



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO.
ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL.**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA
LA FUNDACIÓN GERMINAR EN EL CANTÓN QUITO”.**

AUTOR: MARCOS RIGOBERTO GUAYASAMÍN DOMÍNGUEZ.

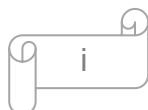
Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL.

DIRECTOR DE TESIS: ING. OSCAR MORENO.

CO-DIRECTOR DE TESIS: ING. SONIA BUENO

AÑO 2011.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

MARCOS RIGOBERTO GUAYASAMÍN DOMÍNGUEZ.

DECLARO QUE:

El proyecto de Grado denominado “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN GERMINAR EN EL CANTÓN QUITO”, con el objeto de implementar un Plan de Marketing en la Organización; ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría, inédito el cual no puede ser copiado, ni reproducido parcial ni totalmente sin la autorización escrita del Autor. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 18 de Mayo del 2011.

MARCOS R. GUAYASAMÍN D.

C.C. 1712727492.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

CERTIFICADO DE LOS DOCENTES.

El Ing. Oscar Moreno y la Ing. Sonia Bueno

CERTIFICAN

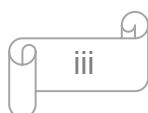
Que el trabajo titulado “*Propuesta Estratégica de Marketing para la Fundación Germinar en el cantón Quito*” realizado por el señor Marcos Rigoberto Guayasamín Domínguez; ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Por ello autorizamos al mencionado alumno a reproducir el documento definitivo, presentarlo a las autoridades del Departamento de Ciencias Administrativas y del Comercio en la especialidad de INGENIERÍA COMERCIAL y proceder a la exposición del contenido.

Sangolquí, 18 de Mayo del 2011.

Ing. Oscar Moreno
DIRECTOR DE TESIS.

Ing. Sonia Bueno.
CO-DIRECTORA DE TESIS.



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

AUTORIZACIÓN.

Yo, Marcos Rigoberto Guayasamín Domínguez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución el proyecto de Grado denominado “Propuesta Estratégica de Marketing para la Fundación Germinar en el cantón Quito”, con el objeto de implementar un plan de marketing en la Organización, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de Mayo del 2011.

MARCOS R. GUAYASAMÍN D.

C.C. 1712727492.

CARTA DE AUSPICIO.



- Durante la elaboración del Proyecto, se enviara una invitación formal al Director del Proyecto, para visitar nuestras instalaciones con la finalidad de verificar el avance del proyecto, así como fomentar las relaciones Interinstitucionales.
- Aceptamos que la propiedad intelectual es de la ESPE, sin embargo el trabajo puntual podrá ser utilizado por nuestra ONG sin requerimiento de autorización alguna.
- Adicionalmente nos comprometemos a divulgar y/o publicar la cooperación de la ESPE en la elaboración de los Proyectos que se ejecuten conjuntamente esto es en páginas WEB, seminarios, publicaciones, etc. Cuando sea posible y de manera particular cuando se realice alguna presentación y/o divulgación del tema específico tratado.

Atentamente,

Eco. Diego Andrade.

Director Administrativo y Financiero.

FUNDACIÓN GERMINAR.

SUCRE 681 Y ALIANZA.
TLFS. 022778690 / 097549477.
germinarfundacion@hotmail.com
YARUQUI - ECUADOR.



DEDICATORIA.

Dedicar algo especial o relevante en la vida profesional de un ser humano cuando llega este a la consecución de una meta, objetivo o proyecto como lo es en este caso su título profesional de Ingeniero Comercial; resulta ser sumamente ínfimo o reducido ante aquellos seres que en el día a día se hallan detrás de uno motivándole, con un apoyo incondicional y sobre todo con un respaldo ilimitado para que se pueda llegar a esta instancia finalmente cumplida pero sobre todo bien añorada.

Así citar todos los nombres de esas personas muy especiales para mí resulta algo ínfimo para aquellos seres tan grandes y maravillosos que Dios me ha permitido tenerles junto a mí. Dios le pague de todo corazón y esta consecución final ha sido posible gracias a ese apoyo incondicional de mi madre santa Bertita Filomena, quien siempre soñó en tener a su único hijo varón un hombre hecho y derecho.

Por y para ti madre mía en vida este primer título, no es más que el pago que hace tu hijo a tu gran sueño, esmero y admiración ejemplar que tuviste sobre mi Papa Hernán y que supiste enseñarnos con tu trabajo, ejemplo de la mejor madre del mundo.

Gracias mil esposa amada mi Chiquita dulce, quien siempre serás mi segunda madre por acompañarme en todos mis sueños, en ti deposito el mejor mensaje para todos mis hijos y sobrinos para que vean en mí un ejemplo y reto a mejorar tanto en la vida personal como profesional.

MARCOS RIGOBERTO GUAYASAMÍN DOMÍNGUEZ.

AGRADECIMIENTO.

Quiero confesar que esta tesis si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de su autor, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

En primer lugar y como buen católico agradezco a Dios quien siempre me supo iluminar durante todos mis estudios. A mis padres, esposa, hijos y demás familiares; pero de manera muy especial a mí dulce y querida madre ya que su valentía, ejemplo, amor y perseverancia me ha dado la fuerza y motivación necesaria para seguir adelante.

A mi Director y Co-directora de Tesis, Ing. Oscar Moreno e Ing. Sonia Bueno, por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo. De igual manera quiero agradecer de manera verbal y por escrito a todo el personal docente y de apoyo que me permitió seguir mi especialidad y proyecto final de tesis en los distintos centros de apoyo que estudie.

Si alguien se me olvida no dude que lo tomo en cuenta dentro de estos allegados quienes hicieron posible la consecución de este título profesional, que cuando lo inicié estuvo interminable durante el transcurso de mis estudios profesionales en mi tan abnegada, querida y muy apreciada Escuela Politécnica del Ejercito.

MARCOS RIGOBERTO GUAYASAMÍN DOMÍNGUEZ.

RESUMEN EJECUTIVO.

La Fundación Germinar es una entidad sin fines de lucro establecida en el Ecuador desde 2007 con la finalidad de ejecutar proyectos educativos y sociales para los sectores sociales más vulnerables del Ecuador. Como resultado de una evaluación institucional interna realizada en el año 2009, se encontró como principal problema el desconocimiento técnico sobre el manejo comercial de los servicios proporcionados por la organización hacia sus clientes. Esto ha generado que las ventas disminuyan en forma considerada, por lo que se ha visto en la necesidad de plantear una “Propuesta Estratégica de Marketing en el cantón Quito”, la misma que tiene como objetivo final: “Diseñar diferentes estrategias de Marketing para que respondan a las verdaderas necesidades de sus clientes”. Adicional, se pretende que este proyecto sea utilizado como una herramienta por parte de la gerencia a fin de reestructurar su gestión orientada a brindar un mejor servicio y que permita alcanzar los objetivos institucionales. Este proyecto consta de siete capítulos que abordan los siguientes aspectos:

En el Capítulo I se realiza un análisis general de la empresa, a fin de conocer tanto el giro del negocio como la problemática que enfrenta. Con el diagrama de causa-efecto, se realiza una descripción concreta del problema principal que generó como resultado: “Desconocimiento técnico sobre el manejo comercial de los servicios proporcionados y debilidades en el manejo organizacional interno”.

En el Capítulo II se realiza un diagnóstico estratégico tanto de los factores externos como internos, con el fin de establecer las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización y las oportunidades y amenazas que presenta su entorno. El resultado principal de este diagnóstico evidencia que a nivel externo

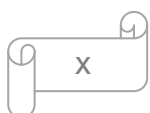
existe una excelente oportunidad para ofertar los servicios que ofrece la Fundación Germinar, debido a que en el mercado existen software disponibles para la gestión de los servicios proporcionados por la organización para poder ofrecer servicios a menor costo y la amenaza más relevante tiene que ver con las reformas gubernamentales que el gobierno ha realizado con respecto al funcionamiento de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's), pues éstas limitan su campo de acción. A nivel interno, la principal fortaleza de la organización se debe a que existe una buena gestión en la administración de cartera y deudas con terceros con una capacidad de endeudamiento del 51% debido al establecimiento de planes y programas de capacitación interna; la debilidad más evidente radica en la mala calidad de sus servicios, puesto que no se practica una cultura de servicio. Además se ha detectado que no se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios.

En el Capítulo III se realiza una investigación de mercado, en la que se utiliza el método probabilístico aleatorio simple con una muestra de 137 encuestados en la ciudad de Quito. Esta investigación determinó que el segmento de mercado hacia el cual se ejecutara el proyecto serán los clientes con ingresos entre 1.000 US\$ y 10.000 US\$; con un mercado meta del 43% que tiene un crecimiento del 53% y un mercado potencial del 27%, registrando la competencia más baja en relación a los otros segmentos de un 2%; esta competencia está creciendo gracias a la globalización del internet y por ende al incremento de productos sustitutos de formación educativa en línea. Adicional, este mercado estima aproximadamente en un 18% requerir uno de los servicios que proporciona la organización, los referentes al servicio de capacitaciones; presupuestando anualmente dentro de sus actividades un promedio de 3561 US\$, prefiriendo ser contactados para recibir la promoción de los servicios previa cita y a través de la información publicitaria por medio del correo electrónico. Esta información es muy importante para el proyecto puesto que permitirán establecer las mejores estrategias para captar y satisfacer las necesidades del mercado meta.

En el Capítulo IV se propone una dirección estratégica para la organización en un plazo de cinco años, mismo que se resume a través de un Mapa Estratégico en el que consta tanto los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo como la misión, visión, principios y valores de la organización. Este mapa es fundamental para que la organización se oriente a largo plazo, a lo cual la Propuesta de Marketing debe enmarcarse.

En el Capítulo V se plantean las estrategias del “Marketing Mix basados en la investigación de mercado. Estas estrategias son de SERVICIO como la innovación y el mejoramiento del servicio; estrategias de PRECIO como la fijación de precios en base al costo del proyecto y el benchmarking de precios con competencia; estrategias de PLAZA ejecutadas en los canales de distribución bajo el concepto “in house”; y estrategias de PROMOCIÓN como la creación de una página web y la publicidad por internet basada en resultados. Al implementar estas estrategias, se aspira incrementar la consecución de recursos económicos para invertir en una mayor cantidad en los proyectos que beneficien a los grupos sociales más vulnerables del mercado objetivo en el cantón Quito.

En el Capítulo VI se realiza la evaluación económica, donde se establece en forma monetaria la incidencia de las estrategias propuestas que se pretende aplicar. Nuestro proyecto está presupuestado a 5 años donde se considera un costo ponderado de capital del 15%, una inflación del 4,5%, un incremento de ventas del 13% y una inversión inicial de 5.400 US \$; lo que determina un beneficio real de la inversión (VAN) de 18.641,49 US \$, el cual disminuirá si la tasa de interés aumenta como en el 2008 al 8,39%; una tasa interna de rentabilidad del 82,77% mayor al costo ponderado de capital propuesto, señalando que, se debe invertir en esta propuesta antes que depositar a plazo fijo en un banco al 5,24%; una relación beneficio costo de 1,19 US \$, donde por cada dólar invertido en la propuesta la organización podrá asignar 0,19 US \$ adicionales para los beneficios sociales. Con estos indicadores se demuestra que la ejecución del proyecto es viable y rentable tanto en forma financiera para la organización como socialmente para los grupos vulnerables, puesto que al



invertir en este se mejoran los servicios del organismo y se generan más recursos económicos destinados de acuerdo a los estatutos para los proyectos que beneficien a los grupos sociales más vulnerables del mercado objetivo en el cantón Quito.

Finalmente podemos concluir que en la organización existe un desconocimiento técnico sobre el manejo comercial de los servicios proporcionados por la organización hacia sus clientes por lo que se recomienda implementar en forma inmediata la propuesta estratégica de Marketing, debido a que está orientada a mejorar los servicios y generar más recursos económicos destinados para los proyectos que beneficien a los grupos más vulnerables.

EXECUTIVE SUMMARY.

Germinar Foundation is a nonprofit organization established in Ecuador since 2007 with the purpose of implementing educational and social projects for the most vulnerable social sectors in Ecuador. As a result of internal institutional assessment conducted in 2009, found the main problem the lack of technical knowledge on business management services provided by the organization to its customers. This has led to sales declined considerably, as has been the need to raise a "Proposed Strategic Marketing in the canton Quito", the same as having the ultimate objective: "To design different marketing strategies to meet the real needs of their customers. " Further, this project is intended to be used as a tool by management to restructure its management aimed at providing better service and for achieving the corporate goals. This project consists of seven chapters that address the following aspects:

In Chapter I involves a comprehensive analysis of the company, to know both the type of business and the problems it faces. The cause-effect diagram, performing a detailed description of the main problem that generated as a result: "Ignorance about the business management technical services provided and weaknesses in the internal organizational management."

Chapter II takes a strategic diagnosis of both external and internal factors, in order to establish the strengths and weaknesses that the organization has and the opportunities and threats posed by their environment. The main result of this diagnostic evidence that externally there is an excellent opportunity to offer the services offered by the Foundation germinate because the market there are available software for the management of the services provided by the organization to provide services at lower cost and most important threat is about

governmental reforms that the government has made regarding the operation of Non-Governmental Organizations (NGOs), as they limit their scope. Internally, the main strength of the organization is that there is good management and portfolio management due to third parties with a borrowing capacity of 51% due to the establishment of plans and internal training programs, the most glaring weakness lies in the poor quality of their services, since they do not practice a culture of service. In addition it was found that technical criteria are not used in pricing of services.

Chapter III is a market research, which method is used with a simple random probability sample of 137 respondents in the city of Quito. This investigation determined that the market segment to which the project will execute customers with incomes between \$ 1,000 and \$ 10,000, with a target market of 43% which is an increase of 53% and 27% potential market , recording the lowest competitive relative to other segments of 2%, this competition is growing thanks to globalization of the Internet and thus increase the number of substitute products online educational training. Further, this market is estimated to be approximately 18% require one of the services provided by the organization, regarding the service of training, budgeting annually in its activities an average of U.S. \$ 3561, preferring to be contacted to receive the promotion of services appointment and through the information by email. This information is very important to the project since they allow to establish the best strategies to attract and meet the needs of the target market.

Chapter IV proposes a strategic direction for the organization within five years, which is summarized through a strategic map which consists of both the strategic objectives in the short, medium and long term as the mission, vision, principles and values of the organization. This map is essential for the organization is facing long-term, to which the proposal should be framed Marketing.

In Chapter V raised the strategies of the marketing mix based on market research. These strategies include services such as innovation and service improvement, pricing strategies and pricing based on project cost and price benchmarking with competition PLAZA strategies implemented in the distribution channels under the concept "in house ", and promotion strategies such as creating a website and Internet advertising based on results. By implementing these strategies, aims to increase the achievement of financial resources to invest in more projects that benefit the most vulnerable social groups of the target market in the canton Quito.

Chapter VI is carried out economic assessment, which states in monetary form the impact of the proposed strategies intended to be applied. Our project is budgeted at 5 years which is considered a weighted cost of capital of 15%, inflation 4.5%, sales increased 13% and an initial investment of 5,400 U.S. \$, which means a real benefit investment (NPV) of U.S. \$ 18,641.49, which will decrease if the interest rate increases as in 2008 to 8.39%, an internal rate of return of 82.77% above the weighted cost of capital proposed, noting that should be invested in this proposal before a fixed term deposit in a bank at 5.24%, a cost benefit ratio of 1.19 U.S. \$, for every dollar invested in the proposal the organization will allocate U.S. 0.19 \$ additional social benefits. With these indicators shows that the implementation of the project is viable and profitable in financial forms for the organization and socially vulnerable groups, since this is investing in improving agency services and generate more economic resources according to statutes for projects that benefit the most vulnerable social groups of the target market in the canton Quito.

Finally we conclude that the organization there is a lack of technical knowledge on business management services provided by the organization to its customers so it is advisable to immediately implement the proposed marketing strategy, because it is aimed at improving services and generate more economic resources for projects that benefit the most vulnerable groups.

ÍNDICE GENERAL.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
CERTIFICADO DE LOS DOCENTES.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
CARTA DE AUSPICIO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xii
ÍNDICE GENERAL.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xx
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xxii
CAPITULO I.....	1
1 GENERALIDADES.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. La empresa.....	1
1.2.1. Reseña histórica.....	1
1.2.2. Descripción de la empresa.....	2
1.2.3. Servicios que ofrece.....	2
1.2.4. Cultura organizacional.....	2
1.2.5. Objetivos empresariales.....	4
1.2.6. Organigrama estructural.....	4
1.3. Planteamiento del Problema.....	5
1.4. Marco Metodológico.....	6
CAPITULO II.....	12
2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	12
2.1. Análisis externo.....	12
2.1.1. Macro ambiente.....	12

2.1.1.1.	Factor Económico.....	12
2.1.1.2.	Factor Político.....	17
2.1.1.3.	Factor Legal.....	21
2.1.1.4.	Factor Sociocultural.....	28
2.1.1.5.	Factor Tecnológico.....	31
2.1.2.	Microambiente.....	34
2.1.2.1.	Clientes.....	34
2.1.2.2.	Competencia.....	39
2.1.2.3.	Proveedores.....	42
2.1.2.4.	Sustitutos.....	45
2.2.	Análisis interno.....	46
2.2.1.	Capacidad Administrativa.....	47
2.2.2.	Capacidad Financiera.....	50
2.2.3.	Capacidad de Talento Humano.....	56
2.2.4.	Capacidad de Comercialización.....	57
2.3.	Sistemas de Diagnóstico Estratégico.....	60
2.3.1.	Diagnóstico FODA.....	60
2.3.2.	Matrices Resumen y Ponderación.....	60
2.3.3.	Análisis de Aprovechabilidad.....	65
2.3.4.	Análisis de Vulnerabilidad.....	67
2.3.5.	Definición de Acciones Estratégicas.....	69
2.3.6.	Matriz de Plan de acción.....	72
CAPITULO III.....		73
3	INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	73
3.1.	Investigación de mercado.....	73
3.1.1.	Diseño de la investigación.....	73
3.1.2.	Investigación de campo.....	85
3.1.3.	Análisis de la oferta.....	105
3.1.4.	Análisis de la demanda.....	108
3.1.5.	Demanda insatisfecha.....	111
3.2.	Macro segmentación.....	111
3.2.1.	Identificación de las variables de macro segmentación.....	111
3.3.	Micro segmentación.....	112

3.3.1.	Identificación de las variables de micro segmentación	112
3.3.2.	Definición de perfiles resultantes determinantes para el estudio	112
3.3.3.	Evaluación de los perfiles resultantes	126
3.4.	Selección del mercado meta.....	130
CAPITULO IV		133
4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	133
4.1.	Misión	133
4.2.	Visión.....	134
4.3.	Propuesta de valores y principios	136
4.3.1.	Valores.....	136
4.3.2.	Principios	137
4.4.	Mapa estratégico	137
CAPITULO V		141
5	MARKETING MIX.....	141
5.1.	Estrategias del mix de mercado.....	141
5.1.1.	Estrategias de servicio.....	143
5.1.2.	Estrategias de precio	146
5.1.3.	Estrategia de plaza	149
5.1.4.	Estrategia de promoción	151
CAPITULO VI.....		157
6	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	157
6.1.	Presupuesto de las iniciativas de marketing	157
6.2.	Pronóstico de ventas	158
6.3.	Flujo de fondos proyectado.....	158
6.4.	Evaluación financiera.....	160
CAPITULO VII.....		166
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
7.1.	Conclusiones.....	166
7.2.	Recomendaciones.....	167
GLOSARIO.....		168
BIBLIOGRAFÍA.....		172
ANEXOS.....		173

