

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS
DE LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD

advance CONSULTORA

***“MARKETING, FORMACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL”
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA***

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y PUBLICIDAD**

AUTOR: DIANA MARIELISA ROMERO CARRIÓN

DIRECTOR: MST. LUIS PÁSTOR HERRERA

CUENCA, ECUADOR

2006

Dedicado a:

*A mi pequeña gran estrella,
a mi David*

Agradecimientos:

*A todos quienes han estado junto a mí,
en especial a ti Flaco,
por a haber puesto a estas personas –las mejores–
en mi camino*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
 Introducción.....	 1
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 La Planificación Estratégica.....	4
1.2 La Comunicación.....	6
1.2.1 La Comunicación Estratégica.....	7
1.2.2 La Comunicación Corporativa.....	8
1.3 La Imagen Corporativa.....	9
1.4 Público.....	10
1.5 La Comunicación Integrada de Marketing y sus herramientas.....	11
 CAPÍTULO II	
OBJETIVOS	
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
 CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Análisis de la Empresa (Descripción)	15
3.1.1 Identidad Corporativa.....	18
3.1.2 Análisis FODA.....	20
3.1.3 Público Objetivo.....	21

3.1.4 Portafolio de Servicios.....	21
3.1.5 Sondeo de Imagen Corporativa.....	24
3.2 Comunicación del Perfil Corporativo	
3.2.1 Mapa de actores de advance CONSULTORA.....	35
3.2.2 Objetivos de comunicación.....	36
3.2.3 Propuesta de Mensaje Corporativo.....	36
3.2.4 Canales de comunicación.....	37
3.2.5 Mix de Actividades.....	38
3.2.5.1 Promoción.....	39
3.2.5.2 Venta Personal.....	40
3.2.5.3 Relaciones Públicas.....	40
 CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones.....	43
4.2 Recomendaciones.....	44
 Bibliografía.....	45
Anexos.....	46

Resumen:

Este documento busca justificar la importancia de la planeación estratégica de la comunicación para cualquier tipo de empresas, pues hoy nos resulta muy difícil -por no decir imposible- vivir de la improvisación.

La planeación estratégica en el ámbito comunicacional está analizada y reflejada en el producto de este trabajo, el Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para advance CONSULTORA. Para llegar a este resultado, y modelo a la vez, es necesario un análisis del perfil corporativo, tanto interno como externo, en este caso se realizó un análisis externo de la imagen de la empresa y, con bases en el plan de negocios, se llegó a la definición del Perfil Corporativo, el mismo que se transmitirá a través de las herramientas de la comunicación integrada del Marketing.

Abstract:

This document intends to justify the importance of strategic planning of the communication for any kind of company, since today is very difficult -if not impossible- to live out of improvisation.

The strategic planning of the communication is analyzed on this work, the Strategic Plan of Corporate Communication of advance CONSULTORA. In order to arrive to this result and model at the same time, an internal and external corporate analysis was necessary. In this case, the external analysis, based on the business plan, served to define the corporate profile, which will be transmitted through the tools of marketing's integrated communication.

INTRODUCCIÓN

En el supuesto caso de que tengamos un millón de dólares y vamos a crear una cuenta en un banco para depositarlo, ¿cuál de todos los bancos existentes elegimos?

No es fácil tomar una decisión cuando hay tanto -que ganar o perder - de por medio; y se hace menos fácil si abrimos los ojos al mercado y vemos un sinnúmero de empresas deseosas de ser las elegidas, vemos por ejemplo, a un sinfín de hormiguitas brincando y saltando, como los bancos que anhelan que el dueño del millón los vea. Sin embargo, del cúmulo de hormiguitas, a una o algunas las visualizamos de manera más evidente, seguramente porque es más gordita, menos negrita o porque es muy grande, en fin... porque es diferente al resto.

Igual que como con las hormiguitas, pasa con los bancos y con cualquier otra empresa, es necesario ser diferentes y comunicarlo, para así lograr destacarnos y existir, para que quien toma la decisión de compra, o influye en ella, nos vea (y como nosotros deseamos ser vistos).

El material que está en sus manos es un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa para advance CONSULTORA, una base que indica a la empresa qué pasos dar o qué rumbo tomar para mejorar la comunicación con su público externo, y así, convertir a la comunicación en un activo intangible estratégico de la empresa.

Este documento consta de 4 partes. En la primera se encuentra todo el sustento teórico que valida y da soporte al plan, tomando como referencia a distintos autores que analizan temas o conceptos relacionados desde iguales o diferentes perspectivas; en la segunda parte constan los objetivos de esta monografía, es decir, el para qué se la realiza; en el tercer apartado -el más

extenso- se halla la metodología de trabajo, a la misma que se la subdividió en 2 partes: la que plasma la identidad y la imagen de advance CONSULTORA y la que propone los planes de acción sobre la comunicación del perfil corporativo; y finalmente, en el último capítulo se anotan las conclusiones a las que se llegó y ciertas recomendaciones a ser tomadas en cuenta para mejorar la comunicación de la empresa.

En la parte correspondiente a la identidad de la empresa, se complementa la información del Plan de Negocios de advance CONSULTORA con los resultados obtenidos en un sondeo realizado con el público externo.

Al leer estas hojas encontrará sustentos, análisis y propuestas, las mismas que espero, respondan a muchas de sus inquietudes, y que a la vez despierte en usted las ganas de seguir investigando respecto a todo lo que necesitamos saber sobre este amplio mundo que se llama COMUNICACIÓN.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

“Los clientes satisfechos son menos sensibles al precio, siguen siendo clientes durante más tiempo y hablan favorablemente con otros acerca de la compañía y sus productos” (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. MARKETING. 2001. Pág. 593)

Toda empresa desea satisfacer a sus clientes y a la vez ser rentables, pero ¿cómo mantenemos satisfechos a nuestros clientes?

Una respuesta fácil sería haciendo bien las cosas, sin embargo, la realidad no es tan simple. En principio, hay que estar concientes de que el mercado actual crece sin medida, y si uno hace bien las cosas, hay otros que lo pueden estar haciendo igual, o con similares características; por lo tanto, no solo hay que saber hacerlo, también hay que hacerlo saber, y más aún, como lo manifiesta Capriotti: “Ya no basta solamente con comunicar, ahora hay que existir para los públicos” (CAPRIOTTI, Paul. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA. 1999. Pág. 11) ¿Y cómo lograrlo? Con otra respuesta algo difícil: ¡Diferenciándonos!

Cada empresa debe buscar un atributo o un valor agregado que haga a su producto o servicio más atractivo para los ojos del consumidor, y a más de esto, debe COMUNICAR a su público objetivo esa diferencia, pues es la única manera de demostrar que está ahí presente, y poder ser una de las escogidas.

Lo manifestado en las líneas anteriores detalla cómo posicionarse en la mente del consumidor, pero cómo satisfacer a un cliente engloba mucho más. En este punto, además de lo comunicado interviene el producto mismo

(entendiéndose por producto ya sea la materia física o un servicio en especial), sus características propias y la relación que brinde el proveedor.

Para mayor comprensión, definamos la satisfacción de los clientes, de acuerdo a Kotler y Armstrong es: “Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador queda insatisfecho” (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. MARKETING. 2001, Pág. 592)

Acorde a esta definición, nosotros los comunicadores, debemos tener muy claro el mensaje que vamos a transmitir y el grado de expectativa que crearemos en nuestro público, y para conseguir esto, necesitamos algo básico: PLANIFICAR

1.1 La Planificación Estratégica

Acerca de **Planificación**:

“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” (<http://www.rae.es/>) [Consulta 1 de febrero de 2006].

“Es un proceso de reflexión previo a la acción que la preside y la dirige. Es decir que, con la planificación se busca conocer el pasado, reconocer la realidad actual y establecer anticipaciones al futuro” (IIRR y ACORDES. Primer Curso Nacional de Planificación y Formulación de Proyectos Sociales con Enfoque de Marco Lógico. 1998. Pág. 1)

Hemos subrayado algunas palabras claves en estas definiciones, por ejemplo, que para el desenvolvimiento de nuestra planificación necesitaremos un análisis de nuestra situación actual, y que para el mismo debemos tener claro lo que como empresa ya hemos vivido. Otro punto clave es tener un objetivo determinado, es decir saber hacia dónde nos dirigimos.

Ahora respecto a la **Estrategia**:

“Arte, traza para dirigir un asunto” (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno. 1995)

Y **estratégico**:

“Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo” (<http://www.rae.es/>) [Consulta 1 de febrero de 2006].

Como podemos apreciar, este punto se refiere más al cómo lo haremos, qué tácticas usaremos para el cumplimiento de nuestros propósitos. Es decir, la planificación estratégica se orienta hacia el cumplimiento de logros concretos, y que para conseguirlo se basa en programas determinados de acción.

Sintetizando esta parte, la planificación estratégica incluye tres puntos importantes:

- ¿Dónde estoy? Situación actual de la empresa
- ¿A dónde voy? Mis objetivos concretos
- ¿Cómo lo voy a hacer? La estrategia que utilizaré

En nuestro caso estamos planteando un plan estratégico de comunicación, por lo que debemos tener claro que nuestro propósito debe ser coherente con el plan de la empresa, convirtiéndose en un plus que ayude a un cumplimiento macro, el mismo que involucra a toda la empresa.

“La comunicación empresarial no es algo que podamos escoger. Ocurre en todas las empresas en forma permanente, a veces en forma riesgosa y con bastante frecuencia sin planificación real” (JENNIGS, Marie y CHURCHILL, David. CÓMO GERENCIAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. 1991. Pág.11)

Esto da valor a la planificación estratégica de la cual tratamos en el desarrollo de esta monografía, pues es penoso que en muchas organizaciones, el flujo de la comunicación se maneje de forma “natural” sin una planificación seria, quizá por “falta de tiempo, porque eso es para las grandes empresas, porque nosotros vamos analizando y actuando según se den las cosas, o quizá porque no la necesitamos, si así estamos años en el mercado”, todos estos supuestos son falsos, pues si bien uno no conoce el futuro, sí lo puede prever e incrementar la posibilidad de afrontar cualquier contrariedad, por lo que realizar una planificación estratégica es fundamental.

1.2 La Comunicación

Según el diccionario Grijalbo, la comunicación es: “Proceso de transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor a través de un medio, que requiere un código común a ambos”

Con esta definición básica, podemos transportarnos al mundo que nos interesa en este momento, el de las empresas, y podemos concluir en que la comunicación es la herramienta que utilizamos para mantener una relación con nuestro público objetivo.

¿Y qué comunicamos?

Todo, absolutamente todo. Cada uno de nuestros movimientos y nuestras acciones, sean estos planificados o no son transmitidos al público, quienes se forman una imagen nuestra en base a nuestro ejercicio diario, sea éste

premeditado o no, por lo que hay que procurar mantener un perfil de identidad propio y diferenciado, con el propósito de formar en nuestros receptores una actitud favorable hacia nuestra compañía.

1.2.1 La Comunicación Estratégica

Algunas definiciones:

“Es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (TIRONI, Eugenio y CAVALLLO, Ascanio. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. 2004. Pág. 27)

“No se trata simplemente de un programa de comunicación empresarial sino de parte de la estrategia empresarial en sí misma.” (JENNIGS, Marie y CHURCHILL, David. CÓMO GERENCIAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. 1991. Pág.20)

En esta ocasión de igual manera hemos subrayado las palabras clave, las mismas que dichas de otra manera son la ventana de la empresa, pues en ella se halla la estrategia misma de la organización y es la herramienta que permite crear un ambiente positivo para el logro de nuestros fines, pues permite proyectar nuestra identidad.

Tironi y Cavallo plantean la necesidad de diferenciar a la Comunicación Estratégica de la Corporativa. Entre los puntos con los que caracteriza a la Comunicación Estratégica constan:

- Introduce la variable de largo plazo
- Incorpora la mirada del futuro
- Toma en cuenta las amenazas futuras
- Puede darse con consultoría externa, autonomía.

Sin afirmar o negar estos puntos, es importante revisar lo que entendemos ahora por Comunicación Corporativa y obtener nuestro propio criterio.

1.2.2 La Comunicación Corporativa

En el libro Comunicación Corporativa se cita una definición de Blauw, en la que la describe como: “el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa” (VAN RIEL, Cees B.M. COMUNICACIÓN CORPORATIVA. 1997. Pág. 26)

En Internet encontramos que: “La Comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos” (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>) [Consulta 9 de febrero de 2006]

Las definiciones planteadas son muy claras, por lo que no necesitamos redundar con comentarios, únicamente, recalamos el hecho de “transportar y acentuar la identidad corporativa”, que en otras palabras sería la tarea con la que este tipo de comunicación cumple; y si revisamos el segundo capítulo de Tironi y Cavallo, al referirse a la tarea de la Comunicación Estratégica, dice: “ la tarea de la C.E. es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.” Lo que nos otorga una similitud entre ambos tipos de comunicación, sin embargo, como lo habíamos incluido en el punto anterior, Tironi y Cavallo plantean la diferencia entre ambas, caracterizando a la Comunicación Corporativa con:

- Remitirse directamente al <cuerpo> de la organización, a su constitución identitaria tal como existe en el presente
- Tiene en cuenta, primordialmente, el estado actual de la organización
- Cree necesario reaccionar ante una amenaza vigente sin tener en cuenta las futuras
- Es administrada por personas que forman parte de la organización

Si bien existen diferencias innegables entre la Comunicación Estratégica y la Corporativa, en el desarrollo de este trabajo presentamos un lazo, a mi parecer ideal, pues unimos a la Comunicación Corporativa con la Estratégica, a través de la Planeación Estratégica, en la que nos enfocamos también hacia el futuro, basándonos en nuestra situación actual.

1.3 La Imagen Corporativa

Antes de profundizar en la imagen corporativa es necesario que la diferenciemos de la identidad corporativa, para lo cual exponemos las descripciones dadas por Capriotti, que en particular, me parecen unas de las más claras y puntuales.

“Por identidad corporativa entendemos la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (CAPRIOTTI, Paul. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA. 1999. Pág. 140)

En cambio, Imagen Corporativa es la: “Estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.” (CAPRIOTTI, Paul.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA. 1999.
Pág. 29)

En síntesis la identidad es la esencia misma de la empresa, y la imagen es lo que representamos para nuestro público, es decir, nosotros no la podemos imponer, sin embargo, sí podemos influir en nuestra imagen, un punto más a la importancia del Plan de Comunicación Corporativa.

Para tener cimientos firmes en la construcción de este gran edificio llamado Imagen Corporativa necesitamos un componente primordial: COHERENCIA entre lo que decimos y lo que hacemos. Capriotti sintetiza en tres ideas la planificación estratégica de la Imagen Corporativa, estas son:

- Pensar la identidad y la diferencia de la organización.
- Hacer la identidad y la diferencia de la organización
- Comunicar la identidad y la diferencia de la organización

Aunque esto no sea una varita mágica que nos asegure mantener nuestro edificio siempre brillante y resplandeciente, sí es la base sólida y el componente esencial de los cuales nos habíamos referido.

