicas con el fin de lograr mayor éxito empresarial de cada uno de los clientes.

2.4.2.4. Precio

El precio se mantiene en fase de estudio hasta determinar detalladamente el análisis de costos de proporcionar el servicio; se cuentan con estimaciones basadas en los precios de la competencia y la disposición a pagar de los clientes.

2.4.2.5. Comunicación

La comunicación de los servicios de la empresa, así como su imagen corporativa están en desarrollo hasta que se determinen con profundidad los medios más idóneos para llegar al cliente y transmitir el mensaje deseado de la mejor manera. Actualmente, no se tiene ninguna imagen de Invesconsul en el mercado ni tampoco posicionamiento de sus productos.

2.4.4. SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

2.4.4.1. Infraestructura

Las instalaciones requeridas para el servicio de Invesconsul son sencillas pues no requieren adecuaciones especiales; al tratarse de un servicio netamente intelectual solamente se necesita una oficina que disponga de los servicios y las conexiones básicas. Por otro lado, la empresa deberá contar con equipo informático y mobiliario para satisfacer las necesidades del cliente.

En la descripción de las tácticas de marketing (capítulo V) se detallan cada uno de los componentes de la infraestructura en el punto referente a la “evidencia física”.

2.4.4.2. Provisión de Servicios

El servicio de Invesconsul es netamente intelectual, por tanto, la principal provisión que se requiere es el factor humano con toda la capacidad, conocimiento y experiencia necesarios para ofrecer calidad en el servicio. Para tal efecto se contará con una base de datos de profesionales en diferentes materias como: Economía, Marketing, Administración, Finanzas y otros. A esta base de datos se recurrirá luego de analizado el tipo de estudio demandado por el cliente. La base de datos estará clasificada por ramas de investigación y se contará con toda la información de contacto de los profesionales. Los perfiles y funciones del personal proveedor del servicio se detallan en las tácticas de marketing (capítulo V) referente a “personas”.

2.4.4.3. Capacidad de producción

La capacidad de producción de Invesconsul ha sido considerada en base a una ponderación aproximada del tiempo de duración de cada investigación, el mismo que equivale aproximadamente a 90 horas por estudio⁵¹. Se asume también que el tiempo necesario para contactar con los profesionales consultores y la organización logística de poner en marcha el estudio de mercado harían que no fuese posible realizar más de tres estudios de mercado al mes, al menos durante la fase de introducción del servicio al mercado, en el que todavía no se dispone de experiencia y ritmo de negocio.

Es importante también tomar en cuenta que el contactar con el consultor que dirija un estudio, no siempre es tarea fácil, pues depende en gran medida del tipo de investigación que se realice y de la disponibilidad que el consultor ofrezca.

⁵¹ En la entrevista con el Ing. Julio Molleturo se concluyó que el tiempo del estudio dependerá directamente del tipo de investigación que se demande por parte del cliente; sin embargo, el experto manifestó que una sola persona trabajando las ocho horas legales durante dos semanas laborables podría ser un promedio aproximado del tiempo que tomaría diseñar, analizar y concluir un estudio de mercado. Este dato servirá para el cálculo del costo aproximado de ofrecer un servicio.

2.4.4.4. Evaluación de impactos ambientales y su mitigación

Invesconsul es un proyecto de asesoría y consultoría en investigación de mercados, que utiliza como materia prima el papel y la tinta para sus informes. Ni la obtención ni el uso de dichas materias es nociva para el medio ambiente.

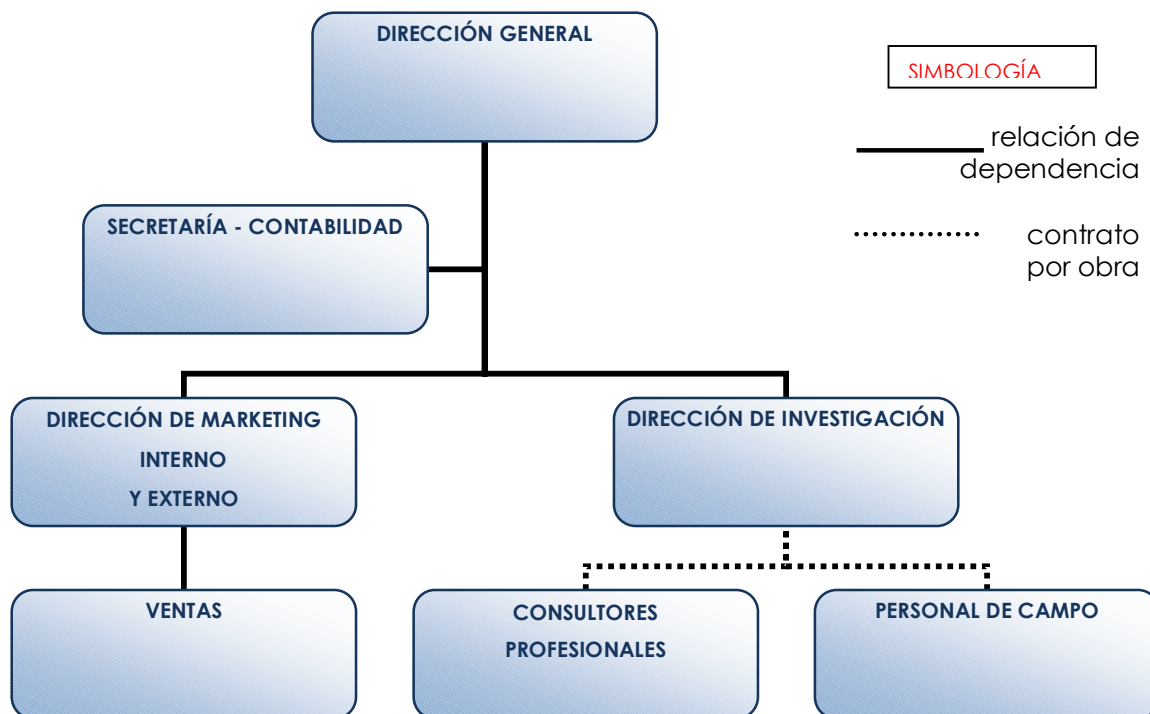
Así mismo, las personas que colaborarán con Invesconsul serán lo suficientemente capacitadas y estarán conscientes de que el proyecto no perjudicará de ninguna manera al medio ambiente. Por otro lado, el proceso de desarrollo de las investigaciones y el producto final, no causan ningún impacto ambiental negativo, más bien, las investigaciones pueden contribuir a encontrar soluciones a problemas ambientales existentes o a prevenir dichos problemas.

Pero es imposible decir que existe proyecto alguno que no cause contaminación al medio ambiente, porque absolutamente todos los seres humanos generamos desperdicios orgánicos e inorgánicos que podrían afectar el normal funcionamiento del ecosistema. Es por ello que a pesar del reducido impacto negativo que pueda tener el proyecto de Invesconsul, es necesario adoptar todas las medidas pertinentes para no infringir leyes y reducir al máximo la contaminación. Se adoptarán políticas como: toda la papelería utilizada será reciclada, al igual que los cartuchos de tinta que se utilicen; optimizar el uso de energía eléctrica en el mayor grado posible, entre otras.

2.4.5. SITUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.5.1. Organigrama Invesconsul

Gráfico 2.13. Organigrama Invesconsul



Invesconsul será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, tal como lo exige la Ley de Compañías para las empresas Consultoras. *Ver Anexo # 6. Trámites de Constitución.*

2.4.5.2. Funciones Departamentales

Las áreas de trabajo de Invesconsul serán:

1. Administrativa – Financiera
2. Marketing Externo e Interno
3. Investigación

1. Administrativa – Financiera

- o Administrar el manejo general de la empresa.
- o Procurar el cumplimiento de objetivos empresariales de una manera eficiente.
- o Buscar y analizar las oportunidades de inversión y crecimiento y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa.
- o Administrar la parte financiera de la empresa.
- o Cobro y pago de obligaciones.
- o Proveer información financiera de la empresa.

2. Marketing Externo e Interno

Esta área se ha nombrado así debido a que se encargará tanto del marketing externo (mercado) como del interno (personal de la empresa), y sus principales funciones serán:

Externo:

- o Realizar investigaciones del control y evaluación de nuestro servicio, midiendo el grado de satisfacción de nuestros clientes. además de todo lo referente a la publicidad de la empresa.
- o Desarrollar programas de Investigación de mercados.
- o Buscar constantemente el desarrollo del servicio.
- o Determinar estrategias de precios.
- o Gestionar el Plan de Comunicación.

Interno:

- o Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos.
- o Manejar el personal, cuotas y segmentos de ventas.
- o Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- o Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal.
- o Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

- o Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- o Velar por el bienestar del personal de la empresa.

3. Investigación

Este departamento será el encargado de proporcionar el servicio propiamente mencionado a las empresas que lo requieran y contará con las siguientes funciones:

- o Receptar las solicitudes de investigación que requieran las empresas.
- o Coordinar los equipos de trabajo de campo.
- o Supervisar y coordinar la elaboración de propuestas, planteamientos metodológicos, diseño de cuestionarios, análisis de datos, confección de informes y presentación de los mismos al cliente.
- o Buscar nuevas tecnologías informáticas en estudios de mercado.
- o Dominar las técnicas de análisis de datos y software básicos necesarios.

2.4.6. SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 2.5. Inversión Inicial

INVECONSUL CIA. LTDA.
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL
USD

		Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Total
GASTOS LEGALES Y DE CONSTITUCION					600,00
				600,00	
ACTIVOS FIJOS					7.375,00
	Equipos				4.020,00
	Computadora de escritorio	6	600,00	3.600,00	
	Driver conexión internet	1	90,00	90,00	
	Impresora Scanner	1	180,00	180,00	
	Telefax	1	60,00	60,00	
	Telefono	3	30,00	90,00	
	Muebles y enseres				2.155,00
	Escritorio ejecutivo	3	250,00	750,00	
	Escritorio secretaria	1	150,00	150,00	
	Mesa trabajo	1	150,00	150,00	
	Biblioteca	1	180,00	180,00	
	Archivadores	2	80,00	160,00	
	Silla ejecutiva	6	60,00	360,00	
	Silla de visita	4	50,00	200,00	
	Sillonería de espera	1	180,00	180,00	
	Cafetera	1	25,00	25,00	
	Otros				1.200,00
	Señalización			520,00	
	Tangibles			680,00	
ACTIVOS INTANGIBLES					10.700,00
	Licencias				10.500,00
	Licencia de Software		10.500,00	10.500,00	
	Otros				200,00
	Línea Telefónica	2	100,00	200,00	
CAPITAL DE TRABAJO					7.513,60
	Sueldos				2.400,00
	Profesionales			1.800,00	
	Encuestadores			600,00	
	Vestuario				776,00
	Vestuario asesores comerciales	4	194,00	776,00	
	Local				600,00
	Arriendo			600,00	
	Servicios				80,00
	Internet			80,00	
	Marketing				3.092,85
	Publicidad			452,85	
	Evento de introducción			2.640,00	
	Seguros				368,75
	Seguro de activos			368,75	
	Materiales y Suministros				96,00
	Útiles de oficina			96,00	
	Otros				100,00
	Otros			100,00	
INVERSIÓN TOTAL					26.188,60

Este cuadro ha sido actualizado con los valores que se determinan en cada uno de los puntos de las tácticas de marketing (capítulo V). Se necesitan USD 26.188,60 para poner en marcha la empresa.

2.4.7. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

Cuadro 2.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	FORTALEZAS (45%)			
1	Personalización del servicio	0,15	4	0,60
2	Atención al cliente	0,10	4	0,40
3	Equipo profesional multidisciplinario	0,08	3	0,24
4	Eficacia de resultados	0,05	3	0,15
5	Planificación y organización interna	0,04	3	0,12
6	Reducida inversión financiera inicial	0,03	3	0,09
	DEBILIDADES (55%)			
1	Reducido posicionamiento e imagen	0,20	1	0,20
2	Poca experiencia	0,20	1	0,20
3	Limitadas relaciones de negocios	0,15	2	0,30
	TOTAL	1,00		2,30

1 respuesta negativa

2 respuesta media

3 respuesta positiva

4 respuesta netamente positiva

El valor de **2,30** muestra que la situación interna de la empresa es algo negativa con relación a los diferentes factores que influyen en su estructura y funcionamiento; aunque se aproxima al punto medio (2,50). Sin embargo, hay que considerar que la mayoría de los valores negativos corresponden a características propias de una empresa que se encuentra en fase de introducción en el mercado, por lo que se podría decir que la situación en un corto o mediano plazo podría tornarse favorable.

2.4.8. ANÁLISIS FODA

Cuadro 2.7. Matriz FODA

FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
• Disponer de información actualizada y real del mercado y la competencia. • Financiamiento accesible e inversión reducida. • Formación de grupos de proyecto de acuerdo al tipo de estudio que garantice la calidad de resultados. • Acompañamiento constante al cliente.	• Amplio mercado potencial. • Limitado número de competidores. • Empresarios más capacitados que reconocen la necesidad de realizar investigaciones. • Tener acceso a información ya recolectada por instituciones de una forma más rápida (INEC, Banco Central, Cámaras). • Creciente número de profesionales especializados en diferentes ramas y con nuevas habilidades.
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
• Falta de posicionamiento y reconocimiento en el mercado. • Empresa nueva sin experiencia en el área de investigaciones. • Limitadas relaciones de negocios.	• Mercado que ignora los beneficios del servicio. • Competencia establecida y reconocida que ha pasado su período de introducción y se ha apoderado de un segmento de mercado. • Mentalidad cerrada de los administradores en cuanto a la toma de decisiones (consideran innecesario y costoso realizar estudios de mercado) • Inestabilidad económica y política que altera los planes y las perspectivas del negocio en corto tiempo. • Alto porcentaje de desconocimiento de la existencia de empresas investigadoras. • Dificultad de contactar rápidamente con profesionales capacitados para la provisión del servicio.

CAPÍTULO III

3. MERCADO OBJETIVO

En este capítulo se abordará el tema relacionado con el o los grupos de clientes a los que la empresa Invesconsul dirigirá todos sus esfuerzos para ofrecer su servicio. Se identificarán los diversos tipos de empresas que conforman el mercado potencial de demanda en la ciudad, y se analizarán sus características. Finalmente se seleccionará el segmento al que mejor la empresa pueda servir y se lo dimensionará.

La selección del mercado objetivo es un proceso que consta de tres fases:

- Segmentación del mercado
- Definición del público objetivo
- Posicionamiento en el mercado

3.1. 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 homogéneos⁵². La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

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, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

⁵²KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. p. 249

3.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO EXISTENTES

Para los mercados corporativos, que son aquellos formados por organizaciones, las variables de segmentación difieren de las utilizadas para los mercados de consumo. En el siguiente cuadro se observan las variables de segmentación utilizadas para cada grupo de mercado:

Cuadro 3.1. Variables de segmentación para mercados

MERCADOS DE CONSUMO	MERCADOS CORPORATIVOS
- Geográficas: ☐ Ubicación ☐ Tamaño ☐ Densidad ☐ Clima - Demográficas: ☐ Edad ☐ Sexo ☐ Miembros de familia ☐ Ciclo de vida familiar ☐ Ingresos ☐ Ocupación ☐ Educación ☐ Religión ☐ Nacionalidad - Psicográficas: ☐ Clase social ☐ Estilo de vida ☐ Personalidad - Conductuales: ☐ Ocasiones ☐ Beneficios ☐ Nivel de uso ☐ Frecuencia de uso ☐ Fidelidad ☐ Disposición ☐ Actitud hacia el producto	- Demográficas: ☐ Sector ☐ Tamaño ☐ Ubicación - Operativas: ☐ Tecnología ☐ Frecuencia de uso ☐ Necesidades - Enfoques de compra: ☐ Función de compra ☐ Estructura de poder ☐ Naturaleza de relaciones existentes ☐ Políticas generales de compra ☐ Criterios de compra - Factores de situación: ☐ Urgencia ☐ Aplicación específica ☐ Tamaño de pedido - Características personales: ☐ Similitud comprador-vendedor ☐ Actitud frente al

	riesgo O Fidelidad
--	-----------------------

Fuente: KOTLER, Philip. **Marketing**⁵³

Elaboración: El autor

En la investigación de mercado que se llevó a cabo, se realizó solamente una segmentación en base a la ubicación geográfica de la empresa. Esto se debió a que existe poca información de cómo las empresas demandan los servicios de investigación de mercados, por lo que se prefirió indagar ciertos datos desde la fuente primaria.

Tomando como unidad muestral a cualquier empresa de Cuenca que se encontró registrada en la base de datos 2008 del SRI, la investigación de mercados realizada nos indica que existen dos grandes segmentos de mercado con características y necesidades diferentes.

El mercado de las empresas de Cuenca está dividido en: 1) las grandes empresas y 2) las pymes (pequeñas y medianas empresas).

Del total de empresas de Cuenca que constituyen un total de 5303⁵⁴, el 93,73%⁵⁵ de ellas son consideradas **Pymes lo que representa 4971 compañías** y, las empresas grandes que son el 6,27% implican un total de 332.

Pymes son aquellas pequeñas y medianas empresas cuyas ventas anuales sean iguales o superiores a **USD 100.000** e inferiores a los niveles de ventas anuales mínimos del segmento comercial corporativo. Los montos máximos de cada segmento se detallan en el siguiente cuadro:

⁵³ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 251 y 259

⁵⁴ Base SRI, empresas activas 2008

⁵⁵ <http://www.cnpc.gov.ec/images/stories/boletines/Boletin%20Azuay.pdf>

Cuadro 3.2. Nivel de ventas anuales mínimas del segmento comercial corporativo

Sector Económico	Nivel de Ventas anuales mínimas del Sector Comercial Corporativo (millones USD)
Servicios	9.2
Minas y canteras, Manufactura y Electricidad	5.7
Comercio	14.7
Construcción	2.6
Agropecuario, silvicultura y pesca	1.9

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador⁵⁶

Cabe anotar, que existe un grupo algo significativo en cuanto a tamaño y generación de riqueza que son las micro empresas; sin embargo, no son tomadas en cuenta pues la mayoría de ellas no se encuentran en las bases de datos del Servicio de Rentas Internas ni de la Superintendencia de Compañías, por tanto sus actividades son informales.

3.1.2. PERFIL GENERAL DE CADA SEGMENTO

Para cada uno de los dos segmentos de mercado que han sido identificados, se ha desarrollado un perfil de sus características generales basadas en los datos y respuestas que los administradores de las empresas respondieron en la investigación de mercado realizada. El siguiente cuadro muestra el resumen de sus características:

Cuadro 3.3. Segmentos de mercado: empresas grandes y pymes

EMPRESAS GRANDES	EMPRESAS Pymes
-------------------------	-----------------------

⁵⁶ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

• La mayoría cuenta con un departamento de investigación y desarrollo. • Cuando contratan servicios de consultoría empresarial se fijan en atributos como el prestigio de la compañía y su cartera de clientes. • El precio es poco significativo. • Cuentan con grandes presupuestos para investigación superiores a los USD 15.000 anuales.	• Muy pocas cuentan con un departamento de investigación y desarrollo. • Cuando contratan servicios de consultoría empresarial se fijan en atributos como el acompañamiento posterior y facilidades de pago. • El precio es muy determinante en la demanda del servicio. • Cuentan con presupuestos reducidos para investigación cuyo promedio es de USD 5.000 anuales.
--	--

Fuente: Investigación de mercados
Elaboración: El autor

3.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Para realizar la selección del segmento de mercado objetivo, que es al cual la empresa Invesconsul dirigirá sus esfuerzos y ofertará sus servicios, es necesario evaluar el atractivo de cada uno de los segmentos identificados.

3.2.1. ATRACTIVO DE CADA SEGMENTO

Es necesario evaluar el potencial que tiene cada segmento de mercado identificado, con el fin de satisfacer de mejor manera a los clientes que sean seleccionados, así como de obtener la mayor rentabilidad posible.

Se ha desarrollado un cuadro con el potencial atractivo de cada uno de los segmentos identificados anteriormente. El siguiente cuadro detalla el potencial mencionado:

Cuadro 3.4. Evaluación del potencial y atractivo de cada segmento de mercado

EMPRESAS GRANDES	EMPRESAS Pymes
• Buscan a empresas investigadoras reconocidas y con trayectoria en el negocio. • Exigen a la empresa investigadora contar con profesionales muy capacitados antes de demandar sus servicios. • Demandan trabajos de investigación complicados y costosos • Es un segmento pequeño que representa el 6,27% del total de mercado potencial.	• La experiencia en el negocio no es tan determinante para demandar sus servicios. • Los trabajos de investigación que demandan no son de gran complejidad, por lo que los profesionales involucrados no requieren de una alta experticia. • El costo de las investigaciones que demandan no es tan alto. • El precio es muy determinante en la demanda del servicio. • Es un segmento amplio que constituye el 93,73% del mercado potencial.

Fuente: Investigación de mercados
Elaboración: El autor

3.2.2. SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

De acuerdo a la evaluación de los segmentos existentes y tomando en cuenta las características naturales de una empresa que se encuentra en fase de introducción, Invesconsul dedicará sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y deseos del **segmento de empresas Pymes**.

Esta decisión se ha tomado en primer lugar porque el reconocimiento de la empresa oferente de los servicios no es tan relevante para este grupo de empresas. Segundo, el nivel de preparación de los profesionales que realizan la asesoría no es tan alto como el exigido por las empresas grandes; y por último, el grado de complejidad de un estudio de una empresa grande es más alto comparado con una empresa pequeña.

Por otro lado, el tamaño de mercado del segmento Pymes es bastante amplio y con muchas oportunidades de crecimiento debido a que las empresas existentes no han enfocado sus servicios a este segmento. Así pues, el perfil del mercado objetivo en base a las variables de segmentación, al que Invesconsul ofrecerá sus servicios para satisfacer sus necesidades es:

Cuadro 3.5. Perfil del mercado objetivo

- Demográficas:	
o Tamaño	Pymes
o Ubicación	Cuenca
- Operativas:	
o Necesidades	Trabajos hasta un nivel de complejidad media
- Enfoques de compra:	
o Criterios de compra	No demandar gran experiencia No exigir relevante cartera de clientes

3.2.3. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO

Considerando la segmentación en el numeral anterior, la cuantificación del mercado sería:

Cuadro 3.6. Dimensionamiento del mercado objetivo

- Mercado Potencial:	4.971 ⁵⁷ empresas Pymes (% de pymes en Azuay)
- Mercado Meta:	52,8% ⁵⁸ del mercado (que sí está dispuesto a demandar el servicio) 2.625 empresas
- Mercado Objetivo:	1% ⁵⁹ del meta 26 empresas (anual)

3.3. ELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR (POSICIONAMIENTO)

El posicionamiento es el modo en que el producto es definido por los consumidores según atributos especiales, es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a otros productos.⁶⁰

Invesconsul se posicionará en el mercado y en la mente del cliente como una empresa de investigación de mercados, consultoría y asesoría que destaca los siguientes beneficios y ventajas que la empresa puede aprovechar por sobre sus competidores:

1. Servicio personalizado de acuerdo a la investigación, tomando en cuenta las características de cada empresa.
2. Acompañamiento constante y permanente en la implementación de estrategias, durante y después de realizada la investigación de mercados.

⁵⁷ <http://www.cnpc.gov.ec/images/stories/boletines/Boletin%20Azuay.pdf>

⁵⁸ Investigación de mercados. Encuesta pregunta # 20

⁵⁹ Objetivo de cuota de mercado en el primer año de funcionamiento.

⁶⁰ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; CÁMARA IBÁÑEZ, D.; ROCHE, I.; **Marketing**, Décima Edición. Pearson Educación S.A. Madrid 2004. Pág. 270

3. Accesibilidad económica y facilidades de pago de acuerdo a las capacidades individuales de cada cliente.

Declaración de posicionamiento:

Para las Pymes de Cuenca que buscan satisfacer sus necesidades de información respecto a los mercados en los que compiten sus productos, Invesconsul es una empresa que se compromete en dar un servicio de investigación de mercados individualizado de acuerdo a los requerimientos del cliente, brindando un acompañamiento constante, durante y después de la asesoría y, que ofrece precios más competitivos que la competencia.

CAPÍTULO IV

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este capítulo se establecerán los objetivos que guiarán el funcionamiento de la empresa, así como también las estrategias que serán los caminos de acción que permitan la consecución de esos objetivos de manera eficaz, eficiente y rentable.

4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos son menciones de lo que se pretende alcanzar en términos medibles y en un tiempo determinado. Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos, y pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los objetivos del área funcional de marketing la empresa Invesconsul son:

- Captar el 1% del mercado meta durante el primer año de funcionamiento (26 estudios aproximadamente).
- Facturar al menos USD 160.000
- Vender la cantidad de servicios que permita recuperar el total de la inversión inicial en un máximo de 18 meses.
- Posicionar el producto de la empresa en al menos el 20% del mercado potencial durante el primer año de funcionamiento (994 empresas), como un servicio que ofrece buenos resultados, una atención continua y amable al cliente y accesibilidad financiera para todo el mercado.

4.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.2.1. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

El análisis de estrategias permite seleccionar la opción más idónea para el desempeño competitivo de la empresa en el mercado.