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1-1 Estrategias competitivas.....	3
Cuadro No. 2-1 Inflación anual acumulada.....	13
Cuadro No. 2-2 Tasa de Interés.....	15
Cuadro No. 2-3 Categorización de los clientes en porcentaje	35
Cuadro No. 2-4 Escala de negociación de los clientes	38
Cuadro No. 2-5 Matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes. .	38
Cuadro No. 2-6 Resumen de las empresas competidoras	40
Cuadro No. 2-7 Tendencias de la industria de consultoría y capacitación en miles de dólares	41
Cuadro No. 2-8 Escala de negociación de los proveedores	44
Cuadro No. 2-9 Matriz de evaluación del poder de negociación de los proveedores.....	44
Cuadro No. 2-10 Diagnóstico de Planificación.....	47
Cuadro No. 2-11 Diagnóstico Organizacional	48
Cuadro No. 2-12 Diagnóstico de Control	49
Cuadro No. 2-13 Diagnóstico de Dirección.....	50
Cuadro No. 2-14 Estructura de ingresos y gastos	51
Cuadro No. 2-15 Estructura De Activos Pasivo Y Patrimonio.....	52
Cuadro No. 2-16 Principales indicadores financieros	54
Cuadro No. 2-17 Diagnóstico de talento humano	56
Cuadro No. 2-18 Diagnostico de servicio.....	57
Cuadro No. 2-19 Diagnostico de Servicio al Cliente	58
Cuadro No. 2-20 Diagnostico del Mercado	59
Cuadro No. 2-21 Resumen e impacto de fortalezas	61
Cuadro No. 2-22 Resumen e impacto de Connotación gerencial - Oportunidades	62
Cuadro No. 2-23 Resumen e impacto de debilidades.....	63
Cuadro No. 2-24 Resumen e impacto de Connotación gerencial - Amenazas	64
Cuadro No. 2-25 Matriz de Aprovechabilidad	66
Cuadro No. 2-26 Matriz de Vulnerabilidad	68
Cuadro No. 3-1 Impuesto a la Renta Causado 2009.	75

Cuadro No. 3-2 Prueba Piloto.....	76
Cuadro No. 3-3 Pregunta No.1	85
Cuadro No. 3-4 Pregunta No.2	86
Cuadro No. 3-5 Pregunta No.3	87
Cuadro No. 3-6 Pregunta No. 4	89
Cuadro No. 3-7 Pregunta No.5	90
Cuadro No. 3-8 Pregunta No. 5.1	91
Cuadro No. 3-9 Pregunta No. 5.2	92
Cuadro No. 3-10 Pregunta No. 6	92
Cuadro No. 3-11 Pregunta No. 7	93
Cuadro No. 3-12 Pregunta No. 8	94
Cuadro No. 3-13 Pregunta No. 10	96
Cuadro No. 3-14 Pregunta No. 10.1	98
Cuadro No. 3-15 Pregunta No. 12	100
Cuadro No. 3-16 Pregunta No.13	100
Cuadro No. 3-17 Pregunta No.14	101
Cuadro No. 3-18 Monto de declaración	102
Cuadro No. 3-19 Sector al que pertenece	103
Cuadro No. 3-20 Otros sectores	104
Cuadro No. 3-21 Empresas competidoras del servicio de consultoría y capacitación.....	105
Cuadro No. 3-22 Oferta de servicios de consultoría y capacitación 2009.....	106
Cuadro No. 3-23 Proyección de la oferta en número de veces de servicio ofrecidos a empresas.....	107
Cuadro No. 3-24 Características del prospecto	108
Cuadro No. 3-25 Evolución histórica de las empresas en la provincia de Pichincha	108
Cuadro No. 3-26 Variables de segmentación.	112
Cuadro No. 3-27 Cruce de variables – Utilización de servicios.....	113
Cuadro No. 3-28 Cruce de variables – Cambiaría de empresa	115
Cuadro No. 3-29 Cruce de variables – Grado de satisfacción	116
Cuadro No. 3-30 Cruce de variables – Que empresa se le viene a la mente	117
Cuadro No. 3-31 Cruce de variables – Cambio de empresa	118

Cuadro No. 3-32 Cruce de variables – Servicios a contratar	120
Cuadro No. 3-33 Cruce de variables – Servicios a contratar	121
Cuadro No. 3-34 Cruce de variables – Servicios a contratar	121
Cuadro No. 3-35 Presupuesto que destina.....	122
Cuadro No. 3-36 Medio de contacto	124
Cuadro No. 3-37 Medio de contacto	124
Cuadro No. 3-38 Medio de contacto	125
Cuadro No. 3-39 Análisis de perfiles resultantes	128
Cuadro No. 3-40 Resultados de la evaluación de perfiles resultantes.....	128
Cuadro No. 6-1 Presupuesto de marketing.....	157
Cuadro No. 6-2 Pronóstico de ventas incrementales.....	158
Cuadro No. 6-3 Flujo de fondos del proyecto	159
Cuadro No. 6-4 Valor Actual Neto.....	160
Cuadro No. 6-5 Relación Beneficio Costo.	163
Cuadro No. 6-6 Tasa Interna de Retorno.....	163
Cuadro No. 6-7 Análisis de Sensibilidad.....	164
Cuadro No. 6-8 Probabilidad de ocurrencia.....	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1.1. Organigrama estructural GERMINAR	5
Gráfico No.1.2 Diagrama causa efecto	6
Gráfico No. 1.3 Fases del plan de mercadotecnia	8
Gráfico No. 2.1 Tasa de inflación.....	14
Gráfico No. 2.2 Tasa de Interés.....	16
Gráfico No. 2.3 Aprobación a la gestión del presidente Rafael Correa	18
Gráfico No. 2.4 Cinco fuerzas de Porter	34
Gráfico No. 2.5 Categorización de clientes.....	36
Gráfico No. 3.1 Pregunta No.1	85
Gráfico No. 3.2 Pregunta No.2.....	86
Gráfico No. 3.3 Pregunta No.3.....	88
Gráfico No. 3.4 Pregunta No.4.....	89
Gráfico No. 3.5 Pregunta No.5.....	90



Gráfico No. 3.6 Pregunta No .6.....	93
Gráfico No. 3.7 Pregunta No. 7.....	94
Gráfico No. 3.8 Pregunta No. 8.....	95
Gráfico No. 3.9 Pregunta No. 9.....	96
Gráfico No. 3.10 Pregunta No. 10.....	97
Gráfico No. 3.11 Pregunta No. 10.1.....	98
Gráfico No. 3.12 Pregunta No. 11.....	99
Gráfico No. 3.13 Pregunta No.13.....	101
Gráfico No. 3.14 Pregunta No.14.....	102
Gráfico No. 3.15 Monto de declaración.....	103
Gráfico No. 3.16 Sector al que pertenece.....	104
Gráfico No. 3.17 Crecimiento de las empresas por rama de actividad en la Provincia de Pichincha (Segmentos 3 al 6)	109
Gráfico No. 3.18 Modelo de regresión lineal.....	110
Gráfico No. 3.19 Estimación de la demanda insatisfecha en unidades de servicio	111
Gráfico No. 3.20 Cruce de variables – Utilización de servicios.....	114
Gráfico No. 3.21 Cruce de variables - Factores para contratar servicios.....	115
Gráfico No. 3.22 Cruce de variables – Grado de satisfacción	116
Gráfico No. 3.23 Cruce de variables – Grado de satisfacción	118
Gráfico No. 3.24 Cruce de variables – Cambio de empresa.....	119
Gráfico No. 3.25 Cruce de variables – Servicios a contratar	120
Gráfico No. 3.26 Cruce de variables – Servicios a contratar	121
Gráfico No. 3.27 Cruce de variables – Servicios a contratar	122
Gráfico No. 3.28 Presupuesto que destina	123
Gráfico No. 3.29 Medio de contacto.....	124
Gráfico No. 3.30 Medio de contacto.....	125
Gráfico No. 3.31 Medio de contacto.....	125
Gráfico No. 4.1 Mapa Estratégico.....	140
Gráfico No. 5.1 Estrategia de precios	146
Gráfico No. 5.2 Logo de Fundación Germinar	155
Gráfico No. 5.3 Slogan de Fundación GERMINAR.....	155

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla No. 2-1 Matriz de Síntesis Estratégica 1.....	70
Tabla No. 2-2 Matriz de Síntesis Estratégica 2.....	71
Tabla No. 2-3 Plan de acción matriz de síntesis estratégica	72
Tabla No. 3-1 Matriz de Cuestionario	77
Tabla No. 3-2 Pregunta No. 9	95
Tabla No. 3-3 Pregunta No. 11	99
Tabla No. 3-4 Proyección de la demanda en número de posibles contratos	110

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo No. 1 Pregunta No. 2	174
Anexo No. 2 Pregunta No. 3	177
Anexo No. 3 Pregunta No. 4	178
Anexo No. 4 Pregunta No. 5	179
Anexo No. 5 Pregunta No. 6	182
Anexo No. 6 Pregunta No. 7	182
Anexo No. 7 Pregunta No. 8	183
Anexo No. 8 Pregunta No. 10	184
Anexo No. 9 Pregunta No. 11	186
Anexo No. 10 Pregunta No. 12	186

CAPITULO I.

GENERALIDADES.

1.1. Introducción.

Este proyecto se realizara en el Cantón Quito, donde la Fundación Germinar ha enfocado todas las estrategias con la finalidad de proporcionar mejores servicios hacia sus clientes, cuyos resultados aspirados por la organización es el de generar más ingresos hacia los proyectos destinados a los grupos más vulnerables del mercado objetivo.

Con estas estrategias se pretende orientar a la organización hacia el largo plazo como el de proponer un direccionamiento estratégico interno que sirva como lineamiento a futuros cambios que se pueden dar debido a las nuevas reformas gubernamentales en el Ecuador con respecto a las Fundaciones.

1.2. La empresa.

1.2.1. Reseña histórica.

La Fundación Germinar es una ONG sin fines de lucro que está ubicada en la Parroquia de Yaruquí al Nor Occidente de Quito, se halla funcionando en el mercado desde hace unos tres años y medio aproximadamente desde su constitución en Septiembre del 2007; en la actualidad mantiene unas ventas mensuales promedio de 1.500 USD, y cuenta con diez empleados. Esta Fundación se dedica a la elaboración y ejecución de Proyectos y Capacitaciones Educativas, Sociales y Agrícolas para organizaciones sociales o de escasos recursos económicos.

1.2.2. Descripción de la empresa.

Debido a la razón social de la Fundación se tiene una estructura simple, vertical donde sus operaciones se basan en Direcciones de Proyectos, Capacitaciones, Operaciones y Administrativa; éstas de acuerdo a los estatutos conforman un Concejo Técnico. Esto hace que sea una forma sencilla de administrar por dentro con la finalidad de fomentar la comunicación fuerte por fuera.

1.2.3. Servicios que ofrece.

Dentro del portafolio de servicios que ofrece la ONG son:

- Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales y de Inversión.
- Estudios de factibilidad y pre factibilidad.
- Impacto ambiental y auditoría ambiental
- Proyectos educativos, científicos, agroindustriales, sociales y de inversión
- Estudios Financieros y presupuestos
- Financiamiento, implementación y control del proyecto.
- Planes de Negocios.

1.2.4. Cultura organizacional.

La cultura organizacional de FUNDACIÓN GERMINAR no se encuentra descrita formalmente, por lo tanto se realizó una entrevista con el Gerente General para tener conocimiento de la misma y se llegó a las siguientes conclusiones:

- **Misión.**

Contribuir desde nuevos modelos analíticos y herramientas de gestión a mejorar las capacidades empresariales y desarrollo organizacional como una actividad productiva de impacto social.

- **Visión.**

Ser una fundación que permita el acceso a empresarios y organizaciones sin fines de lucro al desarrollo organizacional a través del ofrecimiento de herramientas técnicas que impulsen el bienestar social.

- **Política.**

Calidad en el servicio: orientamos la gestión hacia el servicio, con el propósito de lograr altos estándares de calidad.

- **Valores.**

Los valores que se practican en Fundación GERMINAR son los que se presentan a continuación:

Cuadro No. 1-1 Estrategias competitivas

Valores	Principio Guía
Solidaridad	Conociendo las necesidades de los demás, priorizando y canalizando los recursos de la mejor forma posible.
Profesionalidad	Constante actualización de conocimientos y transmisión a los usuarios, generando credibilidad.
Justicia	Damos especial atención a los grupos más vulnerables de nuestra sociedad.
Responsabilidad	Nos permite lograr un alto grado de confianza frente al individuo la familia y la comunidad.
Respeto	Realizando un trabajo eficiente y oportuno, sin distinción alguna (raza, religión, etc.) y observando el ejercicio de los derechos y responsabilidades.
Subsidiaridad	Cumplir el perfil de responsabilidad de acuerdo a cada área y nivel de trabajo con una adecuada y oportuna comunicación.
Transparencia	Vivimos lo que profesamos. También rendimos cuentas en eventos públicos de los bienes que nos confían nuestros benefactores.

1.2.5. Objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales no se encuentran escritos formalmente pero se puede decir que son los siguientes, tras una entrevista con la gerencia general de la organización:

- Desarrollar estudios e investigación aplicada en torno a las problemáticas y desafíos organizacionales en Ecuador con el fin de contribuir al impulso de estrategias y políticas adecuadas.
- Fortalecer el desarrollo organizacional, escolar y deportivo, a través de programas estructurados, en los aspectos técnicos, físicos y psicológicos, extendiendo este beneficio a las distintas etapas del desarrollo organizacional.
- Propiciar instancias que permitan asistir a los empresarios y emprendedores en el proceso empresarial, fortaleciendo las habilidades adquiridas en la experiencia organizacional, adaptándolas a nuevos desafíos y logros en su desarrollo personal.
- Proporcionar un sistema de capacitación y asistencia técnica dirigido a personas, instituciones y organizaciones tendientes a la profesionalización de la actividad empresarial.

1.2.6. Organigrama estructural.

El organigrama estructural de la fundación está dado de la siguiente manera:

Gráfico No.1.1. Organigrama estructural GERMINAR



Fuente: FUNDACIÓN GERMINAR

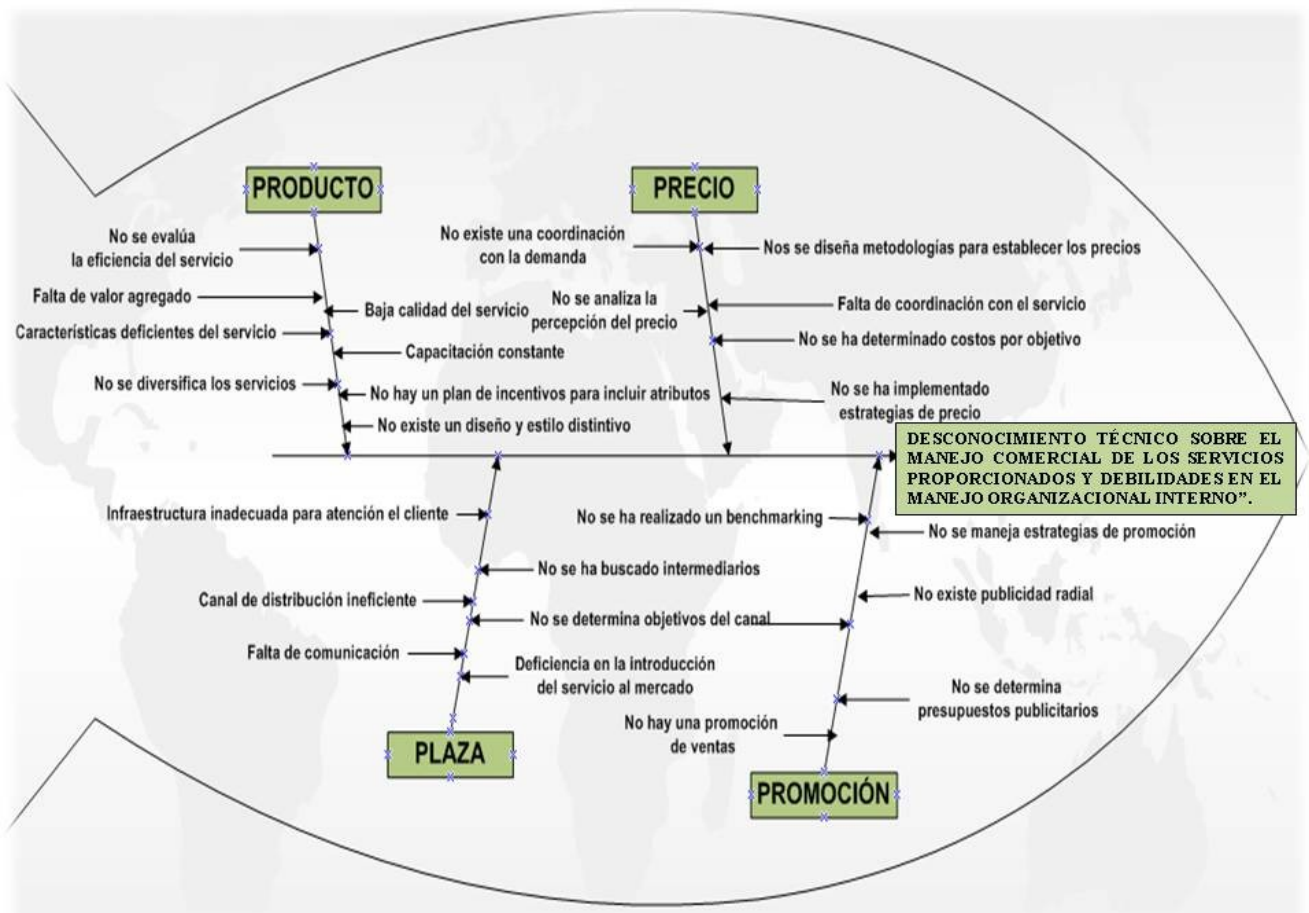
Elaboración: Marcos Guayasamín.

1.3. Planteamiento del Problema

La Fundación Germinar por ser una ONG sin fines de lucro no ha obtenido los recursos económicos y operativos como para aplicar un plan estratégico de marketing, que le permita identificar a sus clientes potenciales y sus necesidades, y a la vez que le permitan incrementar su participación en el mercado.

Para detallar con más claridad el problema se realiza un diagrama de causa efecto:

Gráfico No.1.2 Diagrama causa efecto



Fuente: FUNDACIÓN GERMINAR

Elaboración: Marcos Guayasamín.

1.4. Marco Metodológico.

El presente proyecto se basará en el libro de Estrategia Competitiva de Michael Porter. Según este autor pueden existir las siguientes estrategias:

Cuadro No. 1-2 Estrategias competitivas

	Liderazgo de costes	Diferenciación	Enfoque centrado en los costes	Enfoque centrado en la diferenciación
Cambio tecnológico de producto	Desarrollo de productos para reducir el coste del producto disminuyendo el contenido de material, promover la facilidad de fabricación, simplificar las exigencias de logística, etc.	Desarrollo de productos para mejorar la calidad del producto, sus prestaciones, posibilidad e distribución o costes de cambio de proveedor.	Desarrollo de productos para diseñar únicamente las prestaciones suficientes para las necesidades del segmento al que se rige.	Diseño de productos para satisfacer las necesidades de un segmento concreto mejor que los competidores considerados en sentido amplio.
Cambio tecnológico de proceso	Mejora del proceso de la curva de aprendizaje para reducir el empleo de materiales o reducir la necesidad de mano de obra. Desarrollo de procesos para mejorar las economías de escala.	Desarrollo de procesos que acepten elevadas tolerancias, que permitan un mayor control de la calidad, una programación más fiable, una disminución del tiempo de respuesta a los pedidos, y otras dimensiones que aumentan el valor para el comprador.	Desarrollo de procesos para coordinar la cadena de valor con las necesidades de un segmento a fin de reducir el coste de atender al segmento.	Desarrollo de procesos para coordinar la cadena de valor con las necesidades de un segmento a fin de aumentar el valor para el cliente.

Fuente: PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Pág. 116

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Estructura del plan de mercadotecnia

“Un plan de mercadotecnia a de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante”.¹

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

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

Gráfico No. 1.3 Fases del plan de mercadotecnia



¹ PARMERLEE, David, Guía para elaborar un plan de marketing, Gestión 2000, Año 2000

A. Generalidades.

La Fundación Germinar procedió a realizar esta propuesta estratégica de Marketing en el cantón Quito, donde realiza sus actividades concernientes a la ejecución de proyectos y capacitaciones hacia los grupos más vulnerables del Ecuador.

Esta propuesta en esta etapa describe a la organización en forma general en cuanto a su estructura, los servicios que ofrece, su cultura organizacional como los objetivos empresariales sobre los que opera actualmente, es decir antes de proceder a plantear la presente propuesta.

Utilizando el Método de causa y efecto (Ishikawa) se procede a plantear el problema de la organización, justificativo esencial para llevar a cabo nuestra propuesta.

B. Diagnostico Estratégico.

Desde el punto de vista empresarial se procede a plantear el análisis tanto externo como interno de la organización, donde se plantean en el Macro ambiente los Factores Económico, Político, Legal, Socio Cultural y Tecnológico; y en el micro ambiente se analizan en base a la cinco fuerzas de Porter a los clientes, competencia, proveedores, sustitutos y su poder de negociación.