1.4 Público

“Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos”

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>) [Consulta 9 de febrero de 2006]

Durante el desarrollo de un Plan de Comunicación Corporativa, nuestro público es una ficha muy valiosa, pues es a él hacia donde van dirigidos

todos nuestros esfuerzos de comunicación, y será él quien se forme una imagen –positiva o negativa- de nuestra empresa.

1.5 La Comunicación Integrada de Marketing y sus herramientas

“La CIM no es cuestión de anuncios, agencias, piezas para correo directo o proyectos de RP, ni de la batalla para ver quién controla la comunicación. De hecho, es cuestión de **entender a los consumidores y a qué responden éstos**. El proceso de la CIM es una forma de pensar y planear, que alinea todas las comunicaciones de una compañía de modo que resulten más eficaces y respondan al interés de los consumidores. La CIM se debe a un cambio filosófico que ha ido de simplemente “mover los productos” a verdaderamente satisfacer las necesidades de los clientes” (RUSSELL, J. Thomas y LANE, W. Ronald. PUBLICIDAD. 2001. Págs.26-27)

La CIM consiste en armonizar todo el programa de Comunicación con el fin de llegar con una voz unificada al consumidor, sea cual fuere nuestra posición dentro de la empresa. Conseguirlo no es fácil, pues se necesita de mucha coordinación y planificación para entender al consumidor, saber a qué responde y como empresa acoplarnos y llevar todos un mensaje consistente y claro.

Las herramientas de las cuales nos podemos valer en la CIM son:

1. “Publicidad: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un promotor determinado.
2. Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.
3. Relaciones Públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para promover o proteger la imagen de una compañía o producto.

4. Venta Personal: se trata de la comunicación verbal con uno o más clientes potenciales, con el propósito de hacer una presentación, responder preguntas y conseguir pedidos.
5. Marketing Directo: utilización del correo, del teléfono, del fax del correo electrónico o de Internet para comunicar directamente con determinados clientes o clientes potenciales o solicitar una respuesta directa por parte de los mismos.” (KOTLER, Philip, et al. DIRECCIÓN DE MARKETING. 2000. Pág.616)

En conclusión, los conceptos que hemos planteado son un sustento que valoriza el hecho de que una empresa cuente con su Plan Estratégico de Comunicación Corporativa. Como empresa satisfacer al cliente y estar donde deseamos, no es algo que se hace al azar.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

2.1.1 Mejorar la comunicación de advance CONSULTORA con su público externo.

advance CONSULTORA, es una empresa con poco tiempo en el mercado, por lo que necesita generar notoriedad y aspectos de diferenciación, de ahí el interés por establecer un Plan Estratégico de Comunicación, el mismo que permita crear valor para la organización, convirtiéndose en un activo intangible estratégico.

advance CONSULTORA tiene como prioridad –en este momento- mejorar y fortalecer la comunicación con su público externo, sin que esto desmerezca o desvalorice la importancia que tiene su público interno. Con la intención de satisfacer sus necesidad prioritaria, nuestro plan de comunicación se enfoca precisamente a este público, el externo.

2.2 Objetivos Específicos

2.2.1 Analizar la situación actual de la empresa

Como se había planteado en el capítulo anterior, es necesario saber dónde estamos y cómo, para así poder dirigirnos hacia una meta aprovechando nuestras fortalezas, buscando mejorar nuestros errores y estando atentos a cualquier circunstancia que se presente.

2.2.2 Proponer canales externos de comunicación

Los mismos que cumplirán con la finalidad de comunicarnos efectivamente con nuestro público externo.

2.2.3 Determinar brechas entre la identidad ideal y la real.

A través del sondeo podremos identificar estas brechas, para así poder trabajar en las mismas y procurar su disminución.

2.2.4 Diseñar una propuesta para fortalecer la imagen corporativa

Al contar una imagen positiva, la empresa adquiere valor y éste a su vez en un activo intangible que traerá consigo más beneficios.

2.2.5 Ayudar implícitamente a la venta de nuestro portafolio de servicios.

Entre los beneficios que otorga la imagen corporativa es el poder vender mejor, pues la imagen es vista como sinónimo de garantía.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este apartado esta constituido por dos grupos de información. El primero consiste en un análisis de lo que es la empresa, sus características mismas, es decir, los datos necesarios para poder pasar a la segunda parte del capítulo, en la nos enfocaremos a la propiamente a la comunicación del perfil corporativo.

3.3 Análisis de la Empresa (Descripción)

Orígenes de la Empresa

advance CONSULTORA, compañía de responsabilidad limitada, surge como respuesta a inquietudes personales de los socios luego de haber realizado, cada uno por su lado, estudios en el extranjero. A su regreso, las inquietudes sobre cómo continuar con el desarrollo profesional y a la vez cómo generar recursos y ser socialmente responsables, llevaron al planteamiento de opciones que derivaron en la intención cierta de continuar con la carrera de consultores buscando en todo momento agregar valor a las compañías clientes.

Esto a la luz de la experiencia personal en el mercado que muestra servicios de consultoría poco comprometidos con la realidad de las organizaciones y más enfocados en lograr reeditar sin un compromiso cierto por la sostenibilidad de los proyectos propuestos.

Como consultores profesionales de advance, se cree en la importancia vital de que el servicio que se entrega sea realmente efectivo para las compañías en el tiempo y al final del día afecte positivamente a la rentabilidad,

productividad y eficiencia organizacional. En este sentido todas las acciones que se realizan, se las hace sumando el expertiz de quienes aquí trabajan y las necesidades del cliente. No se cree en fórmulas mágicas que se aplican sin beneficio de inventario a tal o cual organización sino más bien en el desarrollo de propuestas conjuntas que aporten y agreguen valor a la gestión de los clientes. Este es el verdadero valor que un consultor responsable puede generar.

Estructura de la industria

La industria de la consultoría es una industria en crecimiento a la luz de la cada vez mayor cantidad de oferta en este sentido. Muchos profesionales con experiencia en compañías han decidido optar por el camino propio y se han planteado la consultoría como vía; por otro lado, profesionales jóvenes recién salidos de las universidades han optado también por el camino propio.

Sin embargo, este crecimiento podría considerarse caótico cuando se mira que dichos profesionales generan sociedades de hecho para la prestación de sus servicios. Según la Superintendencia de compañías en la ciudad de Cuenca existen 10 compañías legalmente constituidas como prestadoras de servicios de consultoría en alguna de las áreas en las que avance compite; no obstante la cantidad de sociedades de hecho o personas independientes es mucho mayor, alrededor de 15 al menos. Con esto se conoce que más del 60% de los competidores en el sector industrial son informales.

Con estos antecedentes se puede podríamos afirmar que la tendencia de la industria es a la fragmentación, con la aparición y desaparición constante de actores, dadas las escasas barreras de ingreso y de salida.

En este escenario, la rentabilidad podría ser interesante si es que se generan nuevos nichos de negocio, nuevas categorías y nuevos productos. Todas estas, son consideraciones que advance CONSULTORA se ha planteado a sí misma y que le permitirán adquirir una ubicación importante en el sector industrial a competir.

Análisis de la competencia

Para este análisis se entiende por Competencia a quienes están dentro del grupo estratégico de advance, y por tanto ofertan los mismos o similares servicios al mismo mercado objetivo en el mismo o similar ámbito geográfico. Estas empresas son:

Cuadro 1. Empresas Competidoras

Empresa	Consultoría	Capacitación
Competidor 1	Cambio organizacional, gestión de la calidad, Marketing	Todos los temas del management
Competidor 2	Investigación y estudios de mercado, consultoría en Marketing	Temas de Marketing
Competidor 3	Cambio organizacional, gestión de la calidad,marketing	Todos los temas del management
Competidor 4	Cambio organizacional, gestión de la calidad,marketing, finanzas	Todos los temas del management
Competidor 5	Cambio organizacional, gestión de la calidad,marketing	Todos los temas del management
Competidor 6	Cambio organizacional, trabajo en equipo, compromiso	Cambio organizacional, trabajo en equipo, compromiso

Fuente: advance CONSULTORA

Nota: La identificación de cada competidor corresponde a la empresa

3.3.1 Identidad Corporativa

La personalidad de advance CONSULTORA se define bajo los siguientes aspectos:

3.1.1.1 Misión

Generar ventajas competitivas para las organizaciones.

3.1.1.2 Visión

Ser la empresa de Servicios de Consultoría Organizacional, Marketing y Comunicación Corporativa de mayor reputación en la región austro del Ecuador, con una cartera de clientes representativa de la industria regional y de las organizaciones del ámbito público; que es a la vez un modelo de organización en aprendizaje permanente y un sistema eficiente de prestación de servicios estratégicos de Consultoría y de recuperación de inversiones para nuestros accionistas.

3.1.1.3 Valores

Orientación al cliente: Siempre buscaremos ubicarnos en la posición del cliente para entender cuáles son sus propósitos y poderlo satisfacer adecuadamente.

Cooperación: Trabajar en base al apoyo de unos con otros

Excelencia: Nuestro trabajo es eficaz, por lo que garantizamos la calidad del mismo.

Creatividad: Las nuevas y buenas ideas son trascendentales en nuestro negocio.

3.1.1.4 Objetivos de la Empresa

Para este año 2006, advance CONSULTORA se ha planteado los siguientes objetivos:

- Ser la empresa líder en consultoría en las áreas de Marketing, Formación y Desarrollo Organizacional a nivel local y regional
- Incrementar en un 20% el volumen anual de ventas
- Tener un índice máximo del 5% de deserción anual respecto a nuestros clientes

3.1.1.5 Principios Corporativos

- Diagnóstico e Implementación nunca están separados
- La capacitación sólo es parte de intervenciones mayores
- Si no se mide, no se puede evaluar
- La creatividad es premiada siempre
- La información generada con el cliente es confidencial
- Lo que no sabemos hacer, no lo hacemos
- Mantenemos la relación con nuestros clientes

3.1.2 Análisis FODA

Cuadro 2. FODA

Fortalezas ▪ Equipo multidisciplinario ▪ Redes externas independientes fuertes ▪ Transferencia tecnológica ▪ Buena imagen del trabajo realizado ▪ Estructura flexible y movable	Debilidades ▪ Notoriedad media ▪ Poca capacidad de respuesta a muchos clientes simultáneos ▪ Mucha concentración de gestión en las cabezas ▪ RRHH poco calificado en: Computación, uso del tiempo, proactividad ▪ Poca infraestructura ▪ Ambiente demasiado informal
Oportunidades ▪ TLC exige a empresas ser eficientes ▪ Sectores con mayor crecimiento 2006: Comercial, gran manufactura, agencias de publicidad, cooperativas ▪ CNCF financia montos menores de capacitación y en forma limitada	Amenazas ▪ Competencia Nacional incursiona con más fuerza en el mercado local ▪ Aumenta la competencia local informal ▪ Competencia actual se diversifica

Fuente: advance CONSULTORA

3.1.3 Público Objetivo

El público objetivo de advance CONSULTORA está geográficamente ubicado en la ciudad de Cuenca en primer lugar, y luego, en sus áreas de influencia del austro ecuatoriano. Dentro de esta región geográfica, el primer foco de atención son las empresas pequeñas y medianas que requieren servicios de consultoría de marketing y desarrollo para enfrentar la creciente competencia nacional y la cada vez más fuerte competencia internacional. Algo que se verá incrementado con la firma del TLC y luego del ALCA.

Sin duda, dichas organizaciones tienen una encrucijada bastante fuerte. Si no están preparadas como organización, si no mejoran sus sistemas de gestión interna, si no se hacen más competitivas y productivas, competir en el nuevo escenario será mucho más difícil. Esto involucra cambios culturales radicales, aumentar la tolerancia a la ambigüedad organizacional, mejorar los sistemas de formación internos y finalmente incorporar como competencia cardinal de la organización el cambio constante, la productividad en crecimiento y la mejora continua.

Por otro lado, estas mismas organizaciones requieren con urgencia mejorar sus sistemas de orientación e investigación de mercados y con ello optimizar sus procesos de comercialización. Si ello no ocurre la competencia internacional entrante podría afectar severamente la sostenibilidad de dicha empresa.

3.1.4 Portafolio de Servicios

advance Consultora ofrece sus servicios dentro de las 3 siguientes ramas:

3.1.4.1 Marketing

Objetivo:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones efectivas que están orientadas a aumentar la rentabilidad general de la empresa y aumentar los resultados de gestión.

Soluciones:

- Investigación de Mercados
- Panel de consumidores
- Inteligencia de Mercados
- Planes de Acción Comercial
- Auditorías de Servicio
- Análisis de bases de datos y segmentación
- Geomarketing
- Plan Integral de Marketing
- Test de Productos
- Auditorías de Marca

3.1.4.2 Desarrollo Organizacional

Objetivo:

Aumentar la rentabilidad, competitividad y productividad general de su compañía, así como aumentar la satisfacción interna y mejorar el ambiente laboral.

Soluciones:

Diagnóstico Organizacional

- Clima y Cultura

Gestión de Servicio al Cliente

- Aseguramiento de la calidad de la cadena de servicio

Programas de Cambio Cultural

- Cultura de Servicio
- Cultura de calidad y competitividad

Programas de formación y desarrollo

- Desarrollo de habilidades y actitudes para el servicio, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y motivación

3.1.4.3 Formación

Objetivo:

Incrementar la productividad general de las compañías, mejorar los ambientes laborales y contar con mejores niveles de compromiso individual con la organización.

Soluciones:

Outdoor

OMD (Outdoor Management Development)

- Aprendizaje de aventura
- Motivante, impactante, cohesionador, efectivo

Convenciones anuales

- Dinámico
- Para grandes grupos
- Genera Compromisos

Outdoor Gerencial

- Aprendizaje del funcionamiento de la empresa al aire libre
- Renueva compromisos
- Define objetivos
- Traza estrategias

Indoor

Desarrollo de líderes

- Management learning
- Herramientas de liderazgo
- Liderazgo situacional
- Gestión de proyectos

Desarrollo de equipo

- Gestión de equipos
- Reuniones efectivas
- Negociación eficiente
- Motivación para la acción

Desarrollo de la organización

- Manejo del cambio
- Cultura para la excelencia
- Programas de capacitación
- Gestión por competencias

Desarrollo de mercadeo

- El vendedor experto
- Marketing de servicios
- Marketing B2B - B2C
- Merchandising

3.1.5 Sondeo de Imagen Corporativa

Para tener una idea básica respecto a la Imagen Corporativa que se ha formado el público externo de advance CONSULTORA, se realizó un sondeo cualitativo.