4.2.1.1. Análisis de cartera

Para razonar la estrategia que delineará las tácticas y acciones de marketing, se hace uso de la matriz de análisis de cartera BCG (Boston Consulting Group). Utilizada generalmente por empresas con varios productos en el mercado, pero que sirve para ubicar la posición estratégica de un nuevo producto en su potencial mercado. En esta matriz se analiza la fuerza que puede tener el nuevo servicio de Invesconsul con relación al mercado en el que se desenvolverá el negocio. Para ilustrar esta técnica de análisis se ha utilizado el formato propuesto por William Cohen, en su libro Plan de Mercadotecnia (Cohen, 2004)⁶¹.

Cuadro 4.1. Fuerza potencial del negocio

Criterios de fortalecimiento comercial	Ponderaciones	Calificaciones	Rango Ponderado
Imagen y posicionamiento	0,25	1	0,25
Competitividad de precio	0,20	3	0,60
Capacidad profesional de consultoría	0,20	3	0,60
Servicio y resultados eficaces	0,15	4	0,60
Monto de inversión	0,10	4	0,40
Ventaja tecnológica	0,05	2	0,10
Servicio y atención al cliente	0,05	5	0,25
TOTAL	1,00		2,80

Calificaciones 1 5 (bajo alto)

Tomando en cuenta que el punto medio del análisis es de 2,50, la fuerza de Invesconsul se ve bastante aceptable para su fase de introducción.

⁶¹ COHEN, William. **Plan de Mercadotecnia**. Primera Edición. Grupo Patria Cultural. México. 2004. pág. 37.

Cuadro 4.2. Atractivo del mercado

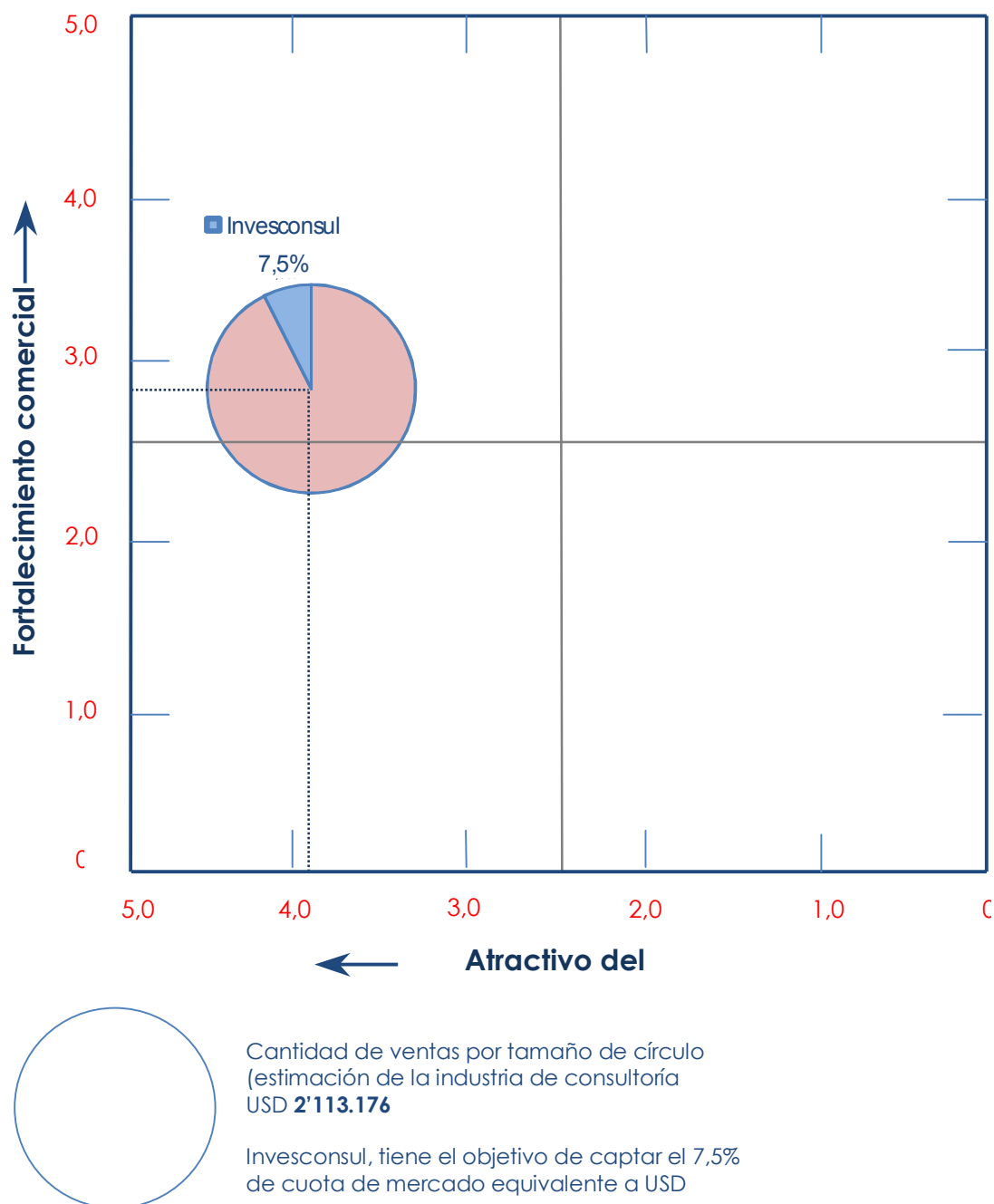
Criterios de atractivo del mercado	Ponderaciones	Calificaciones	Rango Ponderado
Crecimiento del mercado real	0,25	5	1,25
Tamaño del segmento potencial	0,20	4	0,80
Fuerza de la competencia	0,20	4	0,80
Rentabilidad	0,20	3	0,60
Precios de mercado	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		3,90

Calificaciones: 10 (bajo) 5 (alto)

El atractivo del mercado es muy bueno, situación favorable para el ingreso de nuevos competidores e innovación de la competencia actual.

De esta forma es posible ubicar al negocio dentro de la matriz de análisis propuesta.

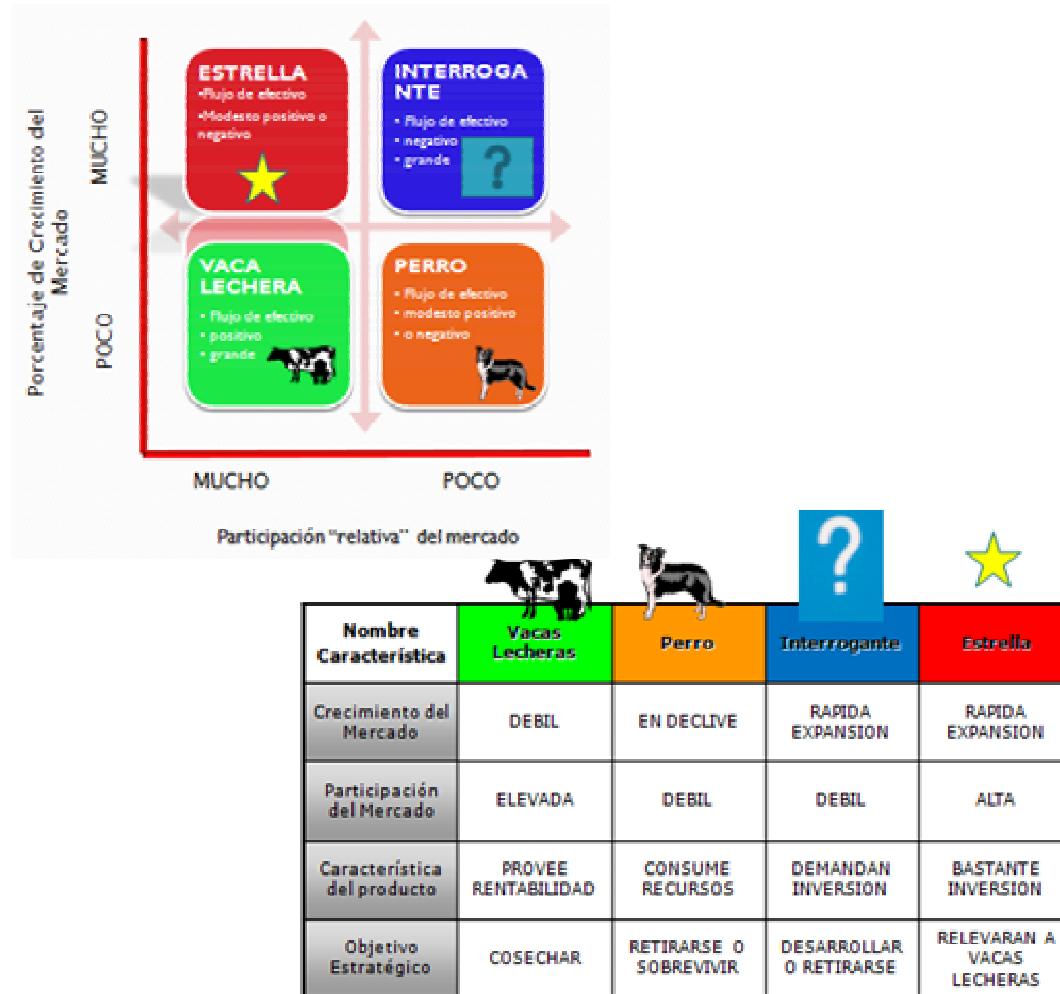
Gráfico 4.1. Matriz de análisis de cartera



El resultado de este análisis nos indica que Invesconsul puede ser considerado como una unidad de negocio conocido como **estrella**; es decir, que tiene el potencial de generar muchas ventas y con alta rentabilidad, debido especialmente a que la consultoría es una

industria con mucho atractivo; sin embargo, si se quiere mantener o aumentar la cuota de mercado es necesario inversión de capital que permita su buen desempeño en el mercado.

Gráfico 4.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1960)



Fuente y elaboración: Aprenda Marketing⁶²

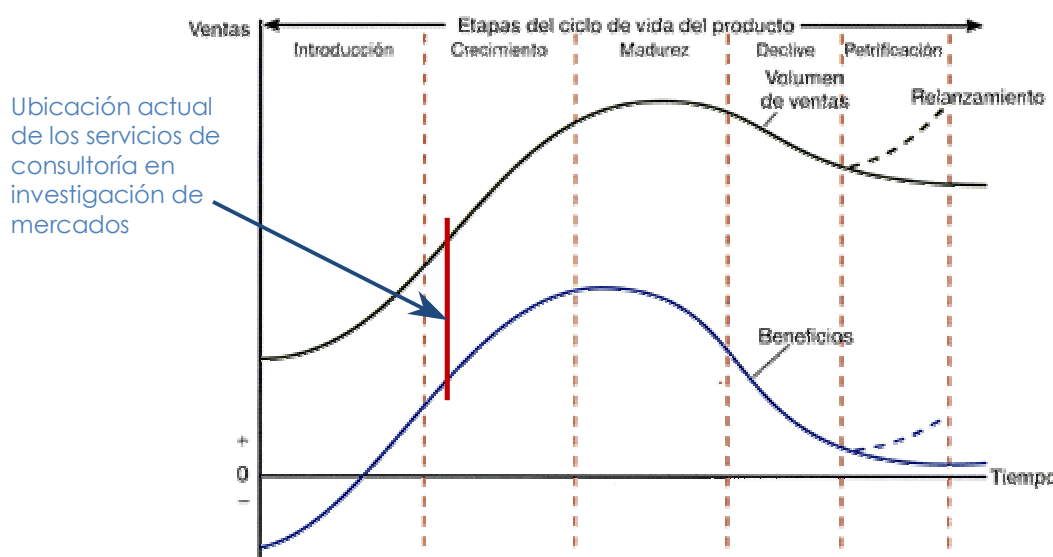
El objetivo de un negocio estrella, como se lo proyecta a Invesconsul es que se convierta en “vaca lechera”; es decir, que después de su etapa de introducción ya no necesite mucha inversión y mantenga su cuota de mercado así como su rentabilidad.

⁶² <http://www.aprendamarketing.blogspot.com>

4.2.1.2. Ciclo de vida del producto

El servicio de consultoría en investigación de mercados, considerado para este análisis como el producto; se puede decir que se encuentra en una fase de crecimiento, debido al aumento progresivo de las ventas en los últimos años, así como también del número de clientes reales y potenciales. Existe todavía en Cuenca un segmento muy grande por explotar que cuenta con necesidades de información de mercado, el cual en su mayoría está conformado por la pymes.

Gráfico 4.3. Ciclo de vida del producto



Fuente y Elaboración: Fichero virtual.com⁶³

Por otro lado, el producto y la empresa Invesconsul como tal se encuentran en una fase de estudio pre-introducción al mercado, en la misma que se requiere de inversión.

4.2.2. ESTRATEGIA PARA INVESCONSUL

La estrategia competitiva de una compañía consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica para atraer a los clientes y satisfacer sus

⁶³ <http://ficherovirtual.cl/pet/ciclovida.gif>

expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado, incluyendo medidas ofensivas y defensivas.⁶⁴ Sobresalen cinco enfoques distintos de estrategias competitivas.

1. Estrategia del proveedor de bajo costo
2. Estrategia de diferenciación amplia
3. Estrategia del proveedor con el mejor valor
4. Estrategia de nicho de mercado basado en el costo más bajo
5. Estrategia de nicho de mercado basada en la diferenciación

4.2.1.1. Estrategia genérica para Invesconsul

Luego de haber analizado estratégicamente la situación del mercado se pudo determinar que el servicio de consultoría es un producto estrella en la industria y que se encuentra en etapa de crecimiento. Es por ello que la estrategia genérica que se ha seleccionado para encaminar las actividades de marketing de Invesconsul es de **DIFERENCIACIÓN**.

La esencia de esta estrategia consiste en ofrecer características únicas que resultan valiosas para los clientes y que pueden sostenerse. Las características de diferenciación fáciles de imitar no pueden producir ventaja competitiva sustentable.

Para tener éxito con esta estrategia es necesario estudiar detenidamente las necesidades y comportamiento de los compradores. La diferenciación exitosa permite:

- Cobrar un precio más alto
- Incrementar las ventas unitarias
- Ganarse la lealtad de los compradores hacia la marca.

Tipos de diferenciación:

- Múltiples características
- Servicio superior

⁶⁴ THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Administración Estratégica** (*Textos y Casos*), Décimo Tercera Edición. McGraw Hill. Madrid, pág. 152.

- Solución de problemas de implementación
- Atención al cliente a toda hora
- Más por el dinero
- Prestigio y distinción
- Liderazgo tecnológico
- Gama completa de servicios
- Imagen y reputación

Invesconsul ofrecerá beneficios únicos para el cliente dentro de su industria como son:

- **Acompañamiento constante en la implementación de estrategias.** Los consultores de Invesconsul estarán dispuestos a cooperar con el cliente a todo momento que lo requiera para brindarle la mejor asesoría.
- **Amplia gama de ramas de investigación.** Se abarcarán proyectos de diferente índole profesional que permitirá abarcar un mayor número de empresas comerciales, industriales y de servicios.
- **Servicio personalizado de acuerdo a la investigación.** Se conformarán grupos de trabajo en especialistas en el campo profesional en cuestión.
- **Enfoque especializado en investigaciones de mercado.** Invesconsul será una empresa especializada en realizar investigaciones de mercado, diferente a otras empresas que abarcan otros campos de la administración y economía de negocios.
- **Accesibilidad económica y facilidades de pago de acuerdo a las capacidades individuales de cada cliente.** Los precios, sin ser bajos, estarán fijados al alcance de los presupuestos de cada una de las Pymes, las cuales sabrán valorar el trabajo y los resultados alcanzados por el estudio que han demandado.

4.2.1.1. Estrategias específicas de marketing

La estrategia de diferenciación permitirá al servicio ofrecido por la empresa desarrollarse de la mejor manera. Así pues, las estrategias específicas de marketing derivadas de la genérica y basadas en el análisis de cartera y ciclo de vida del producto en el mercado son:

- 1. Prioridad de inversión para ganar posición**
- 2. Orientación especializada hacia un segmento específico con alta diferenciación.**
- 3. Posicionamiento.**

Al tratarse de un producto estrella con alto potencial de mercado y fuerza de negocio se requiere alta inversión para ganar ventaja competitiva frente sus rivales, inversión que deberá ser destinada a posicionar el producto en la mente del consumidor como uno de alta confiabilidad, resultados eficaces y acompañamiento constante.

CAPÍTULO V

5. TÁCTICAS DE MARKETING

En este capítulo se abordarán las diferentes tácticas y acciones específicas referentes a cada uno de los componentes del mix de marketing que deberá realizar la empresa, con el fin de implementar la estrategia definida en el capítulo anterior.

5.1. MARKETING MIX

Es generalmente conocido que el mix de marketing está compuesto por las “cuatro p’s”: producto, precio, promoción y plaza. Sin embargo, al tratarse de un servicio, este mix cambia un poco debido a la naturaleza misma del producto. En el capítulo I, ya se hizo referencia a los componentes del marketing mix para una empresa que ofrece servicios,

Gráfico 5.1. Marketing Mix



Fuente: ZEITHAML, Valerie. **Marketing de Servicios**⁶⁵
Elaboración: El autor

⁶⁵ ZEITHAML, V; BITNER, M.J.; **Marketing de Servicios**, Segunda Edición. McGraw Hill. México 2002. Pág. 24.

5.1. PRODUCTO

Producto hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo para satisfacer una necesidad o deseo. Invesconsul es una organización que ofrecerá a sus clientes un servicio de consultoría y asesoría en investigación de mercados, por lo tanto es importante centrarse en la concepción y las características de los servicios.

5.1.1. SERVICIO

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones”⁶⁶. Es decir, un servicio es cualquier actividad beneficiosa que se puede ofrecer a un mercado y que no conlleva propiedad alguna. Una empresa puede considerar cuatro características especiales de los servicios que los hacen diferentes a los bienes y que deben ser tomadas en cuenta a la hora de diseñar sus programas de marketing, las mismas que son representadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 5.2. Características de los servicios

Intangibles	•No pueden inventariarse •No pueden ser captados por los sentidos •No pueden presentarse y explicarse fácilmente •Es difícil determinar su precio
Heterogéneos	•La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de quién, dónde, cuándo y cómo se lo provea
Inseparables	•Producción y consumo simultáneo •Los clientes participan en la transacción y la afectan •Los empleados afectan el resultado del servicio
Perecederos	•Difícil producirlos masivamente •No se pueden almacenar para su venta posterior •No pueden devolverse ni revenderse

Fuente: ZEITHAML, Valerie. **Marketing de Servicios**⁶⁷
Elaboración: El autor

⁶⁶ ZEITHAML, V; BITNER, M.J.; **Marketing de Servicios**, Segunda Edición. McGraw Hill. México 2002. Pág. 24.

⁶⁷ ZEITHAML, V; BITNER, M.J.; **Marketing de Servicios**, Segunda Edición. McGraw Hill. México 2002. Pág. 15.

5.1.2. ¿QUÉ QUIERE EL MERCADO?

Los directivos de las Pymes de Cuenca están conscientes de la importancia y necesidad de realizar investigaciones de mercado antes de tomar decisiones; sin embargo tan solo un 22% de ellas demanda servicios de consultoría frecuentemente.⁶⁸ Esto quiere decir que los empresarios están dispuestos a contratar los servicios mencionados pero no existe un estímulo suficiente y eficaz que motive la demanda.

Los empresarios tienen la percepción de que estos estudios son muy costosos y se pone en riesgo mucha información confidencial de la empresa. Consecuentemente, el mercado necesita una empresa de investigación de mercados que le brinde total confianza tanto en el sentido de que los resultados alcanzados representen un beneficio para el cliente en relación con el dinero invertido, así como poder compartir información importante y saber que ésta será debidamente protegida.

Por otro lado, los directivos quieren demandar investigaciones que sean accesibles a los presupuestos con los que cuentan las pymes. Y adicionalmente, muchas empresas cuando ya tienen en sus manos los resultados de la investigación no saben cómo utilizar dicha información y cómo empezar la implementación de las estrategias sugeridas; es por ello que ellos quieren un servicio de asesoría constante y acompañamiento permanente.

5.1.3. ¿QUÉ ESTÁ RECIBIENDO EL MERCADO?

Actualmente se ofrecen investigaciones de mercado en Cuenca, que se enfocan más en el segmento de empresas grandes que necesitan grandes estudios que requieren de altas inversiones; es por ello que las necesidades de este segmento son diferentes al segmento de las pymes.

Por un lado, las consultoras se limitan a entregar los resultados de la investigación realizada mas no a asesorar en la implementación de tácticas. Un punto que sí valoran muchas de las empresas es la disposición de programas informáticos especializados con

⁶⁸ Investigación de mercado. Encuesta pregunta #7.

que cuentan algunas de las investigadoras de mercado más grandes, y que permiten obtener resultados más ajustados a la realidad; aunque son las empresas grandes las que más valoran estas características porque ellas así lo exigen al demandar estudios más complejos, mientras que las empresas pequeñas lo que quieren son resultados eficaces sin importarles qué programas o tecnología se utilice.

Es de conocimiento acorde a investigaciones realizadas por medio de consulta a personas involucrados en el sector de consultoría que las empresas investigadoras de mercado tienen altos niveles de utilidad porque cobran precios altos mientras que sus costos no son tan representativos; el valor intelectual inmerso en el servicio de consultoría es muy apreciado por los empresarios y directivos de empresas grandes por lo que pagan lo que la oferta diga. Pero son las empresas pequeñas que quieren precios accesibles a cambio de un servicio que les represente verdaderos beneficios para sus economías.

Por último, los estudios que se ofrecen al mercado de las empresas pequeñas son muy limitantes en el sentido de que no se abarcan muchas de las ramas que pueden involucrar las actividades de las empresas, esto se debe a que estas consultoras cuentan con un equipo de investigación pequeño integrado por pocos profesionales que se centran en pocos tópicos.

5.1.4. ¿QUÉ OFRECERÁ INVESCONSUL?

El servicio que la empresa ofrecerá, brindará una alta eficacia de los resultados de los estudios de mercado que sean requeridos. Para cumplir con este objetivo se contará con la colaboración de profesionales con vastos conocimientos en diferentes ramas afines a la investigación de mercados, como por ejemplo: economistas, estadísticos, ingenieros en marketing, y un equipo no permanente de investigación conformado por profesionales de variadas disciplinas científicas y técnicas; al igual que personal capacitado y probado encargado de realizar el trabajo de campo, como son: encuestas, entrevistas, grupos focales, etc.

Una vez realizados los estudios concernientes a la investigación requerida, los profesionales mencionados brindarán consejos empresariales para la toma de decisiones, y además monitorearán los procesos que se realicen en base a las decisiones y estrategias adoptadas. Para ello, la empresa contará con personal de servicio al cliente que se mantendrá en permanente contacto con los clientes y que atenderá sus requerimientos cada vez que éstos lo necesiten. El tiempo de duración de cada investigación estará en función de la complejidad del estudio a realizar.

El precio de este servicio estará igualmente de acorde con el tipo de investigación, recalcando que los precios serán muy asequibles para cualquier empresa tomando muy en cuenta la limitación de presupuesto con la que cuentan muchas de las mismas. Por otra parte, el pago por el servicio demandado se lo podrá realizar a crédito; y lo más importante es que se lo hará por partes; una mitad del pago en el momento que se solicite la investigación, y la otra mitad el momento que se entreguen los informes.

5.1.5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Las características del servicio de investigación de mercados que Invesconsul ofrecerá son:

1. Resultados eficaces

Ofrecer resultados confiables de la investigación, tácticas aplicables y que brinden alta eficacia para el logro de los objetivos planteados, a través de la calidad técnica y experiencia de los profesionales de la empresa.

2. Tiempo oportuno

El estudio de mercado se realizará en un tiempo sensato, lo más corto posible dependiendo del tipo de investigación requerido.

3. Puntualidad en la entrega de informes

Los informes serán entregados en el tiempo en que la empresa investigadora los ha ofrecido.

4. Confidencialidad para el cliente

Los resultados obtenidos de los diferentes estudios, se consideran información confidencial, sin que exista el mínimo riesgo que se difunda la misma.

5. Fuentes de información confiables y actualizadas

Las fuentes de donde se obtenga la información, son confiables y actualizadas de acuerdo a los requerimientos del cliente, de tal forma que la información puede ser útil para los intereses de la empresa.

6. Retroalimentación constante de información de interés para el cliente.

Invesconsul se preocupará por recopilar información o nuevos informes que sean de interés para la empresa, sin que necesariamente esta información haya sido solicitada.

7. Precios de acuerdo a los servicios prestados.

Los precios serán justos y de acuerdo a los trabajos realizados.

8. Financiamiento

Otorgar un financiamiento en los montos por los servicios. El financiamiento debería ser de acuerdo al monto del servicio y al tiempo de entrega de resultados.

5.1.6. MARCA

La Marca es el nombre con el que los clientes reconocen a un negocio. Sirve para identificarlo, distinguirlo de la competencia y sobre todo para traer a memoria los beneficios de sus productos y servicios.

La Marca de la Empresa es **INVESCONSUL**

Características:

- Es corta
- Es de fácil pronunciación

- Es de fácil evocación
- Está en relación con el servicio ofrecido

La marca será **única**, por ende se llevará este único nombre para todos los procesos de la empresa, ya sean administrativos, comerciales, productivos, legales, etc.