A nivel interno se analiza la capacidad Administrativa, Financiera, de Talento Humano y de Comercialización; lo que nos permite realizar el Diagnostico FODA debido a que este presenta condiciones de adaptabilidad en cuanto a los factores que influyen dentro y fuera de la organización y para el desarrollo de la misma en el mercado actual. Estos factores son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que presentan características de tipo exógeno y endógeno que son relevantes para una evaluación objetiva de la organización.

Una vez analizados los factores anteriores se procedió a cruzarlas en la Matriz de Aprovechabilidad como en la de Vulnerabilidad con la finalidad de proceder a definir las acciones estratégicas en la Matriz de Plan de Acción.

C. Investigación y Segmentación de Mercado.

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, dónde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante analizar y resaltar las razones o conductas de compra que tiene el mercado objetivo para poder direccionar de manera eficiente: la publicidad, el precio y características de un producto o servicio.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

D. Direccionamiento Estratégico.

Se establece el Mapa Estratégico, en donde se resume gráficamente el direccionamiento estratégico institucional y se grafican los objetivos estratégicos: a corto plazo, mediano plazo y largo plazo de la organización.

E. Estrategias de Marketing.

Se realiza el plan estratégico de marketing fundamentado en las 4p's: servicio, precio, plaza y promoción; de tal forma que se plantea en cada una sus estrategias, compiladas en las matrices de marketing mix.

Estas matrices tendrán los planes de acción que la soportan, los indicadores claves a los que la organización va alcanzar con su respectiva meta del indicador, cuales serían los responsables de ejecutar como el presupuesto asignado a cada estrategia.

F. Presupuesto de Marketing.

Cada estrategia de marketing plantea un presupuesto de gastos los cuales deben ser financiados con ingresos operativos de la fundación, esto hace que se realice un pronóstico de ventas junto al flujo de fondos proyectado a cinco años.

Posteriormente se realiza la evaluación financiera aplicando el método del TIR, VAN y la relación Costo Beneficio; con los respectivos escenarios de sensibilidad que permitan verificar la viabilidad de la propuesta.

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. Análisis externo

Fundación Germinar tiene presente que las oportunidades están afuera de nuestra organización, ligadas al mercado, a los consumidores, a la posición relativa que tiene una marca respecto de su entorno competitivo.

Estos factores externos identificados son exógenos los cuales van más allá de lo que la organización puede controlar. Por tanto al ser una ONG, es decir sin fines de lucro se debe analizar con mayor perspectiva dichos factores.

2.1.1. Macro ambiente

La Fundación GERMINAR, está en continua interacción con el entorno: económico, político, legal, social y el constante cambio tecnológico existente actualmente. Por lo tanto la empresa para desarrollar correctamente su actividad, debe conocer el amplio conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas, y son potencialmente relevantes para la actividad de la FUNDACIÓN y así poder lograr alcanzar los diferentes objetivos de marketing que se propone en el estudio.

2.1.1.1. Factor Económico

Este factor envuelve diferentes indicadores económicos como: la inflación, el PIB y las tasas de interés, que permiten determinar un panorama amplio de un país en relación a tendencias económicas y su connotación en la gestión de la Fundación.

➤ **La inflación.**

“En economía, la inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.”²

“La inflación es un reflejo de que el dinero pierde valor, por lo que para adquirir un bien habrá que entregar cada vez una mayor cantidad de dinero. La inflación se mide mediante unos indicadores que recogen el aumento de los precios. Los dos más utilizados son:

- “El deflactor del PIB: mide el nivel de los precios de todos los bienes y servicios que componen el PIB de una economía.

- El Índice de Precios al Consumidor (IPC): mide el nivel de los precios de aquellos bienes y servicios que adquieren los consumidores.”³

Cuadro No. 2-1 Inflación anual acumulada

INFLACIÓN ANUAL			
Año	Valor	Año	Valor
2000	91,00%	2006	3,30%
2001	22,40%	2007	2,29%
2002	9,40%	2008	8,39%
2003	6,03%	2009	5,20%
2004	1,95%	2010	3,61%
2005	2,18%		

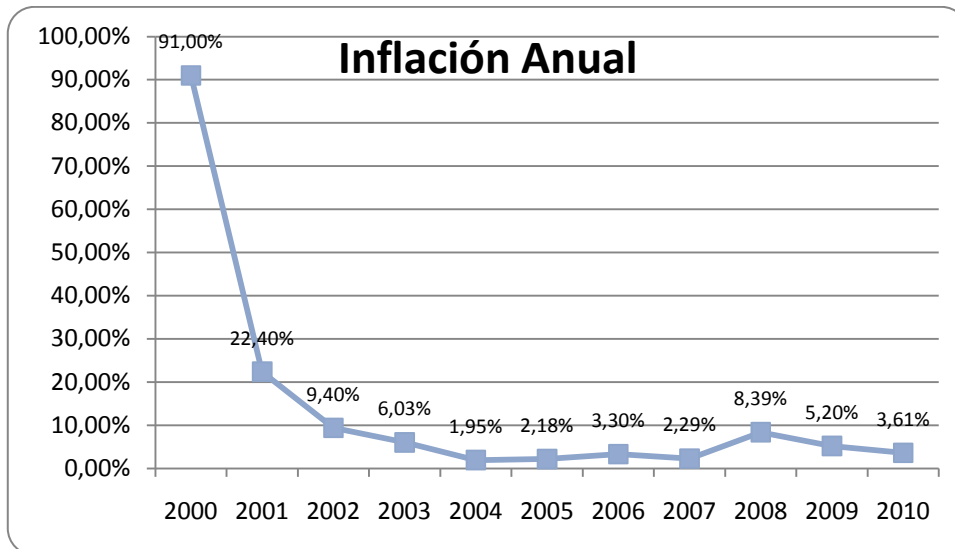
Fuente: Banco Central

Elaboración: Marcos Guayasamín.

² DORNBUSCH, Rudiger, Macroeconomía, Pág. 234

³ IBID, Pág. 345

Gráfico No. 2.1 Tasa de inflación.



Fuente: Banco Central

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Las cifras registradas en el año 2000, demuestran que con el colapso financiero de más del 70% de los bancos y financieras en 1999, sumado al congelamiento del 50% de los depósitos, para evitar la fuga de los capitales del sistema financiero, hubo una notable falta de transacciones comerciales que se reflejaron en una deflación de -44.20% y una inflación del 91% en el año 2000, año que se implantó la dolarización en el país.

Con el pasar de los años el alto porcentaje de la inflación fue bajando gracias a las diferentes políticas económicas implementadas en el país, es así que en el año 2004, se nota un decremento significativo de la inflación de 1,95%, de ahí en adelante se tiene una variabilidad considerable de este índice, hasta el año 2008 donde se observa un incremento acelerado que llegó al 8,39%. En el año 2009 el porcentaje de inflación bajo a 5,20% y en lo que va del año 2010 se tiene una inflación de 3,61%, porcentaje considerable para los sectores productivos del país ya que al hacer una comparación con los porcentajes de inflación de años anteriores se tiene un valor porcentual muy alto lo cual obstaculiza el crecimiento de muchas industrias.

Gracias a la tasas de inflación que rige en el mercado actual no se tiene variación considerable de los precios de insumos en bienes y servicios. Permitiendo así que una persona natural o jurídica pueda acceder a los servicios de la FUNDACIÓN GERMINAR.

Connotación Gerencial (O):

- ✓ No existe variación considerable de precios de insumos para los proyectos de FUNDACIÓN GERMINAR.
- ✓ La estabilidad inflacionaria permite adecuadas planificaciones financieras.

➤ **Tasas de Interés.**

Las tasas de interés referenciales en toda economía son la pasiva y la activa la cual determina el Banco Central mediante un promedio ponderado semanal de todas las operaciones activas (créditos) y todas las operaciones pasivas (inversiones y colocaciones), de los cinco bancos más grandes del país en un plazo de 84 a 91 días.

Las tasas que maneja toda economía son:

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en los bancos”

Cuadro No. 2-2 Tasa de Interés

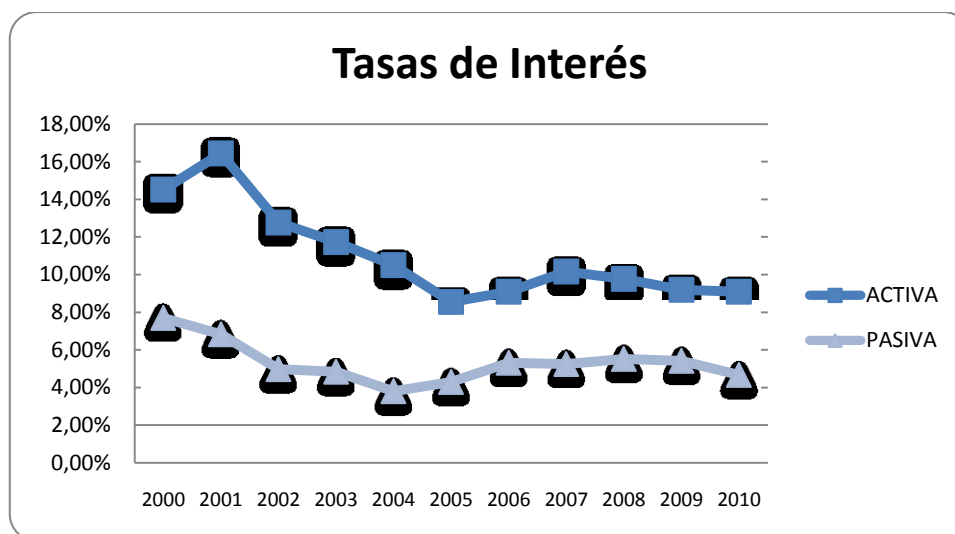
FECHA	ACTIVA	PASIVA
2000	14.52%	7.70%
2001	16.44%	6.83%
2002	12.77%	4.97%
2003	11.73%	4.83%
2004	10.50%	3.80%
2005	8.55%	4.30%

FECHA	ACTIVA	PASIVA
2006	9.09%	5.31%
2007	10.15%	5.25%
2008	9.77%	5.52%
2009	9.19%	5.42%
2010	9.08%	4.67%

Fuente: Banco Central

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 2.2 Tasa de Interés



Fuente: Banco Central

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Como se puede apreciar en el gráfico 2.3, el periodo del 2001 al 2004 es una época de estabilidad para el sector financiero ecuatoriano, ya que tanto la tasa activa como pasiva tienen una tendencia razonable de variabilidad. En el año 2005 las tasas tienen una tendencia de crecimiento hasta el año 2009. En lo que va del año 2010 las tasas activa y pasiva tienden a bajar permitiendo así a las diferentes empresas o microempresas generar mayores financiamientos para sus proyectos.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Existe créditos a costos razonables.

2.1.1.2. Factor Político

➤ Situación política del Ecuador

Bajo el reciente suceso del 30 de septiembre se puede asegurar una gran discordia entre varios sectores lo que no permite una estabilidad política económica. En suma, en Ecuador se vive un clima bastante parecido al que se respira en Bolivia y en ambos casos, se teme porque las economías paguen los riesgos de la disputa política.

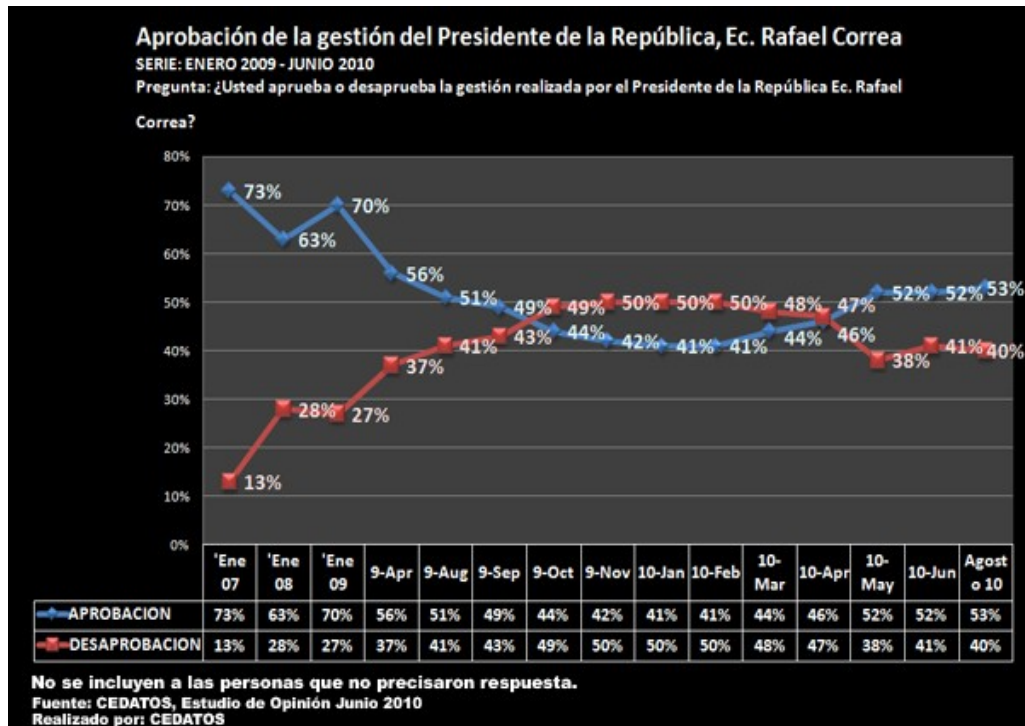
La revista Dinero difundió una opinión en la que se sostiene que la crisis política ecuatoriana está haciendo que la economía no se beneficie de la buena racha que vive el resto de la región, con algunas excepciones. Y el diario Hoy hizo un balance de la situación económica, que tiene muchas reminiscencias con la actual realidad boliviana.

El proceso de reforma política genera un ambiente de incertidumbre, discordia, y desconfianza para nuevos inversionistas.

El FMI expresa que en lo que va del año 2010 que se tiene un crecimiento significativo de 5,9% en términos reales descontada la inflación, comparado con el 2,7% del año pasado (2009), según explicó el FMI en su informe semestral. Sin embargo, el Fondo alertó de que la posición presupuestaria es vulnerable a una caída de los precios del petróleo, en momentos en que la situación política del país no es la mejor.

En lo que va del año 2010 en los meses de enero y febrero la aprobación popular del Presidente Correa registró una baja de 41%, pasando a una recuperación progresiva en los meses subsecuentes. Las bajas mencionadas fueron consecuencia de su constante enfrentamiento con los medios de comunicación y sectores de oposición, el rechazo a la influencia presidencial en las tareas de la Asamblea Nacional tanto de legislación como de fiscalización y su intervención en otros poderes e instituciones del Estado.

Gráfico No. 2.3 Aprobación a la gestión del presidente Rafael Correa



Fuente: CEDATOS

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Bajo estos resultados que se está dando en lo que va del año las diferentes empresas o microempresarios se sienten con mucha desconfianza ante nuevas inversiones u otro intento en la desestabilidad política, lo que puede perjudicar la seguridad ciudadana, y empresarial.

Connotación Gerencial(A):

- ✓ Incertidumbre en las empresas por inestabilidad política.

En el ámbito financiero existe una mejor estructuración legal entre las que se cuenta con:

- ✓ Ley Orgánica del régimen tributario interno, Ley del RUC, Código tributario (Impuestos).

- ✓ Código del comercio (normativa).
- ✓ Ley de Compañías (funcionamiento).
- ✓ Código del trabajo, Ley de seguridad social, Ley Orgánica de Servicio Público.

➤ **Estabilidad del gobierno**

Según la empresa CEDATOS la mayor aprobación a su gestión recibe el Presidente Correa de los grupos urbano marginales y de los habitantes del área rural, sectores en los cuales la aprobación al mandatario supera el 60%, estos sectores han recibido preferentemente la atención gubernamental en materia de salud, educación, con bonos de desarrollo humano y vivienda, y programas de crédito. CEDATOS registró a nivel nacional como principales rubros de aprobación a los siguientes campos: atención a la salud (56%), atención a la educación primaria y secundaria (55%), atención a la educación rural (50%), programas de vivienda (50%), construcción de infraestructura vial (49%), atención a estratos populares (46%).

En su última encuesta nacional urbana, CEDATOS preguntó a la población su intención de voto de ser convocados en los próximos días para elegir al Presidente de la República, el 38% dijo que lo haría por el actual Presidente Rafael Correa.

En una primera instancia, cuando CEDATOS preguntó a los ciudadanos por quién votó en las elecciones presidenciales celebradas en abril de 2009, el 52% dijo que lo había hecho por Rafael Correa, cifra similar con la que triunfó en tales elecciones; y, a la pregunta de si volvería a votar por Correa de convocarse en los próximos días a elecciones similares, el 69% dijo que sí lo haría. Estas respuestas determinarían la presencia de un 36% de lealtad electoral a favor del actual mandatario, si se convocase a elecciones presidenciales.

La población se siente con gran necesidad de que la gran llamada “la revolución ciudadana” lleve al país hacia un esquema de equidad social, desarrollo igualitario y libertad soberana, por lo tanto la aprobación de un derrocamiento del poder sería mínima.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ No hay indicios de posibles derrocamientos de gobierno que afecten el mercado de consultoría.

➤ **Relaciones políticas internacionales**

Los productos ecuatorianos, en más del 50% (del total de las exportaciones) se envían a los Estados Unidos y si hay alejamiento con ese país el proceso de abrir nuevos mercados tomará mucho tiempo y tiempo es lo que menos tiene el Ecuador para resolver sus problemas de carácter social, económico y político.

Las nuevas relaciones del Ecuador con Venezuela, Irán, Rusia, con los países miembros de la ALBA no son más que una alianza ideológica y no responden a los verdaderos intereses comerciales y económicos del Ecuador. Los gobiernos de esos Estados tienen una tendencia ideológica que comparte el actual Gobierno ecuatoriano.

Si el pueblo votó por este Régimen no se puede objetar esas decisiones. La principal preocupación radica en los beneficios que obtendrá el país de estas alianzas. De Irán, el Presidente trajo un crédito de USD 40 millones, pero el Ecuador requiere de inversión a gran escala, de apoyo tecnológico y científico.

Independientemente de la ideología del Régimen, no se debe dejar de lado a los antiguos aliados porque, en caso contrario, si se decide hacer el cambio de una alianza a otra, la transición será más traumática.

En la revuelta sucedida el 30 de septiembre del año 2010, se dio a notar el gran apoyo internacional como: España. Brasil, Bolivia, Venezuela, Colombia, etc. que

brindaron al actual mandatario Rafael Correa, por lo que se deduce la gestión eficiente realizada por el gobierno ante nuevas alianzas internacionales.

Si la tendencia de derrocamiento del régimen se diera con el pasar de los tiempos el país viviría una época de tensión política, económica y legal donde se disputarían el poder y las diferentes alianzas estratégicas se darían por terminado hasta un nuevo régimen que brinde seguridad en las diferentes inversiones.

Connotación Gerencial(A):

- ✓ Cierre de mercados estratégicos para el Ecuador en materia de servicios.

2.1.1.3. Factor Legal

➤ **Situación legal de las ONG's en Ecuador**

Las ONG's son un sector muy importante dentro de la sociedad ecuatoriana, por su presencia y su injerencia social es importante que exista un control de parte del Estado para verificar el cumplimiento de sus objetivos y sus fines, de conformidad con sus normas de creación.

Como en todo ámbito, la falta de regulación genera la imposibilidad de dar un seguimiento a las actividades que realizan las organizaciones, no hay que olvidar que las organizaciones de la sociedad civil se crean con objetivos específicos de promoción social en diversos ámbitos y sin fines de lucro; eso es lo que las diferencia de las compañías y otras personas jurídicas de derecho privado. Entonces, la falta de control genera una incertidumbre por el seguimiento del cumplimiento de su objeto social.

Desde un punto de vista estrictamente jurídico, el Estado tiene plenas capacidades y potestad para hacer control de todas las personas jurídicas registradas en el Ecuador, incluyendo las ONG's. Desde esa perspectiva, lo que ha ocurrido con el decreto 982 es que el Estado ha ratificado su potestad de control sobre estos organismos.

El hecho de las posibles afectaciones no serían tales en la medida en que la capacidad de control y evaluación está reconocida en este Decreto. Un punto diferente es cómo se aplica esta capacidad de control. El mecanismo o medidas del gobierno para normalizar la situación jurídica y de transparencia de las ONG's está regulada en el artículo 26 del Decreto Ejecutivo 982.