En conjunto con los directivos de la compañía, se seleccionaron 10 empresas prospectos para obtener información de valor, y junto a estas compañías, se eligieron a personas representativas para ser entrevistadas. Dentro de las seleccionadas, la mitad corresponden a clientes y la otra mitad a compañías con las que no se ha trabajado hasta la fecha.

Estas entrevistas aclararon temas referentes a la percepción que tienen acerca de advance, de sus servicios, el ideal de una consultora, un breve análisis de la competencia e identificar también, canales existentes e ideales de comunicación. (Ver cuestionario de entrevista en Anexo 1 y sistematización de las entrevistas en Anexo 2).

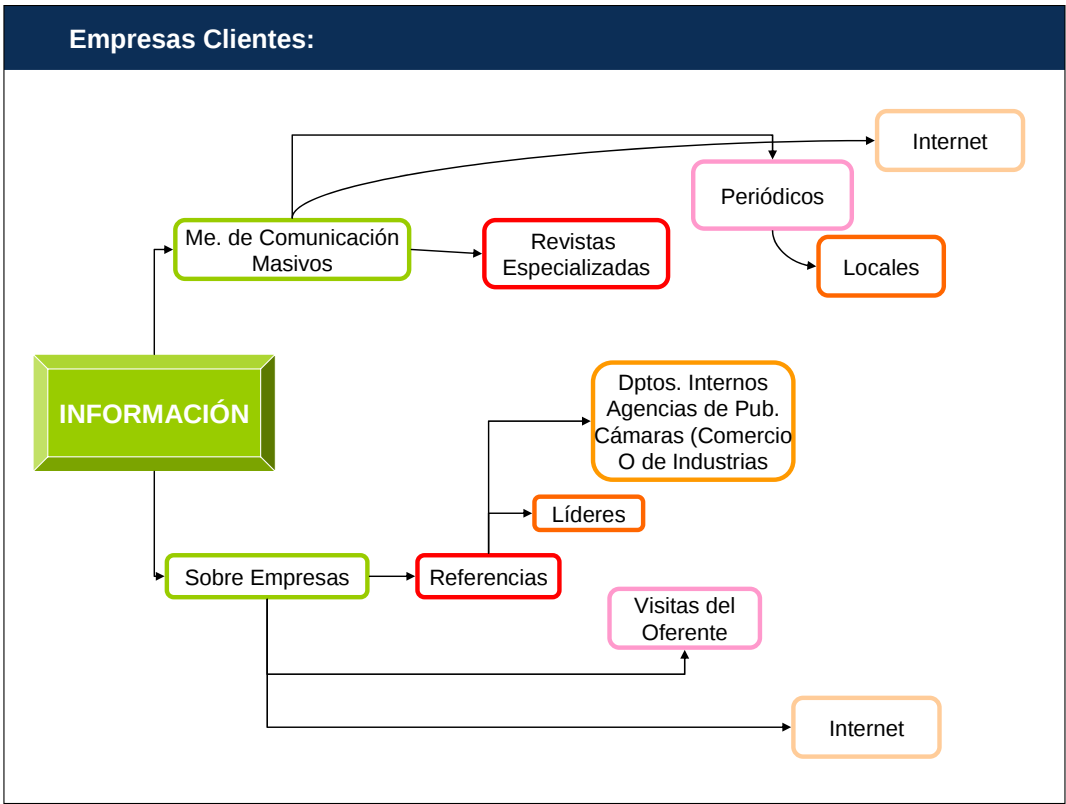
3.1.5.1 Información obtenida:

La información recogida a través de las entrevistas permitió aclarar la imagen que tienen los públicos respecto a advance CONSULTORA. Seguido se presentan cuadros que resumen la opinión de los entrevistados en los diferentes temas. En el detalle a continuación figuran las empresas clientes y las no clientes.

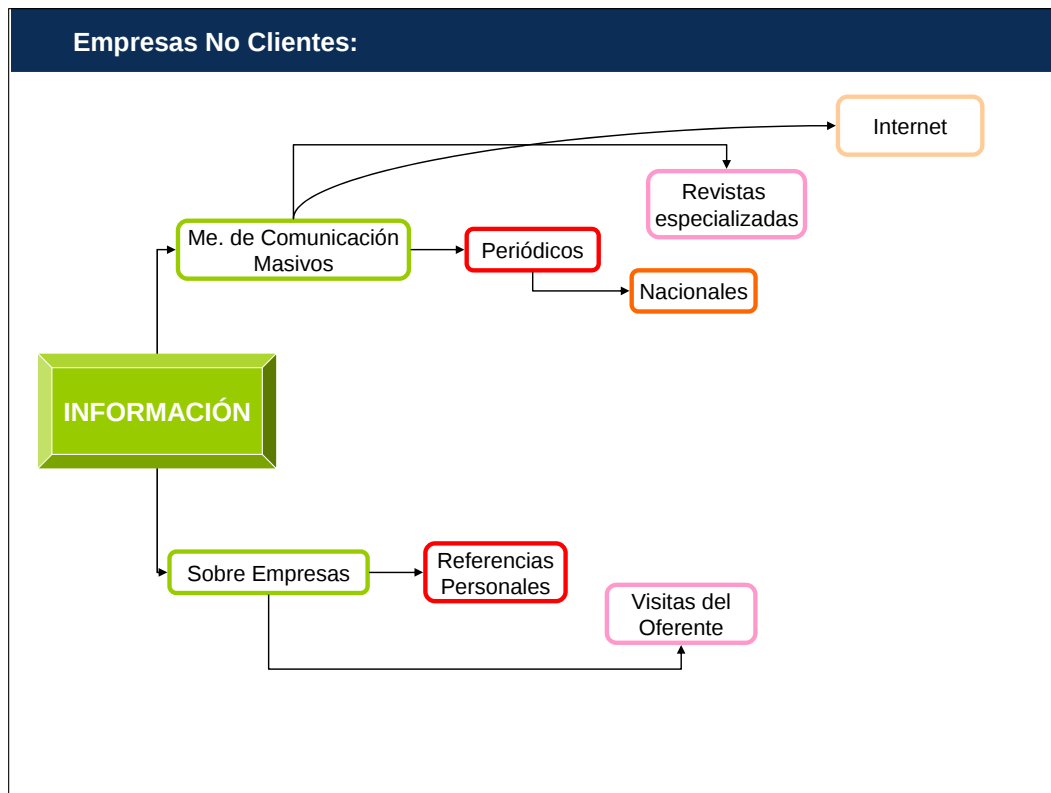
Es importante anotar, que los resultados obtenidos en esta investigación son para uso exclusivo de advance CONSULTORA, por lo que, por motivos internos de la empresa, se ha preferido señalar a las empresas competidoras o posiblemente competidoras con la letra C= competidor y un número (1) que servirá para su identificación.

1. Obtención de la información:

Cuadro 3. Obtención de información respecto a clientes



Cuadro 4. Obtención de información respecto a no clientes

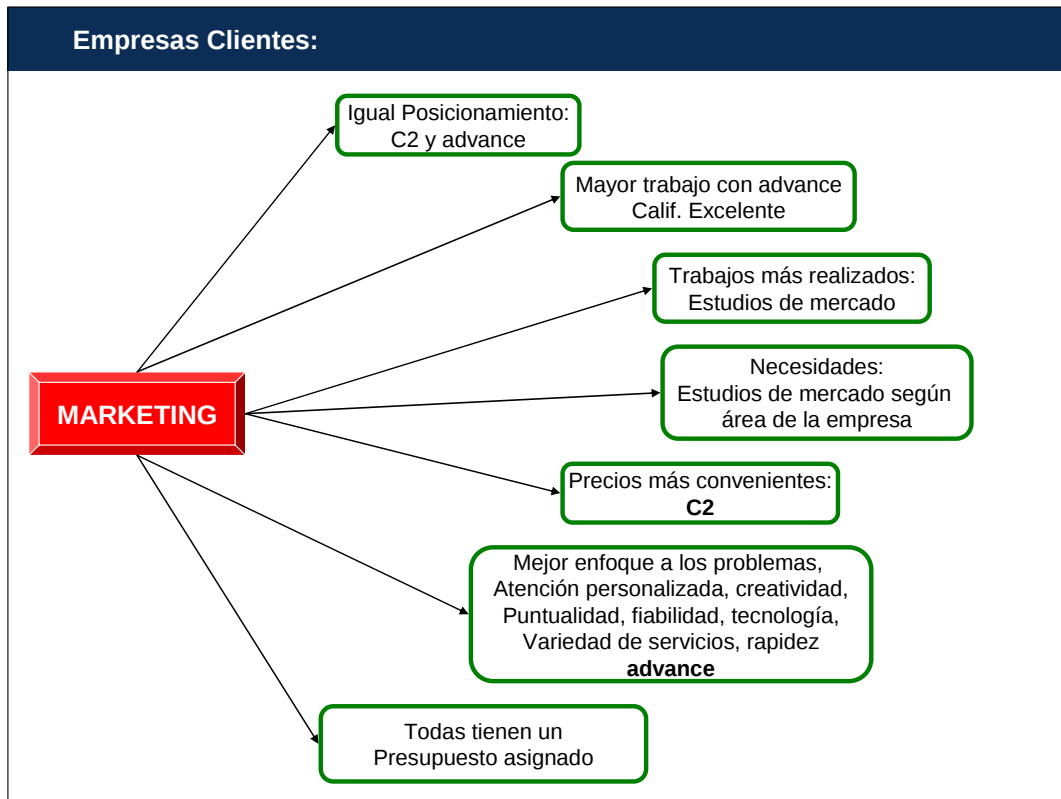


Como podemos ver, en cuanto a los medios de comunicación masiva, primordialmente la gente se informa a través de la prensa y de las revistas especializadas.

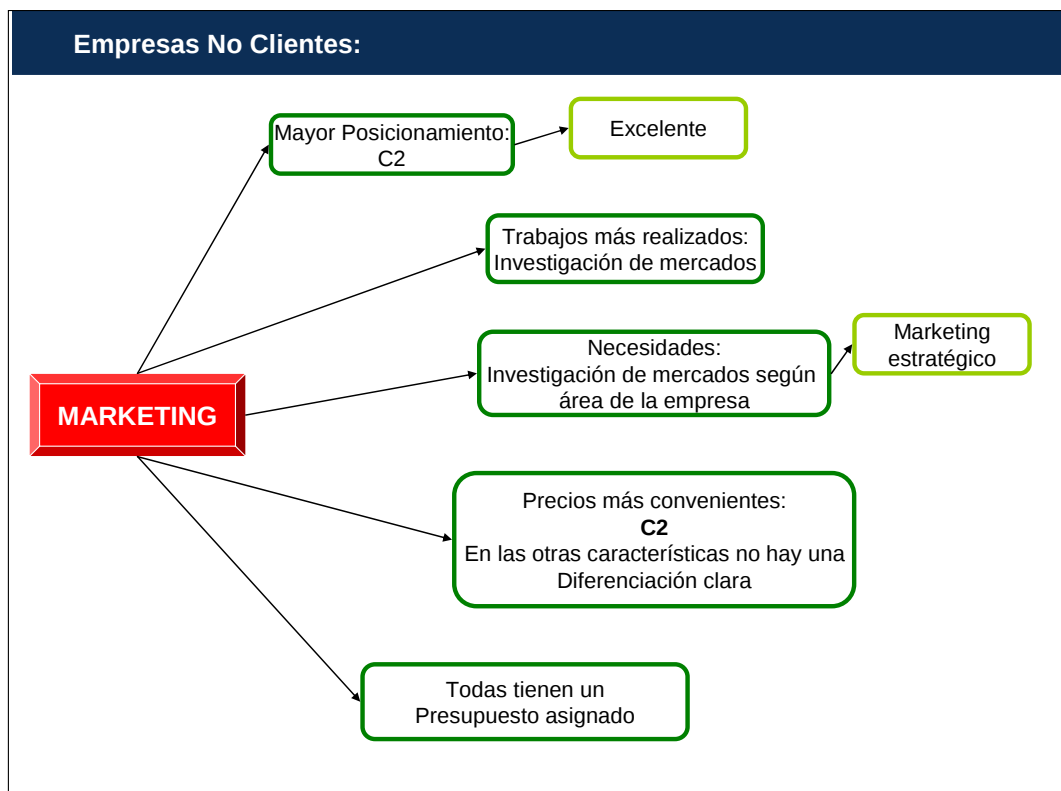
Y cuando se trata de conseguir información acerca de empresas que les presten servicios, se prefiere sin ninguna duda las referencias que un tercero le dé; este tercero debe ser alguien de valor para quien está necesitando el servicio.

2. Marketing:

Cuadro 5. Servicios de Marketing. Información respecto a clientes



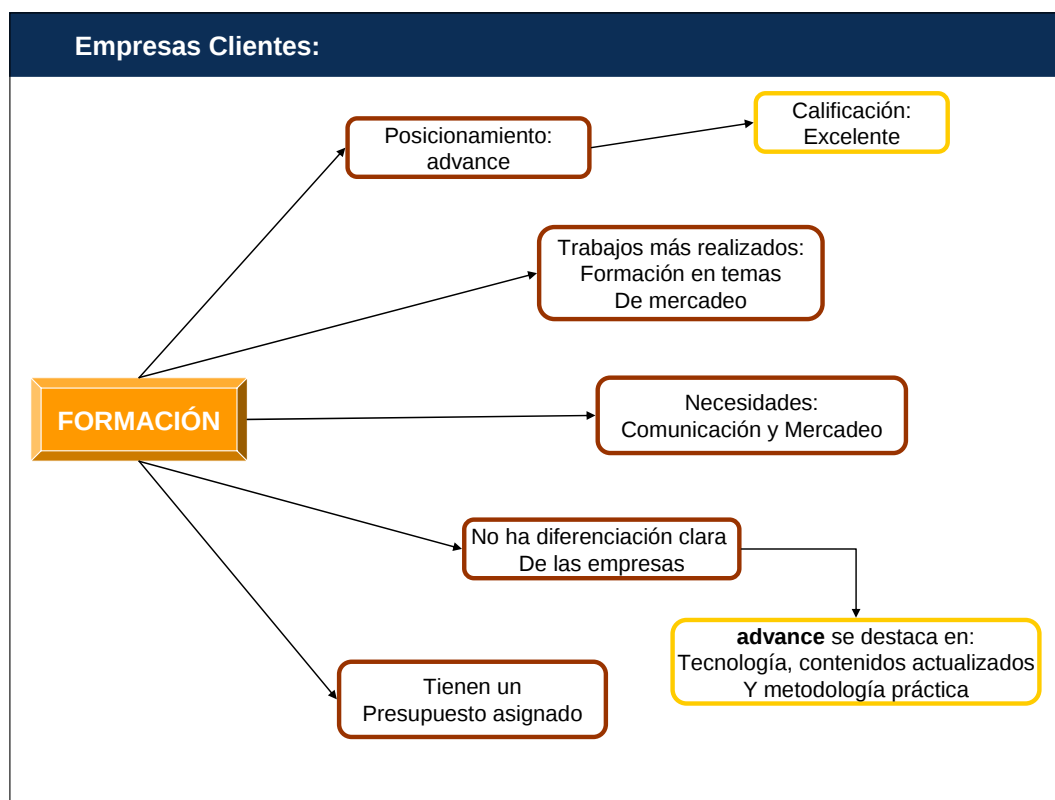
Cuadro 6. Servicios de Marketing. Información respecto a no clientes