La marca INVESCONSUL, será una **marca de tipo funcional**; esto quiere decir que su capacidad de penetración y retención en la mente del consumidor estará determinada en primera instancia por los beneficios implícitos en los productos que la empresa ofrece.

5.1.6.1. Diseño de Marca

Color:

El color representativo de la empresa será el azul claro, pero el nombre de la marca será negro debido a la seriedad y el contraste que genera este color combinado con el azul.

Gráfico 5.3. Color de marca



Forma:

La forma sugiere orden y equilibrio.

Gráfico 5.4. Forma de marca

INvesconsul

Logotipo

El logo diseñado para la empresa, consiste en tres barras verticales de diferente tamaño que sugiere la forma de un histograma en crecimiento, y pretende transmitir la idea de

progreso y desarrollo para los clientes. El logo será de color azul claro, pues según fuentes investigadas acerca del tema el azul es un color sobrio y frío, que representa el conocimiento, la responsabilidad, precisión, inteligencia, conciencia y seriedad, siendo todos estos adjetivos que representan comportamientos racionales de empresa.

Gráfico 5.5. Logotipo de marca



La imagen empresarial será combinada de varias formas tomando los colores representativos que son el azul claro, negro y también el blanco que representa transparencia y justicia.

Slogan

De acuerdo al modelo de negocio que propone Invesconsul, se ofrecerá un servicio basado en la asesoría constante y acompañamiento continuo para las empresas; es por ello que en el slogan se resalta este beneficio para el cliente, y el compromiso de llevarlo a su superación. De este modo el slogan que se utilizará es:

TRABAJANDO JUNTOS POR SU EMPRESA

Este slogan se utilizará junto con el nombre y el logo, porque al ser una empresa en fase de introducción, el objetivo será comunicar la marca y el beneficio implícito de demandar el servicio de investigación de mercados, a más de intentar posicionar la marca a través de un logo de alto impacto y fácil recordación.

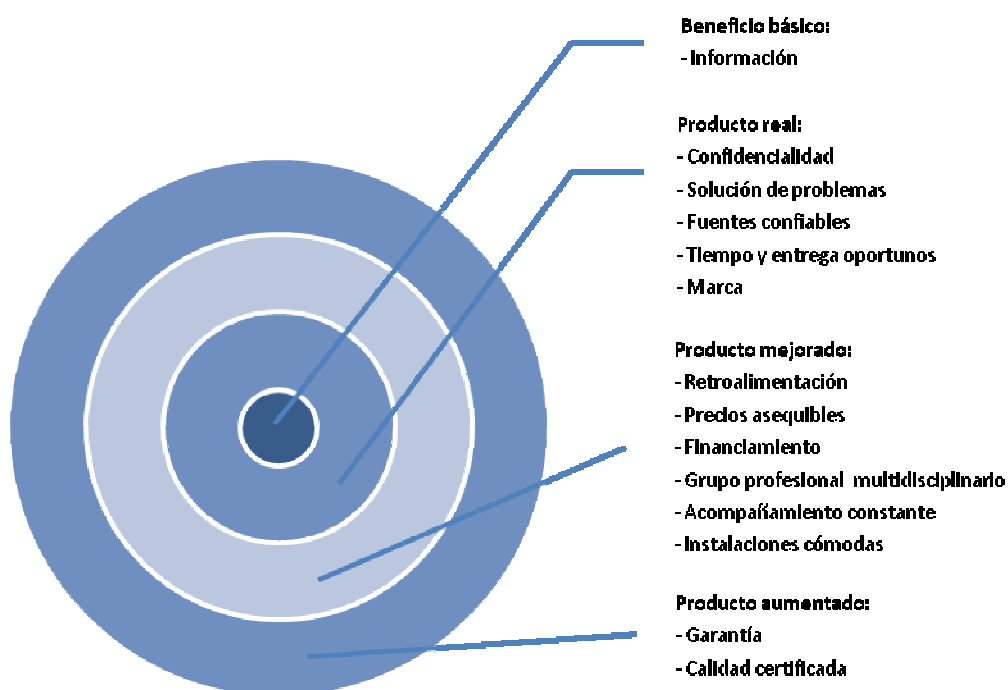
Gráfico 5.6. Slogan de marca



5.1.7. NIVELES DE PRODUCTO

Para entender con mayor precisión que es lo que se pretende ofrecer a los clientes, se analizarán los niveles de producto, ilustrados en el siguiente gráfico:

Gráfico 5.7. Niveles de producto en el servicio de investigación de mercados



5.2. PRECIO

5.2.1. CRITERIOS DE FIJACIÓN DEL PRECIO

Para fijar el precio del producto, existen diferentes factores que se deben tomar en cuenta. A continuación se detallan los criterios más importantes que se deben tener presentes para fijar un precio competitivo en el mercado:

- **Costo:** El costo total unitario del servicio de investigación de mercado aproximado es de: **USD 4.708.**⁶⁹ Es necesario aclarar que este costo está en función del tipo de investigación que se realice.
- **Elasticidad Precio de la Demanda.** El servicio es poco sensible a las variaciones en los precios, ya que la calidad del servicio y los beneficios implícitos son más importante que el precio, y al reducir los costos dicha calidad se vería afectada y los consumidores no demandarían el servicio; además no existen un gran número de productos sustitutos. Por ende, se tendrían que adoptar políticas de estabilización de costos.
- **Precio de la competencia:** Los precios de la competencia están sobre el precio promedio fijado por Invesconsul, sin disponer de valores exactos debido a la confidencialidad con que se manejan estas empresas.
- **Percepción precio – valor:** El precio de una investigación realizada por Invesconsul, no podrá ser muy bajo ya que al ser así, la percepción que tendrían los consumidores sería de un servicio de poca calidad.
- **Expectativa de utilidad:** Invesconsul, es una empresa que se ha visualizado para un ciclo de vida largo, y sin tener una inversión inicial muy alta, el margen de utilidad en el servicio que brindará no será tan alto en relación con el de la

⁶⁹ Estructura de costo, capítulo VI.

competencia. Además el mercado potencial al que será dirigido no contará con los recursos financieros necesarios para pagar el precio de un servicio muy costoso. Consecuentemente el margen de utilidad sobre el valor de los costos es **45%** aproximadamente.

Una vez analizados estos factores para la fijación del precio que nuestro servicio tendrá, podemos concluir que:

Costo total unitario	USD 4.700,00
----------------------	--------------

Precio unitario	USD 6.815,00
-----------------	--------------

Se tiene que el margen de utilidad es del 45% sobre el costo.

Debido a la naturaleza del servicio que se ofrecerá, el precio del mismo está sujeto al tipo de estudio que se requiera. Es importante también tener en cuenta al tipo de cliente y el presupuesto con el que este cuenta para realizar este tipo de inversiones.

5.2.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Al ser un producto personalizado, es decir, que las características del servicio, dependen directamente del tipo y profundidad de la investigación, así como de las necesidades específicas de cada empresa, no se puede determinar un solo precio por unidad de producto.

A pesar de lo expresado anteriormente, se pueden adoptar estrategias que permitan estimar el precio de nuestro servicio, considerando factores internos y externos de la empresa.

5.2.2.1. Estrategia de fijación de precio

La estrategia que Invesconsul aplicará para fijar el precio del servicio es basado en **segmentación de mercado**, así pues tomando en cuenta el tipo de empresa, su situación

económica, sus características y necesidades, se pueden variar los porcentajes de valores de rentabilidad para la fijación de los precios, de esta forma se podrá maximizar la utilidad por cada segmento o nicho al que la empresa atienda; pero siempre tratando de estar por debajo de los precios de la competencia.

5.2.2.2. Forma de pago

La forma de pago por la prestación de nuestro servicio será del 50% al momento de la firma del contrato y 50% a la entrega del informe. El precio incluye el tiempo de asesoría pactado con el cliente.

5.2.2.3. Fijación de Precios

En base a los factores estudiados, se puede determinar que es posible fijar un precio del servicio con ciertas variaciones hacia arriba o abajo del promedio establecido, especialmente durante la etapa de lanzamiento del mismo, ya que no existe mucha competencia dentro del segmento de mercado, ni muchos sustitutos y, para lo cual se tomará en cuenta las condiciones económico-financieras que pueden soportar sus presupuestos. Este incremento o decremento debe ser racional y se considera como máximo de un 5%.

5.3. COMUNICACIÓN

La importancia que tiene tanto la comunicación como la publicidad en nuestros tiempos es impresionante, ya que con ellas es que se consume y se venden productos, es decir, la publicidad ocasiona que las personas se interesen en un producto y el mensaje que esta publicidad conlleva es lo que hace en muchas ocasiones que el cliente lo consuma.

5.3.1. MIX DE LA COMUNICACIÓN DE MARKETING

En base al tipo de empresa y al servicio que se brindará, se han considerado las siguientes variables para el Mix de Marketing.

1. Publicidad

La publicidad es importante porque esta herramienta tiene el poder de penetrar en los demandantes por medio de la repetición constante del mensaje que se utiliza. Además, cuenta con mucha expresividad de colores, texto e imágenes que permiten crear una idea más clara del producto y la empresa.

Invesconsul utilizará medios impresos dirigidos hacia el mercado meta; es decir, es necesario determinar los medios más demandados y vistos por los potenciales clientes, los mismos que han sido determinados en la investigación de mercados realizada.

2. Venta personal

De esta manera se pretende llegar en forma rápida y precisa al cliente final. Invesconsul lo utilizará porque la comunicación entre el oferente y el potencial demandante debe hacerse de una forma privada y personalizada de acuerdo a las preferencias de cada empresa. De este modo se crea una relación directa entre Invesconsul y el cliente lo cual es importante para poder informar y transmitir los beneficios y cualidades del servicio que ofrecerá la empresa.

Este proceso es útil también porque se puede mantener una actualización constante de la información hacia el cliente, y así poder comunicar de manera periódica las novedades del servicio o simplemente recordar la existencia del mismo.

3. Relaciones Públicas

A través del mismo se proyecta alta credibilidad, factor determinante para la comunicación del tipo de empresa como Invesconsul. Es necesario tomar en cuenta esta herramienta además facilita la escenificación con lo cual será bastante detallada la presentación del producto.

De acuerdo a los factores estudiados, el mix de Marketing de Invesconsul estará conformado por Publicidad en un 40%, Ventas Personales en un 35% y Relaciones Públicas en un 25%.

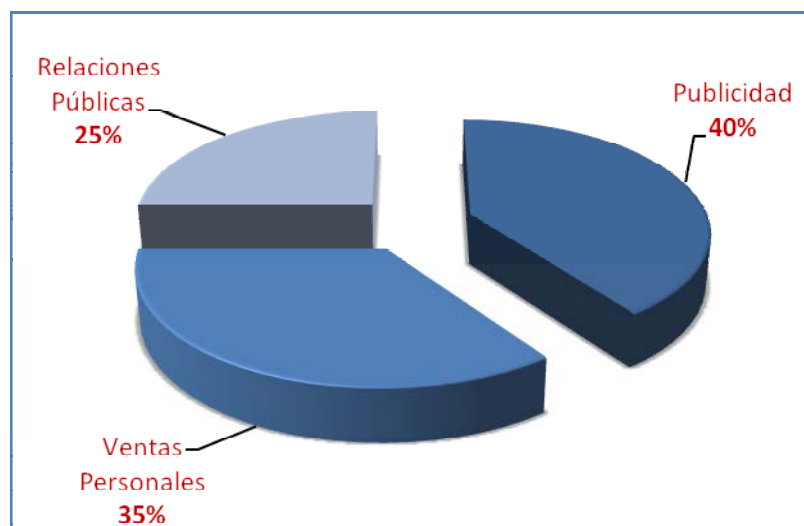
El producto es nuevo y de acuerdo al ciclo de vida del producto se encuentra en etapa de lanzamiento, por lo tanto es desconocido para el mercado; es por ello que con publicidad se logrará dar a conocer el producto creando conciencia en primera instancia y luego comprensión de las características del servicio ofrecido. Además la publicidad es importante porque constituye un recordatorio constante para el público al que se dirige la comunicación.

El producto de Invesconsul está dirigido a un mercado de tipo industrial conformado principalmente por empresas; se trata de un mercado con convicción que demandará el producto al saber con seguridad de la calidad y valor que éste ofrece. Es por ello que las ventas personales son importantes para dar a conocer el servicio de una manera más profunda y detallada al mercado meta.

Cuadro 5.1. Mix de comunicación Invesconsul (anual)

HERRAMIENTA	PORCENTAJE	PRESUPUESTO
Total	100%	USD 13.500
Publicidad	40%	USD 5.400
Ventas Personales	35%	USD 4.725
Relaciones Públicas	25%	USD 3.375

Gráfico 5.8. Mix de comunicación Invesconsul



5.3.2. PUBLICIDAD

“Publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador que se identifica”.⁷⁰

La publicidad, es una comunicación masiva cuya finalidad es transmitir información y/o incidir sobre las actitudes (creándolas, modificándolas o reforzándolas), para impulsar a los destinatarios de la misma a un comportamiento favorable a los intereses del anunciante.

La publicidad se basa en el análisis de las necesidades y motivaciones del comprador, para incitarle a la percepción positiva de una empresa y/o sus productos. Toda su eficacia se debe a su capacidad para persuadir y convencer al comprador; por ello, recurre a las técnicas más sofisticadas de la comunicación humana para lograr su objetivo de persuasión y utiliza todos los medios de comunicación a su alcance para influir en el mayor número posible de individuos. La publicidad debe captar la atención y provocar después el interés y deseo para que su destinatario realice la acción que la campaña persigue, es decir, comprar, convencerse, asumir una idea, etc.

⁷⁰ KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Edición del Milenio. Décima Edición 2001. p. 103

Para arrancar las operaciones de Invesconsul, se ha diseñado una campaña publicitaria que permita alcanzar los objetivos de marketing establecidos. La campaña publicitaria consta de los siguientes puntos:

1. Público objetivo
2. Misión
3. Mensaje
4. Medios
5. Presupuesto
6. Medición

5.3.2.1. Mercado/Público Objetivo

El mercado objetivo al que Invesconsul desea dirigir sus esfuerzos es el mercado empresarial de la ciudad de Cuenca conformado por 4971 empresas Pymes que constituye el mercado potencial. Los mensajes publicitarios estarán dirigidos hacia el público objetivo que lo conforman los empresarios y directivos de esas compañías, porque son solamente las autoridades mayores de una empresa las que toman la decisión de contratar los servicios de investigación de mercados.

5.3.2.2. Misión

Los objetivos que se pretenden alcanzar con la campaña publicitaria son:

- 1. Informar:** comunicar acerca de la existencia de la empresa Invesconsul y posicionar la marca en al menos un 15% del mercado potencial. Invesconsul al estar en una fase de introducción pretende comunicar a su mercado la existencia de un servicio de calidad.
- 2. Crear afecto:** se tiene como objetivo dar a conocer la característica fundamental de la empresa que es el acompañamiento constante para los clientes, de tal forma que el mensaje transmita confianza y seguridad.

5.3.2.3. Mensaje

Contenido del Mensaje

El potencial mercado son las empresas, y éstas tienen un comportamiento racional de ahorro y obtención de beneficios, en base a ello el contenido del mensaje de comunicación será de tipo racional, es decir que a través de él se pretende crear una conducta de demanda en donde se pueda considerar como objetivo primordial de la decisión de obtener beneficios a través de la compra del servicio.

Estructura del mensaje

Hace referencia a si el mensaje es directo, cerrado y único para el público objetivo, o caso contrario deja el mensaje a la interpretación de quién lo recibe.

La estructura del mensaje de Invesconsul será abierta, en donde se darán a conocer las características, atributos y beneficios del producto, para que el mercado decida cómo, cuándo y de qué forma utilizarlo; y de esta manera el público será quien saque sus propias conclusiones acerca del producto.

Formato del mensaje

La campaña publicitaria utilizará las mismas combinaciones de colores mencionadas en el diseño de la marca. Se usará el color azul claro combinado con negro y blanco. Igualmente se utilizará la marca en sus diferentes formas como isotipo, logotipo y slogan en los diferentes medios que se utilicen para la comunicación.



5.3.2.4. Medios

El medio idóneo para transmitir y dar a conocer el servicio de Invesconsul es el medio impreso, a través del diario más conocido de la ciudad, El Mercurio. 1/8 de página es un tamaño adecuado pues no es tan pequeño como para pasar desapercibido, además que al ser full color llamará la atención de los lectores.

Se ha escogido el domingo porque en este día más personas leen los periódicos debido a que el tiempo que disponen es mayor en el fin de semana, por otro lado, el domingo es un día en el que publican más suplementos, lo que motiva a la demanda de los lectores.

La frecuencia de publicar los anuncios todos los domingos del mes pretende la concienciación y recordación de la existencia del servicio y sus beneficios. Existen fechas especiales en las que por la época no sería aconsejable pautar (navidad, año nuevo, etc.).

5.3.2.5. Anuncios Invesconsul

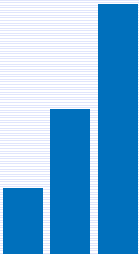
Gráfico 5.9. Anuncio # 1



Gráfico 5.10. Anuncio # 2



Gráfico 5.11. Anuncio # 3



Invesconsul
TRABAJANDO JUNTOS POR SU EMPRESA

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
CONSULTORÍA Y ASESORÍA

Personal profesional y capacitado
Resultados eficaces
Tiempo oportuno
Confidencialidad de información
Precios asequibles
Financiamiento
Compromiso de asistencia permanente

Dirección: Av. Paucarbamba 1-124 y Luis Moreno Mora **Telefax:** 072860531

5.3.2.6. Establecimiento del presupuesto de publicidad

Para este efecto se ha considerado el valor del cuadro porcentual del mix de comunicación; sabiendo que el producto al encontrarse en una fase de introducción, la empresa no se dispone de altas sumas de dinero para este rubro, y se espera que de esta forma los costos se mantengan en un nivel bajo para poder también ofrecer un buen precio al mercado. La suma de los costos de estas tareas conformará el presupuesto mensual de publicidad de un total de USD 452,85 aproximadamente.

Durante el primer año de funcionamiento se tendrá un presupuesto aproximado de USD 452 mensuales que serán utilizados con el siguiente plan:

Cuadro 5.2. Publicidad mediática Invesconsul

Medio	Tamaño	Ubicación	Costo Unitario	# Avisos Mensuales	Valor Total
DIARIO EL MERCURIO	1/8 pág. full color(14.6x13)	pág. interior indeterminada	USD 150,95	3	USD 452,85

5.3.2.7. Medición de los resultados

Para poder medir los efectos de la campaña publicitaria se realizará una investigación de mercados cada año, con encuestas dirigidas al público meta, las mismas que contendrán preguntas relacionadas al conocimiento de la marca y recordación de las características y beneficios del servicio.

De este modo se tabularán los datos y se podrá conocer en un porcentaje bastante aproximado la efectividad que haya tenido el sistema de comunicación.

El costo aproximado del estudio de medición será de USD 500 aproximadamente, que constará en el presupuesto del año siguiente.

5.3.3. VENTAS PERSONALES

Invesconsul ofrecerá un servicio que es clasificado como “no buscado” por parte del cliente, ya que el mercado tiene poca conciencia o conocimiento de los beneficios reales y potenciales del producto, y por tanto no sienten una necesidad latente de demandarlo. Es por medio de las ventas personales que se intentará persuadir a los clientes para que demanden el servicio, para lo cual es necesario en primer lugar dar a conocer las características del mismo y los beneficios que podría representar para sus empresas su compra.

Para profundizar en el tema de las ventas personales, se ha decidido clasificarla como otra herramienta del marketing mix, la misma que será abordada dentro de la distribución y ventas.

5.3.4. RELACIONES PÚBLICAS

Por medio de las relaciones públicas es posible la creación de afinidades positivas con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación de rumores, historias y eventos desfavorables. Se basa en tres cualidades distintivas:

- o Alta credibilidad
- o Capacidad para tomar desprevenidos a los compradores
- o Escenificación

Las Relaciones Públicas que Invesconsul utilizará servirá para hacerse presente en eventos tales como: seminarios empresariales, conferencias, charlas, ruedas de prensa y otros que involucren de algún modo el ámbito empresarial.

Se proyecta realizar un evento propio de la empresa, ya sea un seminario, curso, taller u otro, en el que se convoque a empresarios del medio y la marca Invesconsul esté como centro del evento, de tal forma que su imagen se posicione favorablemente en la mente de los clientes.

Para el lanzamiento del producto se pretende realizar un evento en donde se invitarían a personas que conforman parte del público meta de la empresa, tales como empresarios miembros de la Cámara de Industrias, la Pequeña Industria de Azuay, la Cámara de Comercio, la Cámara de Turismo y otros.

5.3.4.1. Evento de lanzamiento de la empresa Invesconsul Cía. Ltda.

Los dueños de la Empresa Invesconsul Cía. Ltda. han organizado un coctel de lanzamiento de su servicio de Investigación y Consultaría de Mercados.

Este coctel se hará el día jueves... a partir de las 20H00 en el Salón del Río del Hotel Crespo, al cual estarán invitados los miembros de la Cámara de Industrias de Cuenca, conjuntamente con una serie de ejecutivos y representantes de diferentes empresas y gremios de la urbe. Se calculan aproximadamente 100 personas.

Los gastos a incurrir por este evento se detallan a continuación:

INVITACIONES	100.00
ALQUILER DE SALON:	854.00 (incl. personal, mantelería, vajilla, etc.)
BEBIDAS	756.00 (vino blanco-tinto, gaseosas, agua, etc.)
BOCADITOS	630.00 (calientes – fríos, de sal / de dulce)
VARIOS	<u>300.00</u> (música, decoración, maestro ceremonia, etc.)
TOTAL USD:	2.640.00

Programa del evento de lanzamiento de Invesconsul Cía. Ltda.

Para el evento de lanzamiento de la empresa se presentará el siguiente programa:

20H00	Convocatoria a Invitados
20H10	Bienvenida a invitados a cargo del Director de Actos
20H15	Breve discurso de información de la situación actual de mercado y presentación de la empresa a cargo del Ing. Juan Carlos Andrade, Director General.

20H30	Corte de cinta de lanzamiento a cargo de la Ing. Lupe Mendoza, Directora de Marketing.
20H35	Coctel a invitados y presentación personalizada del servicio.
21H30	Agradecimiento y cierre del evento a cargo del Director de Actos.

5.4. DISTRIBUCIÓN Y VENTAS PERSONALES

En el análisis del mix de marketing de servicios es recomendable integrar a las ventas personales junto con la distribución, ya que a pesar que el producto que ofrecerá Invesconsul no es un bien físico y que no existen intermediarios en el proceso de prestación del servicio, se hace necesario dividir al territorio total en varias zonas que permitan la logística de contactar y visitar a los potenciales clientes con el objetivo de dar a conocer las cualidades del servicio y también apreciar sus necesidades.

Las ventas personales permiten una presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer negocios y de desarrollar relaciones con los clientes. Las ventas personales se caracterizan por tener tres cualidades distintivas:

- o Confrontación personal
- o Cultivo de relaciones
- o Respuesta

5.4.1. DEMANDA TOTAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados presentada en el capítulo II, el 52% del total del mercado potencial estaría dispuesto a demandar los servicios de una investigadora de mercados. El total del mercado potencial es de 4971 empresas que representan un 100%, la demanda estimada sería de **2585 empresas** que estarían dispuestas a demandar los servicios mencionados.

Si bien de acuerdo al estudio la mayoría de empresas que realmente demandan investigaciones de mercado lo hacen entre 2 y 4 veces al año, se considera que las

empresas que nunca lo han demandado no lo harían más de **1 vez al año** por el hecho de que las Pymes no destinan mayores sumas de dinero para inversión en investigación.

A partir de la información recolectada y analizada, la **demanda potencial total es de 2585 investigaciones de mercado al año** por parte del mercado meta.

Si bien esta demanda es estimada en base a un estudio real del mercado potencial, la capacidad de producción de la empresa Invesconsul durante su primer año de funcionamiento es de 2 investigaciones al mes, un total de 24 investigaciones al año.

De ahí que los esfuerzos de ventas irán encaminados a vender la cantidad máxima de productos que la empresa pueda ofrecer; es importante tomar en cuenta la dificultad y tiempo de duración de cada investigación.

5.4.2. ORGANIZACIÓN DE VENTAS

Organización Horizontal: Invesconsul trabajará directamente con sus propios asesores de ventas, quienes se encargará de:

- Venta del producto
- Prospección de nuevos clientes
- Comunicación en doble vía entre la empresa y el cliente

Organización Vertical: Existe un solo nivel jerárquico que está conformado por los vendedores, y su superior es directamente el Director de Marketing.

5.4.2.1. Organización de la fuerza de ventas

Debido a que Invesconsul es una empresa que brinda asesoría y consultaría en investigación de mercados, básicamente dirigirá su oferta al mercado Pymes conformado por todo el conglomerado de empresas industriales, comerciales, y de servicios.

5.4.2.2. Tamaño de la fuerza de ventas

Para determinar el tamaño de la fuerza de ventas que Invesconsul requerirá para cumplir sus objetivos de ventas durante el primer año se ha utilizado el método de carga de trabajo⁷¹.