Básicamente es un control tributario que tienen todas las personas jurídicas en el Ecuador, el cual no es excesivo; control de utilización de los recursos públicos y control del funcionamiento y del cumplimiento de los fines de la personería jurídica. Es posible que éste decreto genere reacción puesto que en el pasado no había realmente un mecanismo de control para estas organizaciones. Entonces, este mecanismo evidentemente puede generar reacciones positivas pero también negativas. Lo cierto es que los organismos de la sociedad civil, como todas las personas jurídicas de derecho privado, deben someterse a sistemas de control que, dicho sea de paso, si las organizaciones están al día y cumplen con la regla, no hay razón para tener ninguna preocupación.

Por otra parte. las causales de disolución de una ONG están previstas en el Código Civil y en el Decreto Ejecutivo 982, que reforma algunos otros decretos ejecutivos vigentes desde el año 2002 para regular la vida jurídica de las ONG's. Sin embargo, se insiste en que la disolución tiene causales específicas que básicamente apuntan al incumplimiento del objeto social de las organizaciones. Si no aparece esta causal no hay razón para disolver y, ciertamente, la posibilidad o la alternativa de cambiarse de entidad de sector público que le conceda personería jurídica no es una causal de disolución.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Decreto 982 permite adecuada regulación de las ONG's por parte del Estado.

➤ Principales reformas de incidencia

A. Reformas tributarias

El impuesto a la salida de divisas se incrementó del 1% al 2%, excepto para transferencias bancarias de hasta 1.000 dólares.

El papel periódico, los periódicos y las revistas pasaron a gravar del 0% al 12% del IVA.

Los dividendos y utilidades que perciban las personas naturales residentes en el Ecuador pasaron de exentas a gravadas con el pago del impuesto a la renta, pudiéndose tomar como crédito tributario el valor del impuesto pagado por la empresa en la declaración anual del impuesto a la renta de la persona natural que reciba los dividendos y utilidades.

Salen del RISE las personas naturales que se dediquen a una de las siguientes actividades: comisionistas, arrendadores de inmuebles y alquiladores de bienes muebles.

En los pagos por servicios prestados por empresas amparadas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, como por ejemplo, Empresas Eléctricas, Correos del Ecuador, Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ya no se debe efectuar las retenciones en la fuente del impuesto a la renta.

B. Reformas laborales

Las reformas al Código de Trabajo que intenta implementar el Gobierno tienen un marco de referencia, aunque no hay precisiones.

Según técnicos del Ministerio de Relaciones Laborales, los cambios a la ley están siendo trabajados con base a un documento elaborado en noviembre de 2009 por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad.

Este estudio, denominado Diagnóstico de la Política Laboral Actual y Desarrollo de una Propuesta de Política Laboral de Cara a las Necesidades de Desarrollo Productivo del Ecuador, presenta un análisis completo de la situación del sector laboral y propone cambios en ocho campos de la ley.

Recomienda modificaciones en la política de remuneraciones, modalidades contractuales, jubilación patronal, participación de los empleados en las utilidades, terminación de la relación, administración del trabajo, negociación de contratos colectivos y las reglamentaciones del trabajo de los discapacitados en las empresas locales.

En el tema de las remuneraciones, por ejemplo, plantea una modificación a la fórmula de cálculo que utilizará el Gobierno para fijar el nuevo salario de los trabajadores en general y recomienda tomar en cuenta las variables económicas y productivas de los sectores.

En cuanto a la participación de los trabajadores en las utilidades, el estudio propone que la distribución debería pensarse con base a factores que se relacionen con el nivel de remuneración, la productividad y la eficiencia.

Otro cambio importante se plantea en la Jubilación Patronal. Recomienda que este beneficio se convierta solo en un fondo global por jubilación patronal de 15 remuneraciones básicas.

Este fondo podría ser entregado cuando el empleado cumpla los 25 años de trabajo en una misma empresa o de manera mensual hasta que la compañía haya pagado todo el fondo global.

Representantes de los trabajadores y los de los empleadores informaron que desconocen, hasta el momento, los cambios al Código de Trabajo que planteará el Ministerio de Relaciones Laborales, así como el análisis elaborado por el Ministerio Coordinador de la Producción.

C. Reformas educativas

Mientras la sociedad no cree incentivos para que los mejores talentos, las personalidades con vocación para la enseñanza, elijan la profesión de la docencia, será bastante reducida la posibilidad de una reforma educativa. Por eso reviste tanta importancia una de las políticas de Estado por las que votó una mayoría ciudadana en el referendo en el cual se aprobó el Plan Decenal de la Educación: revalorizar la función docente.

Esa política no solo implica incrementar las remuneraciones de los profesores. Claro que es necesario pagar mejor a los maestros. Pero también hay que crear un escalafón que premie la excelencia en el desempeño docente, que incentive a que los maestros mejoren su formación profesional. En estos momentos, con el escalafón vigente, para efectos de remuneraciones, da lo mismo ser un muy buen profesor o ser uno mediocre; cumplir las obligaciones a cabalidad o no cumplirlas.

Educación Inicial

El Ministerio de Educación ha emprendido, la estructuración del nivel de educación inicial para niñas y niños, menores de cinco años, con el fin de alcanzar un desarrollo óptimo en sus capacidades y habilidades naturales, especialmente de aquellos niños en situación de riesgo. El país cuenta con experiencias válidas en este tema, específicamente el trabajo realizado por INNFA, ORI y PRONEPE.

Educación básica

La consolidación de la Reforma Curricular del Programa Nacional de Educación Básica se complementa con las áreas de Cultura Física, Cultura Estética, los Ejes Transversales con los temas en valores, medio ambiente e interculturalidad.

La capacitación docente será integral y tendrá énfasis en las áreas de Lenguaje - comunicación y Matemáticas. La descentralización buscará la transformación de los antiguos Centros Educativos Matrices -rurales y urbano marginales- en redes educativas.

El bachillerato

Este nivel es objeto de especial preocupación donde se pretende establecer un marco general con los lineamientos fundamentales del bachillerato, dentro del cual se propicia el desarrollo de las propuestas como de otras nuevas.

Es así que se pretende normar y ejecutar un solo bachillerato sin especialidades con 40 horas clase semanales tanto en los colegios normales y 50 horas clase en los colegios técnicos; pero todo está aun en propuestas, ya que se hallan ciertos vacíos e inconvenientes en cuanto a horarios como uso de las instalaciones públicas donde operan hasta tres Instituciones educativas.

Educación especial

La División Nacional de Educación Especial, propone una Educación Para Todos, dando atención a la diversidad a través de la integración e inclusión educativa, de los niños y niñas con necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad dentro del sistema regular.

El nuevo modelo de atención en Educación Especial se fortalecerá introduciendo la temática de Atención a la diversidad, en los pensum de estudio de los institutos pedagógicos y universidades formadoras de maestros.

Considerando que el Currículo para niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, dentro de la escuela regular, es el mismo vigente para la educación inicial y básica, la respuesta a sus necesidades especiales son las adaptaciones curriculares realizadas por los equipos de apoyo del Sistema de Educación Especial, definidos en el nuevo rol para las instituciones de Educación Especial.

Capacitación docente

Las experiencias de reforma educativa comprueban que, para esta, no son suficientes los cambios de los programas de estudio, ni la incorporación de la tecnología y recursos didácticos a la enseñanza, ni la difusión de textos escolares. La clave para el cambio y para mejorar la calidad de la educación es la formación de los maestros en forma continua.

Uno de estas formaciones actualmente se está dando en base a la actualización de maestros a distancia, mediante, la aplicación de las técnicas y procedimientos más avanzados. Otra de las condiciones que se debe tener en cuenta dentro de esta reforma es, el de mejorar los centros de formación docente. En la universidad ecuatoriana suelen ser las facultades más desprestigiadas, las de más baja calidad. Ni siquiera existe una mínima coordinación entre el sistema escolar primario y secundario, y esas facultades.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ El plan de capacitación de los docentes abre posibilidades de oferta de capacitación para la fundación.

Connotación Gerencial(A):

- ✓ Desconocimiento de las leyes aplicables a la fundación.
- ✓ Incertidumbre en las reformas tributarias y laborales.

2.1.1.4. Factor Sociocultural

➤ Cultura empresarial

El ambiente de negocios es formal pero a la vez personal. A la hora de presentarse, es común utilizar títulos profesionales (Doctor, Abogado, Ingeniero, etc.), así como el intercambio de tarjetas de presentación.

Antes de entrar en el tema de negocios, generalmente se dedica tiempo a una conversación informal sobre la cultura, el país, el viaje, etc. Inclusive, durante el tratamiento de un tema de negocios, se pueden intercalar anécdotas o comentarios de tipo informal.

En Ecuador existen diferencias regionales entre serranos y costeños que deben ser consideradas a la hora de hacer negocios. Las personas de la sierra (Quito y sus alrededores) son más conservadoras, formales y reservadas en el trato. Por otro lado, los costeños (Guayaquil y sus alrededores), están más abiertos a nuevos negocios y en general, son más flexibles y relajados en las relaciones comerciales.

Connotación Gerencial(A):

- ✓ Bajo nivel de cultura empresarial en Ecuador afecta negativamente la contratación de los servicios de GERMINAR.

➤ Cultura de capacitación en Ecuador

En este punto, un problema cultural muy importante es evidente: la falta de una actitud objetiva en la capacitación, que desarrolle un claro entendimiento de los objetivos, instrucciones escritas y pensamiento lógico. La razón de esto, es que las tendencias en la educación básica ecuatoriana tienen un enfoque universal, orientado a adquirir conocimiento y conceptos de cultura general más que en desarrollar habilidades como la expresión oral, escrita, o la comprensión de lectura. A menudo, cualquier ecuatoriano de 5º grado es capaz de decir la capital

de cualquier país del mundo, pero le costará encontrar la idea principal en una lectura.

La solución a esta situación es reconocer otro rasgo cultural: la necesidad de estructura. Por este motivo es que los cursos formales de pensamiento objetivo, técnicas para escribir reportes y procedimientos, estructura de un problema-métodos de resolución, etc. pueden ser una gran solución.

En 2000, después de un gran esfuerzo en capacitación, el cambio en el desempeño de la mayoría de los ecuatorianos es evidente. Muchas fábricas han empezado a ser reconocidas como líderes en calidad y productividad y han obtenido reconocimientos internacionales.

Durante el 2007, las presiones del mercado y la competencia internacional (India y China) demandaron altos niveles de aumento de la productividad. Entrenamiento en Six Sigma, Lean Manufacturing, Kaizen, y otras técnicas tuvieron gran demanda, con el objeto de contar con un ambiente de calidad, cero defectos y menores costos.

En 2009, los presupuestos en capacitación han sido ajustados por la crisis financiera internacional. Por esta razón es que las compañías están reduciendo gastos de entrenamiento, y enfocándose más a instructores internos.

La globalización añade otra tendencia a la escena ecuatoriana: que las compañías multinacionales deben adaptar localmente sus programas de capacitación. Esto ha provocado una significativa demanda de instructores bilingües que tienen la experiencia necesaria para este tipo de retos.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Incremento de la cultura de capacitación en el Ecuador favorece aspiraciones de la fundación.

➤ Nivel educativo en Ecuador

Cuba es el país de América Latina y el Caribe con mejores resultados en la educación primaria, según un informe difundido por la Unesco, que revela que Paraguay, Ecuador y los estados de Centroamérica cuentan con los peores niveles educativos en la región.

El estudio ha sido elaborado por el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) y cuenta con el apoyo de la Oficina Regional de la Unesco (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) para América Latina y el Caribe, con sede en Santiago de Chile.

El informe, establece el nivel medio de la región en 500 puntos, destaca como país pionero en este ámbito a Cuba, quien se sitúa entre 600 y 700 puntos tanto en matemáticas y lectura, mientras que en las materias de matemáticas y ciencia de sexto grado se obtuvo una calificación de lectura entre los 500 y 600 puntos.

Detrás de la isla caribeña se sitúan Costa Rica, México, Uruguay y Chile, con una calificación de entre 500 y 600 puntos en todas las áreas evaluadas, mientras que en la media regional se encuentran Colombia, Perú, Argentina y Brasil.

Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Ecuador, Paraguay y El Salvador se encuentran en todas las materias evaluadas por debajo de la media regional, entre 400 y 500 puntos, excepto en El Salvador, cuyo nivel de lectura en tercer grado se sitúa en la media regional.

En cuanto a los alumnos mejor preparados, la mitad de los estudiantes de Cuba alcanzan el nivel más alto de aprendizaje, porcentaje muy superior al del resto de países de la región, en especial al de Panamá, Paraguay, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana, que tienen menos de un 3% de estudiantes excelentes.

El estudio incide en que se espera el avance en la equidad de la distribución del aprendizaje en los diferentes estratos de la población y destaca que la

segregación económica y racial tiene un efecto negativo sobre los resultados de la enseñanza.

El informe, que no diferencia entre escuelas públicas y privadas, sí destaca que los colegios ubicados en zonas rurales son los más desfavorecidos, aunque insiste en que la calidad de la enseñanza y el buen clima en los centros son el principal factor que explica (entre un 40 y un 49%) el éxito de sus alumnos.

Según el estudio, esto permite reducir las desigualdades de aprendizaje asociadas a disparidades económicas, que se consideran la segunda variable que determina el buen desempeño de los estudiantes, ya que el Producto Interior Bruto (PIB) explica entre el 12 y el 49% de la variación en el rendimiento.

El informe, que no dispone de los datos económicos de Cuba, detalla que Argentina, Chile, Costa Rica, México y Uruguay cuentan con ingresos per cápita de al menos 9.000 dólares anuales, mientras que Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Paraguay cuentan con menos de 4.500 dólares per cápita al año.

Este es el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo que realiza el LLECE, pero sus resultados no se pueden comparar con el primer informe, publicado en 1998, porque se ha modificado tanto el diseño muestral de colegios, como los países analizados y los grados educativos evaluados.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Pobre nivel de educación favorece los intereses de capacitación para la FUNDACIÓN GERMINAR.

2.1.1.5. Factor Tecnológico

- **Tecnología en los servicios de consultoría**

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

Por esto, la gestión de la Tecnología de la Información (TI) no puede ya plantearse como una tarea independiente del Negocio de la organización, o tan solo como una partida de costo, sino que cada vez más es percibida por los usuarios y clientes como parte integrante de los servicios de negocio. Existen empresas que proponen e impulsan la adopción de las mejores prácticas que existen actualmente para la Gestión de Servicios de TI, recogidas fundamentalmente en metodologías como Business Service Management (BSM) o IT Service Management (ITSM).

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

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

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Software disponible para la gestión de los servicios.

➤ **Tecnologías nuevas para ONG´s (e-learning)**

En un entorno de e-Learning la ONG debe proporcionar información ya sea de texto, multimedia, video o audio a través de un sitio web normalmente de acceso restringido. Al inicio se valida a cada usuario para ingresar y esto permite mantener reportes de sus avances en los ejercicios y material del curso.

El soporte de parte de los instructores se da por medio de correo electrónico, chats de texto y voz, mensajeros (ej.: ICQ, MSN Messenger o propios), foros de discusión o incluso videoconferencias. Existe gran variedad de plataformas en el mercado que ofrecen todo este conjunto de herramientas, dejando la libertad al instructor de organizarlas según su preferencia para el curso.

Las ventajas principales que ofrece la educación virtual son la reducción de costos para dar cursos a más número de participantes que lo tradicional en un aula de clases, ahorro en seminarios y capacitación de empresas muy descentralizadas como los bancos y la flexibilidad de horarios, factor de suma importancia pues permite al estudiante calendarizar el curso de la mejor forma posible. Otra interesante ventaja es la interacción que los cursos generan despertando el interés del estudiante y ayudando a aquellos tímidos a ser de los más activos en clases por medio de foros de discusión y otros medios de participación.

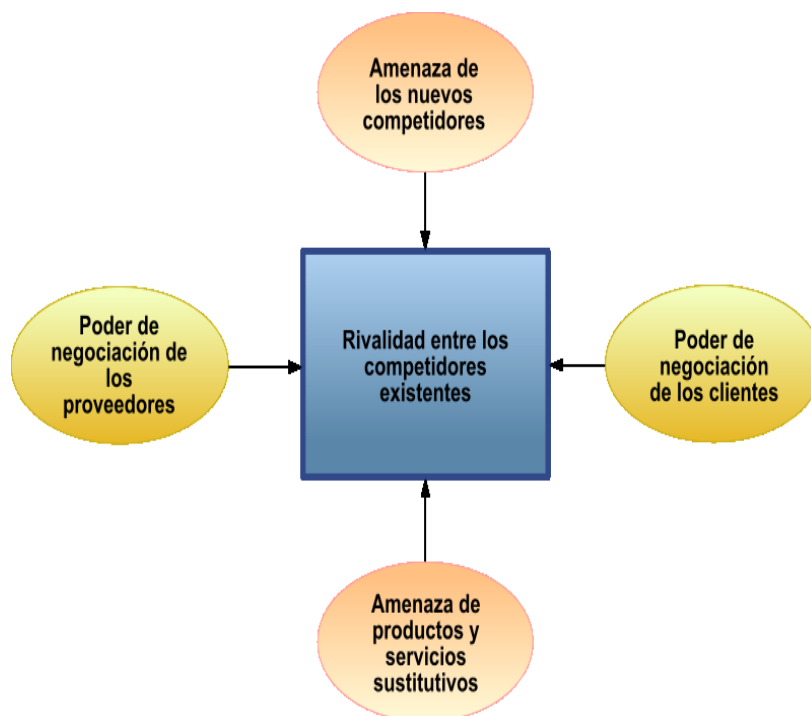
Connotación Gerencial(O):

- ✓ Disponibilidad de e-learning para áreas de capacitación en FUNDACIÓN GERMINAR.

2.1.2. Microambiente

El micro ambiente lo forman aquellos factores o entidades que afectan de forma directa a la Fundación GERMINAR, en su entorno competitivo operante en el sector y rama de actividad de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter que son:

Gráfico No. 2.4 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michael, Estrategia Competitiva

Elaboración: Marcos Guayasamín.

2.1.2.1. Clientes

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

- Categorización de clientes actuales
- Clientes potenciales
- Poder de negociación de los clientes

➤ **Categorización de clientes actuales**

Según los registros contables de la empresa en cuanto a las últimas facturas de venta existen clientes del mes entre mayo y junio del año 2010 cuya composición es la siguiente:

Cuadro No. 2-3 Categorización de los clientes en porcentaje

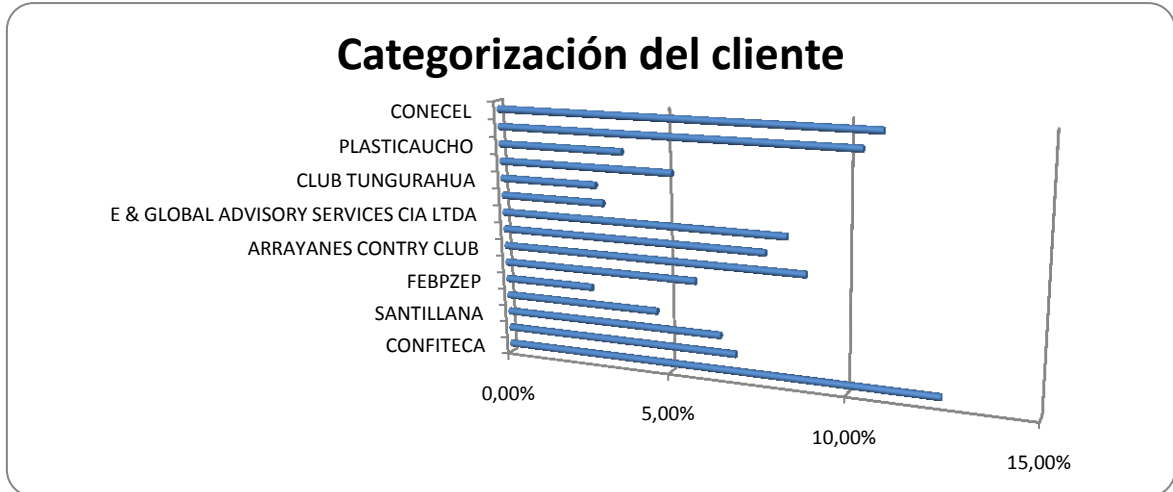
CLIENTE	2008	2009	1º Semestre 2010	Cliente estrella
	% DE VENTA	% DE VENTA	% DE VENTA	
CONFITECA	11,15%	14%	12%	12,50%
UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR	7,74%	6%	7%	6,91%
SANTILLANA	6,19%	5%	9%	6,48%
CASABACA	4,64%	3%	6%	4,63%
FEBPZEP	5,57%	0%	2%	2,67%
UTE	6,19%	5%	6%	5,77%
ARRAYANES COUNTRY CLUB	9,29%	9%	9%	8,88%
ECUAJUGOS	7,74%	9%	6%	7,76%
E & GLOBAL ADVISORY SERVICES CIA LTDA.	8,05%	8%	9%	8,35%
COPICOM	3,10%	4%	2%	3,10%
CLUB TUNGURAHUA	2,48%	3%	3%	2,89%
ECUAJUGOS	4,64%	5%	6%	5,15%
PLASTICAUCHO	3,10%	3%	5%	3,71%
SEGUROS EQUINOCCIAL	9,29%	13%	9%	10,34%
CONECCEL	10,84%	13%	9%	10,86%
TOTAL	100%	100%	100%	100,00%

Fuente: Registros de la fundación

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Existe una cartera de clientes con facturación importante en lo que va del año, lo que significa que existe una alta concentración de clientes con volúmenes de compra altos.