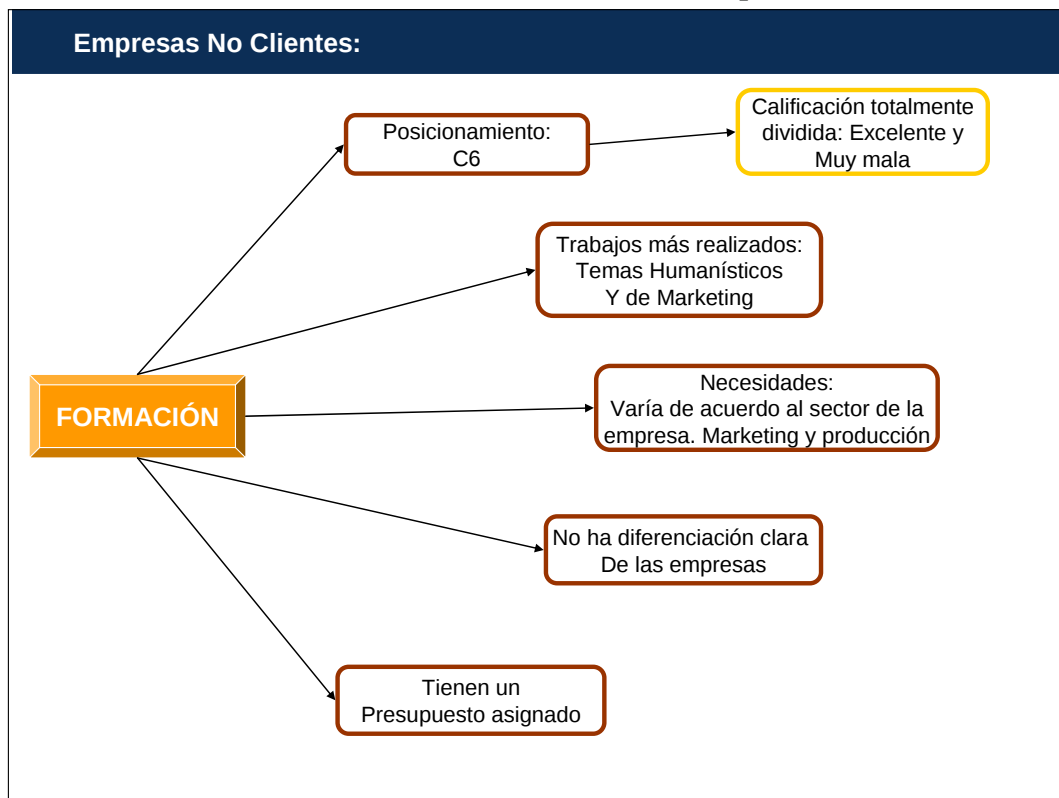
Estos cuadros (Marketing) nos muestran un competidor: C2, quien tiene un buen posicionamiento en la mente de nuestros públicos y se diferencia por su costo. advance CONSULTORA se destaca dentro de las empresas con las que ya existe un vínculo, las mismas que demuestran satisfacción con el trabajo recibido y la señalan con características como mejor enfoque a los problemas, creatividad, puntualidad, fiabilidad, entre otras. Además nos muestra que la investigación de mercados, a pesar de ser el área más explotada, es de la que más se necesita, variando el fin que se da según la necesidad específica de cada empresa. Algo importante de anotar es que esta es el área mimada de las empresas –por así decirlo-, pues en cada organización hay un presupuesto significativo asignado.

3. Formación

Cuadro 7. Servicios de Formación. Información respecto a clientes



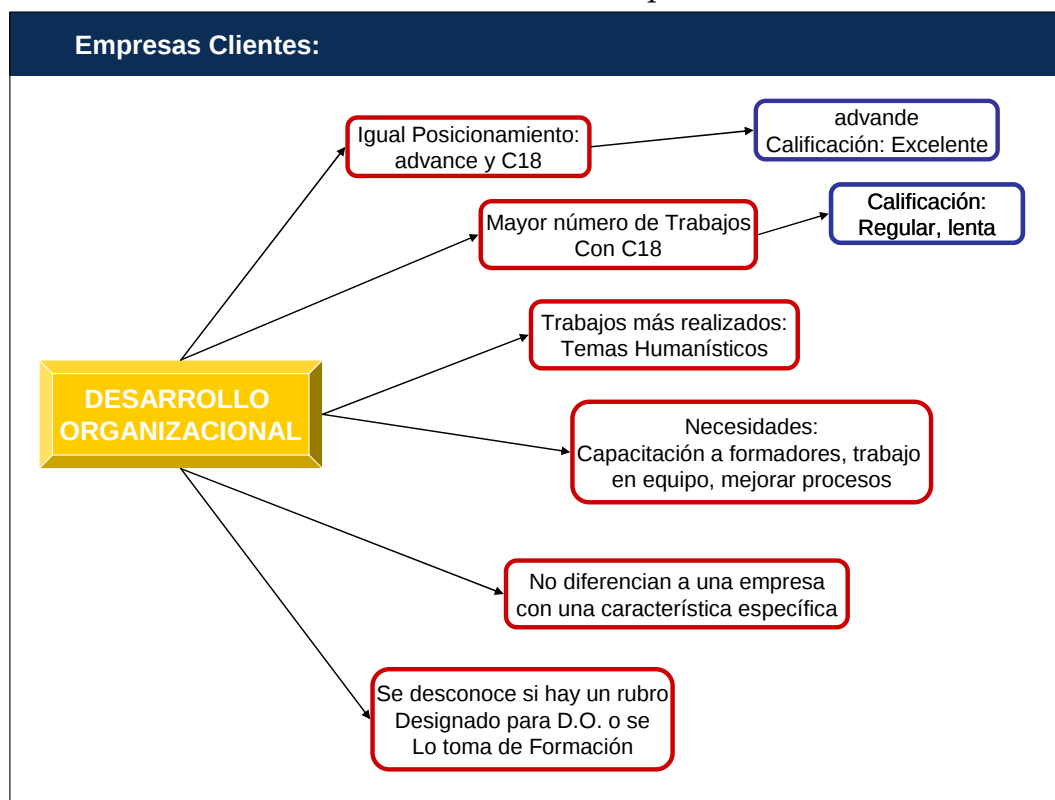
Cuadro 8. Servicios de Formación. Información respecto a no clientes



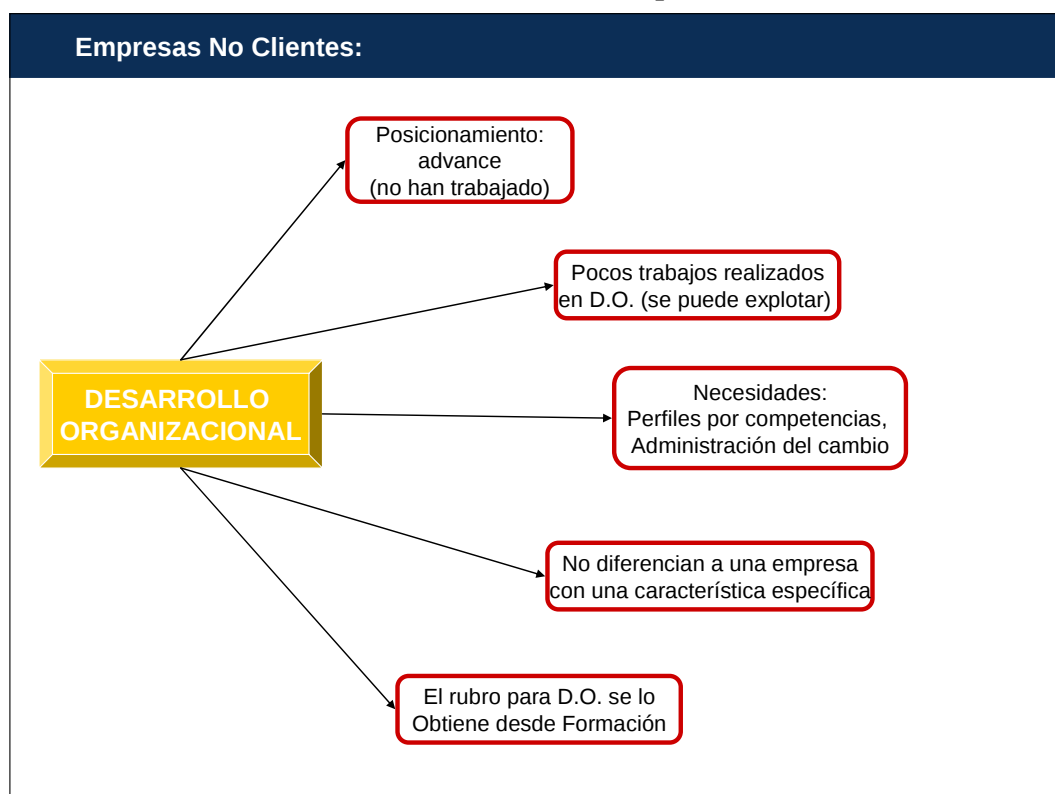
advance aparece como la mejor posicionada –positivamente- dentro del grupo de clientes, y dentro de los que no lo son, aparece el C6, quien no necesariamente tiene la mejor percepción, pero que sin embargo, tampoco se lo debe perder de vista. Los temas de formación más producidos son los relacionados con el área de marketing y otros como atención al cliente, trabajo en equipo, etc. y las necesidades van enfocadas hacia los mismos temas y además hacia la comunicación y al trabajo en plantas de producción. En cuanto a formación no hay una empresa que se diferencie con claridad. En lo poco que advance logra caracterizarse es en tecnología, contenidos actualizados y metodología práctica

4. Desarrollo Organizacional:

Cuadro 9. Servicios de D.O. Información respecto a clientes



Cuadro 10. Servicios de D.O. Información respecto a no clientes

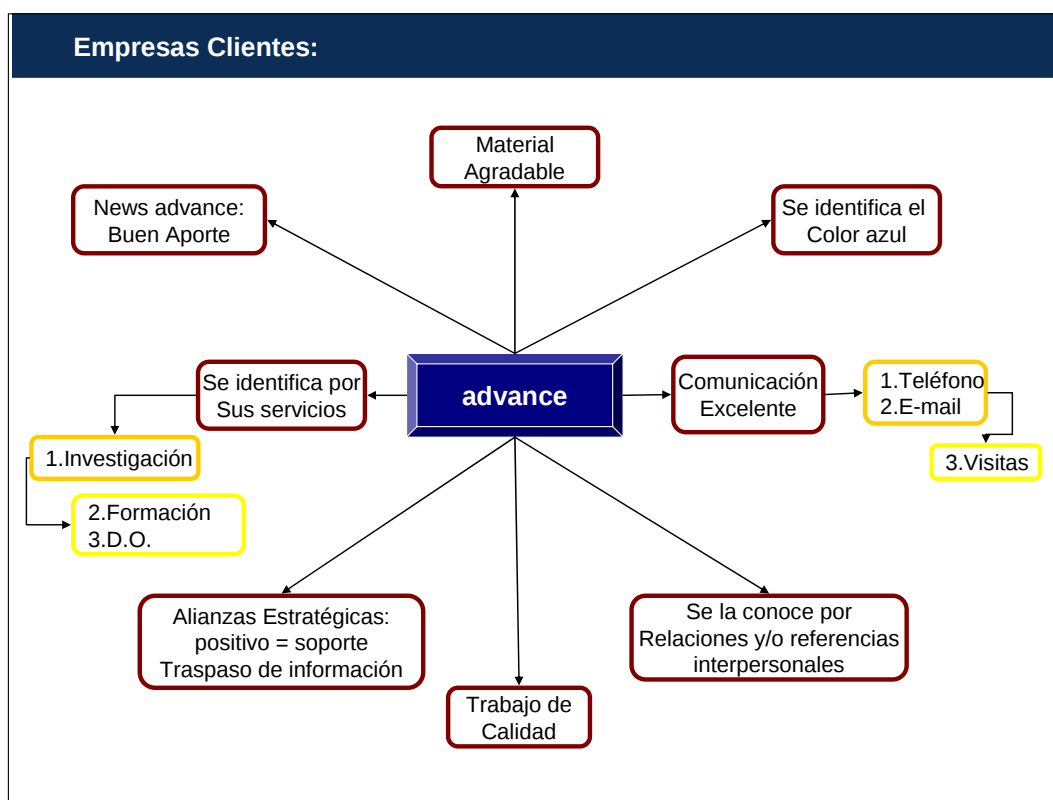


En este punto aparece otro competidor, C18, quien es considerado como lento respecto a sus servicios con una calificación regular, lo que genera una ventaja y a la vez una desventaja para advance. La ventaja es que advance es bien vista como prestadora de servicios de D.O., pero la desventaja es que si una empresa de D.O. no trabaja bien, puede dañar la imagen de este tipo de servicios.

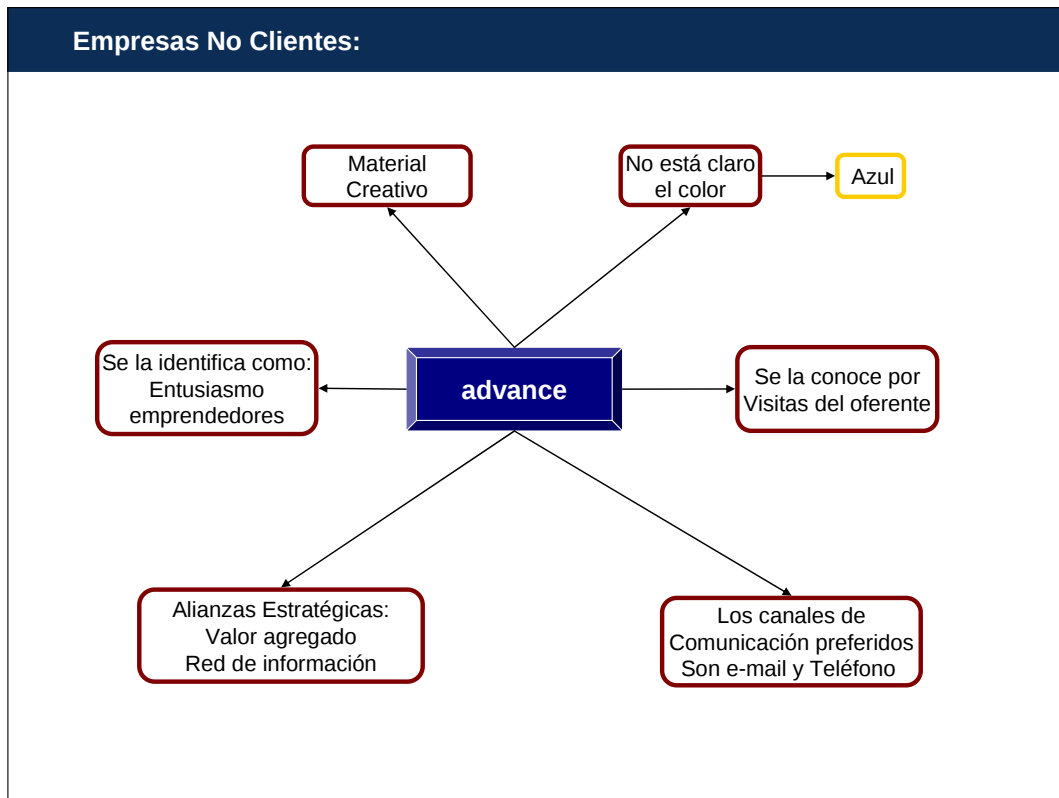
Vemos también que no hay una empresa que logre una diferenciación en esta área, además, el Desarrollo Organizacional no ha sido muy explotado todavía, por lo que hay mucho trabajo por realizar. Para esta área, por lo general se toma el rubro desde el destinado para formación.