1. Número de clientes del mercado potencial:

- Empresas pequeñas y medianas **4.971** (total de pymes en cuenca)

El mercado de Pymes en Cuenca es bastante amplio para una empresa que recién empieza; es por ello que del total de potenciales clientes se hará selección aleatoria del **20% del mercado potencial** (objetivo de marketing de posicionamiento en el mercado para el primer año); este resultado será zonificado en base a las direcciones de estas empresas para distribuirlos entre los vendedores de acuerdo a los territorios de ventas. De ese modo se trabajaría con una base de **994 empresas**.

2. Frecuencia deseada de visitas al año

- Empresas pequeñas y medianas 2

El número de visitas se ha establecido en 2 porque el mercado es bastante amplio y durante el primer año las visitas serán informativas y de prospección de clientes.

3. Carga de trabajo por cliente

- Empresas pequeñas y medianas $994 \times 2 = 1988$ visitas al año

4. # medio de visitas de 1 vendedor al año

Para hacer este cálculo es necesario determinar el número total de días laborables al año. Para ello se han tomado los 5 días laborables semanales y el total de 52 semanas al año. Esto nos da un total de 260 días al año. Teniendo presente un error de 10 días

⁷¹**Método de carga de trabajo:** método administrativo para distribuir la misma cantidad de trabajo a todos y cada uno de los colaboradores en cuestión.

Por lo tanto la capacidad de visita media de cada vendedor al año es:

- ## 5. # de vendedores

- | | |
|---|------|
| - Número de visitas al año | 1988 |
| - Capacidad media de visitas x vendedor | 500 |

$$\#vendedores = \frac{1988}{500} = 4$$

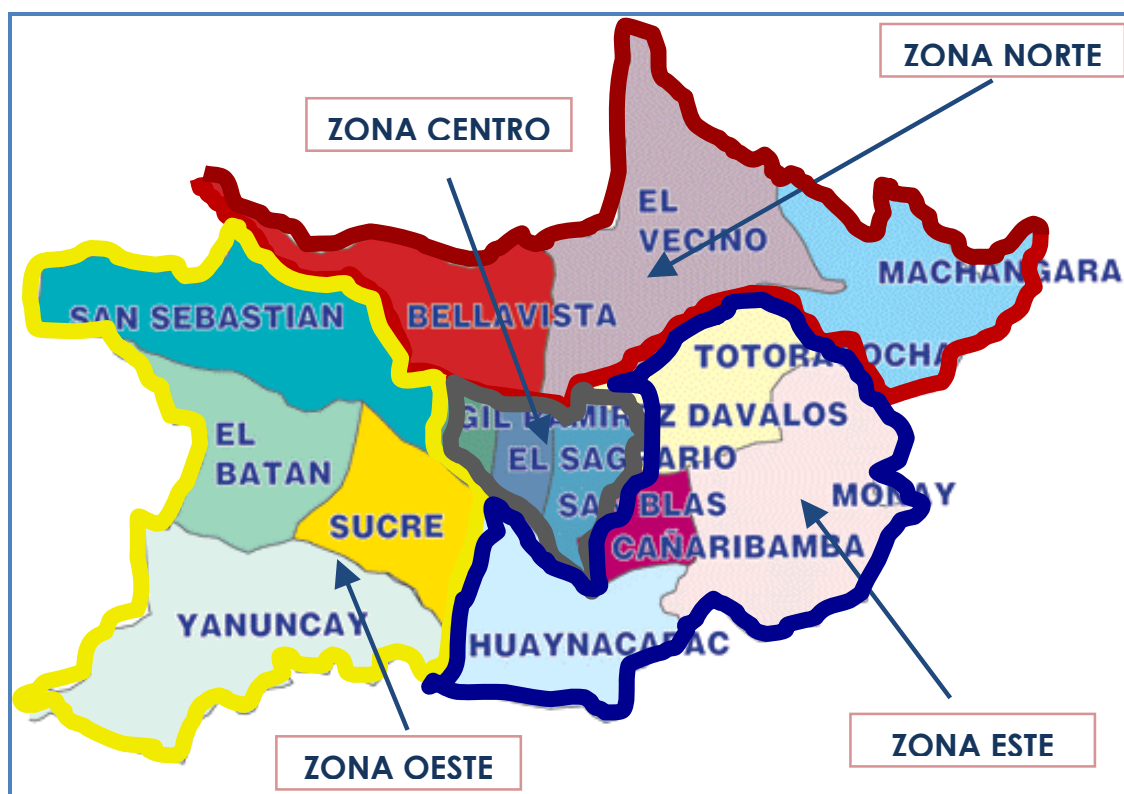
Se necesitan **4 vendedores** para cumplir con el total planificado de visitas a clientes.

Por lo tanto INVESCONSUL contará con una fuerza de ventas integrada por **4 asesores comerciales.**

5.4.2.3. Territorios de venta

Para determinar los territorios de venta de la empresa INVESCONSUL es necesario identificar la división geográfica de la ciudad de Cuenca, para lo cual partimos de un mapa de la zona urbana de la ciudad.

Gráfico 5.12. Zonificación del área urbana de Cuenca



Fuente y elaboración del gráfico: Departamentos Ecuador⁷²

Los clientes potenciales se encuentran distribuidos en toda la ciudad, y para la asignación de territorios se ha dividido a la zona urbana de Cuenca en cuatro partes: Zona Norte, Zona Centro, Zona Este y Zona Oeste, considerando reducir las distancias de traslado entre un sector y otro.

Zona Norte: Conformada por las parroquias:

Machángara
El Vecino
Bellavista

En esta zona se encuentran como potenciales clientes todas las empresas ubicadas en el sector del Parque Industrial. Además, se incluyen las empresas ubicadas a lo largo de la Avenida España.

⁷² <http://www.departamentos.com.ec/blog/wp-content/uploads/2009/03/parroquias-urbanas-cuenca2.gif>

Zona Centro:

San Blas
Gil Ramírez Dávalos
El Sagrario

Se constituyen en potenciales clientes dentro de esta zona las empresas del sector público y todas las empresa, principalmente comerciales, ubicadas en y alrededor del centro histórico.

Zona Este: Conformada por las parroquias:

Totoracocha
Monay
Cañaribamba
Huayna Cápac

En esta zona se encuentran los locales comerciales de todo el sector de Totoracocha se está convirtiendo en un polo de desarrollo comercial de la ciudad, así como también están incluidas las empresas del sector de la Avenida Remigio Crespo y del Estadio.

Zona Oeste: Conformada por las parroquias:

San Sebastián
Sucre
El Batán
Yanuncay

Las empresas a considerar en esta zona son todas aquellas ubicadas en los grandes centros comerciales que se encuentran en los periféricos de la ciudad como son: Plaza de las Américas, Mall del Río, incluyéndose también en esta zona el sector de la Feria Libre que es la mayor zona comercial de la ciudad.

Es de considerar que el potencial de ventas de cada sector es muy similar para todas las zonas. No se tienen datos precisos de las ventas reales que se pueden efectuar en cada territorio, pero si se conoce que en las cuatro zonas existen empresas que se constituyen en clientes potenciales; por lo tanto la cuota de ventas de cada territorio será la misma.

Entre las funciones de los asesores comerciales está el generar y recolectar información de los clientes; entre lo cual implica que serán ellos los que basados al análisis de las bases de datos se logren ubicar a las diferentes empresas potenciales clientes dentro de una ubicación y dirección específica en cada una de las zonas donde correspondan. De esta forma se irá creando una base muy detallada de cada uno de los clientes, que también servirá para una ejecución eficiente de las visitas para ventas.

5.4.2.4. Cuota de ventas

La cuota de ventas que será asignada a cada vendedor está en función del objetivo de ventas que desea alcanzar la empresa durante el primer año que es de USD 163.200 aproximadamente, equivalente a dos servicios prestados al mes (24 investigaciones) por un precio promedio de USD 6.800.

En este caso, la cuota que será asignada a cada vendedor será igual para cada uno de ellos, ya que los territorios han sido asignados equitativamente de acuerdo a la carga de trabajo y al potencial de ventas.

La cuota que deberá ser alcanzada al final del año está cuantificada en dólares, ya que el objetivo de todo vendedor es cerrar las ventas, y no tan solo realizar las visitas. Por lo tanto **cada asesor comercial** tendrá como objetivo registrar **USD 40.800 en su respectivo territorio**.

Cada vendedor tiene que alcanzar a facturar alrededor de USD 3.400 mensuales; y, por cualquier investigación adicional al cumplimiento de los cuatro mil dólares, el vendedor recibirá una comisión que le incentivará a vender más y de ese modo cumplir con el objetivo global de ventas. Una escala de compensación se muestra más adelante.

5.4.2.5. Descripción del puesto

Cuadro 5.3. Descripción del puesto de Asesor Comercial

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR COMERCIAL
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE MARKETING
PERFIL: • Edad: Entre 25 y 35 años • Educación: Nivel superior (más de tres años), en carreras como Marketing, Administración de Empresas, Economía y afines. • Experiencia: 1 año en Venta de Servicios. • Disponibilidad: Días y horas laborables. • Estabilidad: Al menos un año en trabajos anteriores • Perseverancia (terminar lo que empiece) • Capacidad de llevarse con los demás • Confianza en sí mismo (iniciativa – capacidad de decisión) FUNCIONES: ▪ Visitar a todos los clientes potenciales asignados, el número de veces que sea necesario. ▪ Generar informes de los clientes visitados y los resultados específicos obtenidos en cada visita. ▪ Persuadir la compra del servicio y el pago puntual de las deudas a cada cliente. ▪ Comunicar a los clientes acerca de la empresa y los servicios que ofrece la misma. ▪ Retroalimentar a la empresa con las percepciones y actitudes de los clientes hacia la organización y acerca de cada uno de los productos que ésta ofrece.	

5.4.2.6. Compensación de la fuerza de ventas

1. Valoración del rendimiento

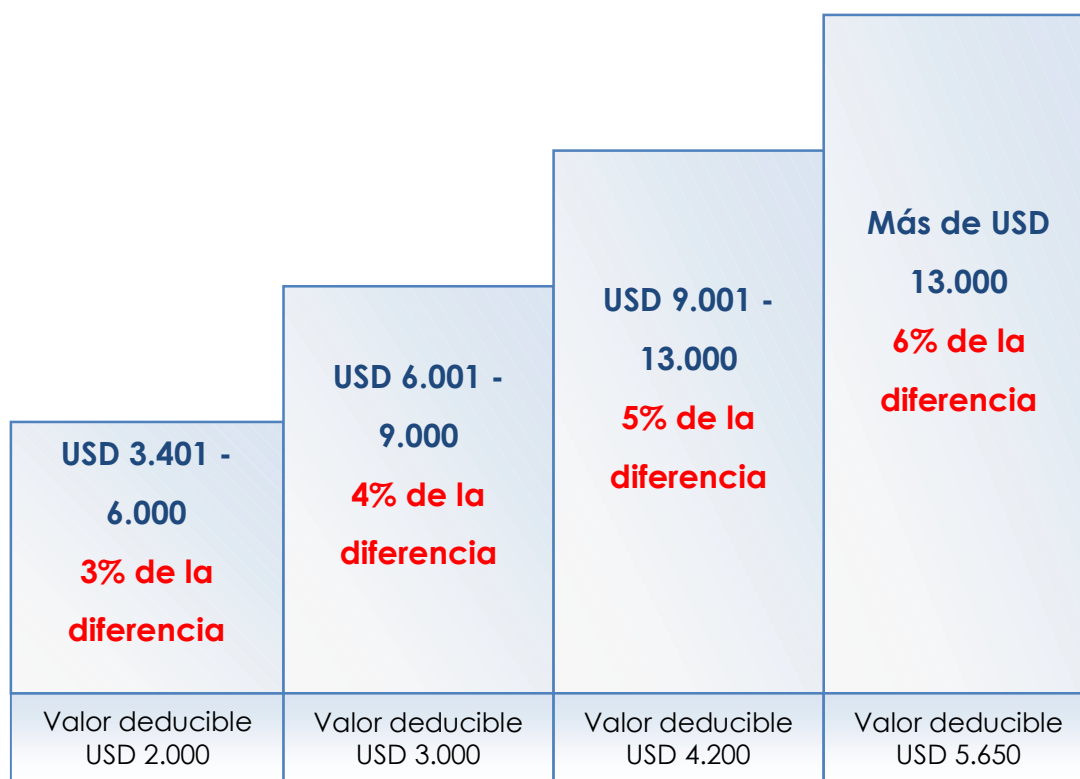
El rendimiento de cada vendedor será medido en función del valor total de ventas que cada uno de ellos logre en un período de tiempo determinado. Además se tomará en cuenta la calidad de servicio y asesoramiento que cada vendedor brinda a los clientes, el mismo que será medido en base a las referencias que éstos den a la empresa de cada uno de los vendedores. Para ello se tomará en cuenta cualidades como: amabilidad, conocimiento técnico, habilidad de comunicación, entre otros.

2. Retribución

Los asesores comerciales serán retribuidos con un sueldo fijo, por cumplir sus funciones tanto de vendedor como sus funciones administrativas dentro de la empresa; y se les otorgará un porcentaje de comisión, una vez superada su cuota de ventas.

El pago a los asesores comerciales de INVESCONSUL se lo hará de forma mixta, es decir estará formado por un sueldo unificado de USD 250 mensuales (más beneficios de ley) por cumplir sus actividades de ventas y administración, además de un porcentaje de comisión en base a la siguiente escala mensual:

Gráfico 5.13. Escala de compensación a la fuerza de ventas



El máximo valor de comisiones que podrá ganar un vendedor será de USD 741 al mes (USD 18.000 de ventas al mes), como política de la empresa para no generar conflictos de envidia entre el personal de las diferentes áreas. Las comisiones serán pagadas el mes posterior al cobro total del valor de la venta del servicio.

5.5. PERSONAS

Todos los actores humanos que juegan un papel en la prestación del servicio pues transmiten ciertos mensajes al cliente e influyen en las percepciones del comprador. En servicios como la consultoría que se basa en relaciones profesionales, el servicio es el mismo proveedor. De la misma forma, los clientes pueden influir en la calidad del servicio que puede brindar la empresa, en el sentido de la colaboración y entrega de información necesaria para que los consultores tomen las mejores decisiones en el proceso de prestación del servicio.

Es por esto que los ejecutivos de Invesconsul deben tener claro el personal con el que contarán, cuáles serán sus tareas, y cómo deberán trabajar para buscar la mayor satisfacción del cliente.

5.5.1. PERSONAL EN CONTACTO

El personal en contacto estará conformado por todas aquellas personas que puedan llegar a tener alguna relación con los clientes. Así pues casi todo el personal, exceptuando los trabajadores de campo, deberá estar consciente que la calidad del servicio y el éxito de la empresa dependen en gran medida de sus habilidades y capacidades tanto humanas, como profesionales y técnicas para servir al cliente en la mejor medida posible.

Las principales cualidades que todo el personal en contacto de Invesconsul tendrá son:

Personal profesional y capacitado

El personal que planificará, diseñará, monitoreará y analizará las investigaciones y desarrollará los informes serán profesionales de las disciplinas concernientes al estudio que sea demandado.

El equipo de ventas tendrá un total conocimiento del servicio que ofrece la empresa y estará capacitada para desarrollar relaciones confiables y durables con los clientes.

Mientras que el personal de campo también contará con preparación adecuada para desempeñar un trabajo óptimo y eficiente.

Compromiso del personal en asistencia permanente

Una vez adquirida la información en el estudio de mercado; y, de así requerirlo el cliente, la empresa investigadora ayudará en la implementación de estrategias y sugerencias con su debido seguimiento.

Total involucramiento del personal con el cliente

Invesconsul deberá conocer de una manera profunda todos los sistemas, procesos y procedimientos de la empresa cliente antes de realizar una consultoría y asesoría, para que comprenda los objetivos que persigue su cliente.

5.5.2. CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES DEL PERSONAL

Invesconsul debe cerciorarse de contratar a colaboradores capaces y comprometidos con la empresa. La clasificación y descripción de cada uno de los cargos organizacionales, así como de sus perfiles y funciones facilitarán en primer lugar las actividades de reclutamiento, selección e inducción de los nuevos empedados de la empresa; y en segundo lugar, para tener claro las tareas de organización, ejecución y control en cada una de las áreas a las que sean asignados los colaboradores.

Cuadro 5.4. Descripción del puesto de Director General

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO
JEFE INMEDIATO	
PERFIL: ▪ Profesional en las ramas de Marketing, Administración de Empresas, Economía o afines. ▪ Experiencia de más de dos años en cargos de dirección de empresas. ▪ Capacidad de dirigir y controlar grupos de personas. ▪ Dominio de análisis técnicos de datos financieros ▪ Responsable del funcionamiento general de la empresa. FUNCIONES: • Control absoluto de gastos • Disposición e inversión del recurso económico de la Empresa • Contratación de créditos • Relación con bancos y otras entidades financieras. • Revisión de Estados Financieros • Entrega de análisis financieros antes del 12 de cada mes • Controlar estados de cartera • Autorización de pago a proveedores • Funciones de Representante Legal • Firmar cheques de la Empresa. • Supervisar flujos de caja • Decisión sobre contratos de personal • Asesoramiento comercial a clientes (vendedor)	

Cuadro 5.5. Descripción del puesto de Director de Marketing

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE MARKETING EXTERNO E INTERNO
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
PERFIL: ▪ Profesional en las ramas de Marketing o Administración de Empresas. ▪ Experiencia de más de dos años en cargos similares	

- Capacidad de desarrollar planes de marketing y publicidad.
- Capacidad de innovación y emprendimiento.
- Responsable de la imagen, posicionamiento y ventas de la empresa.
- Capacidad para trabajar con personas y motivarlas
- Conocimiento de asuntos laborales

FUNCIONES:

- Elaboración del plan de marketing y publicidad.
- Elaboración de las políticas de precios, descuentos y créditos
- Elaboración de presupuestos y gastos anuales de ventas y supervisar su cumplimiento.
- Control de gasto publicitario y de marketing y análisis de ejecución presupuestaria.
- Organización de campañas publicitarias
- Coordinación de los eventos de marketing: relaciones públicas, eventos, etc.
- Coordinación con medios.
- Asesoramiento comercial a clientes (vendedor)
- Supervisar y coordinar al personal de la empresa.
- Planificar, coordinar y dirigir funciones de Recursos Humanos
- Llevar a cabo la contratación de personal.
- Aplicar medidas disciplinarias

Cuadro 5.6. Descripción del puesto de Director de Investigaciones

NOMBRE DEL CARGO	DIRECTOR DE INVESTIGACIONES
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL
PERFIL: ▪ Profesional en las ramas de Marketing, Administración de Empresas o Economía. ▪ Experiencia de más de un años en cargos similares ▪ Diseño de procesos de investigaciones. ▪ Análisis de mercados ▪ Análisis de situación de la Economía Global ▪ Dominio de sistemas de procesamiento de datos. ▪ Capacidad de dirigir grupos de trabajo. FUNCIONES: • Control y dirección del curso de las investigaciones	

- Delegación de trabajos al personal de investigaciones y de campo
- Definición de tiempos de ejecución de estudios e investigaciones
- Elaboración de informes de investigaciones realizadas.
- Búsqueda de información útil y actualizada para el trabajo de investigación.
- Mantención de base de datos e información.
- Asesoramiento comercial a clientes (vendedor)

Cuadro 5.7. Descripción del puesto de Secretaria Contadora

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA CONTADORA
JEFE INMEDIATO	GERENCIAS Y DIRECCION DE INVESTIGACION
PERFIL: ▪ Profesional en Contabilidad Superior o Ingeniería Comercial, acreditado por Colegio de Contadores. ▪ Experiencia de más de dos años. ▪ Dominio de elaboración de Estados Financieros ▪ Perfecto conocimiento tributario. ▪ Capacidad de relacionarse con clientes internos y externos de la organización. ▪ Habilidad de comunicación oral y escrita. ▪ Amabilidad en servicio al cliente. ▪ Excelente presencia FUNCIONES: • Elaboración de Estados Financieros de la Empresa. • Consolidación de Estados Financieros • Conciliaciones Bancarias • Contabilización de facturas y demás obligaciones de la Empresa. • Declaración de impuestos. • Revisión y presentación de documentos del SRI. • Atención y envío de llamadas al personal de la empresa. • Atención a clientes y proveedores. • Manejo del fondo de Caja Chica. • Manejo de la correspondencia interna y externa de la empresa. • Emisión de cheques de la Empresa. • Mantenimiento y control de archivos contables.	

Cuadro 5.8. Descripción del puesto de Consultor Profesional

NOMBRE DEL CARGO	CONSULTOR PROFESIONAL
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE INVESTIGACIONES
PERFIL: ▪ Estudios superiores en diferentes ramas ▪ Edad entre 25 y 40 años. ▪ Experiencia en investigaciones ▪ Facilidad de comunicación. ▪ Habilidad en el manejo de datos. ▪ Disponibilidad de tiempo FUNCIONES: • Determinación de muestras. • Realizar entrevistas, grupos foco, experimentos, observación. • Recopilación y selección de la información. • Tabulación y análisis de datos. • Presentación de resultados ante la Gerencia de Investigaciones • Elaboración de formatos de encuestas.	

Cuadro 5.9. Descripción del puesto de Trabajador de Campo

NOMBRE DEL CARGO	TRABAJADOR DE CAMPO
JEFE INMEDIATO	CONSULTOR PROFESIONAL
PERFIL: ▪ Bachiller. ▪ Edad entre 20 y 25 años. ▪ Experiencia (no indispensable) ▪ Facilidad de comunicación. ▪ Habilidad en el manejo de datos. ▪ Disponibilidad de tiempo sin régimen de horarios FUNCIONES: • Realizar encuestas. • Recopilación y selección de la información.	

- Tabulación y análisis de datos.
- Funciones de observación, entrevistas, grupos foco.

5.5.3. EL EQUIPO CONSULTOR PROFESIONAL

El cuerpo de profesionales que formarán parte de Invesconsul, deberá estar integrado como ya se determinó en la descripción de cargos, perfiles y funciones por personas capacitadas ramas profesionales.

En primera instancia para iniciar el funcionamiento de la empresa, y durante la fase de introducción en el mercado, se contarán con un grupo de al menos tres profesionales en ramas de marketing, economía y/o administración de empresas, de tal manera que sean ellos los que lleven a cabo las primeras investigaciones de mercado demandadas por los clientes.

El objetivo de la empresa es contar con un cuerpo de profesionales y técnicos en variadas ramas que permitan satisfacer todas las necesidades de los clientes que son las empresas de la ciudad. Para este efecto se contará entonces con una base de datos de profesionales que estén dispuestos a brindar sus servicios a Invesconsul cuando así sea requerido.

En la siguiente lista se detallan entre otros los diferentes profesionales que deberán formar parte del cuerpo de investigación de la empresa:

Abogado	Estadístico
Administrador	Farmacéutico
Agrónomo	Industrial
Arquitecto	Informático
Biólogo	Matemático
Constructor	Médico
Diseñador	Mercadólogo
Economista	Periodista
Electricista	Psicólogo

Publicista

Veterinario

Como ya fue mencionado los profesionales y técnicos formarán parte de una base de datos de Invesconsul, y al momento que una empresa cliente demande un servicio especializado en una determinada rama, se hará contacto con los profesionales que estén disponibles para la ocasión. Es decir, que se firmará un contrato de prestación de servicios para empezar el trabajo de consultoría.

Un punto importante es la exclusividad que deberá garantizar el profesional para trabajar en Invesconsul. Para ello se firmará un contrato de exclusividad por dos años, en el que el profesional no podrá prestar sus servicios como consultor para ninguna empresa de la competencia sino solamente para Invesconsul.

Se espera cautivar a los profesionales jóvenes con un buen sueldo por hora, de tal forma que pueda prestar sus servicios sin interferir con sus actividades profesionales cotidianas.

5.5.4. PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

1. Reclutamiento y selección del personal

En base a las descripciones de puestos se procederá al proceso de reclutamiento y selección del personal de Invesconsul, bajo los siguientes pasos:

1. Se identifican las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de las gerencias.
2. Se procede al llamamiento de candidatos a través de anuncios en la prensa o referencias personales.
3. Una vez que se disponen de toda la información de los aspirantes, conjuntamente con el Director de Marketing Externo e Interno, la Gerencia interesada, realiza la selección de los candidatos más opcionados.

4. Se programa las citas con los candidatos para la entrevista con la Gerencia respectiva.
5. En base a los resultados de las entrevistas, la Gerencia interesada entregará a Personal la carpeta del postulante escogido para los respectivos trámites de ingreso.
6. Para el caso de los profesionales en investigación se mantendrá una base de datos con información actualizada de los mismos.

2. Inducción

Para la inducción del nuevo empleado se considerarán los siguientes puntos:

1. Presentación del nuevo colaborador a los distintos departamentos de la empresa.
2. Presentación del cuadro de funciones departamentales y personales.
3. Presentación de la filosofía corporativa de la empresa y exhortación al compromiso con la misma.

3. Entrenamiento y Capacitación

Cada Gerencia está en la obligación de planificar el programa de entrenamiento del nuevo empleado en el cargo que desempeñará, determinando objetivos del entrenamiento y tiempo de cumplimiento de los mismos.