Gráfico No. 2.5 Categorización de clientes



Fuente: Registros de la fundación

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

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

El cliente estrella de la empresa es CONFITECA con un monto de factura relevante ante los demás clientes anualmente, pero es importante notar que existen montos de factura que año tras año tienen el mismo monto generando así fidelidad hacia los servicios de FUNDACIÓN GERMINAR.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Existe fidelidad en los clientes y en el monto facturado año tras año.

➤ **Clientes potenciales**

En lo que respecta a los clientes potenciales, se ha estudiado la posibilidad de ser proveedor de servicios de consultoría en los mercados organizacionales, es decir

empresas del sector público y privado que demandan en grandes volúmenes a través de concursos de licitación.

Obviamente que es necesario diseñar una adecuada estrategia para poder desplazar a la competencia en los concursos de licitación. Entre los clientes potenciales que se puede destacar están los siguientes con sus respectivas necesidades de capacitación:

- Bancos y financieras: Gestión de riesgos, gestión de cartera, Nomas de Basilea, Gestión de Tesorería, Aplicación de BSC para bancos y financieras.
- Empresas del sector privado: Gerenciamiento de Procesos, Administración por competencias, Planificación estratégica y Balanced Scorecard, Modelos de Planeación Financiera, Procesos de Certificación de Calidad.
- Empresas del sector público a través del sistema nacional de compras.
- Institutos educativos (escuelas, colegios y universidades)
- Organizaciones con fines sociales

En cuanto a las necesidades gubernamentales existe la posibilidad de licitar capacitaciones por el INCOP a través de su portal de Compras Públicas, para ofrecer los servicios de capacitación.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Existen algunos clientes potenciales que pueden transformarse en clientes actuales de la empresa.

➤ Poder de negociación de los clientes

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

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.
- Los productos que se compran no son diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades”⁴.

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

Cuadro No. 2-4 Escala de negociación de los clientes

ESCALA	SIGNIFICADO
1	Bajo poder
3	Poder controlable
5	Alto poder

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Cuadro No. 2-5 Matriz de evaluación del poder de negociación de los clientes.

Si el cliente	Importancia 1-3-5	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.	5	26,32%	5	1,32
Las materias primas que compra representan una fracción importante de los costos del comprador.	3	15,79%	3	0,47
Los productos que se compran no son diferenciados.	5	26,32%	5	1,32
Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.	1	5,26%	1	0,05
Devenga bajas utilidades	5	26,32%	1	0,26
TOTAL	19	100%	15	3,42

Fuente: Basada en la matriz de localización de factores. MENESES, Edilberto, preparación y Evaluación de Proyectos, Ed. Quality Print, Quito 2002

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

⁴ PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002, Pág. 58

Para construir la matriz se debe asignar un peso según el nivel de importancia de cada uno de los factores según la escala descrita en el cuadro de escalas de clientes. Luego se suman y se obtiene el total de las importancias con un valor igual a 19 el cual sirve para calcular la importancia relativa de cada uno de los factores mediante una simple división de la importancia de cada uno sobre la sumatoria total.

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

El puntaje ponderado corresponde a la multiplicación del peso por la calificación. La evaluación de la matriz arrojó un resultado ponderado igual a 3,42, lo que significa, que el poder de negociación de los clientes es controlable, con tendencia a un alto poder.

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Los términos de negociación de los clientes pueden ser fijados por mutuo acuerdo de las partes.

2.1.2.2. Competencia

Para el análisis de la competencia se toma en consideración:

- Competencia actual
- Competencia potencial

➤ Competencia Actual

“Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador), contra los demás, donde cada uno busca asegurar las

condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas”⁵.

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

Cuadro No. 2-6 Resumen de las empresas competidoras

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

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

⁵ KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 129

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Empresas competidoras con poca gama de servicios.

➤ **Competencia potencial**

En el Ecuador, existe una clasificación de las industrias por actividad económica enumerados mediante una codificación literal de la A hasta la S. Para el caso de estudio del presente proyecto existe el código clasificador “CIU”⁶ corresponde al literal I correspondiente a la los servicios prestados a empresas.

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

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

Cuadro No. 2-7 Tendencias de la industria de consultoría y capacitación en miles de dólares

Ramas de actividad \ años	2004	2005	2006	2007	2008
I. Servicios prestados a empresas	8.835.647	10.118.180	11.276.157	12.020.541	12.839.405
27. Consultoría y capacitación	8.835.647	10.118.180	11.276.157	12.020.541	12.839.405
Producto interno bruto	32.642.225	37.186.942	41.401.844	44.489.915	48.507.688
Aporte del sector al PIB total	27,07%	31,00%	34,54%	36,83%	39,33%
Crecimiento respecto al año anterior	13,99%	13,92%	11,33%	7,46%	9,03%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Actualización, 1 de Agosto del 2010

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Tal como se puede apreciar en la tabla anterior, la tendencia de la industria de consultoría y capacitación es creciente con rendimientos decrecientes, debido a que los servicios profesionales se han visto seriamente afectados por la situación económica y política del país. Según los datos históricos se calculó una “tasa de crecimiento promedio anual (TCP)”⁷ igual a 9,03%.

⁶ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

⁷ $TCP = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Ultimo Valor}}{\text{Primer Valor}}}$

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

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Ingreso de menos competidores a la industria de la consultoría y capacitación.

2.1.2.3. Proveedores

Para el análisis de proveedores se toma en consideración:

- Proveedores actuales
 - Poder de negociación de los proveedores
- ✓ **Proveedores actuales**

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

- Ecu-suministros.- Ellos proveen de papelería y materiales de oficina
- Tecno-Copy .- Asistencia técnica para las copadoras de oficina
- El Comercio – Provee de revistas e informativos
- Taxi radio phone – Provee servicios de transporte al personal

- Delta.- Proveen de material impreso como carpetas con logotipos, membretes, etc.
- Juan Marcet.- Materiales y suministros de oficina
- Access ram Ecuonet.- Provee de servicio de Banda Ancha en Internet
- Banco Pichincha - Produbanco –Banco del Pacífico.- Proveen de capital económico a través de préstamos.
- Profesionales: Proveedores de capacitación

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Los proveedores actuales cumplen con las exigencias de GERMINAR.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

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

- ✓ Está dominado por pocas empresas y más concentrado al sector industrial al que vende.
- ✓ Está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- ✓ La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- ✓ Los proveedores venden un insumo importante para el negocio del comprador.
- ✓ Los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de éste.
- ✓ El proveedor representa una Connotación Gerencial real de integración hacia delante”.⁸

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

⁸ PORTER, Michael, Estrategias Competitivas, 2002, Pág. 60

Cuadro No. 2-8 Escala de negociación de los proveedores

ESCALA	SIGNIFICADO
1	Bajo poder
3	Poder controlable
5	Alto poder

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Cuadro No. 2-9 Matriz de evaluación del poder de negociación de los proveedores

Si el proveedor	Importancia 1-5	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Está dominado por pocas empresas y más concentrado al sector industrial al que vende.	5	17,86%	1	0,18
Está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.	5	17,86%	3	0,54
La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.	5	17,86%	1	0,18
Los proveedores venden un insumo importante para el negocio del comprador.	5	17,86%	3	0,54
Los productos del proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de éste.	3	10,71%	3	0,32
El proveedor representa una Connotación Gerencial real de integración hacia delante	5	17,86%	1	0,18
TOTAL	28	1		1,93

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

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

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

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

Connotación Gerencial(O):

- ✓ Poder de negociación de los proveedores bajo.

2.1.2.4. Sustitutos

Dentro de servicios que pueden ser sustitutos de consultoría y capacitación se tiene:

- **Empresas.-** Dentro de esto pueden ser, las empresas que deciden crear sus propios departamentos de investigación de mercado, claro que esto implica el aumentar sus costos fijos y variables, pero de todas formas existen empresas que están dispuestas a apostar en aquello. Ejemplo: Q Consultores, Delloite, Price Waterhouse Coopers.
- **Experiencia.-** Otro de los sustitutos que generalmente se da, es hacer las cosas empíricamente, en base a la experiencia de gerentes que han tenido un roce de mercado muy alto, y consideran que no cabe hacer estudios por el conocimiento que ellos poseen. Ejemplo: Economistas, Administradores, etc.
- **Información on line.-** Grupos de personas; que se dedican a vender información on line como: a un precio más económico, lo que hace que las empresas demandantes de los servicios de consultoría y capacitación, obvien el contratar servicios y planeen sus acciones con la información

adquirida a través de terceros. Ejemplo: Aula Fácil, mailxmail, e magíster, etc.

- **Internet.-** Los cursos por internet llegan a ser un alto potencial de información a precios muy bajos o incluso se puede encontrar cursos totalmente gratuitos al igual que programas. Ejemplo: Tele formación, Biz Agi Process modeler etc.

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

Connotación Gerencial(A):

- ✓ Presencia de consultores informales que dañan el mercado de la consultoría y capacitación.

2.2. Análisis interno

El análisis interno busca identificar fortalezas o debilidades dentro de las distintas áreas funcionales de la organización, que permitan conocer cuáles son los principales problemas con los que la Fundación se enfrenta, y a partir de los cuales se debe buscar las soluciones específicas y así poder aprovechar las fortalezas para poder neutralizar o eliminar las debilidades.

Este análisis se direcciona hacia una evaluación del eventual funcionamiento de la empresa, por lo tanto se necesita reunir y analizar la información de las diferentes capacidades a continuación mencionadas:

- Capacidad Administrativa
- Capacidad Financiera
- Capacidad de Talento Humano
- Capacidad de Comercialización

Para esto se entrevistó al director general de la organización y se solicitó que fundamente con pruebas cada una de las preguntas que se presentan a continuación.

2.2.1. Capacidad Administrativa

➤ Diagnóstico de planificación

Cuadro No. 2-10 Diagnóstico de Planificación

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

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

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

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

➤ **Diagnóstico organizacional**

Cuadro No. 2-11 Diagnóstico Organizacional

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	PREGUNTA I	CAUSAS	SI	NO
	2.1	¿Existe un organigrama explícito en FUNDACIÓN GERMINAR?		X
	2.2	¿Existe un manual de funciones en la institución?		X
	2.3	¿Todo el personal conoce claramente las funciones?		X
	2.4	¿La estructura actual facilita las iniciativas del personal?	X	
	2.5	¿Se asigna un administrador por área en FUNDACIÓN GERMINAR	X	
	2.6	¿El gerente en FUNDACIÓN GERMINAR tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos?	X	
	2.7	¿La estructura organizacional favorece la coordinación de funciones en FUNDACIÓN GERMINAR		X
	2.8	¿Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información?	X	
	2.9	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		X
2.10	¿La estructura orgánica tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?		X	
		TOTAL	4	6

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

FUNDACIÓN GERMINAR no cuenta con un organigrama explícito por lo tanto no se conoce específicamente las funciones que desempeña cada miembro de la

institución, ni se tiene en conocimiento por los directivos el ordenamiento del cual se deriva la estructura de la organización.

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

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

➤ **Diagnóstico de control**

Cuadro No. 2-12 Diagnóstico de Control

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

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Los resultados al analizar el diagnóstico de control se inclinan hacia las falencias o debilidades de ciertos factores con relación a este diagnóstico, Las causas 3.2, 3.3, 3.6 tienen incidencia alta por lo tanto se debe considerar como importantes para el buen desempeño de la organización ya que no cuenta con sistemas de control de gestión ni mucho menos sistema de control operativo.

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

➤ **Diagnóstico de dirección**

Cuadro No. 2-13 Diagnóstico de Dirección

DIAGNÓSTICO DE DIRECCIÓN	PREGUNTA IV	CAUSAS	SI	NO
		4.1	¿FUNDACIÓN GERMINAR cuenta con personas líderes?	X
	4.2	¿Siente FUNDACIÓN GERMINAR el liderazgo de sus directivos?		X
	4.3	¿Existe un proceso de delegación o existe una organización centralizada? DELEGACIÓN	X	
	4.4	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?		X
	4.5	¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?		X
		TOTAL	2	3

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

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

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

2.2.2. Capacidad Financiera

Para la realización de la auditoría financiera se procedió a realizar un análisis de los balances, tanto al general como al estado de resultados. Cabe destacar que la empresa empezó a llevar contabilidad desde el año pasado por lo que solo se dispone de los estados financieros al 31 de diciembre del 2009.

➤ **Análisis vertical**

El análisis vertical que se presenta a continuación permitirá analizar la estructura de los ingresos y gastos, así como la composición del activo, pasivo y patrimonio. Los siguientes cuadros muestran estas estructuras tanto del estado de resultados como del estado de situación financiera.

Cuadro No. 2-14 Estructura de ingresos y gastos

FUNDACIÓN GERMINAR.				
ESTADO DE RESULTADOS				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2009.				
INGRESOS				
Ingresos por capacitaciones	3.800,00	9,84%		
Ingresos por comisiones	34.800,00	90,16%		
TOTAL INGRESOS			38.600,00	100,00%
EGRESOS OPERATIVOS				
Gastos Administrativos			- 18.935,24	-49,06%
Gasto Sueldo	- 9.296,50	-24,08%		
Gasto Aporte Patronal	- 1.129,52	-2,93%		
Consumo Útiles de Oficina	- 35,00	-0,09%		
Depreciación de Local	- 2.500,00	-6,48%		
Remuneraciones Adicionales	- 1.990,09	-5,16%		
Depreciación de Muebles de Oficina	- 250,00	-0,65%		
Depreciación de Equipos de Oficina	- 208,33	-0,54%		
Depreciación de Equipos de Computación	- 962,50	-2,49%		
Depreciación de Vehículo	- 633,30	-1,64%		
Amort. De Gastos de Constitución	- 800,00	-2,07%		
Gasto Luz Eléctrica	- 280,00	-0,73%		
Gastos Servicios Eléctricos	- 850,00	-2,20%		
Gastos Ventas	- 3.720,00	-9,64%	- 3.720,00	-9,64%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			- 22.655,24	-58,69%
UTILIDAD NETA DE OPERACIÓN			15.944,76	41,31%
Otros Ingresos			2.057,78	5,33%
Ingreso Arriendo	2.000,00	5,18%		
Renta Interés	57,78	0,15%		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN EMPLEADOS E IMPUESTO A LA RENTA			18.002,54	46,64%
Participación de Empleados en las utilidades	2.700,38	7,00%		
Impuesto a la Renta	3.825,54	9,91%		
UTILIDAD NETA DEL PERIODO			11.476,62	29,73%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los ingresos están sustentados en la calidad del servicio en cuanto a la mejor ejecución de las asesorías y capacitaciones en todos sus proyectos con un total de 38600 dólares americanos. Sus egresos operativos están basados en los Gastos Administrativos y Gastos de ventas que posee la Fundación con un 58,69%; los cuales nos llegan a generar una utilidad neta de operación de 15944,76 dólares americanos equivalente a un 41,31%.

La organización alquilo su infraestructura a otros organismos registrando otros ingresos por un valor de 2057,78 lo que representa el 5,33% de la Utilidad antes de intereses e impuestos. Luego de descontar los valores concernientes a la participación de los empleados en las utilidades como del Impuesto de la Renta del ejercicio al 31 de Diciembre del 2009 tenemos que la Organización registró una utilidad neta del Periodo por 11476,62 USD equivalente a un 29,73%.

Cuadro No. 2-15 Estructura De Activos Pasivo Y Patrimonio.

FUNDACIÓN GERMINAR						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.						
AL 31 DICIEMBRE DEL 2009.						
ACTIVO						
Corrientes					29.778,64	60,35%
Caja			5.080,80	10,30%		
Bancos			21.146,80	42,86%		
Documentos por Cobrar	2200,00	4,46%	2.178,00	4,42%		
Prov. Ctas Incobrables	-22,00	-0,04%				
Insumos de Consultoría			258,00	0,52%		
Suministros de Oficina			66,50	0,13%		
Intereses Acum por Cobrar			5,78	0,01%		
Trans. Pagados por Anticipado			750,00	1,52%		
IVA en Compras			128,16	0,26%		
Ant. Ret. En la Fuente 1%			3,80	0,01%		
Ant. Ret. En la Fuente 5%			60,00	0,12%		
Ant. IVA Retenido 70%			100,80	0,20%		
Propiedad, Equipo y Planta					19.245,84	39,00%
Terreno			5.000,00	10,13%		
Local	6000,00	12,16%	3.500,00	7,09%		
(-) Dep. Acum. de Local	-2500	-5,07%				
Muebles de Oficina	3000,00	6,08%	2.750,00	5,57%		
(-) Dep. Acum. De Muebles de Of.	-250	-0,51%				
Equipo de Oficina	2500,00	5,07%	2.291,67	4,65%		

(-) Dep. Acum. De Equipo de Of.	-208,33	-0,42%		
Equipo de Computación	3500,00	7,09%	2.537,50	5,14%
(-) Dep. Acum. De Equipo de Comp.	-962,5	-1,95%		
Vehículo	3800,00	7,70%	3.166,67	6,42%
(-) Dep. Acum. de Vehículo	-633,33	-1,28%		
Otros Activos				320,00 0,65%
Gastos de Constitución	400	0,81%	320,00	0,65%
(-) Amort. Acum. De Gastos de Const.	-80	-0,16%		
TOTAL ACTIVOS				49.344,48 100%
PASIVO				
Corto Plazo				22.326,99 45,25%
Aporte IESS por pagar			1.998,74	4,05%
Provisiones Patronales por pagar			1.990,09	4,03%
Retención en la fuente por pagar 1%			106,80	0,22%
IVA en Ventas			6.071,00	12,30%
Anticipo sueldo			200,00	0,41%
Retención Judicial			250,00	0,51%
Otros de reembolsos por pagar			810,00	1,64%
Participación Trabajadores por pagar			2.700,38	5,47%
Impuesto a la renta por pagar			3.825,54	7,75%
Dividendos Declarados por pagar			4.374,44	8,87%
Largo Plazo				1.600,00 3,24%
Préstamo Bancario por Pagar			900,00	1,82%
Hipotecas por Pagar			700,00	1,42%
Otros pasivos				1.000,00 2,03%
Arriendos cobrados por adelantado			1.000,00	2,03%
TOTAL PASIVOS				24.926,99 50,52%
PATRIMONIO				
Capital			12.133,60	24,59%
Reserva Legal			434,89	0,88%
Reserva Estatutaria			372,38	0,75%
Utilidad del Ejercicio			11.476,62	23,26%
TOTAL PATRIMONIO				24.417,49 49,48%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO				49.344,48 100,00%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Según el análisis vertical de la estructura de activo, pasivo y patrimonio se puede decir que:

El Activo corriente es alto con un 60.35% lo que permite ejecutar los proyectos, existe un bajo nivel de inventario de insumos de consultoría de 0,52% y un alto

nivel de activos fijos con un 39%. La estructura del pasivo es la adecuada, el mayor porcentaje de deudas son a corto plazo con el 45,25%. Por su parte el patrimonio luce sólido con un 49,48% debido al capital con 24,59% y la utilidad del ejercicio con 23,26%.

Según el análisis se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el modelo de lote económico para la administración de inventarios de insumos de consultoría.
- Mantener y mejorar la capacidad de endeudamiento.
- Crear las reservas patrimoniales.