5. advance CONSULTORA

Cuadro 11. ¿Cómo está advance? Información respecto a clientes



Cuadro 12. ¿Cómo está advance? Información respecto a no clientes



advance está posicionada como una empresa de jóvenes entusiastas y emprendedores que ofrecen servicios de buena calidad, que cuenta con un material agradable a la vista. En sus clientes tiene una imagen marcada; y en los que aún no lo son, existen características poco claras, como por ejemplo el color.

El hecho de tener alianzas estratégicas con consultoras internacionales es visto como un valor agregado para la empresa, ya que esto facilita el traspaso de información, de experiencias y de avances desarrollados en otros países.

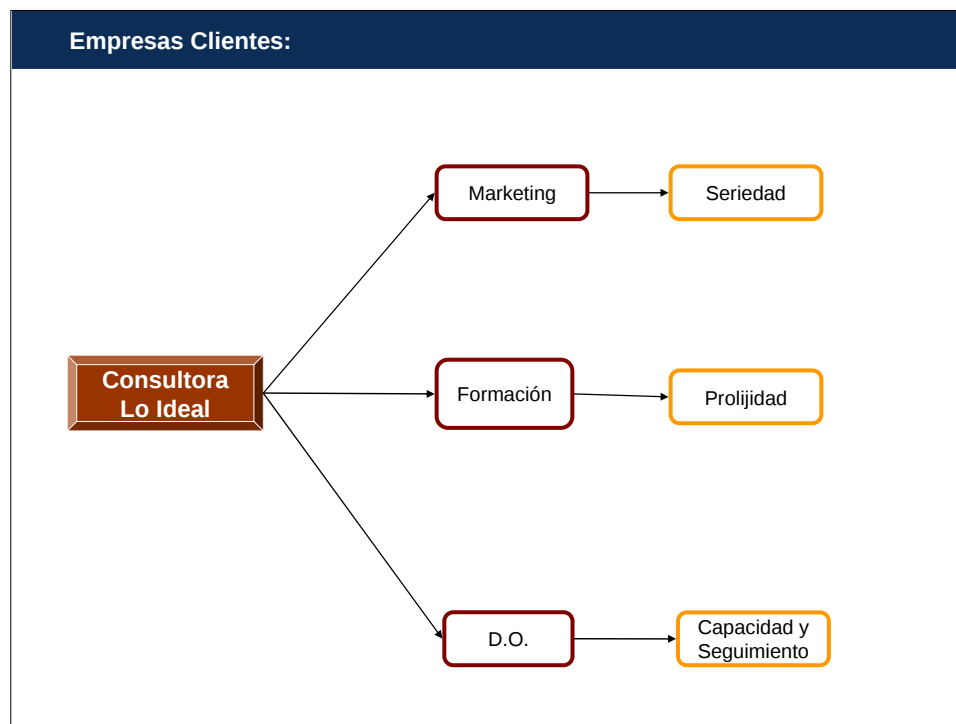
News advance, el boletín electrónico de la empresa es visto como un aporte para los clientes, sin embargo, aún no tiene mucha notoriedad.

Los canales por los que se prefiere mantener comunicación en el día a día son: el teléfono y el correo electrónico. Respecto a este último, los

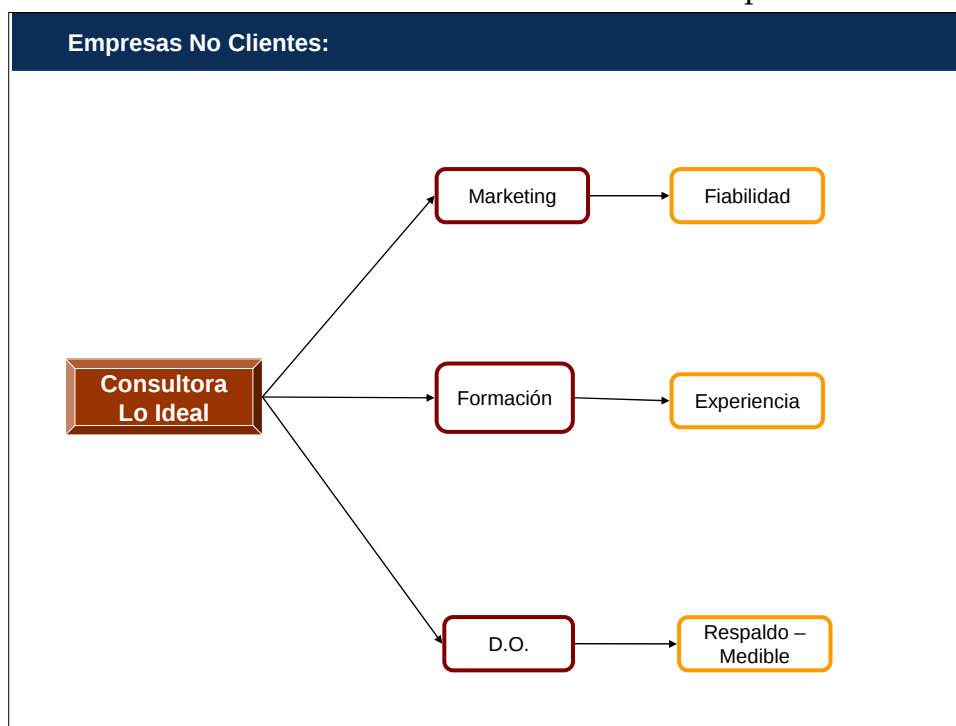
entrevistados manifiestan que es una manera rápida de que quede por sentado todo lo hablado.

6. Características ideales de las consultoras:

Cuadro 13. Características Ideales del servicio. Inf. respecto a clientes



Cuadro13. Características Ideales del servicio. Inf. respecto a no clientes



Claramente estos cuadros explican cuales son las características ideales que debe tener una consultora tanto de marketing, formación y desarrollo organizacional

7. Observaciones Generales:

Algo importante de citar que no se ha detallado en los cuadros:

- Las personas entrevistadas conocen los servicios que presta advance de acuerdo a los propuestos o recibidos, mas no el conjunto de los servicios que en realidad presta. Falta sinergia.
- Las buenas relaciones interpersonales son fundamentales, sirven de referencias. En algún caso se dijo "...es difícil entrar a trabajar con nuestra empresa, pero muy fácil salir, incluso solo por si no le caes a alguien..." Es clave mantener buenas relaciones con personas de todos los ámbitos.
- La comunicación entre advance y las empresas es calificada como excelente sin ningún titubeo, sin embargo, se recalca también que esto se da por el compromiso de las personas, pero que conseguir la comunicación es difícil ya que la línea telefónica siempre está ocupada, por eso muchas veces se prefiere ocupar el celular.
- Nuestro mensaje debe estar dirigido a cargos medios y altos, pues para decidir la compra de un servicio de consultoría, generalmente, primero se identifica la necesidad, el encargado del área correspondiente ventila opciones de proveedores, tal vez en conjunto con RR.HH. y luego, una vez analizada la necesidad vs. la propuesta, la gerencia toma la decisión final.
- El posicionamiento ideal de advance CONSULTORA es ser percibida como una empresa especializada en servicios de consultoría que ayuda a

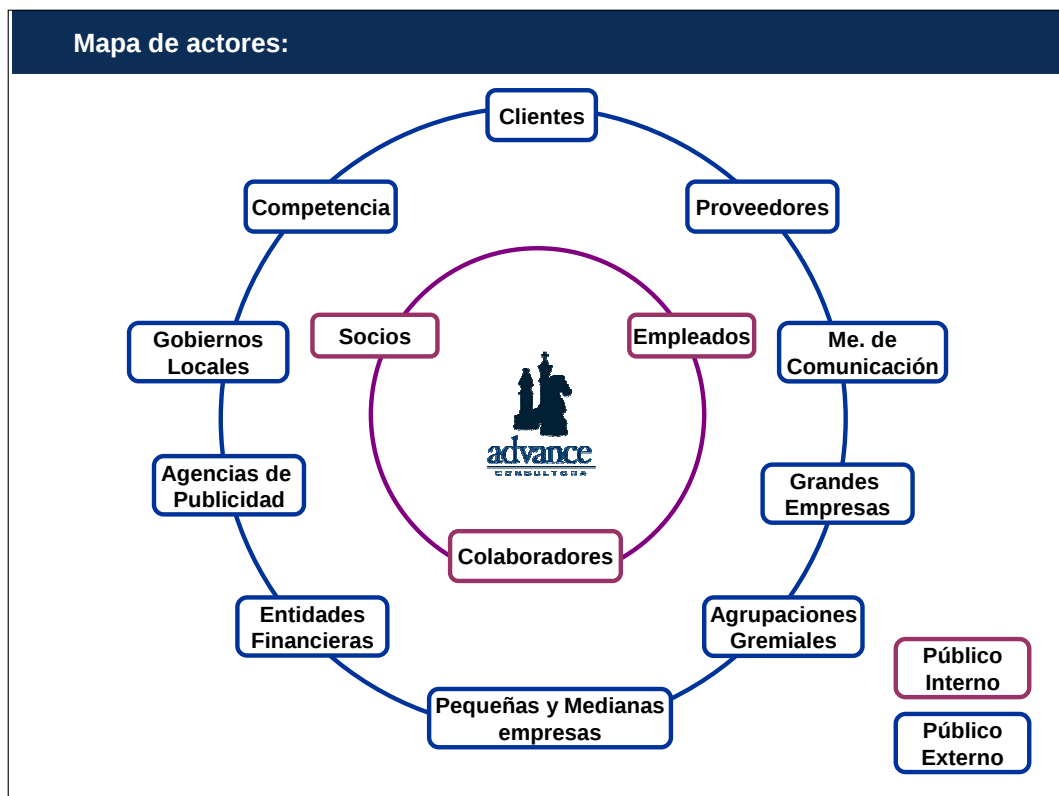
sus clientes a una real orientación al mercado. Dentro de esto, una primera intención es que el público externo **Identifique** la marca advance CONSULTORA, y posteriormente, que sea capaz de **Diferenciar** la oferta advance CONSULTORA. En relación a los resultados, se aprecia que este ideal se cumple de manera parcial, pues la marca como tal es 100% reconocida, sin embargo no toda la oferta de advance es diferenciada, punto al que se debe dar mayor énfasis.

3.4 Comunicación del Perfil Corporativo

3.2.1 Mapa de Actores de advance CONSULTORA

De acuerdo a la relación que advance mantiene con un sin número de personas y empresas se ha planteado el siguiente mapa de actores en el que se diferencias a los internos y a los externos.

Cuadro14. Actores internos y externos de la empresa



3.2.2 Objetivos de Comunicación

De acuerdo al análisis realizado, y reconociendo que “la elección entre múltiples opciones está basada en diferencias” (TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. DIFERENCIARSE O MORIR. 2001. Pág. 11), se proponen los siguientes objetivos de comunicación:

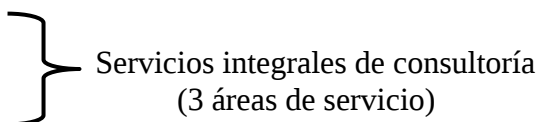
- Transmitir una propuesta única de venta consolidando el mensaje de todas las áreas de advance CONSULTORA.
- Posicionar a advance CONSULTORA como una empresa especializada y con experiencia en servicios de consultoría que genera resultados tanto en la dinámica de la orientación al mercado, como en la dinámica de la rentabilidad de las empresas.

3.2.3 Propuesta de Mensaje Corporativo

El mensaje corporativo corresponde a qué queremos decir y cómo. Para su desarrollo ha sido preciso identificar primero las Ideas Fuerza (pautas que marcan la elaboración del discurso), para luego ser transformadas en los Mensajes Clave.

Ideas Fuerza

De acuerdo a los resultados de la investigación, más conversaciones internas en la empresa, se definieron a las siguientes ideas como pauta para el mensaje:

- Experiencia
 - Fiabilidad
- 
- Servicios integrales de consultoría
(3 áreas de servicio)

Mensaje Clave

En base a estas ideas fuerza se ha desarrollado el mensaje clave:

“advance CONSULTORA es una empresa que le brinda experiencia y fiabilidad a través de servicios integrales de consultoría que ayudan a su empresa a obtener una real orientación al mercado”

Este es el mensaje básico que se comunicará, y como la comunicación se da con palabras y con actos, el mensaje se sustentará en:

- Experiencia: Amplia trayectoria de nuestro trabajo con diferentes empresas
- Fiabilidad: Empresa confiable con personal capacitado

3.2.4 Canales de Comunicación

“El especialista en marketing utiliza los canales de comunicación para dar y recibir mensajes del público objetivo” (KOTLER, Philip, et al. DIRECCIÓN DE MARKETING. 2000. Pág.14)

3.2.4.1 Canales Existentes:

De acuerdo a la investigación realizada existen 3 claros canales de comunicación de uso más frecuente entre advance y su público externo (ver punto 5 de la Información obtenida en el Sondeo Investigativo). Estos canales son:

- | | | |
|-------------|-----------|------------|
| 1. Teléfono | 2. E-mail | 3. Visitas |
|-------------|-----------|------------|

3.2.4.2 Canales Recomendados:

El punto anterior nos detalla cuáles son los canales de comunicación utilizados hasta la fecha, y que de acuerdo a la investigación son los preferidos por el público objetivo de advance CONSULTORA, lo que es un punto a favor.

Además de ratificar los canales existentes, se proponen algunas recomendaciones.

Según el punto de las observaciones generales del Sondeo Investigativo, hay cierta inconformidad respecto a las llamadas telefónicas, pues una sola línea es insuficiente para todo el movimiento diario que una empresa tiene, por lo que, la primera recomendación es:

- Incrementar el número de líneas telefónicas, al menos a 2.