Si se requiere se procederá adicionalmente a un Plan de Capacitación ya sea interno o externo a fin de conseguir el mejor desenvolvimiento del empleado.

4. Remuneración

Todo el personal a excepción de los vendedores tiene un sueldo fijo. A continuación se detalla tabla de remuneraciones del personal de Invesconsul, la misma que está considerada para el primer año. Para los siguientes años se tomará como indicador la inflación anual y el desempeño de los empleados.

Cuadro 5.10. Remuneración del personal*

CARGO	SUELDO UNIFICADO USD
Director General	700
Director de Marketing Externo e Interno	650
Director de Investigación	650
Secretaria / Contadora	350
Asesor Comercial	250
Consultor Profesional	USD 20 por hora
Personal de Campo	USD 2 por encuesta

* Para mayor detalle de la remuneración de los empleados ver Anexo # 7. Rol de Pagos.

5. Motivación y Carrera Profesional

Los ejecutivos de Invesconsul consideran que pueden mantener permanentemente motivado a su personal a través de pequeños alicientes no precisamente económicos, pero de gran resultado moral y productivo. Se han considerado también incentivos económicos para casos muy especiales.

Dentro de los factores de motivación se pueden considerar:

- Ambiente confortable y de seguridad
- La motivación es personal y los directores deben conocer cuáles son las principales motivaciones de cada uno de sus colaboradores.
- Comunicación abierta y libertad de expresión.
- Promover un concurso del mejor empleado del mes y publicarlo en la cartelera empresarial.
- Promover al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan y expresar felicitaciones publicas por su buen desempeño

A más de los puntos tratados anteriormente la empresa estará completamente abierta a la superación de sus empleados, a fin de que hagan carrera en la compañía cumpliendo sus objetivos propios.

5.6. EVIDENCIA FÍSICA

Involucra el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cuál interactúan la empresa y el cliente, también lo conforman cualquier componente tangible que facilite el desempeño o comunicación del servicio.

5.6.1. DISEÑO DEL LOCAL

5.6.1.1. Instalaciones

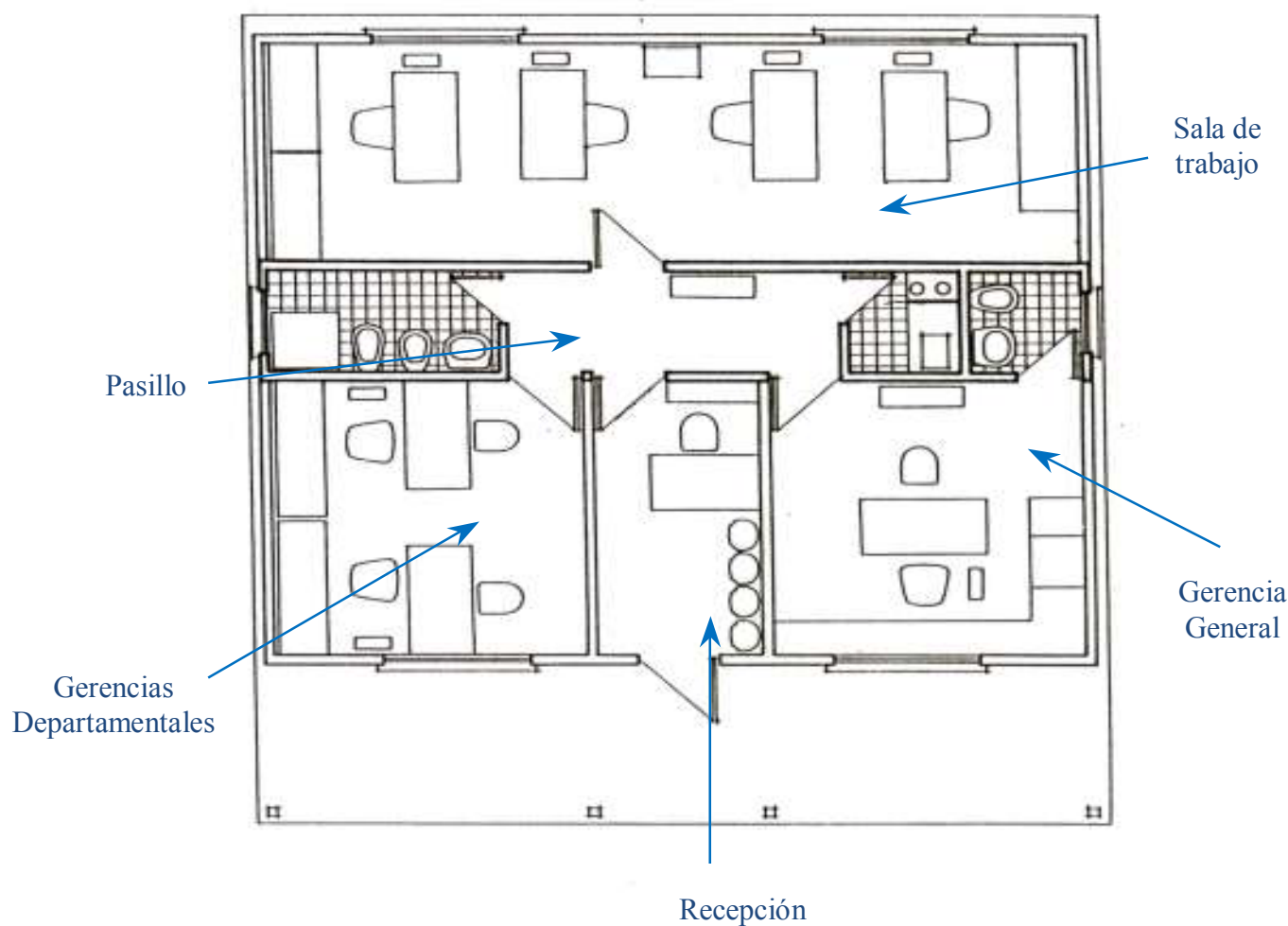
Las instalaciones requeridas para el servicio de Invesconsul son sencillas pues no requieren adecuaciones especiales; al tratarse de un servicio netamente intelectual solamente se necesita una oficina que disponga de los servicios básicos.

Se considera que para la prestación del servicio las medidas del área a utilizar serán aproximadamente de 10m x 8m, distribuidas en las siguientes oficinas que serán separadas por paneles.

- Recepción: Está ubicada en la entrada y parte central de la empresa y cuenta con una estación de trabajo para la secretaria y una mini sala de espera para los clientes o visitantes. Su área aproximada será de 12 m² (3m x 4m.).
- Gerencia General: Se encuentra a la derecha de la recepción en un área privada. Cuenta con un baño personal y un área total de 14 m² (3,5 m x 4 m).
- Pasillo: Se encuentra en la parte medular del lugar y conecta a todas las oficinas de la empresa, en él se encuentra un baño social y una pequeña cafetería. Su área es de 12,75m² (1,5m x 8,5m.).
- Gerencia de Marketing y Dirección de Investigación: Este espacio cuenta con dos estaciones de trabajo para los cargos requeridos y tiene la misma área de la Gerencia General, 14 m². Está ubicada a la izquierda de la recepción.
- Sala de trabajo y juntas: Se encuentra en parte posterior y comprende toda la longitud del espacio, su área es de 35 m² (10m x 3,5m.).

Todas las oficinas cuentan con iluminación natural gracias a las ventanas con las que dispone.

Gráfico 5.14. Layout Invesconsul



La empresa dispondrá de instalaciones adaptadas a los requerimientos de clientes externos como internos. Será una oficina con un ambiente sobrio y confiable que brinde la tranquilidad a los empleados para desempeñar el trabajo intelectual que concierne a la organización. Para los clientes externos habrá una cómoda sala de recepción.

5.6.1.2. Señalización del Local

La imagen de la empresa deberá ser muy pulcra y a la vez llamativa de manera que refleje las características del servicio que brinda. El local, sea éste edificio o casa donde

se localicen las instalaciones de Invesconsul estarán debidamente señalizadas tanto en su parte exterior como interior.

En la parte exterior se colocará un letrero grande y luminoso, con el isotipo, logotipo y slogan de la empresa, en un lugar visible para la gente desde la calle. De la misma forma, el interior del local será señalizado con pequeños letreros que indiquen las diferentes oficinas, áreas de trabajo, y otras áreas de tal manera que el cliente no se encuentre desubicado en el caso que visite las instalaciones de Invesconsul.

Gráfico 5.15. Letreros Invesconsul



5.6.2. EQUIPOS

Dentro de este rubro se ha considerado una clasificación de equipos informáticos y mobiliarios.

5.6.2.1. Equipo Informático

Cuadro 5.11. Equipos informáticos y de oficina

Oficina	Equipo	Función
Recepción	Computadora	Trabajo administrativo y contable
	Telefax	Recepción y realización de llamadas y faxes.

Dirección General	Computadora	Manejo y administración de la empresa
	Teléfono	Recepción y realización de llamadas
Dirección de Marketing	Computadora	Manejo y administración del área de marketing
	Teléfono (compartido Dirección Investigaciones)	Recepción y realización de llamadas
Dirección de Investigación	Computadora	Manejo y administración del área de investigaciones
	Teléfono (compartido Dirección Marketing)	Recepción y realización de llamadas
Pasillo	Impresora Scanner	Uso multidepartamental
	Cafetera	Uso multidepartamental
Sala de trabajo y de Juntas	2 Computadoras	Recopilación de trabajo de trabajo de campo.
	Teléfono	Recepción y realización de llamadas

5.6.2.2. Equipo Mobiliario

Cuadro 5.12. Equipo mobiliario

Oficina	Mobiliario
Recepción	1 Escritorio
	1 Sillón ejecutivo
	1 Sillonería modular de espera
Gerencia General	1 Escritorio
	1 Sillón ejecutivo
	2 Sillas de visita
	1 Biblioteca
Gerencia de Marketing y Dirección de Investigación	2 Escritorios
	2 Sillones ejecutivos
	2 Sillas de visita

	1 Archivo
Pasillo	1 Archivo
Sala de trabajo y de Juntas	1 Mesa trabajo abatible
	2 Sillones ejecutivos

5.6.3. HERRAMIENTAS

Para su servicio las principales herramientas de trabajo de Invesconsul son:

Físicos

- Hojas de papel bond 2 resmas (1000 hojas)
- Cartucho de tinta 2 negros
 2 color
- Útiles de oficina 2 engrapadoras
 2 perforadoras
 10 bolígrafos
 10 lápices
 35 carpetas

Software

- Microsoft Windows Vista
- Microsoft Office 2007
 - o Microsoft Excel (tabulaciones y cuadros)
 - o Microsoft Word (redacción de informes)
 - o Microsoft PowerPoint (presentaciones de informes)
 - o Microsoft Project (Cronogramas de trabajo)
- Microsoft Internet Explorer (internet)
- SPSS (tabulaciones y análisis de datos)

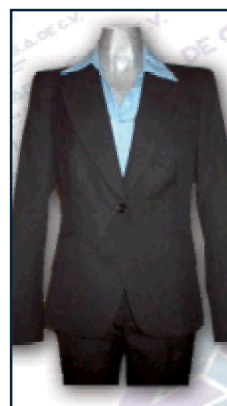
5.6.4. VESTUARIO

Los colaboradores de Invesconsul deberán proyectar una imagen sobria y confiable al cliente para que éste se sienta de la mejor forma los momentos contacto con el personal.

La vestimenta que usaron los empleados administrativos será elegante y cómoda. Las mujeres llevarán traje ejecutivo mientras que los hombres tendrán terno. Los colores deberán ser elegantes y sobrios.

Los asesores comerciales también llevarán esta vestimenta pues serán quienes estén en mayor contacto con los clientes.

Gráfico 5.16. Vestuario personal de Invesconsul



El equipo profesional que se mantenga en contacto con el cliente no tendrá un vestuario específico ya que podrá trabajar con traje formal o informal, pero manteniendo la sobriedad en su vestimenta.

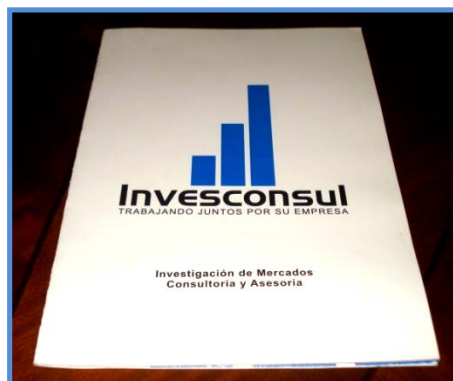
Los trabajadores de campo (encuestadores) llevarán vestimenta semiformal, compuesta por camisa y pantalón casual.



5.6.5. TANGIBLES

La empresa Invesconsul, con el objetivo de proyectar una imagen de empresa seria y confiable para el cliente dispondrá con los siguientes tangibles:

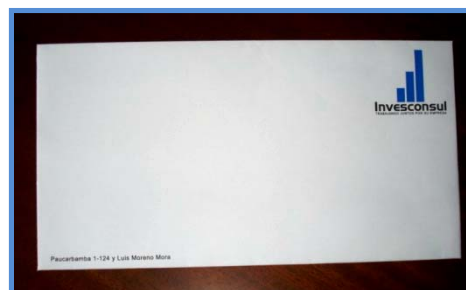
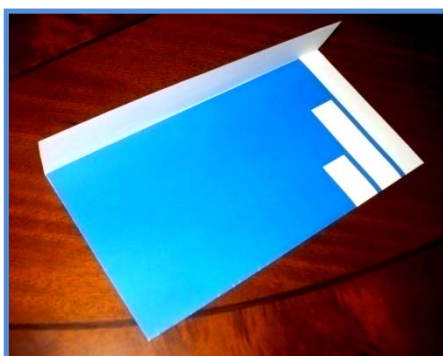
Gráfico 5.17. Tangibles

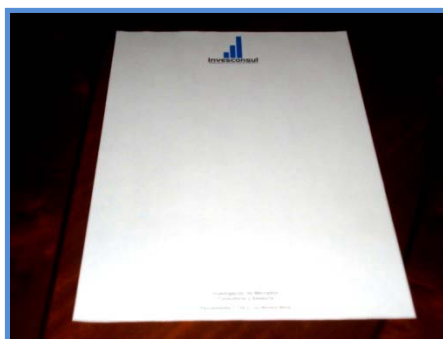


**Carpetas porta
documentos**

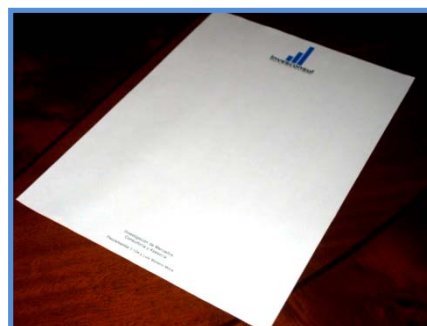


**Sobres
membretado**





Hojas
membretada



Tarjetas de
presentación



Identificación
es personales

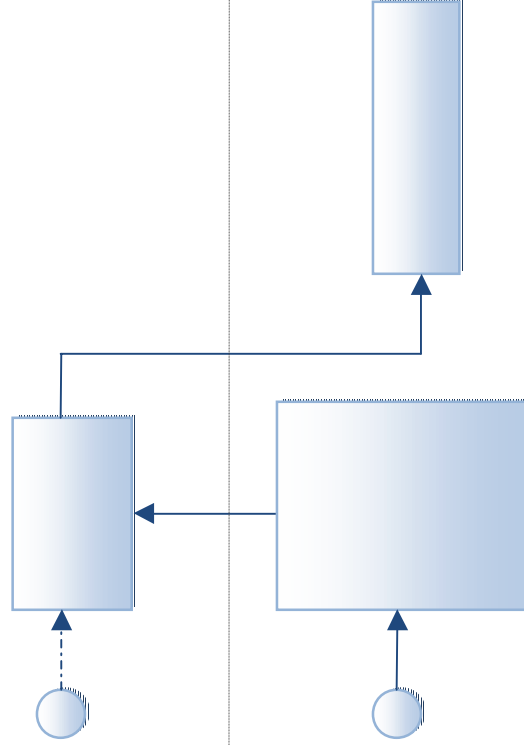
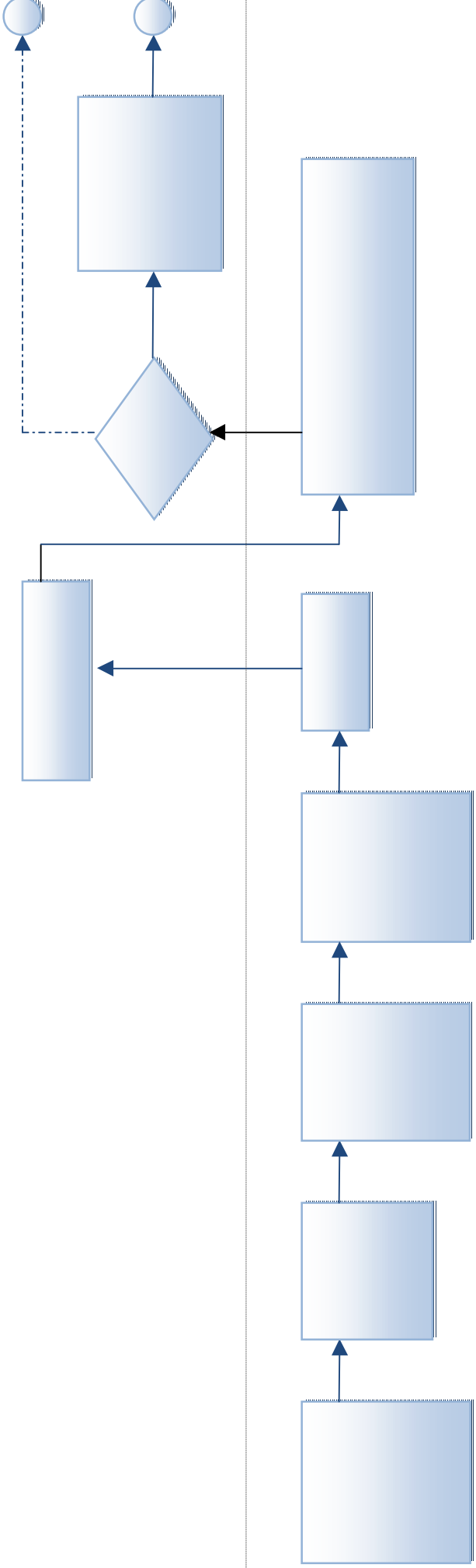


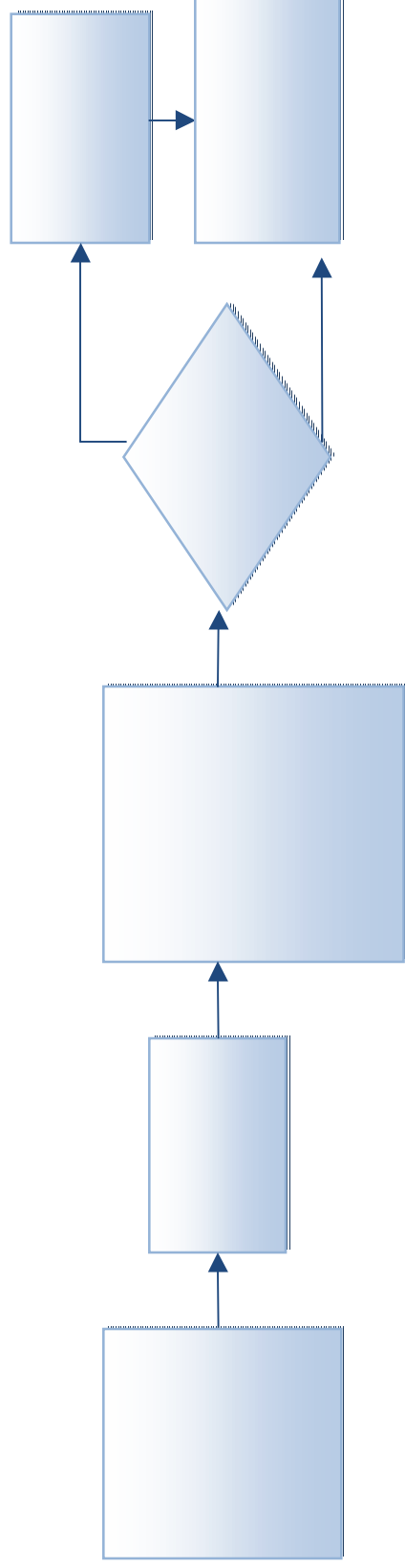
Todos los tangibles tendrán impresos el isotipo y logotipo de la empresa, mientras que solamente en algunos de ellos se tendrá también impreso el slogan.

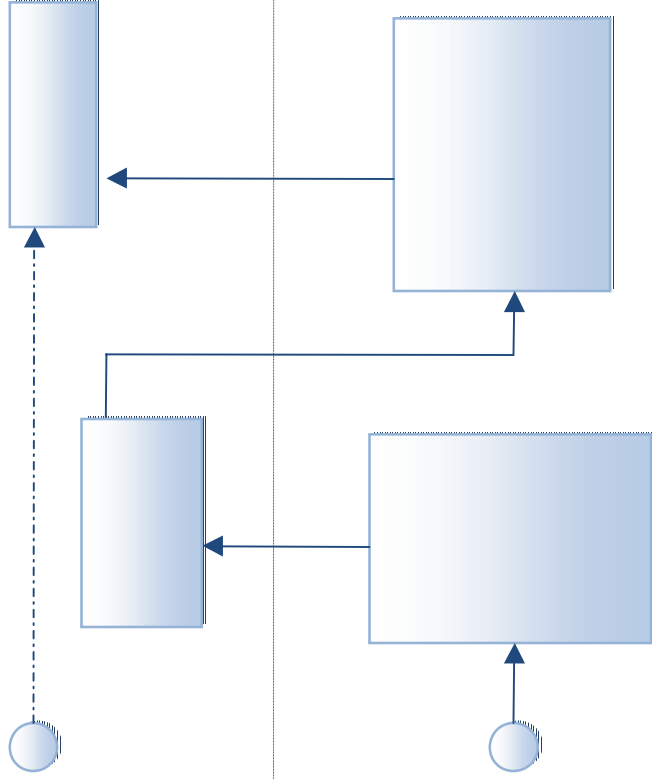
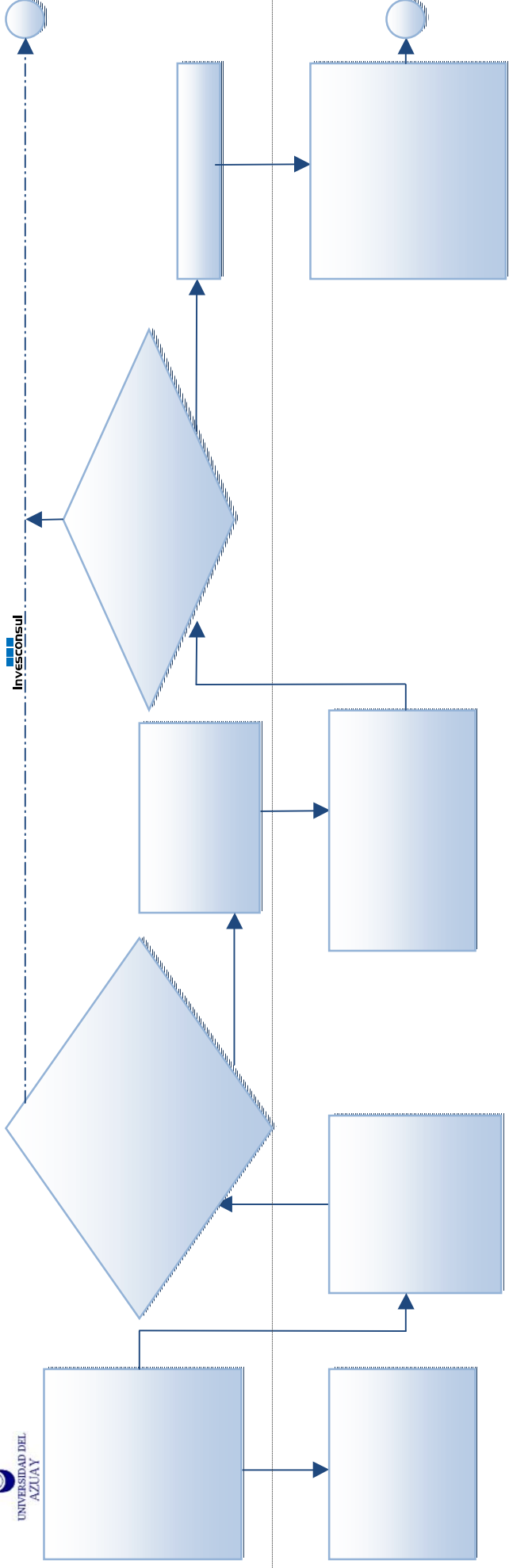
5.7. PROCESOS

Hacen referencia a los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio.