➤ **Principales indicadores financieros.**

Cuadro No. 2-16 Principales indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	VALORES	RES.
LIQUIDEZ			
Razón corriente	Activo Circulante / Pasivo Circulante	29778,64 / 22326,99	1,33
Prueba ácida	(Activo Circulante - Insumos Consultoría) / Pasivo Circulante	(29778,64 - 258,00) / 22326,99	1,32
Capital de trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circulante	29778,64 - 22326,99	7451,65
ACTIVIDAD			
Plazo promedio de inventario	(Insumos Consultoría x 360) / Ventas	(258 x 360) / 38600	2
Rotación de Insumos Consultoría	Ventas / Insumos Consultoría	38600 / 258	150
Plazo promedio Cuentas por Cobrar	(Cuentas por cobrar x 360) / Ventas	(2178 x 360) / 38600	20
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas / Cuentas por Cobrar	38600 / 2178	18
Periodo de Recuperación Inversión	Inversión Inicial / Utilidad anual promedio (sin depreciación)	49344,48 / 11476,62	4
ENDEUDAMIENTO			
Propiedad	Patrimonio Total / Activo Total	24417,49 / 49344,48	49%
Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	24926,99 / 49344,48	51%
Costo ponderado de capital	(Deuda de terceros / (Deuda Terceros/Suma Deuda de terceros y Capital Propio) x Costo de la deuda x (1-TasalmposicionFiscal) + Capital Propio/Suma Deuda Terceros y Capital Propio * Costo del Capital Propio)	(24926,99 / (24926,99 / 37060,59) x 9,19% x (1-40%) + (12133,60 / 37060,59 * 33,9%)	15%
RENTABILIDAD			
Margen de utilidad	Utilidad neta antes de Participación empleados e impuesto a la renta / Ventas Netas	18002,54 / 38600,00	47%
Retorno sobre activos (ROA)	Utilidad neta / total de activos	11476,62 / 49344,48	23%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	Utilidad neta / capital	11476,62 / 12133,60	95%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

✓ **Análisis de liquidez**

La empresa cuenta con una adecuada liquidez pero se puede decir que se puede mejorar lo administración de inventarios ya que según la prueba ácida, se pudo concluir que por cada dólar de deuda de corto plazo, se tiene un respaldo de 0,32 centavos en activo disponible, lo que indica que el nivel de inventarios es alto.

✓ **Análisis de actividad**

Por ser una organización sin fines de lucro basada en Proyectos directos a los sectores más vulnerables tenemos que solo existen Insumos de Proyectos (Capacitaciones) los cuales rotan cada 150 días. Las cuentas por cobrar tienen un plazo promedio de cobro cada 20 días y la recuperación de la inversión se realizara en el lapso de 4 años.

✓ **Análisis de endeudamiento**

La empresa dispone de una adecuada capacidad de endeudamiento debido a un costo ponderado de capital del 15% y porque existen las garantías del caso con un 49% de patrimonio con un endeudamiento del 51%, lo que le permite adquirir créditos en instituciones financieras para mejorar la capacidad de servicios.

✓ **Análisis de rentabilidad**

La rentabilidad de la empresa es del 47% debido a que se presenta en la misma un retorno sobre los activos del 23% y sobre el Patrimonio del 95%, debido a que se ejecutan servicios y proyectos que no requieren mucha inversión.

Fortalezas:

- ✓ Se conoce cuáles son los servicios que generan mayores ingresos.

- ✓ Existe una buena gestión en la administración de cartera y deudas con terceros.

Debilidades:

- ✓ La administración de los insumos no es la adecuada lo que perjudica la liquidez.
- ✓ Los activos fijos de la empresa no están siendo aprovechados al máximo.
- ✓ No se está cumpliendo con todas las obligaciones tributarias.

2.2.3. Capacidad de Talento Humano

Cuadro No. 2-17 Diagnóstico de talento humano

DIAGNÓSTICO DE PLANIFICACIÓN	PREGUNTA II	CAUSAS	SI	NO
	10.1	¿Existe un departamento específico de administración del talento humano?	X	
	10.2	¿Existen un proceso definido para reclutamiento y selección del personal?	X	
	10.3	¿Se tiene identificado el análisis de puestos?		X
	10.4	¿Se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias?		X
	10.5	¿Se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal?		X
	10.6	¿Se han establecido planes y programas de capacitación?	X	
	10.7	¿Se mide la efectividad de los planes de capacitación?		X
	TOTAL		3	4

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

clima laboral, no se mide el desempeño de los empleados, ni tampoco existe un plan de incentivos por cumplimiento de objetivos.

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

2.2.4. Capacidad de Comercialización

➤ Diagnostico de servicio

Cuadro No. 2-18 Diagnostico de servicio

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

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

Un nivel tecnológico inadecuado en la FUNDACIÓN GERMINAR es ocasionado por la falta de inversión que se ha hecho hasta el día de hoy en sistemas operativos, medios de internet y actualización de equipos.

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

➤ **Diagnóstico de servicio al cliente**

Cuadro No. 2-19 Diagnostico de Servicio al Cliente

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

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

➤ **Diagnóstico de mercado**

Cuadro No. 2-20 Diagnostico del Mercado

DIAGNOSTICO DEL MERCADEO	PREGUNTA VIII	CAUSAS	SI	NO
	9.1	¿Se ha definido un mercado objetivo de FUNDACIÓN GERMINAR?		X
	9.2	¿Se realizan investigaciones de mercado?		X
	9.3	¿Se realiza publicidad?		X
	9.4	¿Se cuenta con personal de relaciones públicas?	X	X
	9.5	¿Se hacen promociones con criterios específicos para manejarlas?		X
	9.6	¿Se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios de la fundación?		X
	9.7	¿Sabe sobre el manejo de precios de la competencia?		X
	9.9	¿Se ofrecen descuentos, deducciones, y créditos?	X	
	9.10	¿Se ha podido determinar la conducta de los clientes?		X
	9.11	¿Se conoce la rentabilidad por producto?		X
9.12	¿Podría ampliarse o reducirse las líneas de servicios y productos en FUNDACIÓN GERMINAR?		X	
TOTAL			2	10

Fuente: Auditoría Interna

Elaboración: Marcos Guayasamín.

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

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

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

El resultado de la pregunta 9.12 expresa que se puede ampliar o reducirse las líneas de servicio y productos en FUNDACIÓN GERMINAR como por ejemplo establecer un marketing adecuado, o beneficios para los clientes.

2.3. Sistemas de Diagnóstico Estratégico.

2.3.1. Diagnóstico FODA

El análisis FODA, permite a la FUNDACIÓN GERMINAR establecer el grado de importancia de los factores de éxito encontrados en el análisis situacional, ya que los mismos tienen que ser ponderados y evaluados para un resultado eficaz, es por esa razón que el diagnóstico FODA, se ayuda de matrices estratégicas como son: matriz resumen, matriz de análisis de Aprovechabilidad y vulnerabilidad y matriz estratégica, para establecer lineamientos correctivos ante amenazas o debilidades y a la vez para fomentar un desarrollo de las fortalezas u aprovechamiento de las oportunidades.

2.3.2. Matrices Resumen y Ponderación

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

Esta matriz resumen se encarga de filtrar los factores más importantes mediante una ponderación de alto, medio y bajo, para consecuentemente trabajar en las siguientes matrices solo con los factores de ponderación alta.

Cuadro No. 2-21 Resumen e impacto de fortalezas

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Se conoce la labor que desempeña FUNDACIÓN GERMINAR en otras organizaciones de igual giro de actividad.	X		
F2	La estructura actual facilita las iniciativas del personal.	X		
F3	Se asigna un administrador por área.		X	
F4	El gerente en FUNDACIÓN GERMINAR tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos.	X		
F5	Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información.		X	
F6	Se ha definido los objetivos de control.	X		
F7	Se dispone de sistemas eficientes de control financiero.	X		
F8	Existen normas y métodos para medir el desempeño.		X	
F9	Se tiene un sistema de control asistido por un computador.		X	
F10	Se cuenta con instalaciones adecuadas para el personal.			X
F11	Se cumple con los horarios establecidos.		X	
F12	Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes.	X		
F13	Se realiza de manera automática el proceso de prestación del servicio.		X	
F14	Se puede ampliar la gama de servicios.		X	
F15	Se cuenta con personal de relaciones públicas.		X	
F16	Se ofrecen descuentos, deducciones, y créditos.		X	
F17	Se conoce cuáles son los servicios que generan mayores ingresos.		X	
F18	Existe una buena gestión en la administración de cartera y deudas con terceros.	X		
F19	Existe un excelente nivel de endeudamiento.	X		
F20	Existe un departamento específico de administración del talento humano.	X		
F21	Existe un proceso definido para reclutamiento y selección del personal.	X		
F22	Se han establecido planes y programas de capacitación.	X		
F23	Las empresas encuestadas expresan que los factores determinante para contratar servicios de consultoría son: experiencia del mercado 13%, conocimiento del medio 12%, y confidencialidad 11%,	X		
	TOTAL	12	10	1

Fuente: Diagnóstico estratégico

Elaboración: Marcos Guayasamín.

**Cuadro No. 2-22 Resumen e impacto de Connotación gerencial -
Oportunidades**

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	No existe variación considerable de precios de insumos para proyectos de GERMINAR.		X	
O2	La estabilidad inflacionaria permite adecuadas planificaciones financieras.	X		
O3	Existen créditos a costos razonables.	X		
O4	Decreto 982 permite adecuada regulación de las ONG's por parte del Estado.		X	
O5	No hay indicios de posibles derrocamientos de gobierno que afecten el mercado de consultoría.			X
O6	El débil sistema educativo abre posibilidades de oferta de capacitación para la fundación.	X		
O7	Pobre nivel de educación favorece los intereses de capacitación de GERMINAR.			X
O8	Incremento de la cultura de capacitación en el Ecuador favorece aspiraciones de la fundación.		X	
O9	Software disponibles para la gestión de los servicios		X	
O10	Disponibilidad de e-learning para áreas de capacitación en GERMINAR.	X		
O11	Existe fidelidad en los clientes y en el monto facturado año tras año.	X		
O12	Existen algunos clientes potenciales que pueden transformarse en clientes actuales de la empresa.		X	
O13	Los términos de negociación de los clientes pueden ser fijados por mutuo acuerdo de las partes.		X	
O14	Empresas competidoras con poca gama de servicios.		X	
O15	Ingreso de menos competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	X		
O16	Los proveedores actuales cumplen con las exigencias de GERMINAR.			X
O17	Poder de negociación de los proveedores bajo		X	
O18	El 66% de las empresas encuestadas expresan haber solicitado servicios de consultoría	X		
	TOTAL	7	8	3

Fuente: Diagnóstico estratégico
Elaboración: Marcos Guayasamín.

Cuadro No. 2-23 Resumen e impacto de debilidades

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	No se ha definido una metodología para realizar la planificación.	X		
D2	No se conocen los valores, principios, misión y visión.		X	
D3	No se ha realizado una auditoría interna.		X	
D4	No se analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados.	X		
D5	No hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades.		X	
D6	No existe una misión y visión divulgada.		X	
D7	No se ha desarrollado objetivos y estrategias globales.		X	
D8	No se controla las estrategias ni se evalúa sus resultados.		X	
D9	No existen planteados indicadores de gestión.	X		
D10	No existe un organigrama explícito.	X		
D11	No existe un manual de funciones en la institución.		X	
D12	Todo el personal no conoce claramente las funciones.	X		
D13	No se maneja sistemas de control de gestión.		X	
D14	No se maneja sistemas de control operativo.		X	
D15	No existe un modelo de medición del clima laboral.		X	
D16	No se cuenta con instalaciones adecuadas para los clientes.		X	
D17	El sueldo del personal no está de acuerdo al puesto que ocupan.	X		
D18	No existen recompensas o sanciones por productividad.			X
D19	No se han diseñado adecuadamente los puestos de trabajo.		X	
D20	La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada.	X		
D21	No se mide el desempeño de la fuerza de trabajo.			X
D22	No se conoce la satisfacción de sus clientes.		X	
D23	No se dispone de un sistema de auditoría del servicio.		X	
D24	No se practica la cultura del servicio	X		
D25	No se compara los niveles de calidad del servicio con la de otras empresas del sector.		X	
D26	No se ha definido un mercado objetivo.	X		
D27	No se realizan investigaciones de mercado.	X		
D28	No se realiza publicidad.	X		
D29	No se hacen promociones con criterios específicos para manejarlas.		X	
D30	No se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios de la fundación.	X		
D31	No se sabe sobre el manejo de precios de la competencia.		X	
D32	No se ha podido determinar la conducta de los clientes.		X	
D33	No se conoce la rentabilidad por producto.			X
D34	La administración de los insumos no es la adecuada lo que perjudica la liquidez.		X	

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D35	Los activos fijos de la empresa no están siendo aprovechados al máximo.		X	
D36	El nivel de rentabilidad no es el adecuado por la estructura del gasto existente.	X		
D37	No se está cumpliendo con todas las obligaciones tributarias.		X	
D38	No se tiene identificado el análisis de puestos.	X		
D39	No se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias.	X		
D40	No se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal.	X		
	TOTAL	16	21	3

Fuente: Diagnóstico estratégico

Elaboración: Marcos Guayasamín.

Cuadro No. 2-24 Resumen e impacto de Connotación gerencial - Amenazas

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Incertidumbre en las empresas por inestabilidad política.	X		
A2	Cierre de mercados estratégicos para el Ecuador en materia de servicios.		X	
A3	Desconocimiento de las leyes aplicables a la fundación.	X		
A4	Las encuestas muestran que las empresas más contratadas por servicios de consultorías son: Q Consultores (10%), Delloite (13%), Ipsa (8%).	X		
A5	Una gran parte de empresas encuestadas recuerdan a las consultoras Delloite y Q CONSULTORES, pero siempre y cuando se les ayude mencionando sus nombres.		X	
A6	El mayor número de empresas encuestadas manifiestan que se encuentran muy satisfechos con los servicios que les brindas sus respectivas empresas consultoras, representando esto el 61% del total de los resultados	X		
	TOTAL	4	2	0

Fuente: Diagnóstico estratégico

Elaboración: Marcos Guayasamín.

2.3.3. Análisis de Aprovechabilidad

La matriz FO o matriz de Aprovechabilidad cruza fortalezas con Connotación Empresariales de impacto alto de las matrices de ponderación debiendo calificar cada celda contestando a la pregunta “¿Cómo mis fortalezas pueden aprovechar las Connotación Empresariales?”. La calificación se obtiene en una escala de 1 a 5 según el nivel de relación de las variables donde 1 = baja relación, 3 = mediana relación y 5 = alta relación.

Se hace importante mencionar que los porcentajes más altos son los que se seleccionan para las conclusiones del FODA. A continuación se presenta la matriz de Aprovechabilidad.

Cuadro No. 2-25 Matriz de Aprovechabilidad

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES										IMPORTANCIA ABSOLUTA
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	
		Softwares disponibles para la gestión de los servicios	Ingreso de menos competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	de servicios es de \$ 10.000 con el 12% y \$5.000 con el 16%, cantidades elevadas de dinero pero que a los estudios se los ha realizado con la debida seriedad del caso los resultados	Existen créditos a costos razonables.	Disponibilidad de e-learning para áreas de capacitación en GERMINAR.	Existe fidelidad en los clientes y en el monto facturado año tras año.	El 66% de las empresas encuestadas expresan haber solicitado servicios de consultoría	empresas encuestadas son investigaciones de mercado, 38%, proyectos de inversión, 26%, y asesoría de marketing con el 15%; los mismos que la empresa ofrece con garantía y experiencia.	El débil sistema educativo abre posibilidades de oferta de capacitación para la fundación	La estabilidad inflacionaria permite adecuadas planificaciones financieras.	
F1	Existe una buena gestión en la administración de cartera y deudas con terceros	5	5	5	1	5	3	1	3	5	3	36
F2	Se han establecido planes y programas de capacitación	5	5	1	5	1	5	3	3	1	3	32
F3	Se ha definido los objetivos de control.	3	1	3	5	5	1	1	3	1	5	28
F4	Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes.	5	3	3	1	1	5	3	1	5	1	28
F5	Existe un departamento específico de administración del talento humano.	1	5	1	5	3	1	5	3	3	1	28
F6	Se conoce la labor que desempeña FUNDACIÓN GERMINAR en otras organizaciones de igual giro de actividad.	5	1	3	1	3	1	3	1	3	5	26
F7	Las empresas encuestadas expresan que los factores determinante para contratar servicios de consultoría son: experiencia del mercado 13%, conocimiento del medio 12%, y confidencialidad 11%.	3	1	5	1	3	3	5	3	1	1	26
F8	El gerente en FUNDACIÓN GERMINAR tiene la autoridad necesaria para hacer cumplir con los objetivos.	5	1	1	1	3	3	1	3	1	1	20
F9	Existe un excelente nivel de endeudamiento.	5	5	3	5	1	1	1	1	1	1	24
F10	La estructura actual facilita las iniciativas del personal.	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	22
F11	Se dispone de sistemas eficientes de control financiero.	3	1	3	1	5	3	1	1	1	1	20
F12	Existe un proceso definido para el reclutamiento y selección del personal.	1	5	1	1	1	1	1	3	1	1	16
IMPORTANCIA ABSOLUTA		44	36	30	30	34	30	28	26	24	24	

PONDERACIÓN
 ALTA = 5
 MEDIA = 3
 BAJA = 1

2.3.4. Análisis de Vulnerabilidad

“La matriz DA cruza debilidades con Connotación Empresariales debiendo calificar cada celda contestando a la pregunta “¿Cómo mis debilidades pueden ser acentuadas por las Connotación Empresariales empeorando la situación presente?”. La calificación se obtiene en una escala de 1 a 5 según el nivel de relación de las variables donde 1 = baja relación, 3 = mediana relación y 5 = alta relación.

Los porcentajes más altos son los que se seleccionan para las conclusiones de la matriz FODA. A continuación se presenta la matriz de Vulnerabilidad.

Cuadro No. 2-26 Matriz de Vulnerabilidad

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PODERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div>		AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	IMPORTANCIA ABSOLUTA
			Incertidumbre en las empresas por inestabilidad política.	Desconocimiento de las leyes aplicables a la fundación.	Incertidumbre en las reformas tributarias y laborales	Bajo nivel de cultura empresarial en Ecuador	Servicios sustitutos con menores precios y diversas metodologías de capacitación	Las encuestas muestran que las empresas más contratadas por servicios de consultorías son: Q Consultores (10%), Deloitte (13%), Ipsa (8%).	El mayor número de empresas encuestadas manifiestan que se encuentran muy satisfechos con los servicios que les brindan sus respectivas empresas consultoras, representando esto el 61% del total de los resultados	
DEBILIDADES										
D1	No se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios de la fundación.	5	5	1	1	5	5	5	27	
D2	No se practica la cultura del servicio	5	5	5	1	3	3	5	27	
D3	No se ha definido un mercado objetivo.	3	5	3	5	5	3	1	25	
D4	El sueldo del personal no está de acuerdo al puesto que ocupan.	3	5	5	5	3	1	1	23	
D5	No se realiza publicidad.	1	5	1	5	1	5	3	21	
D6	No existen planteados indicadores de gestión.	5	5	3	5	1	1	1	21	
D7	No se ha definido una metodología para realizar la planificación.	3	5	1	5	1	1	3	19	
D8	No se analiza las principales necesidades de sus clientes y empleados.	1	1	1	5	3	3	5	19	
D9	No se ha definido un modelo de administración del talento humano por competencias.	5	5	3	1	1	1	1	17	
D10	No existe un organigrama explícito.	1	1	1	5	5	1	1	15	
D11	Todo el personal no conoce claramente las funciones.	1	1	5	3	3	1	1	15	
D12	No se realizan investigaciones de mercado.	3	1	5	5	1	1	1	17	
D13	La fuerza de trabajo no es suficientemente motivada.	1	5	1	1	3	1	3	15	
D14	No se tiene desarrollado y aplicado un proceso de inducción al personal.	3	1	3	1	5	1	1	15	
D15	El nivel de rentabilidad no es el adecuado por la estructura del gasto existente.	5	1	3	3	1	1	1	15	
D16	No se tiene identificado el análisis de puestos.	1	3	5	1	1	1	1	13	
IMPORTANCIA ABSOLUTA		46	54	46	52	42	30	34		

2.3.5. Definición de Acciones Estratégicas

Para la referencia estratégica, se toma en consideración la colorimetría verde de cada uno de los análisis. Por lo tanto, las conclusiones del análisis de Aprovechabilidad y vulnerabilidad, son los siguientes:

Tabla No. 2-1 Matriz de Síntesis Estratégica 1.

ANÁLISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	O2	A1	A2
ANÁLISIS INTERNO		O1	Softwares disponibles para la gestión de los servicios.	A1	Incertidumbre en las empresas por inestabilidad política.
		O2	Ingreso de menos competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	A2	Desconocimiento de las leyes aplicables a la fundación.
		O3	El presupuesto que destinan para este tipo de servicios es de \$ 10.000 con el 12% y \$5.000 con el 16%, cantidades elevadas de dinero siempre y cuando los estudios se los ha realizado con la debida seriedad del caso	A3	Incertidumbre en las reformas tributarias y laborales
		O4	Existen créditos a costos razonables.	A4	Bajo nivel de cultura empresarial en Ecuador
		O5	Disponibilidad de e-learning para áreas de capacitación en GERMINAR.	A5	Servicios sustitutos con menores precios y diversas metodologías de capacitación
		O6	Existe fidelidad en los clientes y en el monto facturado año tras año.		
		O7	El 66% de las empresas encuestadas expresan haber solicitado servicios de consultoría		
FORTALEZAS		FO		FA	
F1	Existe una buena gestión en la administración de cartera y deudas con terceros.	(F1-O1-O6-O7) Actualización bimestral de base de datos e incentivos materiales (esferos, carpetas, agendas, etc.) a clientes con facturación alta y pagos al día.			
F2	Se han establecido planes y programas de capacitación.	(F2-O1- O4-O7) Desarrollar un plan piloto para la implementación de e learning, bajo el diseño de un presupuesto para trabajar con la tecnología adecuada.			
F3	Se ha definido los objetivos de control.			(F3-A5) Establecer políticas de financiamiento que ayuden a combatir diferentes servicios sustitutos.	
F4	Es adecuada la capacidad de las instalaciones con respecto a la demanda de sus clientes.	(F5-F3-O4-O6) Realizar un manual de procesos para la selección e inducción del personal y a la vez establecer un control bajo resultados para el cliente.		Establecer un responsable que entregue informes bimestrales de la situación político económica del Ecuador, y las diferentes leyes tributarias y legales.	
F5	Existe un departamento específico de administración del talento humano.	(F5-O4-O6-O7) Motivar al personal de GERMINAR con incentivos económicos, bajo la satisfacción del cliente y pagos de factura al día de los mismos.		(F5-A5) Crear un departamento o responsable para las quejas de la atención al cliente ante expectativas de servicios más económicos.	
F6	Se conoce la labor que desempeña FUNDACIÓN GERMINAR en otras organizaciones de igual giro de actividad.			(F6-A4-A5)Realizar benchmarking semestral.	
F7	Las empresas encuestadas expresan que los factores determinante para contratar servicios de consultoría son: experiencia del mercado 13%, conocimiento del medio 12%, y confidencialidad 11%.	(F7-O5-O7-O3) Diseñar un presupuesto para la capacitación constante del personal de GERMINAR.			

Tabla No. 2-2 Matriz de Síntesis Estratégica 2

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
ANÁLISIS EXTERNO		O1	Softwares disponibles para la gestión de los servicios.	A1	Incertidumbre en las empresas por inestabilidad política.
		O2	Ingreso de menos competidores a la industria de la consultoría y capacitación.	A2	Desconocimiento de las leyes aplicables a la fundación.
		O3	El presupuesto que destinan para este tipo de servicios es de \$ 10.000 con el 12% y \$5.000 con el 16%, cantidades elevadas de dinero siempre y cuando los estudios se los ha realizado con la debida seriedad del caso	A3	Incertidumbre en las reformas tributarias y laborales
		O4	Existen créditos a costos razonables.	A4	Bajo nivel de cultura empresarial en Ecuador
		O5	Disponibilidad de e-learning para áreas de capacitación en GERMINAR.	A5	Servicios sustitutos con menores precios y diversas metodologías de capacitación
		O6	Existe fidelidad en los clientes y en el monto facturado año tras año.		
		O7	El 66% de las empresas encuestadas expresan haber solicitado servicios de consultoría		
ANÁLISIS INTERNO		FO		FA	
DEBILIDADES		FO		FA	
D1	No se utilizan criterios técnicos en la fijación de precios de los servicios de la fundación.	(D1-O3-O6) Implementar políticas para la fijación de precios a fin de que se aproveche el presupuesto destinado por las empresas que demandan estos servicios			
D2	No se practica la cultura del servicio	(D2- O3-O6-O7) Diseñar y establecer la filosofía corporativa de la empresa y la importancia del servicio, mediante reuniones, seminarios y controles bimestrales.			
D3	No se ha definido un mercado objetivo.	(D3-O3-O7) Delegar responsables que se encarguen de establecer el mercado objetivo de GERMINAR y que realicen análisis semestrales de las estrategias implementadas para el mismo.		(D3-A2-A3) Crear un plan contingente ante leyes laborales y tributarias, que garantice el correcto funcionamiento ante un descuido de las mismas.	
D4	El sueldo del personal no está de acuerdo al puesto que ocupan.	(D4-O3-O6) Diseñar y reestructurar el presupuesto de sueldos y proponer un sueldo al personal de acuerdo al puesto, responsabilidad y cumplimiento de objetivos.			
D5	No se realiza publicidad.	(D5-O7-O3-O2) Diseñar un plan publicitario semestral y evaluar sus resultados.		(D5- A5) Abrir puntos de venta en lugares estratégicos que sean accesibles al cliente y a la vez crear una página web.	
D6	No existen planteados indicadores de gestión.	(D6-O1-O5-O6) Crear e implementar indicadores de gestión para las diferentes areas, que entreguen resultados a tiempos establecidos.		(D6-A1) Crear un plan estratégico basado en Balanced Scorecard, con énfasis en indicadores de gestión ante situación política.	

2.3.6. Matriz de Plan de acción

Tabla No. 2-3 Plan de acción matriz de síntesis estratégica

ESTRATEGIAS	PLAZO		
	CORTO	MEDIANO	LARGO
Implementar políticas para la fijación de precios a fin de que se aproveche el presupuesto destinado por las empresas que demandan estos servicios	<input checked="" type="checkbox"/>		
Diseñar y establecer la filosofía corporativa de la empresa y la importancia del servicio. Mediante reuniones, seminarios y controles bimestrales.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Delegar responsables que se encarguen de establecer el mercado objetivo de GERMINAR y que realicen análisis semestrales de las estrategias implementadas para el mismo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Diseñar y reestructurar el presupuesto de sueldos y proponer un sueldo al personal de acuerdo al puesto, responsabilidad y cumplimiento de objetivos.			<input checked="" type="checkbox"/>
Diseñar un plan publicitario semestral y evaluar sus resultados.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Crear e implementar indicadores de gestión para las diferentes áreas, que entreguen resultados a tiempos establecidos.			<input checked="" type="checkbox"/>
Crear un plan contingente ante leyes laborales y tributarias, que garantice el correcto funcionamiento ante un descuido de las mismas.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Abrir puntos de venta en lugares estratégicos que sean accesibles al cliente y a la vez crear una página web.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Actualización bimestral de base de datos e incentivos materiales (esferos, carpetas, agendas, etc.) a clientes con facturación alta y pagos al día.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Desarrollar un plan piloto para la implementación de e learning, bajo el diseño de un presupuesto para trabajar con la tecnología adecuada.			<input checked="" type="checkbox"/>
Realizar un manual de procesos para la selección e inducción del personal y a la vez establecer un control bajo resultados para el cliente.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Motivar al personal de GERMINAR con incentivos económicos, bajo la satisfacción del cliente y pagos de factura al día de los mismos.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Diseñar un presupuesto para la capacitación constante del personal de GERMINAR.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Establecer políticas de financiamiento que ayuden a combatir diferentes servicios sustitutos.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Establecer un responsable que entregue informes bimestrales de la situación político económica del Ecuador, y las diferentes leyes tributarias y legales.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Crear un departamento o responsable para las quejas de la atención al cliente ante expectativas de servicios más económicos.	<input checked="" type="checkbox"/>		
Realizar benchmarking semestral.	<input checked="" type="checkbox"/>		

CAPITULO III.

INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO.

3.1. Investigación de mercado

3.1.1. Diseño de la investigación

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

En el capítulo anterior se observó que existe gran potencial de mercado en empresas que tienen menores ingresos que pueden contratar los servicios integrales de la empresa.

Objetivo de la investigación

Evaluar el grado de aceptabilidad que va a tener FUNDACIÓN GERMINAR en nuevas empresas que necesitan servicios de consultoría, y generar el mismo nivel de aceptación en el desconocido mercado, para de esta forma ampliar los servicios y seguir siendo pioneros en dicho campo.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer el porcentaje de satisfacción de los diferentes servicios de consultoría e investigaciones específicas.
- ✓ Determinar la aceptación y demanda de los servicios que brindan las empresas de consultoría.

- ✓ Identificar nuevas mejoras en los servicios.
- ✓ Determinar qué medios de comunicación son los que prefieren los clientes.
- ✓ Medir el posicionamiento de la competencia.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará en la investigación de campo es la exploratoria, porque se va a adquirir conocimientos e ideas en un corto plazo de la situación en la que se encuentra FUNDACIÓN GERMINAR, por tal razón esta investigación se convierte en un paso útil y primordial en los procesos de selección de estrategias, expansión de nuevos productos y/o servicios.

Muestreo

El muestreo se utiliza con mucha frecuencia en investigación de mercados, ya que ofrece algunos beneficios importantes en comparación con la realización de un censo. El muestreo que se utilizará en la investigación de campo es el aleatorio simple.

Tamaño del Universo

El universo está compuesto por los posibles clientes que requieren servicios de consultoría e investigaciones específicas y están dispuestos a pagar por ellos, pero no está a su alcance por razones de desconocimiento ya que por falta de publicidad no se ha dado a conocer la empresa. En este caso los datos de las empresas existentes se las tomaron según el nivel de pago de impuesto a la renta al SRI. Con un total de 14.981 empresas, clasificadas de la siguiente forma.

Cuadro No. 3-1 Impuesto a la Renta Causado 2009.

CAUSADO (EN usd\$)	# Contribuyentes	% Partic.	Valor en Usd\$ dólares	% Partic.
7 Mayores a 1'000.000	50	0,15%	237.531.261,90	56,49%
6 Entre 100.000 y 1'000.000	376	1,16%	102.028.404,44	24,26%
5 Entre 10.000 y 100.000	1.914	5,92%	55.703.547,88	13,25%
4 Entre 1.000 y 10.000	6.494	20,09%	22.398.505,60	5,33%
3 Entre 100 y 1.000	6.197	19,17%	2.722.783,94	0,65%
2 Entre 0.1 y 100	3.833	11,86%	136.365,38	0,03%
1 En 0	13.468	41,66%	0,00	0,00%
Total contribuyentes declarantes	32.332	100,00%	420.520.869,14	100,00%

Fuente: BDD SRI Fecha de corte: 31 de diciembre del 2009

Elaborador por: Marcos Guayasamín.

Alcance: Se realizará la investigación a empresas del segmento 3, 4,5 y 6.

Estas empresas representan un mercado muy atractivo el cual puede servir como objeto de estudio para después de planteada la encuesta conocer si necesitan de los servicios que FUNDACIÓN GERMINAR ofrece.

Tamaño de Muestra

El tamaño de la muestra es el número de personas que componen la muestra extraída de una población.

Pregunta Base

Esta pregunta estará enfocada a las empresas que requieren de los servicios de consultoría.

¿Ha solicitado servicios de consultoría y capacitación a empresas ajenas a su organización?

De la prueba piloto realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 3-2 Prueba Piloto.

Descripción	Valor	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Investigación propia., Prueba piloto

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Datos:

$$NC = 95.00\%$$

$$P = 90.00\%$$

$$Q = 10.00\%$$

$$N = 14.981$$

$$z = 1.96$$

$$e = 5.00\%$$

Tamaño de la muestra:

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

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

TOTAL DE ENCUESTAS = 137

Se realizará un total de 137 encuestas a las empresas seleccionadas, las mismas que serán luego extrapoladas a la población en general

Información Primaria

Tabla No. 3-1 Matriz de Cuestionario

Objetivo específico	Variable genérica	Variable específica	Escala	Tipo de pregunta	Preguntas
Conocer si demanda de servicios de consultoría	PREGUNTA BASE	Necesidad	Nominal	Dicotómica	1. ¿Ha solicitado servicios de consultoría y capacitación a empresas ajenas a su organización? 1. Si 2. No
Determinar la aceptación y demanda de los servicios que brinda la empresa de consultoría.	PRODUCTO	Atributos del Producto	Nominal	Selección Múltiple	2. Al momento de solicitar los servicios de consultoría y capacitación ¿Qué considera más importante? 1. Agilidad 2. Tiempo de entrega 3. Cobertura 4. Confidencialidad 5. Precio 6. Conocimiento del medio 7. Experiencia del mercado 8. Responsabilidad 9. Seriedad 10. Tipo de servicio 11. Otros
				Abierta	Indique cuales, ¿Por qué?
		Competencia	Frecuencia	Abierta	3. ¿Cuál fue la última empresa de consultoría con la que trabajó?
		Competencia	Nominal	Selección Múltiple	4. Cuando hablamos de empresas de consultoría y capacitación, ¿qué empresa se le viene a la mente?: 1. CAPITAL MANAGEMENT 2. SMART PATNERS 3. Q CONSULTORES 4. DELOITTE 5. PRICEWATERHOUSE COOPERS
		Índice de Satisfacción	Nominal	Selección Múltiple	5. ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece la empresa de consultoría y capacitación? Califique: 1 Totalmente insatisfecho, 2 Algo insatisfecho, 2 Ni satisfecho ni insatisfecho, 3 Satisfecho, 4 Muy satisfecho.
Abierta	Porque.....				

Objetivo específico	Variable genérica	Variable específica	Escala	Tipo de pregunta	Preguntas
Identificar nuevas mejoras en los servicios, las cuales aumenten las cifras de satisfacción de los clientes.	SERVICIO	Calidad de atención	Nominal	Dicotómica	6. ¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con los servicios de consultoría o capacitación que han realizado con su empresa? 1. Si 2.No
		Dificultad	Nominal	Opción múltiple	7. ¿Qué tipo de problemas ha tenido? 1. La entrega no es a tiempo, 2. Los resultados no fueron los esperados, 3. El trato que recibió no fue el adecuado 4. La investigación de campo no ha sido real 5. No se guardó la confidencialidad 6. Otro, 7. Especifique.
		Contacto	Nominal	Dicotómica	8. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una ONG que le brinde mejores servicios de consultoría y capacitación? 1. Si 2. No
		Aceptación del servicio	Nominal	Opción múltiple	9. Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría? 1. Definitivamente Cambiaría, 2. Probablemente Cambiaría, 3. Tal vez si – Tal vez no, 4. Probablemente no, 5. Definitivamente No
		Servicios a Contratar	Nominal	Opción múltiple	10. ¿Qué servicios le gustaría contratar? 1. Investigaciones de mercado 2. Formulación y evaluación de proyectos 3. Asesoría en mercadeo, 4. Gestión de calidad y productividad 5. Planificación estratégica, 6. Otros
				Abierta	Especifique.
		Existencia	Nominal	Dicotómica	11. ¿Existe algún producto de estudio sistemático que ustedes realicen? 1.Si 2. No.

		Tipo y Tiempo	Nominal	Opción múltiple	12. ¿Qué tipo de estudio es y cada qué tiempo lo hacen? 1. Formulación y evaluación de proyectos 2. Asesoría en mercadeo, 3. Gestión de calidad y productividad 4. Planificación estratégica, 5. Capacitación in house, 6. Otros
Determinar si los niveles de precios tienen aceptación en los clientes potenciales.	PRECIO	Inversión	Frecuencia	Abierta	13. ¿Aproximadamente cuánto destinan de su presupuesto anual para realizar estudios de consultoría?
Analizar qué medios de comunicación son los que prefieren los clientes.	PROMOCIÓN	Medios de comunicación	Nominal	Opción múltiple	14. ¿A través de qué medio le gustaría que le contacten? 1. Visita directa 2. Correo Electrónico 3. Llamada telefónica 4. Cita previa 5. Folletería 6. Presentación formal 7. e. Presentación en CD 8. Otros
				Abierta	Cuales.....
Identificar los datos básicos de la empresa	DATOS	Nombre	Nominal	Abierta	Nombre de la empresa
		Años	Intervalo	Abierta	Años de la empresa en el mercado
		Encuestado	Nominal	Abierta	Persona entrevistada
		Actividad	Frecuencia	Abierta	Actividad comercial
		Cargo	Nominal	Abierta	Cargo: _____
		Tipo	Nominal	Opción múltiple	Monto de declaración de impuestos: Entre 100 y 1.000, Entre 1.000 y 10.000, Entre 10.000 y 100.000, Entre 100.000 y 1.000.000.
		Sector	Nominal	Opción Múltiple	¿Cuál es el sector al que pertenece su negocio? 1. Farmacéutico, 2. Automotriz, 3. Alimenticio, 4. Comunicaciones, 5. Consumo masivo, 6. Gobierno, 7. Manufactura, 8. Minería, 9. Transporte, 10. Otros.

Encuesta

Se utilizará esta herramienta porque es una manera de obtener información de los clientes que se encuentran haciendo ejercicio y que en cada descanso, pueden dedicar su tiempo para llenarla.

Procesamiento de datos

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

Diseño del Cuestionario

El cuestionario que se utilizará para el presente estudio será el siguiente:

CLIENTES POTENCIALES

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

II. CUESTIONARIO

1. ¿Ha solicitado servicios de consultoría y capacitación a empresas ajenas a su organización?

1. Si ()

2. No ()

Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 6, caso contrario pregunta 2 (las preguntas siguientes a la pregunta 1 si la respuesta es negativa no tienen importancia para la persona o empresa que no ha contratado este servicio)

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

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

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

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

	1.T.O.M.	2.Recordación	3.Asistida	Comentario
CAPITAL MANAGEMENT				
SMART PATNERS				
Q CONSULTORES				
DELOITTE				
PRICEWATERHOUSE COOPERS				

5. ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece servicios de consultoría y capacitación? Califique

Totalmente Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

¿Por qué?:

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

1. Si ()

2. No ()

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

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

1. La entrega no es a tiempo ()

2. Los resultados no fueron los esperados ()

3. El trato que recibió no fue el adecuado ()

4. La investigación de campo no ha sido real ()

5. No se guardó la confidencialidad ()

6. No hubo servicio post-venta ()

7. Otro ()

Especifique:

8. ¿Le gustaría ponerse en contacto con una ONG que le brinde mejores servicios de consultoría y capacitación en diversas áreas?

1. Si ()

2. No ()

Si la respuesta es negativa termina la encuesta

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

1. Definitivamente Cambiaría () 2. Probablemente Cambiaría ()

3. Talvez si – Talvez no () 4. Probablemente no ()

5. Definitivamente No ()

10. ¿Qué servicios le gustaría contratar?

- 1. Investigaciones de mercado
- 2. Formulación y evaluación de proyectos
- 3. Asesoría en mercadeo
- 4. Gestión de calidad y productividad
- 5. Planificación estratégica
- 6. Otros

Especifique:

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

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

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

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

Servicio	FRECUENCIA				
	Mensualmente	Trimestralmente	Semestralmente	Anualmente	Otro
Formulación y evaluación de proyectos					
Asesoría en mercadeo,					
Gestión de calidad y productividad					
Planificación estratégica,					
Capacitación in house,					
Otros					

13. ¿Aproximadamente cuanto destinan de su presupuesto anual para realizar investigaciones de mercado?

.....

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

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

Cuales:

DATOS DE LA EMPRESA

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

Monto de declaración de impuestos:

- | | | | |
|------------------------|-----|---------------------------|-----|
| Entre 100 y 1.000 | () | Entre 1.000 y 10.000 | () |
| Entre 10.000 y 100.000 | () | Entre 100.000 y 1.000.000 | () |

¿Cuál es el sector al que pertenece su negocio?