El correo electrónico es mencionado en cuanto a su rapidez, comodidad y seguridad, sin embargo, se cae en la misma falencia del punto anterior, la dificultad de conexión, por la cual se hace una segunda recomendación:

- Contratar servicio de banda ancha, o en su defecto, tener una línea telefónica para uso de Internet

El tercer canal, y el menos destacado en la investigación son las visitas del personal de advance a las diferentes empresas, para el cual se recomienda:

- Transmitir siempre –cualquiera sea la forma- el mensaje corporativo de advance

Además de estos canales, que son los más claros y del día a día, también se presentan los periódicos y las revistas especializadas, los mismos que podrán ser tomados en cuenta en la planeación del mix de actividades para dar a conocer a la consultora.

3.2.5 Mix de Actividades

“Asimismo, las empresas comienzan a comprender que el mayor impacto del esfuerzo de comunicación se consigue cuando todos los instrumentos son integrados en un conjunto unificado, trabajando juntos y en armonía para conseguir importantes sinergias y mejorar la eficacia del esfuerzo total de

comunicación” (www.razonypalabra.org.mx.htm) [Consulta 21 de febrero de 2006]

Si se interpreta este párrafo, tenemos que, cada paso que se de como advance CONSULTORA, deberá ser de manera conciente y procurando mantenerse bajo un mismo mensaje, para que, con cada movimiento se otorgue más valor y diferenciación a la marca.

Entre las actividades propuestas para unificar y reforzar la imagen corporativa de advance constan:

3.2.5.1 Promoción

Actividad:

Realizar un evento anual, el mismo que sea un comprimido de los servicios que presta advance.

Objetivos:

Fortalecer la imagen de la empresa, promover la diferenciación de los servicios que presta advance, y su posible venta.

Breve descripción de la actividad:

Se buscará un espacio que conjugue tanto un lugar abierto como uno cerrado, el mismo que permitirá mediante diversas dinámicas organizadas por cada área de la empresa, conocer y diferenciar el portafolio de servicios que ofrece advance, la importancia de cada área y cómo reconocer las necesidades que pueda estar pasando la empresa.

La invitación se realizará a personas de cargos altos y medios, pues son ellos quienes podrán identificar la necesidad y decidir o influir en la compra.

Durante el evento se debe reforzar el mensaje de que advance CONSULTORA es una empresa con experiencia en la cual se puede confiar,

pues genera beneficios para su compañía. El mensaje se lo reforzará con el material impreso que se entregue, en el mismo que debe estar plasmada la identidad de la empresa. La clave de esta actividad es el dinamismo que se le de. (Revisar cronograma de acciones en el anexo 3)

3.2.5.2 Venta Personal

Actividad:

Realizar un plan de visitas con clientes actuales y potenciales.

Objetivos:

- Conseguir nuevos clientes y fidelizar los actuales
- Posicionar a advance CONSULTORA y los servicios que presta

Breve descripción de la actividad:

En la empresa se ha estado cumpliendo con un plan de visitas, especialmente a clientes potenciales. Lo que se agregará a esta actividad es un seguimiento minucioso de satisfacción a los clientes actuales.

Se trabajará también con el personal de ventas para que durante cada contacto con el cliente manifieste el mensaje de advance y se plasmen en él todos los servicios, no solo 1 o 2. Asimismo, el material que se entregue de la empresa debe plasmar su identidad y mantener coherencia con lo que se manifieste. Este plan de acciones estará vigente durante todo el año con un mínimo de 12 visitas a potenciales clientes y 5 contactos con clientes existentes.

3.2.5.3 Relaciones Públicas

Actividad 1:

Realizar un plan de visitas a medios de comunicación: prensa y revistas especializadas

Objetivos:

Forjar lazos de amistad y confianza con los medios

Breve descripción de la actividad:

Se visitará a una persona representante de los periódicos locales, y al menos a un periódico a nivel nacional, igual con las revistas especializadas, no con el fin específico de obtener algún reportaje, sino más bien sentar precedentes de la empresa y plasmar la identidad corporativa.

En estas visitas se debe recolectar una base de datos, la cual servirá para mantener contacto permanente con el medio. (Revisar cronograma de acciones en Anexo 4)

Actividad 2:

Realizar seminarios en conjunto con algún gremio o universidad

Objetivos:

- Generar notoriedad de la empresa
- Mantener lazos con líderes de opinión

Breve descripción de la actividad:

Generalmente, las personas pertenecientes a los gremios, como pueden ser la Cámara de Industrias, la Cámara de Comercio, la Cámara Ecuatoriano-Americana, o quienes pertenecen a las universidades, son líderes de opinión, por lo que es importante mantener buenas relaciones ya que ellos son referentes para empresas que deseen adquirir servicios de consultoría.

Se realizarán al menos 3 seminarios al año, en los cuales se tratarán temas referentes a los servicios que ofrece advance CONSULTORA, puesto que hay que aprovechar cada espacio que exista para lograr posicionarse.

A estos seminarios se invitará también a los contactos ya establecidos con los medios de comunicación. (Revisar cronograma de acciones en Anexo 5)

Actividad 3:

Mediante correo electrónico enviar felicitaciones por cumpleaños a personas de nuestro interés, tanto clientes, como personas pertenecientes a empresas de mayor contacto.

Objetivos:

- Generar notoriedad de la empresa

Breve descripción de la actividad:

Implementar una base de datos con cumpleaños de personas de nuestro interés, para enviar la respectiva felicitación a nombre de advance CONSULTORA.

La implementación de esta base de datos se iniciará a partir del mes de abril, y los correos electrónicos se enviarán correspondientemente a las personas de acuerdo a las fechas de cumpleaños.

Actividad 4:

Realizar una plantilla sobre la cual se envíen todos los correos electrónicos

Objetivos:

- Plasmar la identidad de la empresa

Breve descripción de la actividad:

Diseñar una plantilla en la cual se visualice la imagen de advance CONSULTORA, para que sobre esta se envíen todos los correos electrónicos, permitiendo así fomentar la imagen de la empresa en el público externo.

(Revisar cronograma de acciones en Anexo 6)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez estudiados diversos conceptos, analizado la situación de la empresa, propuesto una metodología de trabajo de comunicación, en fin, después de haber satisfecho los objetivos propuestos al inicio de emprender este trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al sustento teórico para esta planificación estratégica, como ya lo manifiesta Capriotti, se resume en: Pensar la identidad y la diferencia de la organización, hacer la identidad y la diferencia de la organización y finalmente Comunicar la identidad y la diferencia de la organización
- advance CONSULTORA es una empresa con relativamente poco tiempo en el mercado que, de acuerdo al estudio, tiene un posicionamiento parcial en su público objetivo y que debe posicionar su mensaje corporativo primeramente en su público interno para que éste a su vez, lo transmita en cada movimiento a su público externo.
- El Plan Estratégico de Comunicación Corporativa es el mapa que guía los pasos a dar, por lo tanto, este es un material básico que se puede ir acoplando de acuerdo a las diversas circunstancias.

4.1 Recomendaciones:

En el capítulo anterior se hicieron ya algunas recomendaciones, no obstante, a continuación retomamos aquellas y presentamos otras sugerencias hacia la empresa.

En cuanto a los canales de comunicación:

- Incrementar el número de líneas telefónicas, al menos a 2.
- Contratar servicio de banda ancha, o en su defecto, tener una línea telefónica para uso de Internet

Otros aspectos:

- Procurar tener una excelente relación con personas de diferentes ámbitos, pues –sin sonar a interés o a hipocresía- no sabemos con quien tratamos, y puede ser un cliente potencial o un referente para alguien
- Procurar una relación óptima con el público interno, porque ellos son el reflejo a través del cual se percibe a la empresa
- Mantener reuniones participativas con el público interno en las que se conozca todo el portafolio de servicios y que cada área pueda conocer más respecto a las otras
- Transmitir siempre –cualquiera sea la forma- el mensaje corporativo de advance CONSULTORA

BIBLIOGRAFÍA

- CAPRIOTTI, Paúl. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA, Editorial Ariel, Barcelona, 1999
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno. 1996
- IIRR y ACORDES. Primer Curso Nacional de Planificación y Formulación de Proyectos Sociales con Enfoque de Marco Lógico. Ecuador. 1998
- INIESTA, Lorenzo. MÁSTER DE MARKETING, Editorial Paidós, Buenos Aires. 1995
- JENNINGS, Marie; CHURCHILL, David. COMO GERENCIAR LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Editorial Legis, Colombia, 1991
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. MARKETING. Pearson Educación. México. 2001
- KOTLER, Philip, et al. DIRECCIÓN DE MARKETING. Pearson Educación. Madrid. 2000
- RUSSELL, J. Thomas y LANE, W. Ronald. PUBLICIDAD, Editorial Pearson, México. 2001
- TIRONI, Eugenio y CAVALLO, Ascanio. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA, Ediciones Taurus, Chile. 2004
- TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. DIFERENCIARSE O MORIR. McGraw-Hill. España. 2001

Fuentes de Internet:

- <http://www.rae.es> [Consulta 1 de febrero de 2006]
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comu corp.htm> [Consulta 9 de febrero de 2006]

ANEXOS:

Anexo 1: Cuestionario de entrevistas para investigación

1. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
2. ¿Qué medios de comunicación masiva usted revisa para obtener información de temas de consultoría y management? (Preferencias respecto a locales o nacionales)
3. ¿Cuando su empresa necesita de asesoramiento externo, a través de qué medios busca información sobre empresas de consultoría? (orden)
4. ¿Cuando usted piensa en una empresa que le ofrezca herramientas de Marketing e Investigación, cuáles recuerda? ¿Ha trabajado con alguna de las nombradas, qué tipos de trabajos ha recibido y cómo los calificaría?
5. ¿Qué necesidades insatisfechas tiene su empresa en el área de Marketing e Investigación?
6. Respecto al área de Marketing e investigación, relaciona a alguna empresa con los siguientes atributos, (...) si responde sí, a qué empresa
 - Mejor enfoque a sus problemas
 - Precios más convenientes
 - Atención personalizada
 - Creatividad
 - Puntualidad en fechas de entrega
 - Fiabilidad
 - Tecnología
 - Variedad de servicios
 - Rapidez
7. ¿Anualmente, cuánto invierte en Marketing e Investigación? Un aproximado
8. ¿Cuando usted piensa en una empresa que le ofrezca talleres de Formación, cuáles recuerda? ¿Ha trabajado con alguna de las nombradas, qué tipos de trabajos ha recibido y cómo los calificaría?
9. ¿Qué necesidades insatisfechas tiene su empresa en el área de Formación?

10. Respecto al área de Formación, relaciona a alguna empresa con los siguientes atributos, (...) si responde sí, a qué empresa

- Mejor enfoque a sus problemas
- Precios más convenientes
- Atención personalizada
- Creatividad
- Puntualidad
- Mejores expositores
- Tecnología
- Contenidos actualizadas
- Dominio de temas
- Metodología Práctica

11. ¿Anualmente, cuánto invierte en Formación? Un aproximado

12. ¿Cuando usted piensa en una empresa que le ofrezca soluciones en Desarrollo Organizacional, cuáles recuerda?

13. ¿Qué necesidades insatisfechas tiene su empresa en el área de Marketing e Investigación?

14. Respecto al área de Marketing e investigación, relaciona a alguna empresa con los siguientes atributos, (...) si responde sí, a qué empresa

- Mejor enfoque a sus problemas
- Precios más convenientes
- Atención personalizada
- Creatividad
- Puntualidad
- Mejores facilitadores
- Información actualizada
- Seguridad

15. ¿Anualmente, cuánto invierte en Desarrollo Organizacional? Un aproximado

Para personas de empresas clientes:

16. ¿Cuándo escucha advance CONSULTORA, qué es lo primero que se le viene a la mente?

17. ¿Conoce qué servicios ofrece advance CONSULTORA? ¿Cuáles son?

18. ¿Con qué color identifica a advance CONSULTORA?
19. ¿Cómo se enteró de advance CONSULTORA?
20. ¿Cómo califica la comunicación de advance CONSULTORA con su empresa?
21. ¿A través de qué medios mantiene comunicación con advance? Cuáles prefiere
22. ¿Cómo califica el material promocional de advance CONSULTORA?
23. ¿Ha leído News advance? ¿Cómo lo califica?
24. Defina con una palabra a advance CONSULTORA

Para personas de empresas no clientes:

16. ¿En algún momento ha visto o ha escuchado acerca de advance CONSULTORA?
17. ¿Cómo se enteró?
18. ¿Cuándo escucha advance CONSULTORA, qué es lo primero que se le viene a la mente?
19. ¿Identifica con algún color a advance CONSULTORA? ¿cuál?
20. Califique el material promocional de advance CONSULTORA
21. A través de qué medios usted preferiría que una empresa consultora se comunique con usted

Para todos:

22. ¿Qué importancia ve usted en que una consultora tenga alianzas estratégicas con empresas internacionales?
23. ¿Qué característica debe tener una consultora de marketing e investigación, una de formación y una para D.O.?
24. ¿Cuál es el proceso que se sigue para adquirir un servicio de consultoría en su empresa?

Anexo 2: Resultados de las entrevistas

**Cuadro de Resultados
Empresas Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	INDURAMA Manufactura de electrodomésticos y su comercio Entrevistado: Javier Jaramillo, Jefe de Piso de Ventas. Mercadeo
Información	De medios masivos: Revistas Nacionales, por ejemplo Markka Registrada Inf. Sobre emp. Consultoras: 1. La agencia se encarga de escoger. 2. Visitas del ofertante
Marketing e Investigación	C2, estudios de mercado, top of mind. Excelente trabajo C1, Rankings radiales. Excelente trabajo Necesidades insatisfechas: Proyecto ¿Cómo mejorar el top of mind? Bases de datos de potenciales clientes Presupuesto anual aproximado: 25.000 a 30.000 USD Característica frente a empresa: Mejor enfoque a sus problemas, creatividad y variedad de servicios no asocia con ninguna empresa. A C2 la relaciona con Precios más convenientes, atención personalizada y fiabilidad. Y a C1 lo relaciona con Puntualidad en fechas de entrega, tecnología y rapidez
Formación	advance, OMD, Bueno (puede mejorar) C3, Capacitación y Motivación Bueno (puede mejorar) Necesidades insatisfechas: ¿Cómo mejorar las relaciones interdepartamentales? Conocimiento de otras áreas Presupuesto anual aproximado: 100.000 USD Característica frente a empresa: A advance le relaciona con creatividad, tecnología, contenidos actualizados y metodología práctica. Y en los casos como mejor enfoque a los problemas, atención personalizada, puntualidad, mejores expositores y dominio de temas los relaciona con ambas: advance y C3. En cuanto a precios más convenientes depende del servicio y el # de personas.
Desarrollo Organizacional	advance. Sinergias. Excelente trabajo C4. Atención y servicio al cliente. Trabajo bueno C3. Cómo desenvolverse en Público. Trabajo bueno Necesidades insatisfechas: Capacitación a formadores (a pesar de que ya se ha trabajado, aún falta) Presupuesto anual aproximado: 20.000 USD Empresa que ofrezca estas características: Los aspectos de atención personalizada, Puntualidad, seguridad e información actualizada comparten presencia tanto C3 como advance. Los atributos en los que lidera advance son: mejor enfoque a sus problemas, creatividad y mejores facilitadores. En cuanto a precios más convenientes prefiere no responder porque depende del caso.
advance CONSULTORA	Esta posicionada como: Innovación Servicios: Capacitación, estudios de mercado y desarrollo organizacional Color: Azul Cómo se enteró de advance: Visita del ofertante Calificación de la comunicación: Excelente Medios que utiliza para comunicarse con advance, cuáles prefiere: Teléfono, mail Calificación del material promocional: Bueno, agradable Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Muy bueno, es un soporte que da aval a su trabajo Palabra que define a advance: Cambio Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Fiable Característica de una consultora de Formación: Estructura Característica de una consultora de D.O.: Estructura y seguimiento News advance: Sí ha leído, buen material
Observaciones	Satisfecho con el trabajo realizado por advance, exigente, piensa que siempre se puede mejorar. Las áreas que más conoce de advance son las de Formación y D.O.