5.7.1. FLUJO DE ACTIVIDADES DE PROVISIÓN DEL SERVICIO







CAPÍTULO VI

6. PRONÓSTICOS, EVALUACIÓN FINANCIERA Y CONTROL

En este capítulo se planteará el tema financiero de la empresa relacionado con los presupuestos de marketing, valoración de costos, inversión inicial y ventas; también la evaluación financiera de los resultados que se esperan conseguir con el plan de marketing propuesto; y, finalmente se abordan las medidas de control que deberán ser implementadas para monitorear la correcta implementación del plan y controlar el cumplimiento de objetivos planteados.

6.1. PRONÓSTICOS

6.1.1. PRESUPUESTO DE MARKETING

De acuerdo a las diferentes tácticas de marketing que serán aplicadas tanto para el arranque del negocio como durante la etapa de introducción y crecimiento de la empresa Invesconsul, se han considerado los siguientes rubros dentro del presupuesto mensual y anual de marketing.

Cuadro 6.1. Presupuesto de marketing año 1

INVECONSUL CIA. LTDA.						
PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING						
USD						
Rubro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Mensual	Frecuencia Anual	Costo Total Anual
COMUNICACIÓN						10.955,64
Publicidad						5.434,20
Medio Impreso						5.434,20
	Diario el Mercurio (anuncio 1/8 página full color)	3	150,95	452,85	12	5.434,20
Promoción de Ventas						2.881,44
Comisiones						2.881,44
	Comisiones asesores comerciales (mínima venta comisionada \$4.001)	4	60,03	240,12	12	2.881,44
Relaciones Públicas						2.640,00
Evento de introducción						2.640,00
	Invitaciones	100	1,00	100,00	1	100,00
	Alquiler de salón	1	854,00	854,00	1	854,00
	Bebidas	1	756,00	756,00	1	756,00
	Bocaditos	1	630,00	630,00	1	630,00
	Varios	1	300,00	300,00	1	300,00
EVIDENCIA FÍSICA						1.880,00
Señalización						520,00
	Letrero exterior	1	400,00	400,00	1	400,00
	Letreros internos	6	20,00	120,00	1	120,00
Tangibles						1.360,00
	Carpetas	500	0,60	300,00	2	600,00
	Sobres membretados	400	0,15	60,00	2	120,00
	Hojas membretadas	2.000	0,03	60,00	2	120,00
	Tarjetas de presentación	3.000	0,08	240,00	2	480,00
	Identificaciones personales	8	2,50	20,00	2	40,00
TOTAL						12.835,64

El presupuesto necesario para cumplir las actividades de marketing durante el primer año de funcionamiento de Invesconsul es de USD 12.835,64.

6.1.2. PRESUPUESTO DE CAPITAL SOCIAL

La empresa Invesconsul estará constituida por dos socios los mismos que aportarán con USD 6.000,00 cada uno de ellos, capital que será pagado al momento de la suscripción de la empresa.

Cuadro 6.2. Capital social de constitución

INVECONSUL CIA. LTDA			
CAPITAL SOCIAL DE CONSTITUCIÓN			
USD			
	Socios	Capital Suscrito	Capital Pagado
Socio 1	Juan Carlos Andrade Galarza	6000	6000
Socio 2	Lupe Mendoza Álvarez	6000	6000
Total		12000	12000

El capital social de la empresa será de USD 12.000,00. La empresa deberá retener el 5% de las utilidades cada año obligatoriamente hasta acumular un valor equivalente al 25% del capital social, según como mando la ley de compañías y el instructivo societario de la Superintendencia de Compañías.

6.1.3. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

Cuadro 6.3. Presupuesto de Inversión Inicial

INVECONSUL CIA. LTDA.					
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL					
USD					
		Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Total
GASTOS LEGALES Y DE CONSTITUCION					600,00
				600,00	
ACTIVOS FIJOS					7.375,00
	Equipos				4.020,00
	Computadora de escritorio	6	600,00	3.600,00	
	Driver conexión internet	1	90,00	90,00	
	Impresora Scanner	1	180,00	180,00	
	Telefax	1	60,00	60,00	
	Telefono	3	30,00	90,00	
	Muebles y enseres				2.155,00
	Escritorio ejecutivo	3	250,00	750,00	
	Escritorio secretaria	1	150,00	150,00	
	Mesa trabajo	1	150,00	150,00	
	Biblioteca	1	180,00	180,00	
	Archivadores	2	80,00	160,00	
	Silla ejecutiva	6	60,00	360,00	
	Silla de visita	4	50,00	200,00	
	Sillonería de espera	1	180,00	180,00	
	Cafetera	1	25,00	25,00	
	Otros				1.200,00
	Señalización			520,00	
	Tangibles			680,00	
ACTIVOS INTANGIBLES					10.700,00
	Licencias				10.500,00
	Licencia de Software		10.500,00	10.500,00	
	Otros				200,00
	Línea Telefónica	2	100,00	200,00	
CAPITAL DE TRABAJO					7.513,60
	Sueldos				2.400,00
	Profesionales			1.800,00	
	Encuestadores			600,00	
	Vestuario				776,00
	Vestuario asesores comerciales	4	194,00	776,00	
	Local				600,00
	Arriendo			600,00	
	Servicios				80,00
	Internet			80,00	
	Marketing				3.092,85
	Publicidad			452,85	
	Evento de introducción			2.640,00	
	Seguros				368,75
	Seguro de activos			368,75	
	Materiales y Suministros				96,00
	Útiles de oficina			96,00	
	Otros				100,00
	Otros			100,00	
INVERSIÓN TOTAL					26.188,60

Para mayor detalle de los activos ver anexo # 8. Cuadro de Valoración de Activos

6.1.4. VALORACIÓN DE COSTOS

Cuadro 6.4. Estructura del costo

INVECONSUL CIA. LTDA.									
ESTRUCTURA DEL COSTO (mensual)									
USD									
RECURSOS CONSUMIDOS	TOTAL	PREST. SERV/IOS	QF	GTOS.ADMIN	GTOS.VENTAS	VARIABLES	FIJOS		
Sueldos Profesionales	5,400.00	5,400.00				5,400.00			
Sueldos Encuestadores	1,800.00	1,800.00				1,800.00			
Sueldos Director General	890.72			890.72			890.72		
Sueldo Director Marketing	828.39				828.39		828.39		
Sueldo Director de Investigaciones	828.39				828.39		828.39		
Sueldo Asesores Comerciales	1,319.17				1,319.17		1,319.17		
Sueldo Secretaria/Contadora	454.44			454.44			454.44		
Comisiones en ventas	240.12				240.12				
Señalización	21.67			21.67			21.67		
Tangibles	113.33				113.33		113.33		
Vestuario	129.33			64.67	64.67		129.33		
Arriendo Local	600.00			600.00			600.00		
Depreciacion equipos informáticos	100.50		50.25	50.25			100.50		
Depreciacion muebles y enseres	16.35			16.35			16.35		
Servicio de internet	80.00		72.00	8.00			80.00		
Servicio luz	50.00			50.00			50.00		
Servicio agua	10.00			10.00			10.00		
Servicio teléfono	100.00		70.00	30.00		70.00	30.00		
Amortización crédito (intereses)	74.54			74.54			74.54		
Amortización intangibles	168.83			168.83			168.83		
Comunicación publicitaria	452.85				452.85		452.85		
Relaciones públicas	220.00				220.00		220.00		
Seguro de activos	30.73			30.73			30.73		
Material de oficina	96.00		86.40	9.60		86.40	9.60		
Otros	100.00			100.00			100.00		
TOTAL RECURSOS	14,125.36	7,200.00	278.65	4,236.57	2,410.14	7,596.52	6,528.84		
COSTO POR UNIDAD	4,708.45	2,400.00	92.88	1,412.19	803.38	2,532.17	2,176.28		
Estructura porcentual del costo		51%	2%	30%	17%	54%	46%		

Sueldo Consultores Profesionales			
Número de estudios mensual promedio	3		
Horas por estudio	90		
Horas de trabajo necesarios al mes	270		
Horas por profesional (2 por trabajo)	135		
Valor hora/hombre	20		
		Sueldo de encuestadores	
		Número de encuesta por estudio	300
		Valor encuesta	2
		Estudios mensuales	3

Detalles del valor de amortización de crédito ver anexo # 9. Crédito para Invesconsul.

En el cuadro de la estructura del costo se observa que sumados todos los costos y gastos de la empresa, prorrateados para el número promedio de servicios ofrecidos durante un mes, el costo de producción del servicio es de **USD 4.708,45**. Este es un valor que sirve de referencia para fijar precios y para hacer un análisis financiero de la empresa; sin embargo, este dato es relativo ya que los valores de costos variables dependerán del tipo de investigación demandada, así como de los consultores que sean contratados ya que muchos de ellos cuentan con tarifas diferentes a las establecidas en el cuadro anterior.

6.1.5. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas ha sido elaborado en base al objetivo inicial de vender al menos dos investigaciones de mercado al mes durante el primer año. Para los años siguientes, año 2 y año 3, se espera un crecimiento de la demanda en un 20% anual correspondiente a la etapa de crecimiento de la empresa; los años 4 y 5 se espera un crecimiento de la demanda menor correspondiente a un 5% anual.

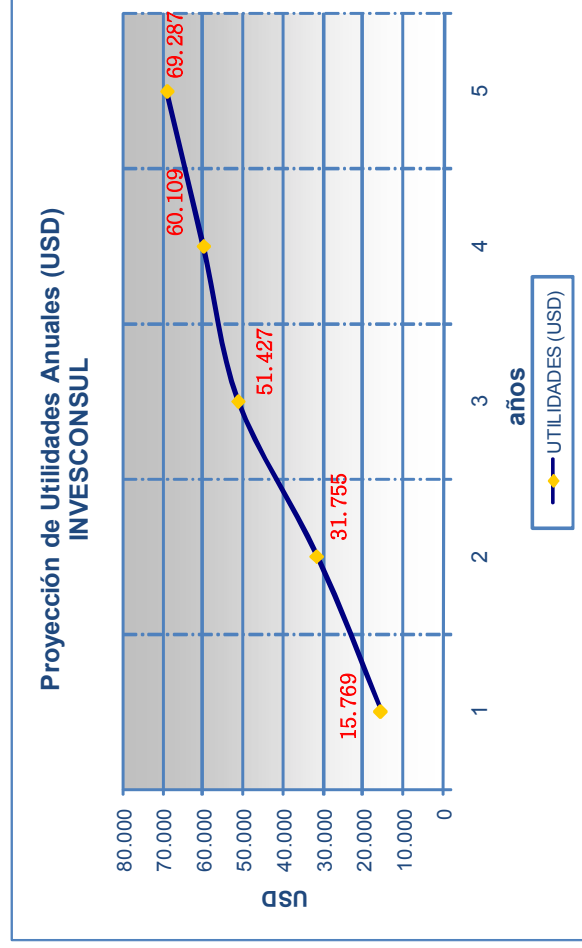
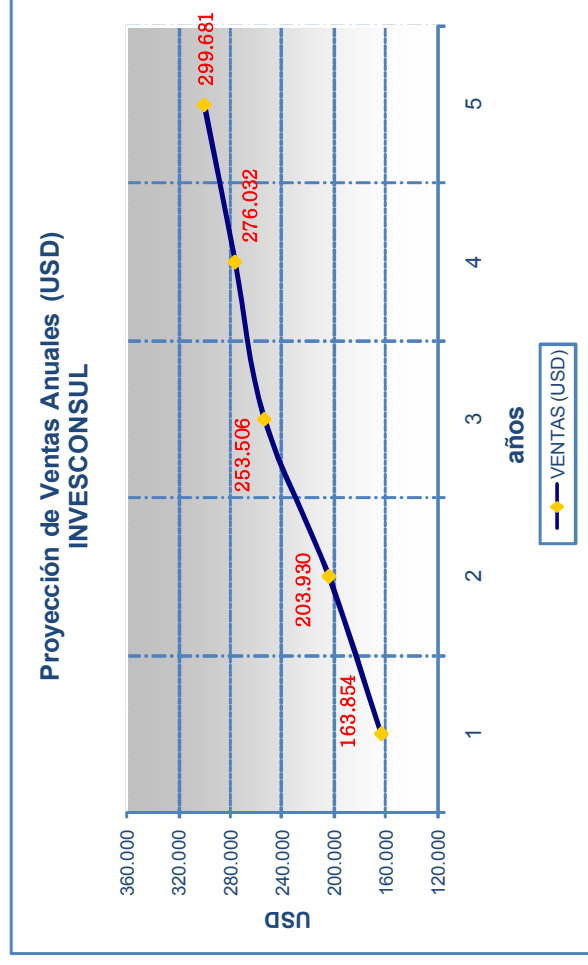
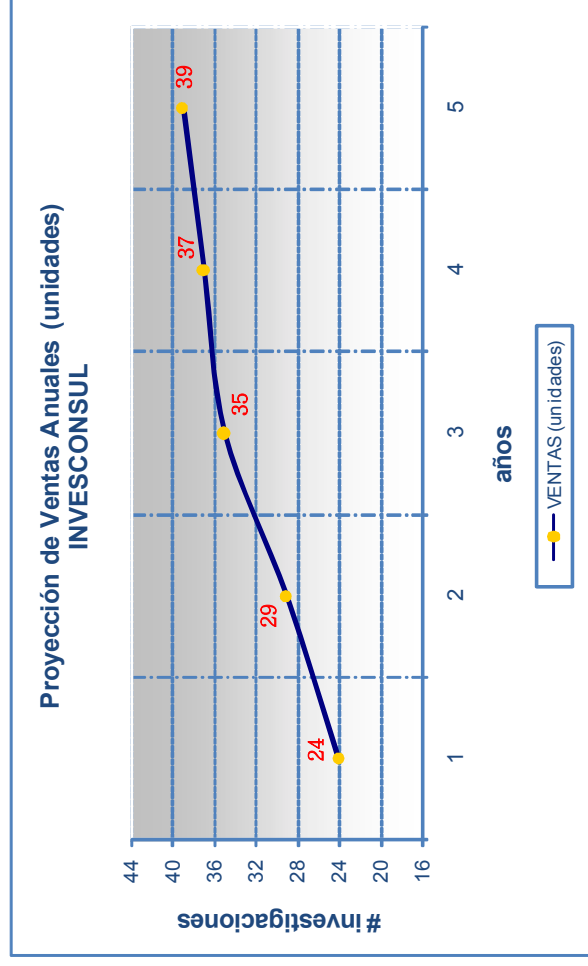
Para el cálculo de la variación de precios durante estos años no se ha considerado al valor de la inflación ya que en el año pasado y el actual ésta ha sido influenciada por factores externos. Entonces, se ha determinado que un crecimiento anual del 3% en los precios estaría más acorde a la realidad.

Cuadro 6.5. Presupuesto de ventas

INVECONSUL CIA. LTDA.					
PROYECCIÓN DE VENTAS					
PROYECCION ANUAL	1	2	3	4	5
VENTAS(unidades)	24	29	35	37	39
PRECIO	6.827,26	7.032,07	7.243,04	7.460,33	7.684,14
VENTAS(USD)	163.854	203.930	253.506	276.032	299.681
UTILIDADES(USD)	15.769	31.755	51.427	60.109	69.287
Promedio Mensual (unid.)	2	2	3	3	3

De acuerdo a la proyección se observa que las ventas aumentan progresiva durante los cinco años de evaluación del proyecto. Su tendencia se observa en los siguientes gráficos:

Gráfico 6.1. Presupuesto de ventas



6.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la proyección del flujo de fondos en el año inicial se han tomado los valores de los datos de producción del cuadro de valoración de costos analizado anteriormente.

Cuadro 6.5. Hipótesis proyección de flujo de fondos

Hipótesis para proyección de Flujo de Fondos			
Inversión inicial	26.188,60	Costos variables unitarios	2.532,17
Precio de venta (promedio)	6.827,26	Costo del capital	18,70%
Costo fijo anual	77.451,65	Tasa fiscal impuesto renta	25%
Depreciación anual	3.428,20	Participación trabajador	15%

Para los años subsiguientes, se estima un aumento del 9% en los costos fijos (valor inflación 2008), mientras que para los precios se considera un aumento de un 3% del valor con respecto al año anterior.

Se toma en cuenta que para el término del proyecto se tendrá un valor residual del mismo estimado en el 10% del valor total de los activos.

La tasa que se utiliza para el cálculo del VAN⁷³ (Valor Actual Neto), es el valor del costo de capital o tasa de rendimiento mínima aceptada estimada en 18,70%⁷⁴ referente al promedio de rentabilidad del patrimonio de las empresas que brindan servicios de investigación de mercados en los últimos cinco años de acuerdo a la Superintendencia de Compañías.

⁷³ VAN (valor actual neto): valor actual del dinero por un monto futuro prometido, para cuyo cálculo se utiliza una tasa de descuento la misma que permite traer al presente los flujos de efectivo futuros

⁷⁴ Valor promedio de rentabilidad del sector de consultoría in investigación de mercados según Superintendencia de Compañías. *Ver anexo # 2. Rentabilidad del sector de consultoría*

6.2.1. FLUJO DE FONDOS

Cuadro 6.6. Flujo de Fondos

INVECONSUL Q.A. LTDA.						
FLUJO DE FONDOS						
USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		163.854,17	203.930,17	253.506,30	276.032,15	299.681,39
COSTO DE VENTA		60.772,16	73.433,03	88.626,07	93.690,41	98.754,76
UTILIDAD BRUTA		103.082,01	130.497,14	164.880,23	182.341,73	200.926,63
GASTO OPERATIVO		77.451,65	80.685,56	84.210,52	88.052,73	92.240,74
COSTO FIJO		74.023,45	77.257,36	80.782,32	84.624,53	88.812,54
DEPRECIACION		3.428,20	3.428,20	3.428,20	3.428,20	3.428,20
UTILIDAD OPERATIVA		25.630,36	49.811,58	80.669,71	94.289,00	108.685,89
GASTOS FINANCIEROS		894,43	894,43			
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		24.735,94	48.917,16	80.669,71	94.289,00	108.685,89
(-) 15% PARTIC. EMPL		3.710,39	7.471,74	12.100,46	14.143,35	16.302,88
UTILIDAD ANTES DE IMP.		21.025,55	42.339,85	68.569,25	80.145,65	92.383,00
(-) 25% IMP. RENTA		5.256,39	10.584,96	17.142,31	20.036,41	23.095,75
UTILIDAD NETA		15.769,16	31.754,89	51.426,94	60.109,24	69.287,25
INVERSIÓN	-26.188,60					7.513,60
VALOR RESIDUAL						2.618,86
DEPRECIACIÓN/ AMORTIZACIÓN		3.428,20	3.428,20	3.428,20	3.428,20	3.428,20
FLUJO NETO	-26.188,60	19.197,36	35.183,09	54.855,14	63.537,44	80.229,05
	Evaluación Financiera			Tiempo de recuperación de la inversión	1,364177208	
VAN		\$ 113.807,15			16,37	meses
TIR		117%				

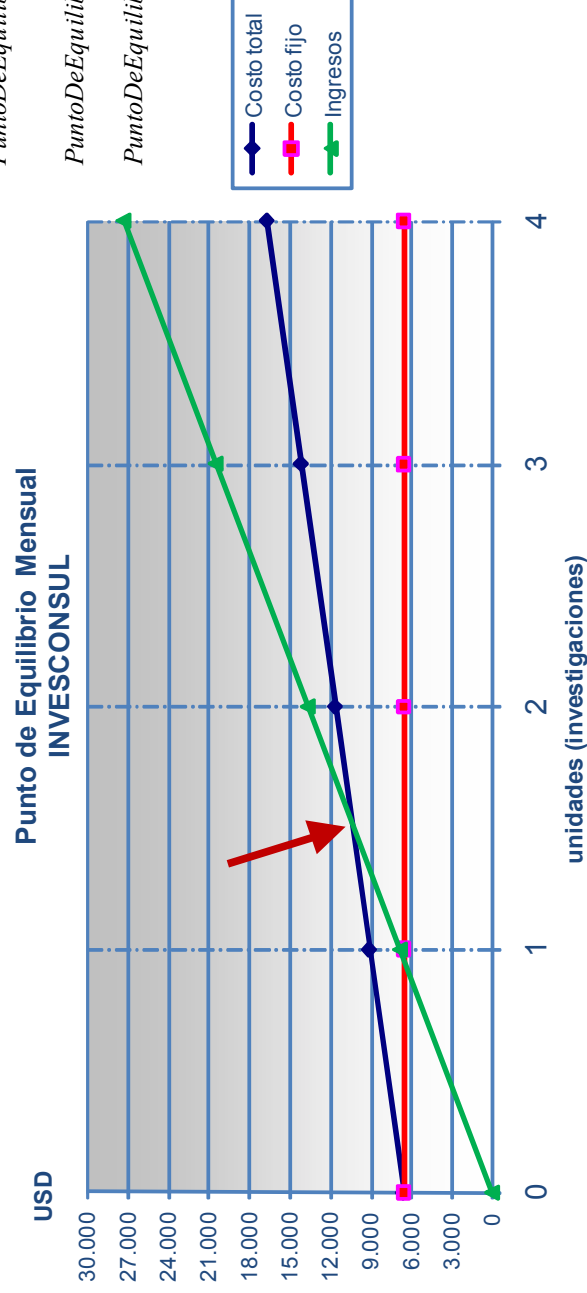
El valor del VAN indica que traído a presente todos los flujos futuros del proyecto, éste tiene el valor de USD 113.807,15. El TIR demuestra que el rendimiento del proyecto con relación al valor de la inversión inicial es de 117%. Los valores comprueban que el proyecto tiene factibilidad financiera y es rentable.

6.2.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 6.7. Punto de Equilibrio Invesconsul

Producción en unidades	0	1	2	3	4	5	6
Costo variable unitario	0,00	2.532,17	2.532,17	2.532,17	2.532,17	2.532,17	2.532,17
Costo fijo total	6.528,84	6.528,84	6.528,84	6.528,84	6.528,84	6.528,84	6.528,84
Costo fijo unitario	6.528,84	6.528,84	3.264,42	2.176,28	1.632,21	1.305,77	1.088,14
Costo variable total	0,00	2.532,17	5.064,35	7.596,52	10.128,69	12.660,87	15.193,04
Costo total unitario	6.528,84	9.061,01	5.796,59	4.708,45	4.164,38	3.837,94	3.620,31
Costo total	6.528,84	9.061,01	11.593,19	14.125,36	16.657,53	19.189,71	21.721,88
Precio	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26
Ingreso	0,00	6.827,26	13.654,51	20.481,77	27.309,03	34.136,29	40.963,54
Utilidad antes de impuestos	-6.528,84	-2.233,76	2.061,33	6.356,41	10.651,50	14.946,58	19.241,66
Impuestos (part. y renta)	0,00	0,00	747,23	2.304,20	3.861,17	5.418,14	6.975,10
Utilidad neta	-6.528,84	-2.233,76	1.314,10	4.052,21	6.790,33	9.528,44	12.266,56
Margen de utilidad sobre el costo	45%						
						1,52 unidades	
						10.377,93 USD	

Gráfico 6.2. Punto de Equilibrio Invesconsul



$$\text{PuntoDeEquilibrio} = \frac{\text{CostoFijo}}{\text{MargenDeContribucion}}$$

$$\text{PuntoDeEquilibrio} = \frac{6.528,84}{6.827,26 - 2.532,17} = 1,52$$

$$\text{PuntoDeEquilibrio} = 1,52 \times 6.827,26 = \$10.377,93$$

6.2.3. ESTADOS FINANCIEROS

6.2.3.1. Estado de Situación Inicial

Cuadro 6.8. Estado de Situación Inicial

INVECONSUL CIA. LTDA.					
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL					
al 1º de Enero del ____					
ACTIVO					27.000,00
Activo Corriente				5.951,40	
<i>Disponible</i>			5.951,40		
Caja		300,00			
Bancos		5.651,40			
Activo Fijo				16.875,00	
<i>Depreciable</i>			16.875,00		
Muebles y Enseres		2.155,00			
Equipos Informáticos		4.020,00			
Licencias Software		10.500,00			
Otros		200,00			
Otros Activos				4.173,60	
<i>Inversiones a Largo Plazo</i>			2.101,60		
Gastos de Constitución		600,00			
Arriendo prepagado		600,00			
Publicidad prepagada		452,85			
Servicio internet prepago		80,00			
Seguros prepagados		368,75			
<i>Otras inversiones</i>			2.072,00		
Señalización		520,00			
Tangibles		680,00			
Vestuario		776,00			
Útiles de oficina		96,00			
TOTAL ACTIVO					27.000,00
PASIVO					15.000,00
Cuentas por pagar					
Pasivo a largo plazo				15.000,00	
<i>Préstamos</i>			15.000,00		
Documentos x pagar Bancos		15.000,00			
PATRIMONIO					12.000,00
Capital				12.000,00	
Participaciones		12.000,00			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO					27.000,00

6.2.3.2. Balance General Proyectado Año 1

Cuadro 6.9. Balance General Proyectado Año 1

INVECONSUL CIA. LTDA.				
BALANCE GENERAL PROYECTADO				
al 31° de Diciembre de _____				
ACTIVO				46.589,19
Activo Corriente			29.048,79	
<i>Disponible</i>			23.860,08	
Caja - Bancos*		23.860,08		
<i>Exigible</i>			5.188,72	
Cuentas por cobrar		6.827,26		
Provisión incobrables		1.638,54		
Activo Fijo			13.446,80	
<i>Depreciable</i>			13.446,80	
Muebles y Enseres		2.155,00		
Equipos Informáticos		4.020,00		
Licencias Software		10.500,00		
Otros		200,00		
Depreciación acumulada		3.428,20		
Otros Activos			4.093,60	
<i>Inversiones a Largo Plazo</i>			2.021,60	
Gastos de Constitución		600,00		
Arriendo prepago		600,00		
Publicidad prepago		452,85		
Seguros prepagos		368,75		
<i>Otras inversiones</i>			2.072,00	
Señalización		520,00		
Tangibles		680,00		
Vestuario		776,00		
Útiles de oficina		96,00		
TOTAL ACTIVO				46.589,19
PASIVO				22.298,73
Pasivo Corriente			13.422,32	
Cuentas por pagar		13.422,32		
Pasivo a largo plazo			8.876,42	
Documentos x pagar Bancos		8.876,42		
PATRIMONIO				24.290,46
Capital			12.000,00	
Participaciones		12.000,00		
Resultados			12.290,46	
Utilidad neta		11.675,94		
Reserva legal		614,52		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO				46.589,19

*Ver detalles anexo # 10. Flujo de caja mensual.