Cuadro de Resultados
Empresas Clientes

Temas	Detalles
Empresas:	ETAPA Empresa de Servicios Básicos de Telefonía, Agua Potable y Alcantarillado Entrevistado: Cornelio Cajas. Gestión de Proyectos Rurales, PPMIII
Información	De medios masivos: 1. Internet 2. Revistas especializadas de ingeniería, de circulación mundial y nacional Inf. Sobre emp. Consultoras: 1. Banco de datos 2. Referencias de otras empresas
Marketing e Investigación	advance. Inv. de actitudes hacia PP.MM. II. Excelente trabajo Necesidades insatisfechas: Proceso de Comunicación Interna (un departamento con otro) Sistemas de Comunicación con las comunidades Presupuesto anual aproximado: En cantidad no sé, pero sé que es muy significativa, me parece que sobre el 1.000.000 USD Característica frente a empresa: No tiene mayor conocimiento de empresas por lo que prefiere no identificar una empresa con una característica específica, excepto en mejor enfoque a sus problemas y atención personalizada, que nombra a advance
Formación	C16. Convenios para realizar cursos para fortalecer las fuentes de agua. Excelente C17. Alianzas para capacitaciones en la parte económica. Escelente trabajo Necesidades insatisfechas: NS/NC Presupuesto anual aproximado: Sobre los 300.000 USD (cree) Característica frente a empresa: A C16 y C17 los relaciona con mejor enfoque a sus problemas, atención personalizada, puntualidad, contenidos actualizados, dominio de temas y metodología práctica. A C16 la relaciona con creatividad y tecnología y Ns/nc respecto a mejores expositores y mejores cursos
Desarrollo Organizacional	No recuerda el nombre de la empresa. Búsqueda e identificación de procesos. Trabajo bueno C18. Metodología de evaluación de 360°. No participó por lo que no califica Necesidades insatisfechas: Acompañamiento en modernización en Procesos Administrativos Gestión de Proyectos Presupuesto anual aproximado: Desconoce si hay partida para D.O. Característica frente a empresa: A C18 identifica con atención personalizada, y del resto manifiesta no tener bases para poder identificar a una empresa con determinadas características.
advance CONSULTORA	Esta posicionada como: Trabajo en lo social Servicios: Campañas de comunicación, investigación y cursos de formación Color: Azul Cómo se enteró de advance: Experiencias anteriores en otras áreas Calificación de la comunicación: Buena. Medios que utiliza para comunicarse con advance, cuáles prefiere: Teléfono, mail y visitas Calificación del material promocional: Ns/Nc. Sin embargo todos los documentos entregados mantienen una buena imagen de la empresa Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Es una fortaleza, permite mejorar la oferta de profesionales, mayor perfil y capacidades Palabra que define a advance: Eficiente Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Seriedad Característica de una consultora de Formación: Solvente en su capacidad Característica de una consultora de D.O.: Últimas tecnologías News advance: No recuerda haber recibido
Observaciones	Se busca en la base las consultoras que puedan trabajar, se hace un concurso de méritos para escoger la mejor opción y la gerencia decide. Comunicarse al teléfono de advance es extremadamente difícil.

**Cuadro de Resultados
Empresas Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	ETAPA Empresa de Servicios Básicos de Telefonía, Agua Potable y Alcantarillado Entrevistado: Juan Pablo Ávila, Telefonía Pública - Tarjetas prepago
Información	De medios masivos: Periódicos locales Inf. Sobre emp. Consultoras: Relación o contratos previos, que ya se haya tenido experiencia
Marketing e Investigación	advance. Estudio de banda ancha, de la fono tarjeta, de marcas. Bueno, siempre hay algo que se pueda mejorar C2. No se ha trabajado, solo se ha revisado propuestas y sus proyectos C21. Estudio de mercado igual al realizado con advance. Trabajo regular Necesidades insatisfechas: Trabajo de segmentación: identificar los hábitos de los clientes Presupuesto anual aproximado: 20.000 USD por ser un año excepcional, normalmente es entre 10.000 y exagerando 15.000 Característica frente a empresa: mejor enfoque a sus problemas, atención personalizada, creatividad, innovación y tecnología son características identificadas con advance. Precios más convenientes ha ofrecido el C2. C3 y advance con puntualidad en fechas de entrega y rapidez. Y a ninguna con variedad de servicios, únicamente le han ofrecido el servicio específico, no todo el portafolio
Formación	C19. Capacitación no por la empresa sobre trabajo en equipo, liderazgo. Excelente trabajo C20. Marketing Interno (la típica charla magistral). Trabajo bueno advance. Business Game. Se desarrolla actualmente Necesidades insatisfechas: Trabajo en equipo Orientación al cliente Mercadeo, para todas las áreas Presupuesto anual aproximado: En cifras no sé, pero es bastante y lo malo es que es dirigida, se mina solo un área Característica frente a empresa: A advance le relaciona con precios más convenientes, tecnología, contenidos actualizados, metodología práctica. A C20 con mejores cursos. No relaciona a ninguna empresa mejor empresa con mejor enfoque a sus problemas, mejores cursos, atención personalizada, mejores expositores y creatividad
Desarrollo Organizacional	C19. No ha recibido trabajos Empresa colombiana- no recuerda el nombre. Inteligencia emocional. Excelente trabajo Necesidades insatisfechas: Trabajar en equipo Mejorar procesos (entender que ya no somos un monopolio) Presupuesto anual aproximado: Por persona, para Juan Pablo 500 USD Empresa que ofrezca estas características: No puede identificar a una empresa específica por falta de experiencia en el tema
advance CONSULTORA	Esta posicionada como: Buen servicio, buen producto Servicios: Estudios de mercado, cursos de formación y desarrollo organizacional Color: Azul y blanco Cómo se enteró de advance: Experiencia previa Calificación de la comunicación: Excelente Medios que utiliza para comunicarse con advance, cuáles prefiere: Teléfono, visitas y mail Calificación del material promocional: Excelente, elegante, sobrio Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Buena estrategia, siempre que haya confianza porque da más respaldo y ayuda con el know how Palabra que define a advance: Servicio Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Servicios integrales Característica de una consultora de Formación: Tecnología, metodología innovadora Característica de una consultora de D.O.: Bien abierta, buenos facilitadores News advance: Sí recibió, una estrategia de confianza. No la leyó
Observaciones	Exigente, cree que siempre se puede dar más. Para contratar un servicio de consultoría se pasa por un proceso en el que se analizan mínimo 3 empresas, la decisión final la toma la gerencia comercial

**Cuadro de Resultados
Empresas Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Mesilsa
	Manufactura de vidrios y producción de químicos
Información	Entrevistado: Andrés Monsalve, Gerente Administrativo
	De medios masivos: Revistas como Gestión, América Economía y periódicos locales
Marketing e Investigación	Inf. Sobre emp. Consultoras: la de la Pequeña Industria
	advance. Estudio de mercado. Excelente trabajo (hay otros trabajos que quedaron pendientes)
	C2. No hemos recibido trabajos, sí propuestas
	Necesidades insatisfechas: El área de ventas es nuestra debilidad, sobre todo en cuanto a los productos químicos, necesito una persona que cumpla con el perfil
	Presupuesto anual aproximado: 4.000 USD
Formación	Característica frente a empresa: Solo he trabajado con advance por lo que no tengo referencias para comparar. advance cumple con estas características
	C23. Manejo de ventas. Excelente trabajo
	C12. Diferentes cursos. Excelente trabajo
	C15. Diferentes cursos. Excelente trabajo
	Necesidades insatisfechas: 1. Atención al cliente 2. Ventas
Desarrollo Organizacional	Presupuesto anual aproximado: No hay un rubro específico por capacitación. El año anterior se cumplió más que con un rubro con 8 capacitaciones a todo el personal
	Característica frente a empresa: C23, C12 y C15 cumplen con estas características, sin distinguir una con otra
	Ninguna
	C18. ISO 9000. Trabajo muy lento
	C24. ISO 9000. Excelente trabajo
advance CONSULTORA	Necesidades insatisfechas: NS/NC
	Presupuesto anual aproximado: No hay un valor asignado
	Empresa que ofrezca estas características: No clasifico a ninguna empresa
	Esta posicionada como: Consultoría, seguimiento
	Servicios: Investigación de mercado y marketing
Observaciones	Color: Azul
	Cómo se enteró de advance: Referencias personales
	Calificación de la comunicación: Excelente
	Medios que utiliza para comunicarse con advance, cuáles prefiere: Teléfono, e-mail
	Calificación del material promocional: Ns/Nc
	Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Positivo porque se pueden sacar experiencias e indicadores aplicables acá
	Palabra que define a advance: Calidad (aunque esto no quita que se pueda mejorar)
	Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Servicio
	Característica de una consultora de Formación: Conocimiento
	Característica de una consultora de D.O.: Servicio, conocimiento y capacidad
	Satisfecho con el trabajo realizado por advance, quiere completar los puntos pendientes.
	No tiene mayor conocimiento en cuanto a D.O. punto en el que se le pueden presentar propuestas. Primero se identifica la necesidad y el departamento involucrado habla con la gerencia administrativa y de acuerdo a un análisis con la gerencia general en conjunto se toma la decisión.

**Cuadro de Resultados
Empresas Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Tugalt, Vanderbilt Empresas pertenecientes al grupo Peña Entrevistado: Fabián Cueva, Director Comercial
Información	De medios masivos: Revistas especializadas de construcción y de carros, mecánica, etc. Revistas de las diferentes cámaras, por ejemplo la de construcción Inf. Sobre emp. Consultoras: 1. Internet. 2. Amigos 3. Universidades
Marketing e Investigación	advance. Estudios de mercado. Se ha ido mejorando paulatinamente C2. Estudios de mercado. Buen trabajo C25. Necesidades insatisfechas: Tema constructivo Complementos para armar un techo, pernos, resistencia, espesor, etc. Placas colaborantes Herramientas para dar soporte técnico Proyecto de vivienda casa de acero Presupuesto anual aproximado: Unos 150.000 USD entre Tugalt y Vanderbilt Característica frente a empresa: Mejor enfoque a sus problemas, atención personalizada, puntualidad en fechas de entrega y fiabilidad cubre advance. En cuanto a precios más convenientes C2. A C25 se lo relaciona con creatividad. La teconología es un punto que les falta a todas las empresas. Y la variedad de servicios no creo que deba existir sino más bien una especialización en unos pocos puntos.
Formación	advance. No se han realizado trabajos. Personas colombianas que tienen una empresa en Quito, no recuerda el nombre. Van a trabajar ahora C26. No se han realizado trabajos Necesidades insatisfechas: NS/NC Presupuesto anual aproximado: 200.000 USD entre todas las empresas del grupo Característica frente a empresa: No tiene mayores referencias por no ser su área
Desarrollo Organizacional	advance. No se han realizado trabajos. Necesidades insatisfechas: Maneja el área de D.O. principalmente Presupuesto anual aproximado: NS/NC Empresa que ofrezca estas características: No tiene mayores referencias por no ser su área
advance CONSULTORA	Esta posicionada como: Estudios de mercado y desarrollo Servicios: Capacitación, estudios de mercado y desarrollo organizacional Color: Azul Cómo se enteró de advance: Amistad Calificación de la comunicación: Excelente Medios que utiliza para comunicarse con advance, cuáles prefiere: Celular, mail y personal Calificación del material promocional: Ha ido mejorando pero deberían ir colores más vivos, más fuertes, me parece muy seria Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Lo mejor porque puede funcionar la máquina del tiempo y uno puede traer lo de allá, las buenas ideas, las mejoras, hay más investigación, mejores productos, hay cosas que allá ya están funcionando y acá no, por eso da mejoras Palabra que define a advance: Trabajo Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Seriedad Característica de una consultora de Formación: Prolegidad Característica de una consultora de D.O.: Entrega a tiempo News advance: Sí ha leído, un buen aporte
Observaciones	Satisfecho con el trabajo realizado por advance, exigente. Manifiesta que C2 realiza un buen trabajo y que es especializado, pero por compatibilidad y confianza prefiere advance. En cuanto a Formación y D.O. manifiesta que él ha querido trabajar con advance pero que mientras no estén calificados al consejo de capacitación hay problemas por los costos. Manifiesta también que es muy difícil entrar a trabajar con el Grupo Peña y que es muy fácil salir, por lo que es bueno procurar siempre una buena relación.