6.2.3.3. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Año 1

Cuadro 6.10. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Año 1

INVECONSUL CIA. LTDA.		
ESTADO DE RESULTADOS		
Enero - Diciembre de ____		
Ventas		163.854,17
- Costo de Servicio		60.772,16
Servicio Profesionales	58.507,83	
Costos indirectos	2.264,33	
= Utilidad Bruta en Ventas		103.082,01
- Gastos Operacionales		82.908,43
Sueldos y Salarios	51.853,30	
Marketing y Publicidad	12.835,64	
Gastos de Personal	1.552,00	
Servicios Básicos	1.920,00	
Arriendo Local	7.200,00	
Depreciacion equipo comput.	1.206,00	
Depreciacion muebles y enseres	196,20	
Amortización intangibles	2.026,00	
Seguro de activos	368,75	
Útiles de oficina	1.152,00	
Servicios de Internet	960,00	
Reserva para incobrables	1.638,54	
= Utilidad Operacional		20.173,58
- Gasto Financieros		894,43
= Utilidad del período		19.279,15
- 15% trabajadores		2.891,87
= Utilidad antes de impuestos		16.387,28
- 25% Impuesto Renta		4.096,82
= Utilidad del ejercicio		12.290,46
- 5% reserva legal		614,52
= Utilidad neta		11.675,94

6.2.4. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

$$RazónCirculante = \frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente} = \frac{29.048,79}{13.422,32} = 2,16$$

Se cuentan con USD 2,16 para cubrir cada dólar de obligaciones.

$$SolvenciaTotal = \frac{ActivoTotal}{PasivoTotal} = \frac{46.589,19}{22.298,73} = 2,09$$

Se dispone de USD 2,09 de activos para respaldar cada dólar de deuda.

$$GradoDeAutonomía = \frac{Patrimonio}{ActivoTotal} = \frac{24.290,46}{45.589,19} \times 100 = 52,14\%$$

El capital de los socios respalda el 52,14% de los activos.

$$Rentabilidad\ Neta.Patrimonio = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio} = \frac{11.675,94}{24.290,46} \times 100 = 48,07\%$$

El rendimiento del patrimonio es de 48,07%.

$$UtilidadNetaVentas = \frac{UtilidadNeta}{Ventas} = \frac{11.675,94}{163.854,17} \times 100 = 7,13\%$$

La utilidad con relación a las ventas representa un 7,13%.

6.2.5. RESUMEN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE INVESCONSUL

Para poner en marcha el proyecto se necesitan USD 26.188,60, los cuales serán financiados por aporte de los socios en USD 12.000 y un crédito bancario por USD 15.000.

Los costos variables del servicio (formados en su mayoría por el pago por prestación de servicio de los consultores) representan el 51% de costo total unitario promedio el cual es de USD 4.708,45. El margen de utilidad sobre el costo total unitario se ha determinado en un 45%.

La empresa contará con una liquidez bastante aceptable de USD 2,16 por cada dólar de deuda, por lo que en el corto plazo la empresa será capaz de cumplir sus obligaciones.

La empresa para cubrir sus costos fijos necesita vender USD 10.377,93 mensuales, sumando un total aproximado de USD 124.535,16 anuales de ventas como punto de equilibrio.

La rentabilidad del patrimonio es de 48,07%, valor por encima del rendimiento promedio de los cinco años analizados (2003-2007), pero por debajo del rendimiento del año 2007 que fue de 57,94%.

Analizando los datos del VAN, el valor total del proyecto al día de hoy es de USD 113.807,15, mientras que el TIR es de 117%, lo que implica que la inversión por ser pequeña se recuperaría en alrededor de 17 meses y tendrá una alta rentabilidad.

6.3. CONTROL

Para llevar el control del plan de marketing propuesto se utilizarán índices de eficiencia y eficacia, los mismos que serán medidos con una frecuencia fija y tendrán un responsable de calcularlo.

A partir de ahí se tomarán medidas correctivas con el fin de cumplir los objetivos planteados.

6.3.1. INDICADORES DE CONTROL

Cuadro 6.11. Indicadores de Control

#	Objetivo	Indicador			
		Nombre	Unidad de Medida	Frecuencia de análisis	Fórmula de cálculo
1	Satisfacer las necesidades de los clientes	Sistema de quejas y reclamos	Número de quejas y reclamos	Luego de cada prestación del servicio	$\frac{\# \text{quejas}}{\# \text{servicio prestados}}$
2	Brindar un servicio que se cumpla en el tiempo oportuno y cumpla las expectativas de los clientes	Sistema de quejas y reclamos	Número de quejas y reclamos	Luego de cada prestación del servicio	$\frac{\# \text{quejas x atraso}}{\# \text{servicios prestados}}$
3	Presentar resultados confiables y aplicables	Eficacia de resultados	% de confiabilidad	Luego de cada prestación del servicio	$\frac{\text{retorno de clientes}}{\# \text{servicios prestados}} \times 100$
4	Vender el servicio	Cumplimiento de ventas	Número de visitas de ventas	Mensual	$\frac{\# \text{servicios vendidos}}{\# \text{visitas}}$
5	Solicitar nuevos parámetros de información para comenzar una nueva búsqueda	Retroalimentación	% solicitud adicional	Luego de cada prestación del servicio	$\frac{\# \text{nuevas solicitudes}}{\# \text{servicios prestados}} \times 100$
6	Capitar mercado adicional	Captación de mercado	% de mercado cubierto	Anual	$\frac{\# \text{empresas que demandaron el servicio}}{\# \text{empresas que demandaron el servicio}} \times 100$
7	Recuperación de inversión en período propuesto	Rendimiento	% rendimiento	Anual	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Capital Invertido}} \times 100$

8	Reconocimiento del mercado	Reconocimiento	% reconocimiento	Anual	$\frac{\text{\# empresas que conocen}}{\text{\# total de empresas}} \times 100$
---	----------------------------	----------------	------------------	-------	---

CAPÍTULO VII

7. RESUMEN

En este capítulo se resumen todos los resultados alcanzados en el proceso de investigación, así como de las propuestas planteadas en el plan de marketing para la empresa Invesconsul.

Cuadro 7.1. Matriz de resumen del plan de marketing para Invesconsul

PLAN DE MARKETING PARA INVECONSUL AÑO 1									
Entorno	Fortalezas	Información actualizada del mercado Financiamiento Especialización Acompañamiento al cliente		Oportunidades					
	Debilidades	- Débil posicionamiento e imagen - Poca experiencia - Limitadas relaciones de negocios		Amenazas					
	Mercado Objetivo	Segmento Pymes, representa el 97,73% de todo el mercado	4.971 empresas (mercado potencial)	52,8% disposición de demanda (2.625 empresas)	Mercado objetivo del 1% del meta (26 servicios al año)	Posicionamiento (en la mente del target)	"Servicio de investigación de mercados individualizado de acuerdo a los requerimientos del cliente, con acompañamiento constante y precios competitivos"		
	Objetivos	- Captar 1% del mercado meta - Facturar al menos \$1 60.000 - Posicionamiento 20% del mercado potencial		Estrategia Genérica		Estrategias Específicas		- Prioridad de inversión - Orientación especializada - Posicionamiento	
Tácticas	Producto	Precio	Comunicación		Ventas	Personas	Evidencia Física	Procesos	
	- Resultados eficaces - Tiempo oportuno - Puntualidad de entrega de informes - Confidencialidad - Fuentes de información confiables - Retroalimentación	- Rentabilidad 45% sobre el costo - \$6.815 - Estrategia basada en segmentación de mercado - Forma de pago 50%-50%	- Publicidad 40%, Ventas 35%, RR.PP. 25%. - Publicidad Diario el Mercurio 3 veces al mes - RR.PP: evento de lanzamiento	- 4 vendedores 1x zona - Cuota \$40.800 año - Comisiones sobre ventas	- Profesional capacitado - Dominio del producto - Compromiso - Equipo multidisciplinario	- Instalaciones cómodas - Señalización - Equipos, herramientas y vestuario - Tangibles	Flujo de procesos de actividades de prestación del servicio		
Evaluación Financiera	Inversión	Presupuesto de marketing		Costo	Proyección de ventas	Evaluación de rentabilidad	Punto de Equilibrio	Recuperación de la inversión	

	\$ 26.188,60	\$ 12.835,64	\$ 4708,45 (54% variable, 46% fijo)	- \$ 163.854 año 1 - Crecimiento 20% años 2-3, y 5% años 4-5	-VAN \$113.807,15 - TIR 117%	- 1,52 unid. - \$ 10.377,93	17 meses
Control	Se utilizarán indicadores de control para cada evaluar el cumplimiento de objetivos e implementación de tácticas de marketing con frecuencias establecidas de cálculo y con acciones correctivas para solucionar fallas.						

CONCLUSIONES

- En la ciudad de Cuenca no es común realizar investigaciones de mercado para impulsar el desarrollo de las empresas, tan solo el 31% de aquellas que no cuentan con departamentos de investigación ha contratado los servicios de investigación de mercados, y tan solo el 23% de éstas lo hace frecuentemente. En el medio un 75% son empresas familiares y las cuales están solamente guiadas en base a la costumbre y a la experiencia, razón por la cual su crecimiento y rendimiento financiero no siempre son los esperados.
- Un 40% de los administradores están conscientes de la importancia y consideran indispensable realizar una investigación de mercados antes de tomar decisiones trascendentales para sus negocios; sin embargo, no existen alicientes que motiven su confianza y la potencial demanda del servicio.
- El mercado de Invesconsul serán las pequeñas y medianas empresas de Cuenca (4.971 empresas), de las cuales el 52% está dispuesto a demandar el servicio (mercado objetivo).
- El mercado está liderado por Propraxis que abarca el 35% del mismo y goza de amplio reconocimiento. Otra empresa como Advance tiene una muy buena imagen en el mercado. Otras compañías abarcan cuotas pequeñas del segmento. A pesar del posicionamiento de la competencia existe un amplio potencial de mercado por explotar.
- La Empresa Invesconsul aplicará una estrategia de Diferenciación, basada en un servicio especializado en investigación de mercados, con profesionales capacitados y el énfasis en el acompañamiento al cliente antes, durante y después de la prestación del servicio.

- El precio por este servicio, dependerá directamente del tipo de investigación que se requiera, tomando en cuenta que muchas empresas de éste aglomerado cuentan con presupuestos limitados, por lo cual se hará diferenciación de precios de acuerdo a las capacidades de cada cliente.
- Las tácticas de comunicación de marketing que más ayudarán a la captación de clientes serán las “ventas personales” (40% del presupuesto de marketing), ya que los asesores comerciales visitarán a los potenciales clientes para dar a conocer los beneficios del servicio. En menor grado se desarrollará “publicidad” (35%), no tanto con el fin de captar clientes sino más bien para posicionar el servicio en el mercado y crear imagen de empresa. Y, se desarrollarán también “relaciones públicas” (25%), con el fin de acercarse más a los clientes y promulgar el compromiso de Invesconsul con el sector empresarial.
- A los 4 asesores comerciales que serán contratados se les asignará a cada uno una zona específica de trabajo con cuotas idénticas (USD 40.800 anual) y comisiones sobre objetivos alcanzados. Su tarea a más de dar a conocer el producto, es recolectar información de potenciales clientes, sus necesidades y expectativas.
- Se debe facturar USD 10.377,93 mensuales para alcanzar el punto de equilibrio de la empresa. Se prevé que los objetivos de ventas serán alcanzados solamente cuando se llegue a los clientes de manera personal para dar a conocer de manera profunda las virtudes del servicio; y, de la capacidad de convencimiento de los asesores comerciales que motivarán la demanda de los potenciales clientes. Por otro lado, la calidad de los resultados logrados en cada prestación determinará el que los clientes demanden los servicios de Invesconsul con mayor frecuencia.
- El proyecto al cabo de cinco años tiene un VAN de \$113.807,15, reporta una TIR del 117% y un período de recuperación de la inversión aproximado de 17 meses. Tomando en cuenta que la inversión no es muy grande, el proyecto de creación de la empresa es factible.

RECOMENDACIONES

- Utilizar el plan de marketing como herramienta básica para la implementación y puesta en marcha de la empresa, sin que éste se convierta en una camisa de fuerzas para los administradores; de esta manera se minimizarán los riesgos de cometer errores durante la ejecución de las actividades y presupuestos.
- Indagar de manera más profunda el desempeño productivo y mercadológico de la competencia, que permita conocer características tales como los precios de sus servicios, el manejo (captación, selección, remuneración) del personal profesional que realiza la consultoría.
- Aplicar las más eficaces técnicas de reclutamiento de personal, especialmente los profesionales consultores, pues serán la esencia del servicio, y de su capacidad dependerá el éxito del negocio.
- Tener en cuenta la influencia del macroentorno en el proyecto, y actualizarlo constantemente, pues el país se encuentra frecuentemente en situaciones de incertidumbre política, social y económica.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración, (Proceso Administrativo)**. Tercera Edición, McGraw Hill, Bogotá, 2001. 416 págs.
- COHEN, William A. **Plan de Mercadotecnia**. Tercera Edición, CECSA, México, 2004. 400 págs.
- GHEMAWAT, Pankaj. **La Estrategia en el Panorama del Negocio, (Textos y casos)**. Primera Edición, Pearson Educación, México, 2000. 400 págs.
- GUILTINAN, Joseph P., Gordon W. PAUL, Thomas J. MADDEN. **Gerencia de Marketing (Estrategias y Programas)**. Sexta Edición, McGraw Hill, Colombia, 1998. 470 págs.
- HOFFMAN, K. Douglas; John E.G. BATESON. **Fundamentos de marketing de servicios, (Conceptos, estrategias y casos)**. Segunda Edición, International Thomson Editores, México, 2002. 569 págs.
- IACOBUCCI, Dawn. **Marketing según Kellogg**. Edición Ilustrada, Ediciones B, México, 2002. 504 págs.
- KINNEAR, Thomas C.; James R. TAYLOR. **Investigación de Mercados (Un enfoque aplicado)**. Quinta Edición, McGraw Hill, Colombia, 1998. 874 págs.
- KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. Décima Edición “La Edición del Milenio”, Pearson Educación, México, 2001. 792 págs.
- KOTLER, Phillip; Gary ARMSTRONG; Dionisio CÁMARA IBÁÑEZ; Ignacio CRUZ ROCHE. **Marketing**. Décima Edición, Pearson Educación, Madrid, 2004. 792 págs.

- MALHOTRA, Naresh K. **Investigación de Mercados**. Cuarta Edición, Pearson Educación, México, 2004. 713 págs.
- ROBBINS, Stephen P. **Administración**. Octava Edición, Pearson Educación, México, 2005. 614 págs.
- THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND A.J. **Administración Estratégica**. Décimo Tercera Edición. McGraw Hill. 2004. 447 págs.
- ZEITHAML, Valarie A. Mary Jo BITNER. **Marketing de Servicios (*Un enfoque de integración del cliente a la empresa*)**. Segunda Edición, McGraw Hill, México, 2002. 747 págs.

Diarios:

“Dinamarca y Suecia lideran el ranking de la tecnología”. **El Universo**. Marzo 29, 2009. Suplemento OB.

Internet:

- www.aam-ar.com
- www.ambiente.gov.ec/paginas_espanol/3normativa/marco_legal.htm
- www.apoyo.com
- www.aprendamarketing.blogspot.com
- www.bce.fin.ec
- www.cambiemosecuador.com/2005/01/cmo_generar_des.html
- www.cfn.fin.ec
- www.ciberconta.unizar.es/LECCION/cioexban
- www.cnpc.gov.ec/images/stories/boletines/Boletin%20Azuay.pdf
- www.cuenca.gov.ec
- www.departamentos.com.ec/blog/wp-content/uploads/2009/03/parroquias-urbanas-cuenca2.gif
- www.dlh.lahora.com.ec
- www.ecuadorinvest.org
- www.ecuaworld.com.ec
- www.educaweb.com/educacub/buscador/asp/
- www.eldiario.com.ec
- www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=fzuyEtT&codigo=o81bRD6820&nuevo_mes=05&nuevo_ano=2009&dias=03¬icias=2009-05-03
- www.elprisma.com/apuntes
- www.encuentra.com

- www.eumed.net
- www.exportapymes.com
- www.ficherovirtual.cl/pet/ciclovida.gif
- www.gestiopolis.com
- www.improven-consultores.co
- www.inec.gov.ec
- www.infomipyme.com
- www.marketing-xxi.com
- www.mef.gov.ec
- www.micip.gov.ec
- www.mmrree.gov.ec
- www.monografias.com
- www.navactiva.com
- www.opinamos.com
- www.planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/cadena-de-valor.html
- www.pymes-ecuador.com
- www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/socecu.htm
- www.sica.ec
- www.superban.gov.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.unido.org/doc/35782
- www.vicepresidencia.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=59
- www.webusable.com
- www.wikipedia.com

ANEXOS

Anexo # 1. Formato de encuesta

ENCUESTA:.....

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:.....

El objetivo de esta encuesta es obtener información acerca de las empresas de la provincia del Azuay, como parte de una investigación de mercados para la empresa INVESCONSUL Cía. Ltda.

Solicitamos muy cordialmente nos colabore de la manera más clara y sincera llenando el siguiente cuestionario:

NOMBRE DE LA EMPRESA:..... ACTIVIDAD:.....

CARGO DEL INFORMANTE:..... TELÉFONO:

1. ¿Conoce usted lo que es una investigación de mercados?

a. Si ☐

b. No ☐ → *se termina la encuesta*

2. ¿Qué tan importante considera usted una investigación de mercados para la gestión de su empresa?

a. Indiferente ☐

b. Poco importante ☐

c. Importante ☐

d. Muy importante ☐

e. Indispensable ☐

3. ¿Cuenta su empresa con un departamento encargado de investigación y desarrollo?

a. Si ☐

b. No ☐ → *pase a la pregunta 5*

4. ¿Cómo considera los resultados obtenidos por este departamento?

a. Excelente ☐

b. Bueno ☐

c. Regular ☐

5. ¿Ha contratado alguna vez su empresa los servicios de investigación de mercados?

a. Si ☐ → *pase a la pregunta 7*

b. No ☐

6. ¿Por qué razón nunca lo ha hecho?

a. Económica ☐

b. Disponibilidad de tiempo ☐

c. No lo considera importante ☐

d. Lo hace su propia empresa ☐

e. Otra ☐ → *¿cuál?:.....*

→ *pase a la pregunta 15*

7. Su empresa, demanda una investigación de mercados:

a. Frecuentemente ☐

b. En una situación especial ☐ → *pase a la pregunta 9*

8. ¿Con qué frecuencia demanda dichos servicios?

a. Mensual ☐

b. Trimestral ☐

c. Semestral ☐

d. Anual ☐

9. ¿Qué tan satisfecho ha quedado con los servicios de investigación de mercados que ha demandado?

a. Muy satisfecho ☐

b. Satisfecho ☐

c. Insatisfecho ☐

página 1 de 2

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de una empresa investigadora de mercados?

- a. Colaboradores de su empresa ☐
- b. Medios publicitarios ☐
- c. Visitas de vendedores ☐
- d. Amigos (ajenos a la empresa) ☐
- e. Otros ☐ → ¿cuál?:

11. Ordene por importancia las características empresariales que se toman en cuenta para demandar una investigación de mercados (1 más importante - 6 menos importante)

- a. Calidad de los profesionales ☐
- b. Prestigio de la empresa ☐
- c. Trabajos realizados ☐
- d. Facilidades de pago ☐
- e. Cartera de clientes ☐
- f. Acompañamiento posterior ☐

12. ¿Cuánto invierte anualmente su empresa en investigaciones de mercado?

.....

13. ¿Qué forma de pago utiliza cuando demanda el servicio de investigación de mercados?

- f. Contado (antes del servicio) ☐
- g. Contado (después del servicio) ☐
- h. En partes ☐
- i. A crédito ☐ e. Otra ☐ → ¿cuál?:

14. ¿Qué tan importante considera el precio al momento de demandar una investigación de mercados?

- j. Muy importante ☐
 - k. Importante ☐
 - l. No es importante ☐
- pase a la pregunta 17

15. Si su empresa no realiza investigaciones de mercado, ¿en base a qué se toman las decisiones en su empresa?

(puede haber más de 1 respuesta)

- a. Experiencia ☐
- b. Conocimiento del gerente ☐
- c. Sugerencia de terceros ☐
- d. Referencias archivadas ☐
- e. Otras ☐

16. ¿Conoce alguna empresa que ofrece el servicio de investigación de mercados en la ciudad de Cuenca?

- m. Si ☐
- n. No ☐ → pase a la pregunta 18

17. ¿Qué empresa investigadora de mercados conoce en la ciudad de Cuenca?

.....

18. ¿Qué medios publicitarios son los que más llegan a usted? (puede haber más de 1 respuesta)

- o. Revistas ☐
- p. Periódicos ☐
- q. Internet ☐
- r. Radio ☐
- s. Catálogos ☐

19. ¿Existe alguna publicación especializada que llegue a su empresa?

- t. Si ☐ → ¿cuál?:
- u. No ☐

20. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una empresa investigadora de mercados?

- a. Si ☐
- b. No ☐ → se termina la encuesta

21. Tomando en cuenta que son muchos factores los que inciden en el precio de un estudio de mercado; ¿cuánto estaría dispuesta su empresa a pagar por una investigación de mercados?

- a. \$ 500 -2000 ☐
- b. \$ 2000- 5000 ☐
- c. \$ 5000 – 10000 ☐
- d. \$ 10000 en adelante ☐

Gracias por su colaboración.

página 2 de 2

Anexo # 2. Rentabilidad del sector de consultoría

Rentabilidad del sector de consultoría en investigación de mercado			
Año	Fuente	CIU	Rentabilidad patrimonial
2003	Anuario Estadístico 2003	8323	27,79%
2004	Anuario Estadístico 2004	8323	23,76%
2005	Anuario Estadístico 2005	8323	43,92%
2006	Anuario Estadístico 2006	K7413	-59,90%
2007	Anuario Estadístico 2007	K7413	57,94%
Rentabilidad promedio del sector			18,70%

CIU

8323

Elaboración de datos y tabulación

K7413

Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: El autor

Anexo # 3. Entrevista al Ing. Julio Molleturo

Julio Molleturo es Ingeniero Comercial y Doctor en Leyes y Jurisprudencia. Es profesor universitario y se ha desempeñado en el sector de la consultoría y asesoría para empresas por más de 30 años. Entre las principales compañías que ha trabajado como consultor son: ERCO, Colineal, Cartopel, Fibroacero, Importadora Tomebamba, Indurama, Cámara de Comercio de Cuenca, Empresa Eléctrica, Elecaustro, Austrogas. Actualmente tiene su propia empresa de consultoría Jiménez y Molleturo Asociados Cía. Ltda.

Entrevista al experto en consultoría empresarial Ingeniero Julio Molleturo

1. Situación general de la industria de la consultoría para empresas.

De manera general el sector de la consultoría tanto a nivel mundial, así como nacional y local se mantenido con una tendencia a crecer sostenidamente en los últimos años. Sin embargo, para el presente año en el que las proyecciones de crecimiento económico en la mayoría de las regiones del mundo, incluyendo al Ecuador, nos muestran que se tendrán desempeños negativos, se espera que la industria de la consultoría también disminuya sus ventas. Aunque, el área relacionada con consultoría y asesoría financiera, por el contrario, pueda tener un desempeño positivo ya que muchas empresas buscarán mecanismos y estrategias para afrontar la crisis y aprovechar los recursos financieros escasos de los que disponen.

2. Expectativas del mercado.

Como lo dicho anteriormente, se prevé un año relativamente negativo en cuanto a las proyecciones de demanda de los servicios de consultoría por parte del mercado, debido a que muchas empresas preferirán ahorrar dinero que podría considerarse en estas circunstancias como gasto.

3. Rentabilidad de la industria.

Considerando el tipo de negocio que resulta ser la consultoría para empresas en el que el capital inicial de inversión es muy reducido, los niveles de rentabilidad son bastante buenos; ya sean estos analizados comparativamente dentro del sector que comprende todos los servicios, o simplemente como una industria más dentro de la economía. Se puede decir que las empresas consultoras de negocios tienen altas tasas de rentabilidad.