**Cuadro de Resultados
Empresas no Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Graiman Empresa perteneciente al Grupo Peña Entrevistado: José Luis Espinoza, Director de D.O.(inc.RR.HH. Sist.de Calidad y Planeación Estratégica)
Información	De medios masivos: Periódicos locales y nacionales, revistas especializada como Gestión y Líderes, Internet (TVL consulting group) Inf. Sobre emp. Consultoras: Referencias personales de líderes para nosotros
Marketing e Investigación	C Datos (por investigación para elecciones, no por relaciones de trabajo) C2. Encuesta de satisfacción al cliente. Sin calificación por no conocer de cerca el trabajo C5. No ha trabajado. advance. No se han realizado trabajos para Graiman, pero sí para Tugalt y Vanderbilt, pertenecientes al grupo Necesidades insatisfechas: Desconoce por no considerarse el adecuado para este tema Presupuesto anual aproximado: Desconoce (500.000 según Fabián Cueva) Característica frente a empresa: Por no ser quien maneje el área prefiere no inclinarse hacia una empresa en cuanto a los aspectos de mejor enfoque a sus problemas, creatividad, puntualidad en fechas de entrega, fiabilidad, tecnología y rapidez. En cuanto a precios más convenientes y atención personalizada nombra a advance y a C2 y en cuanto a variedad de servicios destaca advance
Formación	C6. Seminarios de Liderazgo, marca, logística. Excelente trabajo advance. 0 trabajos para Graiman (OMD para Vías del Austro, empresa del grupo.Excelente C7. Cursos cortos en el área financiera. Excelente trabajo Presupuesto anual aproximado: 70.000 USD Característica frente a empresa: A C6 se lo relaciona con mejor enfoque a sus problemas, puntualidad y mejores expositores. A advance con precios más convenientes y atención personalizada. A C7 con metodología práctica. A ninguna relaciona con creatividad, tecnología ni contenidos actualizados y le parece que todas mantienen el dominio del tema.
Desarrollo Organizacional	advance. No se han realizado trabajos C8. Capacitación en las plantas. Excelente trabajo C9. Se va a trabajar acerca de Empresas Familiares. Existe otra que no recuerda el nombre y trabajarán acerca del la Gerencia del Cambio Necesidades insatisfechas: 1. Administración del cambio. 2. Conocimiento de la naturaleza humana para liberar el potencial de las personas 3. Organizaciones de aprendizaje (que se aprenda tanto de errores como de éxitos propios) Presupuesto anual aproximado: 30.000 USD. Normalmente sería 20.000 pero este año se está integrando un sistema llamado GRP de unos 10.000 Empresa que ofrezca estas características: actualizada no identifica a ninguna empresa. A advance le relaciona con precios más convenientes y atención personalizada. A C8 con creatividad y puntualidad. Y a C6 con seguridad
advance CONSULTORA	Conoce de advance, cómo: Sí, por visitas del ofertante Primero que se le viene a la mente: Entusiasmo / 2. Ganas de hacer bien las cosas Color: Azul y rojo Calificación del material promocional: Excelente, creativo Medios que prefiere para mantener comunicación: e-mail y teléfono Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Muy importante porque ahora vivimos en un mundo de redes y esto es un valor agregado, más si la otra empresa es de renombre Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Fiabilidad Característica de una consultora de Formación: Contribuya a la ejecución (no muy teórica) Característica de una consultora de D.O.: Valor agregado que ayude a generar cambios (Que sea medible)
Observaciones	Las áreas que conoce son las de Formación y D.O. El presupuesto de D.O. está dentro del de formación, 100.000 con el desglose anotado. Para realizar una compra de consultoría primero deben sentir la necesidad, y una coordinación entre el área correspondiente y recursos humanos, se analizan las opciones, se evalúan las propuestas y entre el área indicada y RR.HH. van a la gerencia general para la aprobación definitiva.

Cuadro de Resultados
Empresas no Clientes

Temas	Detalles
Empresas:	Banco Centro Mundo Institución Bancaria Entrevistado: Paula Vásquez, Jefe Regional de Recursos Humanos
Información	De medios masivos: Periódicos locales e internet Inf. Sobre emp. Consultoras: Se lo realiza en Quito con las agencias, en caso de que nos pidan referencias vemos a los conocidos, por relaciones interpersonales
Marketing e Investigación	No recuerda ninguna Necesidades insatisfechas: Más campañas, falta una fuerte investigación de mercados, se lo hace en Quito y falta a nivel Presupuesto anual aproximado: Desconoce porque eso maneja Quito Característica frente a empresa: No conoce de empresas de Marketing e Investigación
Formación	advance. No han recibido servicios. Conoce que se hace un excelente trabajo C10. PNL. Trabajo bueno Necesidades insatisfechas: Escuela de ventas Presupuesto anual aproximado: 500.000 USD Característica frente a empresa: A advance le relaciona con precios más convenientes, creatividad, contenidos actualizados y dominio de temas. En cuanto a mejores expositores y metodología práctica comparten el lugar advance y C10. Y C10 es quien le ofrece mejor enfoque a sus problemas
Desarrollo Organizacional	advance. Ningún trabajo. Sí se ha recibido propuestas Necesidades insatisfechas: Recién se está empezando, así que falta todo. Metodología de perfiles por competencias Presupuesto anual aproximado: No hay un presupuesto específico para D.O. Se lo incluye dentro de formación Empresa que ofrezca estas características: No ha tenido ninguna experiencia
advance CONSULTORA	Conoce de advance, cómo: Sí, por amistad Primero que se le viene a la mente: Jovenes emprendedores. / Creativos y formación Servicios que ofrece: Consultoría, selección, estudios de mercado Color: Azul y rojo Calificación del material promocional: Excelente, creativo Medios que prefiere para mantener comunicación: e-mail Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Muy bueno es un intercambio cultural, además de ideas, experiencias Característica de una consultora de Marketing e Investigación: NS/NC Característica de una consultora de Formación: Experiencia en empresas similares Característica de una consultora de D.O.: Exito o resultados en empresas similares
Observaciones	Las áreas que conoce son las de Formación y D.O. El presupuesto para D.O. se lo toma como parte de formación, no hay un rubro específico destinado para esta área. Para realizar una compra de servicio de consultoría se debe enviar la propuesta a la gerencia de RR.HH. en Quito.

**Cuadro de Resultados
Empresas no Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Colineal Empresa de manufactura
	Entrevistado: Jéssica Crespo, Asistente de Publicidad y Mercadeo
Información	De medios masivos: Periódicos nacionales, revistas
	Inf. Sobre emp. Consultoras: Las más conocidas por referencias personales
Marketing e Investigación	C2. Investigación de mercados. Excelente trabajo C22. Clientes ocultos. Selección de personas. Excelente trabajo advance. No se han realizado trabajos. No recuerda el nombre, cree que es de Chile.No recuerda los trabajos realizados
	Necesidades insatisfechas: Cree que todo lo que respecta a investigación, por eso se trabaja siempre en esto
	Presupuesto anual aproximado: NS/NC
	Característica frente a empresa: C2 con mejor enfoque a sus problemas, precios más convenientes, fiabilidad y puntualidad en fechas de entrega. C2 y C22 en atención personalizada y variedad de servicios. C22 con tecnología y ninguna con creatividad y rapidez
	Ninguna
	Presupuesto anual aproximado: NS/NC
Formación	Necesidades insatisfechas: Es un área que tiene fallas, debería ser de acuerdo a su área, pero aquí quien está capacitado asesora a los demás
	Característica frente a empresa: No tenemos experiencia con empresas
	advance. No se han realizado trabajos.
	Necesidades insatisfechas: Todas, porque no hemos trabajado en este aspecto
	Presupuesto anual aproximado: Cree que no hay un valor asignado para el área
	Empresa que ofrezca estas características: No tenemos experiencia con empresas
Desarrollo Organizacional	Conoce de advance, cómo: Sí, por visitas del ofertante, conozco a los dueños
	Primero que se le viene a la mente: Desarrollo organizacional, investigación de mercado
	Color: Negro
	Calificación del material promocional: Muy bueno, creativo y diferente
	Medios que prefiere para mantener comunicación: teléfono y vía e-mail
	Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Si la empresa nacional no cumple con todo debe tener alianzas con otras empresas, de lo contrario no lo veo como fundamental
advance CONSULTORA	Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Experiencia y estudios
	Característica de una consultora de Formación: Experiencia y estudios
	Característica de una consultora de D.O.: Experiencia y estudios
Observaciones	Solo tienen conocimientos o explotan el área de investigación de mercados, se puede aprovechar y presentar propuestas en los espacios vacíos, haciéndoles sentir la necesidad primero

**Cuadro de Resultados
Empresas no Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Grupo CARTOPEL Empresa de manufactura, a nivel nacional
	Entrevistado: Lorena Andrade, Jefe de Servicio al cliente
Información	De medios masivos: Revistas de circulación nacional, internet y periódicos nacionales
	Inf. Sobre emp. Consultoras: Referencias personales. Visitas del ofertante, o sea contacto personal
Marketing e Investigación	C20. Información. Trabajo bueno C2. Encuesta satisfacción del cliente. Trabajo bueno
	Necesidades insatisfechas: Levantamiento de requerimientos de nuestros clientes, e información completa de sus oficinas, funcionarios, direcciones, etc
	Presupuesto anual aproximado: 10.000 USD
	Característica frente a empresa: Ns/Nc
Formación	C20. Excelente trabajo
	Presupuesto anual aproximado: Ns/Nc
	Característica frente a empresa: Relaciona a C20 con mejor enfoque a sus problemas, atención personalizada, puntualidad, mejores expositores y tecnología. No relaciona las demás características
Desarrollo Organizacional	C20 No recuerda. Excelente C27. Trabajo bueno
	Necesidades insatisfechas: Es un área al que hay que dar más énfasis, falta mucho
	Presupuesto anual aproximado: Ns/Nc
	Empresa que ofrezca estas características: C20 relaciona con mejor enfoque a sus problemas. Las otras características no las relaciona con empresa alguna
advance CONSULTORA	Conoce de advance, cómo: Sí
	Primero que se le viene a la mente: Marketing / D. O.
	Color: Ninguno
	Calificación del material promocional: Bueno
	Medios que prefiere para mantener comunicación: e-mail y teléfono
	Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Muy bueno, pues las experiencias de otros países pueden ayudar en el nuestro
	Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Fiabilidad
	Característica de una consultora de Formación: Trayectoria
	Característica de una consultora de D.O.: Compañía en la acción
Observaciones	Para recibir los servicios de consultoría primero analizan el requerimiento, cotizabn y deciden la mejor opción.

**Cuadro de Resultados
Empresas no Clientes**

Temas	Detalles
Empresas:	Destilería Zhumir Manufactura y comercio Entrevistado: Juan Diego Castanier, Gerencia Coordinadora (representante de la Dirección)
Información	De medios masivos: Periódicos nacionales. Literatura respectiva. Revistas especializadas (de finanzas principalente) Inf. Sobre emp. Consultoras: Empresas con las que ya se ha trabajado. Base que se forma de acuerdo a las ofertas o visitas que hayamos tenido
Marketing e Investigación	C11: Investigación de mercados. Buen trabajo (Considera que falta proactividad en cuanto a relación con el cliente, sin embargo hay satisfacción por el largo tiempo de trabajo continuo y Necesidades insatisfechas: Estamos trabajando en la mercadotecnia estratégica, pero aún no somos peritos. Necesitamos saber y mejorar la práctica del Trade Marketing y segmentación de mercados Presupuesto anual aproximado: 1.500.000 a 2.000.000USD Característica frente a empresa: No relaciona a ninguna empresa con mejor enfoque a sus problemas, atención personalizada, creatividad, puntualidad en fechas de entrega, tecnología y variedad de servicios. A C12 la relaciona con precios más convenientes; a C11 con fiabilidad y a C13 con rapidez
Formación	C6. Seminarios. Trabajo muy malo con típico instructor americano quiere enseñar a conquistar el mundo a 400 personas C14.1. todas áreas. 2. Distribución, Trade Marketing. Excelente trabajo (pocas personas y casos prácticos) Necesidades insatisfechas: Producción de operaciones. Planes de mantenimiento preventivo. Capacitaciones para la gente de producción sobre indicadores clave como cuellos de botella, etc. Manejo de herramientas para gente de planta Presupuesto anual aproximado: 30.000 USD Característica frente a empresa: C12 y C15 le relaciona con mejor enfoque a sus problemas, sobre todo para mandos medios y bajos. A C14 le relaciona con mejores expositores, contenidos actualizados y metodología práctica. A C6 con tecnología. Y a ninguna empresa con precios más convenientes, atención personalizada, creatividad, puntualidad y dominio de temas (este último lo ve como algo básico)
Desarrollo Organizacional	Ninguna Necesidades insatisfechas: * Ver observaciones Presupuesto anual aproximado: No hay un presupuesto específico para D.O. Se lo incluye dentro de formación Empresa que ofrezca estas características: No ha tenido ninguna experiencia
advance CONSULTORA	Conoce de advance, cómo: Sí, me ha llegado material via correo pero no recuerdo haber tenido visitas Primero que se le viene a la mente: Asesoría comercial Color: Azul y plataeado Calificación del material promocional: Buena presentación Medios que prefiere para mantener comunicación: e-mail y teléfono Consideración de tener alianzas con consultoras internacionales: Carta de presentación muy importante, uno a veces subestima lo local por lo que esto con una buena presentación genera impacto Característica de una consultora de Marketing e Investigación: Confiabilidad Característica de una consultora de Formación: Buen curriculum Característica de una consultora de D.O.: Conocimiento real del medio, de D.O y ejemplos y sustento práctico con experiencias en otras empresas
Observaciones	Busca empresas de gran calibre que haya trabajado con empresas grandes. En D.O por ejemplo le gustaría que se presente una propuesta específica para su empresa en la que la Consultora primero haga un buen análisis de su situación y que de indicadores cuantificables de cuánto se va a lograr. Para vender un trabajo de consultoría primero se lo debe hacer en la gerencia de cada área y en RR.HH. y al finalizar la evaluación de estos departamentos la coordinación general toma la decisión final pero son estos departamentos quienes se encargan de comprar primero la idea.

Anexo 3: Cronograma de acciones para actividad de Promoción

Actividad: Realizar un evento anual, el mismo que sea un comprimido de los servicios que presta advance																
No.	Acciones específicas	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5						
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
1	Organización de dinámicas por área															
2	Organización general de actividades															
3	Selección del lugar															
4	Elaboración de invitaciones															
5	Envío de invitaciones															
6	Confirmaciones															
7	Contratos de alimentación y transporte															
8	Envío de mail recordatorio															
9	Ejecución del evento															
10	Envío de agradecimientos post-evento															

Anexo 4: Cronograma de acciones para actividades de RR.PP.

Actividad 1:

Actividad: Plan de visitas a medios de comunicación: prensa y revistas especializadas											
No.	Acciones específicas	Semana 1					Semana 2				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
1	Obtención de base 1base de medios										
2	Conseguir un recuerdo para periodistas										
3	Hacer citas con periodistas										
4	Preparar material para las visitas										
5	Visitas respectivas										
6	Envío de correo de agradecimiento										

Actividad 2:

Actividad: Realizar seminarios en conjunto con algún gremio o universidad																
No.	Acciones específicas	Semana 1					Semana 2					Semana 3				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
1	Proponer y convenir con un gremio la ejecución de un seminario															
2	Reunión de coordinación para fijar tema, expositor, lugar, etc.															
3	Elaboración y entrega de invitaciones															
4	Envío de boletín informativo a los medios de comunicación															
5	Coordinar refrigerios															
6	Preparación de materiales															
7	Confirmaciones															
8	Ejecución del Seminario															
9	Envío de memorias del seminario y foto a los medios															

Actividad 3:

Actividad: Diseñar una plantilla para envío de correos electrónicos											
No.	Acciones específicas	Semana 1					Semana 2				
		L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
1	Realizar bosquejo de plantilla										
2	Reunión con diseñador y/o personal desistemas										
3	Diseño completo e implementado										