4. Estrategias de marketing empleadas por las empresas.

Para Molleturo son dos las principales estrategias de Marketing que emplean las empresas consultoras. Primero, es la facturación (gestión de cobro) en función de resultados; por medio del cual se cobra un valor fijo por el servicio ofrecido, mientras que un valor variable del precio total estará en función de los resultados que alcance la empresa en base a la aplicación de las recomendaciones hechas por la empresa consultora. De esa forma, se garantiza la calidad del trabajo ofrecido.

La segunda estrategia, es contar con un equipo multidisciplinario. Molleturo considera a cada empresa como un ser viviente con características y necesidades individuales, que deben ser analizadas minuciosamente por expertos en cada área. Es por ello que las empresas consultoras deben contar con equipos multidisciplinarios para que puedan trabajar de manera especializada de acuerdo a las competencias de cada consultor, y luego, coordinadamente se puedan obtener resultados óptimos en la provisión del servicio de consultoría.

5. Satisfacción del cliente y calidad del servicio

Para Molleturo el servicio de consultoría que se ofrece en la ciudad de Cuenca es de muy buena calidad. Existen algunas empresas que cuentan con reconocidos consultores que han alcanzado logros importantes en diferentes campos empresariales. Con el pasar de los años estos consultores se han ido asociando con profesionales jóvenes especialistas en diferentes ramas del empresarialismo lo que les ha permitido a estas empresas tener una amplitud mayor de servicios para ofrecer. Sin embargo, una debilidad de contar con este tipo de profesionales jóvenes, catalogados como consultores junior, es que cuentan con muy poca experiencia práctica en el campo empresarial, lo que se derivaría en una debilidad para la consultora frente a circunstancias adversas y desconocidas para el principiante consultor.

Resultante de lo ya mencionado, es que la satisfacción de los clientes que demandan los servicios de consultoría en Cuenca es muy buena. Las empresas que contratan los servicios, casi en su totalidad lo vuelven a hacer debido a la satisfacción alcanzada y los resultados exitosos que han podido lograr.

6. Expectativas de los clientes

Cuando las empresas demandan los servicios de una consultora lo que buscan, según Molleturo, es la solución de problemas profesionales. Generalmente, las empresas que solicitan los mencionados servicios son empresas que cuentan con estructuras organizacionales complejas, y que por razones determinadas se han visto envueltas en problemas que no les permiten alcanzar los objetivos planteados. Ante estas circunstancias, los directivos empresariales acuden a las consultoras para que luego de realizar los análisis situacionales respectivos puedan generar soluciones a los mismos. Cabe anotar que el éxito de la empresa consultora está en la capacidad de compenetrarse e involucrarse con los problemas del negocio en cuestión, para poder entender completa y profundamente la situación; y además, en el grado de responsabilidad asignado a la consultora en la gestión relacionada a la solución del problema ya antes determinado por ésta. Es decir, que para poder brindar un servicio

de calidad, que es lo que esperan los clientes, la empresa consultora debe cerciorarse de que se le permita un total involucramiento en todas las cuestiones de la empresa, y también su consecuente participación en la toma de decisiones y aplicación de las mismas.

7. Medios de comunicación utilizados por la industria.

Para Molleturo la industria de la consultoría ha evolucionado en cuanto al sistema de comunicación que se utiliza. En años pasados, las empresas que se veían en problemas acudían a las consultoras en busca de soluciones, y éstas solo tenían que esperar que toquen sus puertas para ofrecer sus servicios. Con el avance de los medios de comunicación y el aumento de la competencia, son ahora las consultoras las que buscan posicionarse en la mente de los clientes y utilizan un marketing directo para lograrlo.

8. Tipos de publicidad para atraer a clientes

La publicidad es un componente del mix de comunicación muy poco utilizado por las empresas consultoras, ya que no se buscan mercados masivos, sino más bien muy personalizados. Para Molleturo es innecesario realizar altos gastos publicitarios para atraer a clientes, y es más aconsejable atraer clientes por medio de la venta personalizada y posicionar la marca de la empresa a través de lo que se conoce como el método boca-oreja. La consultoría empresarial basa su éxito en las relaciones; generar y mantener contactos empresariales a través de relaciones cordiales, comprometidas y amigables es la mejor carta de presentación para una empresa consultora, la misma que se difundirá en todo el sector empresarial con gran rapidez. La buena reputación de la empresa consultora atraerá a más clientes.

9. Recomendaciones

Las principales recomendaciones de Molleturo para una empresa que incursiona en la consultoría son tres.

En primer lugar contar con ética profesional. Hablar claro, de manera directa y sincera a cada cliente acerca de la realidad de sus problemas. Ser honesto durante el proceso de la provisión del servicio y mantener la confidencialidad de la información confiada.

Segundo, es necesario una constante innovación en los métodos de análisis y los campos de estudio que ofrece la empresa consultora; así como también la innovación de los conocimientos de los miembros de su equipo multidisciplinario. También es importante la inclusión de tecnología como herramienta de optimización de recursos.

Y por último, es trascendental el desempeño del personal de ventas que contacte con los clientes potenciales para ofrecer los servicios. Deben conocer profundamente el producto que ofrecen y saber negociar para concretar la venta.

Anexo # 4. Entrevista a la Ing. Lupe Mendoza

Lupe Mendoza es Ingeniera en Marketing, trabaja en la empresa Colineal Cía. Ltda. por más de 13 años donde ha brindado sus servicios en las áreas de contabilidad y marketing. Actualmente es la responsable nacional de Servicio al Cliente.

Entrevista a la directora de marketing de la empresa Invesconsul Cía. Ltda. Ing. Lupe Mendoza

1. Situación actual de la empresa.

La empresa se encuentra actualmente en proceso de creación, el mismo que se viene dando desde hace un par de años. Invesconsul ha surgido como una idea de negocio al ver la necesidad latente que tienen la mayoría de empresas pequeñas al no contar con información básica para su toma de decisiones. Se ha venido examinando cuál debe ser el mercado objetivo y qué estrategias deben implementarse para satisfacerlo plenamente. Así pues, la empresa cuenta con gran parte de la planificación en el aspecto administrativo, legal y financiero.

2. Objetivos de marketing y ventas.

Al encontrarse en una fase de introducción del servicio en el mercado, el objetivo principal de marketing es posicionarlo en la mente de los empresarios cuencanos como un servicio individualizado y adaptado a los requerimientos de cada entidad. Por otro lado, los objetivos de ventas no deberán ser tan elevados por ser el primer año de funcionamiento de una empresa de servicios, la cual debe primero ganarse un espacio privilegiado en la mente de los clientes.

3. Posicionamiento en el mercado.

Como se mencionó en la respuesta anterior, lograr un posicionamiento del servicio de Invesconsul en la mente del cliente es el objetivo de marketing primordial, pues actualmente éste lugar es ocupado por empresas de la competencia o simplemente existe desconocimiento del producto en el mercado. Invesconsul no cuenta con imagen como empresa ni tiene posicionamiento de sus productos.

4. Estrategias de marketing utilizadas.

Las estrategias de marketing se encuentran en proceso de definición pero se tiene claro que para poder tener éxito en el mercado, se debe conocer bien las necesidades de cada cliente y atenderlo de manera diferenciada. Básicamente, se debe atender al

cliente de forma muy personalizada y ofrecerle resultados de alta eficacia que beneficien a sus empresas.

5. Ventajas competitivas frente a la competencia.

Justamente la aplicación de las estrategias que se seleccionen será la fuente de las ventajas competitivas que la empresa genere frente a sus competidores. Se espera que los clientes elijan a Invesconsul por ser una empresa comprometida con el éxito de sus usuarios y que ofrezca las soluciones que éstos necesitan.

6. Expectativas de la industria.

Desde el punto de vista de Lupe Mendoza, en tiempos de crisis económica como el que vivimos actualmente, si bien es cierto que las empresas buscan reducir sus costos y gastos, por otro lado las decisiones que tomen los ejecutivos deben estar basadas en información de alta credibilidad y muy apegadas a la realidad; es por ello que piensa que la demanda de investigaciones de mercado seguirá con tendencia al alza como en los últimos años.

Con respecto a las empresas ofertantes del servicio, seguirán siendo las actualmente posicionadas las que dominen el mercado.

7. Proyecciones futuras de la empresa.

Según Mendoza se espera que se cumplan los objetivos de marketing, esto es posicionar en primera instancia el servicio en la mente del consumidor, luego aumentar las ventas basadas en la personalización del servicio y resultados confiables con el fin de lograr la fidelización de clientes, para finalmente en una etapa de maduración llegar a ser la mejor empresa consultora de la ciudad con proyección nacional.

Anexo # 5. Resultados Prueba de Concepto

INVECONSUL Q.A. LTDA.								
PRUEBA DE CONCEPTO								
EMPRESAS ENCUESTADAS	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7	
FLOR DE GALA	SI	SI	NO	FORMA DE PAGO	PROB	ANUAL	2000	
MARCONI	SI	SI	NO	FORMA DE PAGO	SI	CADA 2 AÑOS	700	
COELLO CORDERO & CHICO	SI	SI	PROPRAXIS	MONITOREO PROCESOS	SI	TRIMESTRAL	1000	
COLLINEAL	SI	SI	PROPRAXIS	GARANTIA DE RESULTADOS	SI	TRIMESTRAL	10000	
MALIMA	SI	SI	NO	PROFESIONALES	SI	ANUAL	8000	
LINE SPORT	SI	SI	NO	GARANTIA DE RESULTADOS	SI	ANUAL	2000	
F. EL BARRANCO	SI	SI	NO	TIEMPO DE INVESTIGACION	SI	ANUAL	7000	
FLORES DEL VALLE	SI	SI	NO	TIEMPO DE INVESTIGACION	SI	SEMIESTRAL	3000	
IMPORTADORESPO	SI	SI	PROPRAXIS	PROFESIONALES	PROB	SEMIESTRAL	2000	
CALZADO ITALIA	SI	SI	ACRISOLAR	TIEMPO DE INVESTIGACION	SI	SEMIESTRAL	1000	
VATEX	NO	SI	NO	PROFESIONALES	SI	TRIMESTRAL	4000	
GEMELY S	SI	SI	NO	GARANTIA DE RESULTADOS	PROB	CADA 2 AÑOS	800	
BOSI	SI	NO	NO	PROFESIONALES	SI	ANUAL	1500	
JOYERIA GUILLERMO VASQUEZ	NO	NO	NO	NINGUNO	NO	NINGUNO	0	
XTASIS	SI	SI	NO	FORMA DE PAGO	PROB	TRIMESTRAL	800	
CHALLENGER	SI	SI	NO	GARANTIA DE RESULTADOS	SI	MENSUAL	2500	
PRIMERO SU SALUD	SI	SI	NO	PROFESIONALES	PROB	TRIMESTRAL	800	
LA CASONA DE FUENTE ROTO	SI	SI	NO	FORMA DE PAGO	PROB	ANUAL	700	
EL ESPAÑOL	NO	NO	NO	NINGUNO	NO	NINGUNO	0	
MALL DEL RIO	SI	SI	PROPRAXIS	GARANTIA DE RESULTADOS	SI	SEMIESTRAL	6000	
TOTAL DE ENCUESTADOS	20	20	20	20	20	20	20	20
PREGUNTA 1	SI 17 NO 3							
PREGUNTA 2	SI 17 NO 3							
PREGUNTA 3	NO 15 PROPRAXIS 4 ACRISOLAR 1							
PREGUNTA 4	PROFESIONALES 5 GARANTIA DE RESULTADOS 5 TIEMPO DE INVESTIGACION 3 FORMA DE PAGO 4 MONITOREO PROCESOS 1 NINGUNO 2							
PREGUNTA 5	SI 12 NO 2 PROBABLEMENTE 6							
PREGUNTA 6	MENSUAL TRIMESTRAL SEMIESTRAL ANUAL CADA 2 AÑOS NINGUNO						1 5 4 6 2 2	
PREGUNTA 7	MAXIMO MINIMO MONTO PROMEDIO							10000 700 2988,89

Anexo # 6. Trámites de Constitución

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA INVESCONSUL Cía. Ltda.

Para la formación de una Compañía Limitada se necesita al menos dos socios y máximo quince, el monto mínimo de apertura será de \$400, en efectivo y/o bienes muebles por medio de avalúo.

Los requisitos de fondo serán:

- Capacidad: los socios no podrán ser discapacitados legalmente
- Consentimiento: expresión de voluntad.
- Objeto lícito: no ser contrario al orden público, a las leyes mercantiles, a las buenas costumbres, ser de lícita negociación y no debe tender al monopolio.
- Causa lícita: no es necesario que la causa conste en el contrato.
- Responsabilidad.

Requisitos de forma: debe atenderse a la constitución de la Compañía Limitada.

Invesconsul se constituirá por dos socios:

- Juan Carlos Andrade Galarza
- Lupe Eulalia Mendoza Álvarez

El monto de capital aportado entre los socios será de \$12.000 en efectivo (\$6.000 cada uno), y cada uno de ellos responderá hasta por el monto individual de su aporte.

Para la constitución de la compañía el capital deberá estar íntegramente suscrito y pagado al menos el 50% de cada participación.

Cada socio tendrá un certificado de aportación y su carácter no negociable. Cada participación pagada en su totalidad dará al socio derecho a un voto.

Esta compañía está obligada a formar un fondo de reserva hasta llegar al 25% del capital; 5% de las utilidades por año.

Esta compañía estará sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías.

Los trámites legales serán:

1. Enviar a la Superintendencia de Compañías tres nombres para la nueva compañía que no sean parecidos a otras empresas para que la puedan aprobar, se puede poner el nombre de la compañía como nombre comercial o simplemente se pone un nombre más corto.

2. La reserva del nombre válida tiene un plazo de 30 días, caso contrario la Superintendencia toma como que ya no va a darse. Una vez con la reserva del nombre se hace la escritura de constitución que está constituida por:

3. Los nombres, apellidos, nacionalidad, domicilio y estado civil de los socios, o la denominación objetiva o razón social si fueren personas jurídicas.

- La denominación objetiva o razón social de la compañía.
- El objeto social debidamente concretado.
- El domicilio y la duración de la compañía.
- El importe de capital social, con la expresión de número de participaciones en que estuviere dividido y su valor nominal.
- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague, en numerario o especie, el valor atribuido a estas y la parte del capital no pagado; la forma y el plazo para integrarlo.
- La forma en la que se organizará la administración y fiscalización de la compañía.
- La forma en la que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de órgano de fiscalización y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal.
- La forma de deliberar y tomar decisiones en la Junta General de Socios y el modo de convocarla y constituir la.
- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios acordaren.
- Derechos, atribuciones y obligaciones de los Socios.

Cabe señalar que la escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de un apoderado.

4. Si el aporte es en efectivo debe depositarse en una cuenta de Integración de Capital de la compañía, en un banco, el mismo que dará la cuenta de autorización donde dice que los señores socios siempre emiten cédula.

5. Una vez elaborada la escritura de constitución de la compañía, deberán ir todos los socios donde el notario, firman y elevan a escritura pública, es decir dan formalidad de documento público.

6. Se presentará a la Superintendencia de Compañías tres copias notariadas de la escritura, con la petición suscrita con la firma de un Abogado, y la persona autorizada para tramitar; y la afiliación a una cámara de la Producción. Una vez aprobada, la Superintendencia emite el estrato de resolución de compañías para que sea publicada.

7. Una vez que ingresamos ya a la Superintendencia de Compañías, se publicará un extracto de la escritura, por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.

8. Creación de los nombramientos, ya que siempre las compañías limitadas tendrán una persona que las represente legalmente, que podrá ser: el gerente o el presidente, dependiendo del estatuto.

- Gerente: representante legal, judicial y extrajudicialmente de la compañía.
- Presidente: hace a veces de gerente en caso de sustitución o viceversa; tiene todo el derecho de ser uno de los accionistas y llama a los socios para cualquier tipo de estatuto.

9. Se procede a sacar el RUC en el SRI, para esto se necesita:

- Copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de la cédula del representante legal.

10. Se devolverá a la Superintendencia una copia protocolizada por el Notario que la otorgó, junto con el certificado del RUC y la copia de los nombramientos del representante legal, y con ello se inscribe en el Registro Mercantil. La Superintendencia notifica al banco depositario que la compañía ha terminado el proceso de constitución para que devuelva los aportes.

Con esto se tendrá ya aprobado todo, a eso se llama Personería Jurídica, es decir, vida de contrato.

11. Aparte de todo esto se necesita tener el permiso del Municipio y de los Bomberos para poder poner la oficina.

Para el permiso municipal se necesita por ejemplo: tener instalaciones sanitarias adecuadas, pagar el predio, entre otras.

Para el permiso de los bomberos es necesario cumplir con las especificaciones impuestas, como por ejemplo: contar con un determinado número de extintores, salidas de emergencia, etc.

Tanto para el permiso municipal como para el permiso de los bomberos, gente capacitada y enviada por cada una de estas instituciones visitará el lugar donde pondremos la oficina y verificarán si se cumple con todas las especificaciones impuestas para poder obtener el permiso.

12. En caso de contratar a trabajadores se deberá afiliarlos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES) y se deberá también enviar la nómina de trabajadores al Ministerio del Trabajo.

13. No hay que olvidar que se deben sacar las facturas con el nombre de la compañía, estas se emitirán a los 8 días de la constitución de la misma.

Anexo # 7. Rol de pagos

INVECONSUL CIA. LTDA.							
ROL DE PAGOS							
USD							
Cargo	Salario Unificado	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal IESS	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Director General	700,00	58,33	18,17	29,17	85,05	890,72	10.688,60
Director Marketing	650,00	54,17	18,17	27,08	78,98	828,39	9.940,70
Director Investigaciones	650,00	54,17	18,17	27,08	78,98	828,39	9.940,70
Asesor Comercial	250,00	20,83	18,17	10,42	30,38	329,79	3.957,50
Secretaria/ Contadora	350,00	29,17	18,17	14,58	42,53	454,44	5.453,30
Total	2.600,00	216,67	90,83	108,33	315,90	3.331,73	39.980,80
Sueldo básico año 2009	218						

Anexo # 8. Cuadro de valoración de activos

INVECONSUL CIA. LTDA.					
CUADRO DE VALORACIÓN DE ACTIVOS					
USD					
Activo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Valor Residual	Depreciación / Amortización Mensual
ACTIVOS FIJOS			6.175,00		116,85
Equipos informáticos			4.020,00		100,50
Computadora de escritorio	6	600,00	3.600,00	360,00	90,00
Driver conexión internet	1	90,00	90,00	9,00	2,25
Impresora Scanner	1	180,00	180,00	18,00	4,50
Telefax	1	60,00	60,00	6,00	1,50
Teléfono	3	30,00	90,00	9,00	2,25
Muebles de oficina			2.130,00		15,98
Escritorio ejecutivo	3	250,00	750,00	75,00	5,63
Escritorio secretaria	1	150,00	150,00	15,00	1,13
Mesa trabajo	1	150,00	150,00	15,00	1,13
Biblioteca	1	180,00	180,00	18,00	1,35
Archivadores	2	80,00	160,00	16,00	1,20
Sillón ejecutivo	6	60,00	360,00	36,00	2,70
Silla de visita	4	50,00	200,00	20,00	1,50
Sillonería de espera	1	180,00	180,00	18,00	1,35
Enseres			25,00	2,50	0,38
Cafetera	1	25,00	25,00	2,50	0,38
ACTIVOS INTANGIBLE			10.700,00		168,83
Licencias Software			10.500,00		168,67
Microsoft Windows	1	3.000,00	3.000,00	0,00	50,00
Microsoft Office	1	2.000,00	2.000,00	0,00	33,33
Microsoft Internet Explorer	1	1.100,00	1.100,00	0,00	18,33
SPSS	1	4.000,00	4.000,00	0,00	66,67
Otros			200,00		0,17
Línea Telefónica	2	100,00	200,00	160,00	0,17
DEPRECIACIÓN TOTAL					285,68

Anexo # 9. Crédito para Invesconsul

Requisitos Generales para solicitar un crédito:

- Documentos que acrediten su constitución y existencia legal actualizada.
- Nombramiento actualizado del o de los representantes legales de la empresa
- Registro Único de Contribuyentes RUC.
- Certificado de la Superintendencia de Compañías de encontrarse al día con las obligaciones a dicha Institución.
- Copia de los estados financieros presentados a la Superintendencia de Compañías, del último ejercicio económico.
- Flujo de caja proyectado por el plazo de la operación.
- Facturas proformas de activos por adquirir.
- Presupuesto de inversiones a realizar.
- Proyecto o estudio de factibilidad.
- Si el destino del crédito es la adquisición de un bien inmueble, se adjuntará el avalúo de la propiedad o la escritura de promesa de compra-venta.

TASAS ACTIVAS DE INTERES BANCARIO FEBRERO / 09	
BANCO	TASA %
AMAZONAS	10,66%
AUSTRO	11,23%
BOLIVARIANO	9,38%
GUAYAQUIL	8,79%
PRODUBANCO	10,06%
DE LOJA	11,23%
DE MACHALA	11,17%
DEL PACIFICO	9,23%
GENERAL RUMIÑAHUI	10,80%
INTERNACIONAL	10,33%
MM JARAMILLO ARTEAGA	9,87%
PICHINCHA	9,79%
PROCREDIT	13,06%
SOLIDARIO	11,20%

Fuente: Superintendencia de Bancos⁷⁵

Elaboración: El autor

Se ha seleccionado al Produbanco como la entidad a la que se solicitará el crédito por tener una tasa muy atractiva, ser un banco solvente y que facilita los trámites para la obtención del préstamo.

⁷⁵ www.superban.gov.ec

Institución Financiera	Tipo de crédito	Tasa de Interés	Comisión	Plazo (meses)
Produbanco	Comercial	10,06%	1%	24

Invesconsul para cumplir con los requisitos antes mencionados y ser de esa forma sujeto de crédito, requiere:

- Constituirse como empresa, y registrarse oficialmente en la Superintendencia de Compañías.
- Obtener el RUC.
- Proyectar un flujo de caja para el primer mes de operación.
- Presupuestar las inversiones a realizar.
- Analizar la factibilidad del proyecto.

La tasa de interés para calcular las anualidades de amortización del crédito es del 11,06%. Con dicha información se presenta a continuación una tabla de proyección de cada una de las cuotas que se deberían cancelar mensualmente:

CAPITAL	-15.000,00
TASA DE INTERÉS	11,06%
PLAZO	24
MENSUALIDAD	699,54
MONTO	16.788,85

Se utilizó la siguiente fórmula:

$$R = \frac{A * i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

INVECONSUL CIA. LTDA.				
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
USD				
PERIODO	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				15.000,00
1	699,54	138,25	561,29	14.438,71
2	699,54	133,08	566,46	13.872,26
3	699,54	127,86	571,68	13.300,58
4	699,54	122,59	576,95	12.723,63
5	699,54	117,27	582,27	12.141,36
6	699,54	111,90	587,63	11.553,73
7	699,54	106,49	593,05	10.960,68
8	699,54	101,02	598,51	10.362,17
9	699,54	95,50	604,03	9.758,14
10	699,54	89,94	609,60	9.148,54
11	699,54	84,32	615,22	8.533,32
12	699,54	78,65	620,89	7.912,43
13	699,54	72,93	626,61	7.285,82
14	699,54	67,15	632,38	6.653,44
15	699,54	61,32	638,21	6.015,23
16	699,54	55,44	644,10	5.371,13
17	699,54	49,50	650,03	4.721,10
18	699,54	43,51	656,02	4.065,08
19	699,54	37,47	662,07	3.403,01
20	699,54	31,36	668,17	2.734,84
21	699,54	25,21	674,33	2.060,51
22	699,54	18,99	680,54	1.379,96
23	699,54	12,72	686,82	693,15
24	699,54	6,39	693,15	- 0,00
Monto Total	16.788,85			
Total de intereses pagados		1.788,85		

Anexo # 10. Flujo de caja mensual

INVECONSUL CIA. LTDA.													
FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1													
USD													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
INGRESOS													
Saldo Inicial	5.951,40	1.185,47	3.246,80	5.308,13	7.369,45	9.430,78	11.492,11	13.553,44	15.614,77	17.676,09	19.737,42	21.798,75	5.951,40
Ventas	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	163.854,17
Contado	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	81.927,09
A 30 días	0,00	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	6.827,26	75.099,83
Total Ingresos por ventas	6.827,26	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	13.654,51	157.026,91
Total Efectivo disponible	12.778,66	14.839,99	16.901,31	18.962,64	21.023,97	23.085,30	25.146,63	27.207,95	29.269,28	31.330,61	33.391,94	35.453,27	162.978,31
EGRESOS													
Costos fijos	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	6.454,30	77.451,65
Costos variables	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	5.064,35	60.772,16
Otros gastos fijos	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	74,54	894,43
Total Egresos	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	11.593,19	139.118,24
Flujo Neto de Efectivo /													
Saldo final en caja	1.185,47	3.246,80	5.308,13	7.369,45	9.430,78	11.492,11	13.553,44	15.614,77	17.676,09	19.737,42	21.798,75	23.860,08	23.860,08