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

10.1 Especifique.....

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

3.1.2. Investigación de campo

La recolección de la información se la realizó por medio de entrevistas telefónicas la cual se aplicó al 40% del total de las encuestas lo que corresponde a 55 encuestas, mientras que el 60% restante que constituye a 82 encuestas de un total de 137 encuestas, se las realizó por medio de entrevistas personalizadas, o sea el encuestador y el encuestado.

Los resultados globales fueron los siguientes:

- ✓ ¿Ha solicitado servicios consultoría y capacitación a empresas ajenas a su organización?

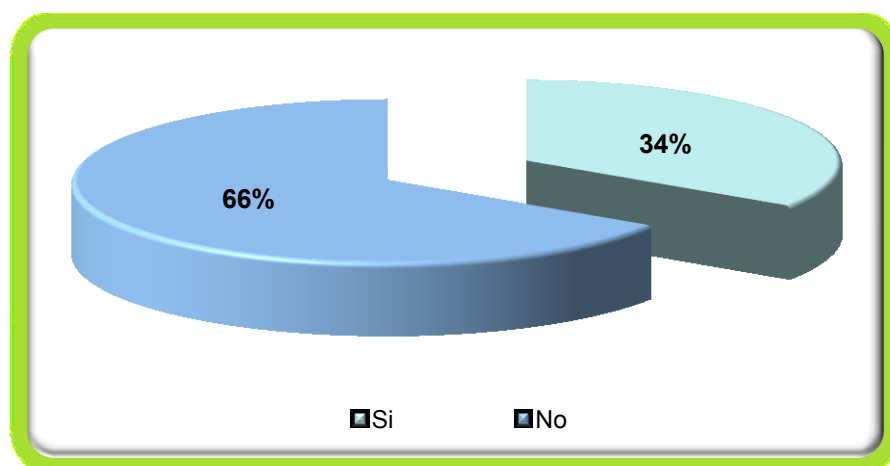
Cuadro No. 3-3 Pregunta No.1

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	34%
No	90	66%
Total:	137	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.1 Pregunta No.1



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

La mayoría de las empresas encuestadas no han solicitado servicios de investigaciones de mercado representando el 66%, una de las razones para que las empresas no contraten este tipo de servicios es porque las empresas que se dedican a realizar este tipo de estudios no son conocidas o no emplean su publicidad para darse a conocer.

- ✓ **Al momento de solicitar los servicios de consultoría y capacitación ¿Cuál es el factor determinante para contratar los servicios?**

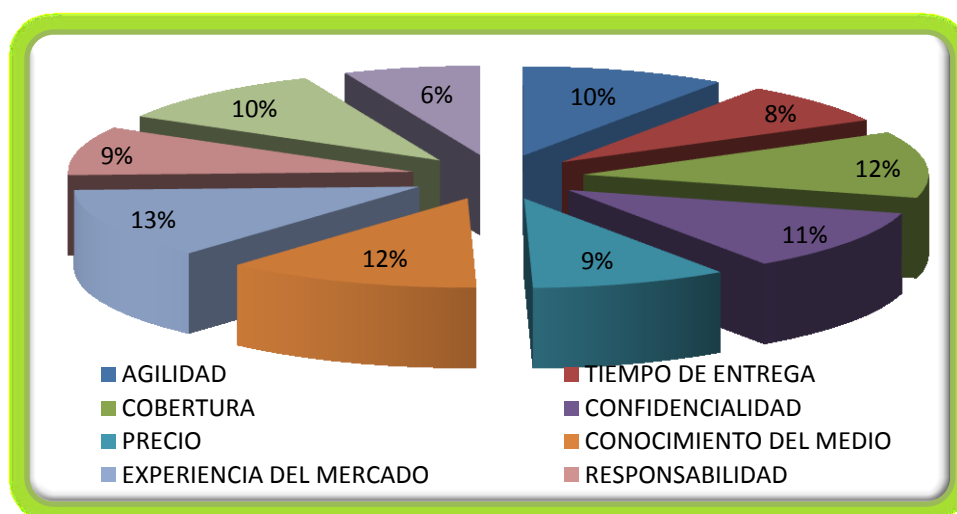
Cuadro No. 3-4 Pregunta No.2

Datos	Si escogió	Porcentaje	
Agilidad	24	10%	Se hace importante mencionar que según el SPSS, existen preguntas no escogidas por el encuestado o repetidas por el mismo. El cuadro resume los datos relevantes. (Anexo 1)
Tiempo de entrega	19	8%	
Cobertura	30	12%	
Confidencialidad	28	11%	
Precio	23	9%	
Conocimiento del medio	30	12%	
Experiencia del mercado	32	13%	
Responsabilidad	22	9%	
Seriedad	26	10%	
Tipo de servicio	16	6%	
Total:	250	100%	

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.2 Pregunta No.2



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los aspectos que más toman en cuenta las empresas encuestadas para contratar estudios de investigaciones de mercado son experiencia en el mercado con el 13%, cobertura con el 12%, conocimiento del medio 12%, confidencialidad 11%, agilidad 10% y seriedad 10%; aspectos muy importantes que no se pueden obviar al momento de solicitar estos servicios por que el resultado final será el que se esperaba y se podrá evaluar con más claridad la situación de la empresa; existe también otro aspecto como es el tipo de servicio 6%, que no lo toman muy en cuenta pero que también es primordial al momento de adquirir servicios de investigaciones de mercado.

✓ **¿Cuál fue la última empresa de consultoría con la que trabajo?**

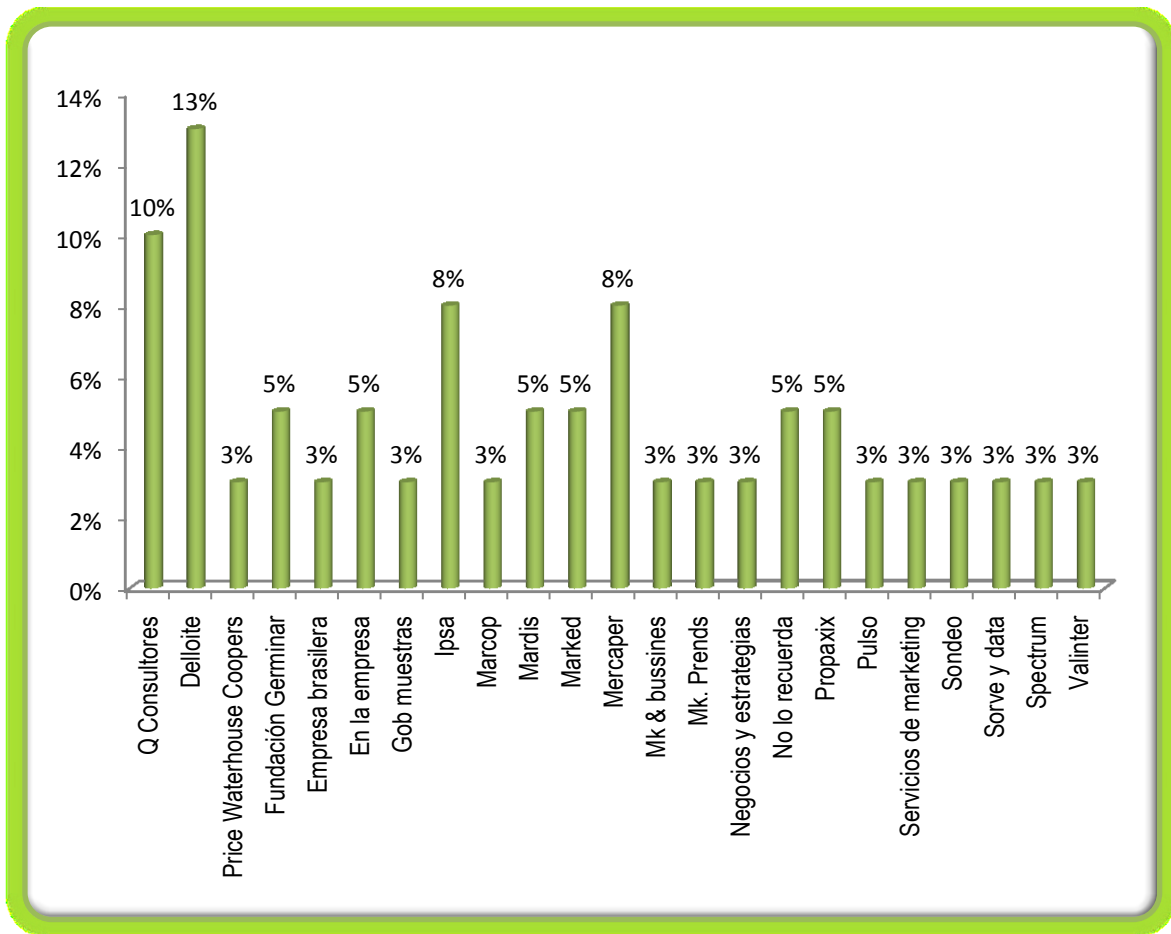
Cuadro No. 3-5 Pregunta No.3

Datos	Frecuencia	Porcentaje	
Q Consultores	4	10%	Se hace importante mencionar que según el SPSS, existen preguntas no escogidas por el encuestado o repetidas por el mismo. El cuadro resume los datos relevantes, para verificar sus resultados detallados (Anexo 2)
Delloite	5	13%	
Price Waterhouse Coopers	1	3%	
Fundación Germinar	3	5%	
Empresa brasilera	1	3%	
En la empresa	4	5%	
Gob muestras	1	3%	
Ipsa	3	8%	
Marcop	1	3%	
Mardis	2	5%	
Marked	2	5%	
Mercaper	3	8%	
Mk & bussines	3	3%	
Mk. Prends	1	3%	
Negocios y estrategias	1	3%	
No lo recuerda	2	5%	
Propaxix	2	5%	
Pulso	1	3%	
Servicios de marketing	1	3%	
Sondeo	1	3%	
Sorve y data	3	3%	
Spectrum	1	3%	
Valinter	1	3%	
Total:	47	100%	

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.3 Pregunta No.3



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

La compañía que más renombre tiene es Delloite a la cual recurren las empresas encuestadas para solicitar de sus servicios, esta compañía es reconocida por que tiene varios años en el mercado implicando esto que adquieran experiencia en el medio y de esta manera han aprendido como satisfacer las necesidades de sus clientes.

✓ ¿Cuando hablamos de empresas de consultoría y capacitación, que empresa se le viene a la mente?

Cuadro No. 3-6 Pregunta No. 4

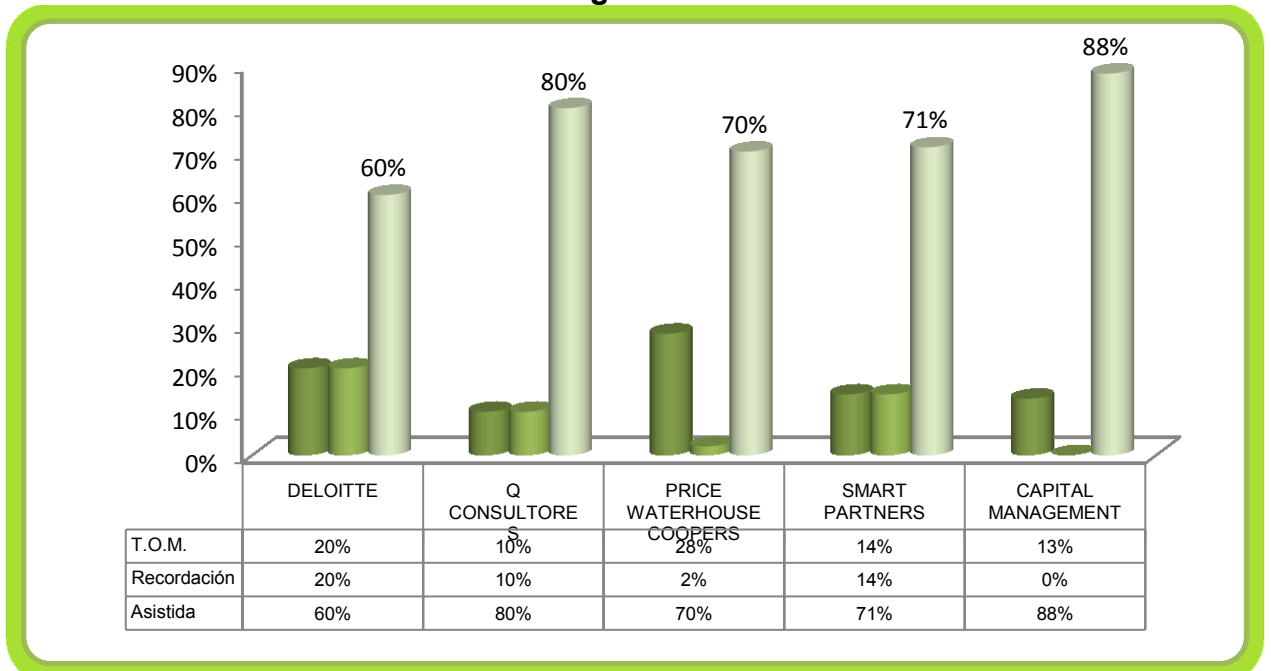
DATO	DELOITTE		Q CONSULTORES		PRICE WATERHOUSE COOPERS		SMART PARTNERS		CAPITAL MANAGEMENT	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
T.O.M.	3	20%	1	10%	12	28%	1	14%	1	13%
Recordación	3	20%	1	10%	1	2%	1	14%	0	0%
Asistida	9	60%	8	80%	30	70%	5	71%	7	88%
Total:	15	100%	10	100%	43	100%	7	100%	8	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Se hace importante mencionar que según el SPSS, existen preguntas no escogidas por el encuestado o repetidas por el mismo. El cuadro resume los datos relevantes, para verificar sus resultados detallados (Anexo 3)

Gráfico No. 3.4 Pregunta No.4



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Una gran parte de empresas encuestadas recuerdan a las consultoras Delloite y Q CONSULTORES; se la asiste o se la menciona para que la recuerden, lo que significa que estas empresas no tienen mucha demanda de sus servicios por

parte de las empresa encuestadas, una de las razones es que ya tiene empresas fijas que los ayudan con los estudios y también por que los precios de las empresas mencionadas son muy elevados porque son de renombre.

- ✓ **¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece servicios de consultoría y capacitación?
Califique**

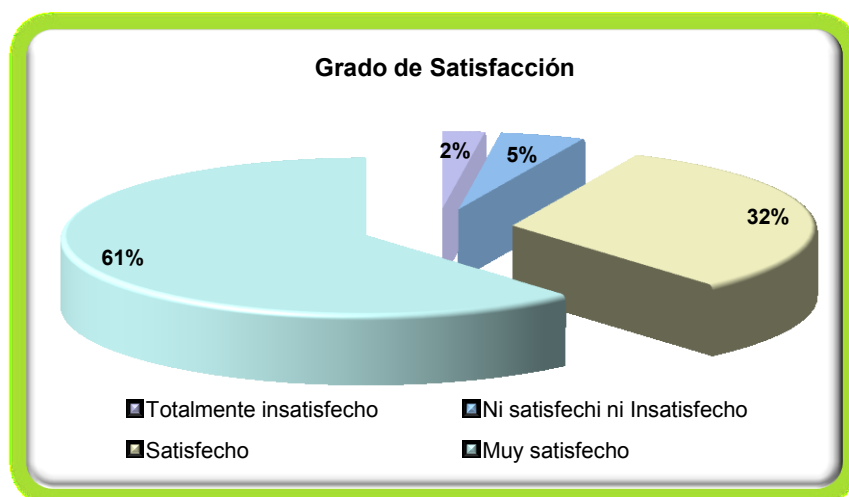
Cuadro No. 3-7 Pregunta No.5

Dato	Frecuencia	Porcentaje	Se hace importante mencionar que según el SPSS, existen preguntas no escogidas por el encuestado (Anexo 4)
Totalmente insatisfecho	1	2%	
Ni satisfecho ni Insatisfecho	2	5%	
Satisfecho	14	32%	
Muy satisfecho	27	61%	
Total:	44	100%	

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.5 Pregunta No.5



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

El mayor número de empresas encuestadas manifiestan que se encuentran muy satisfechos con los servicios que les brindan sus respectivas empresas consultoras, representando esto el 61% del total de los resultados; esto se debe a que las empresas

que brindan investigaciones de mercado han sabido satisfacer con las necesidades de sus clientes.

Se dividen las respuestas positivas y negativas para un mejor entendimiento, el cuadro original se lo puede observar en el (anexo 4).

Porque:

Cuadro No. 3-8 Pregunta No. 5.1

ASPECTOS POSITIVOS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Entrega puntual	4	16,67%
Siempre han trabajado con esta empresa	3	12,50%
Empresa seria	2	8,33%
Muy buen trabajo	2	8,33%
Muy profesionales	2	8,33%
Experiencia en el mercado	2	8,33%
Resultados confiables	2	8,33%
Agilidad, responsables	1	4,17%
Agilidad, sus servicios fueron excelentes	1	4,17%
Cumplieron con todo lo ofrecido	1	4,17%
La investigación fue oportuna	1	4,17%
Saben cómo desenvolverse en el mercado	1	4,17%
Tienen base de datos	1	4,17%
Trabajo garantizado	1	4,17%
Total:	24	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

De los resultados expuestos se puede notar que son varias las respuestas que expresan satisfacción por las consultoras que les han brindado sus servicios pero la que más sobresale es la entrega puntual de los servicios prestados.

Cuadro No. 3-9 Pregunta No. 5.2

ASPECTOS NEGATIVOS

Dato	Frecuencia	Porcentaje
El resultado final no ha sido el esperado	1	10%
Falta de agilidad	1	10%
Insatisfecha por que el trabajo que realizaron no fue eficiente, la investigación no fue profunda	1	10%
La entrega del trabajo es impuntual	4	40%
Los resultados no fueron del todo claros	1	10%
No están satisfechos al 100% por que quedaron dudas sobre las satisfacciones del cliente	1	10%
Se demoran en realizar el trabajo	1	10%
Total:	10	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Las opiniones que de las empresas encuestadas son muchas, pero las que más sobresalen son las siguientes: no están a gusto porque el trabajo no se les entregan a tiempo, existen dudas de la información, Etc.

- ✓ **¿Ha tenido problemas, inconvenientes o algún tipo de impase con las consultorías y capacitaciones que han realizado con su empresa?**

Cuadro No. 3-10 Pregunta No. 6

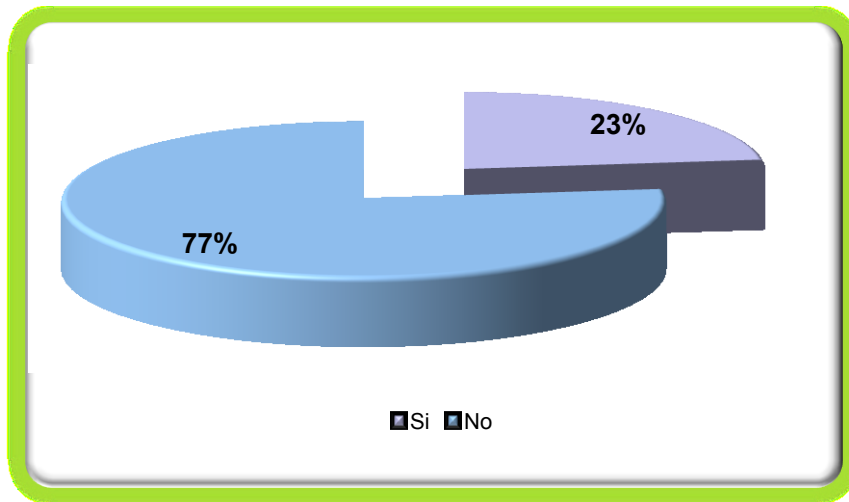
Dato	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	23%
No	20	77%
Total	26	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los resultados de esta pregunta, están en base a la pregunta 1, ya que las empresas contestaron que no han contratado este tipo de servicio. (Anexo 5).

Gráfico No. 3.6 Pregunta No .6



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

El 77% de las respuestas son negativas. Una gran cantidad de empresas encuestadas expresan que no han tenido ningún tipo de inconveniente con las consultoras que les han brindado investigaciones de mercado, este resultado es alentador tanto para las empresas que contratan y las contratadas por que es un beneficio mutuo ya que si las consultoras hacen bien su trabajo se las va a conocer y a contratar más generándoles mejores ganancias y prestigio y por parte de las empresa que las contratan están a gusto porque han encontrado respuestas a sus dudas van a saber cómo manejarlas y enmendar por mejor camino a su empresa.

✓ **¿Qué tipo de problemas?, marque con una X el o los problemas**

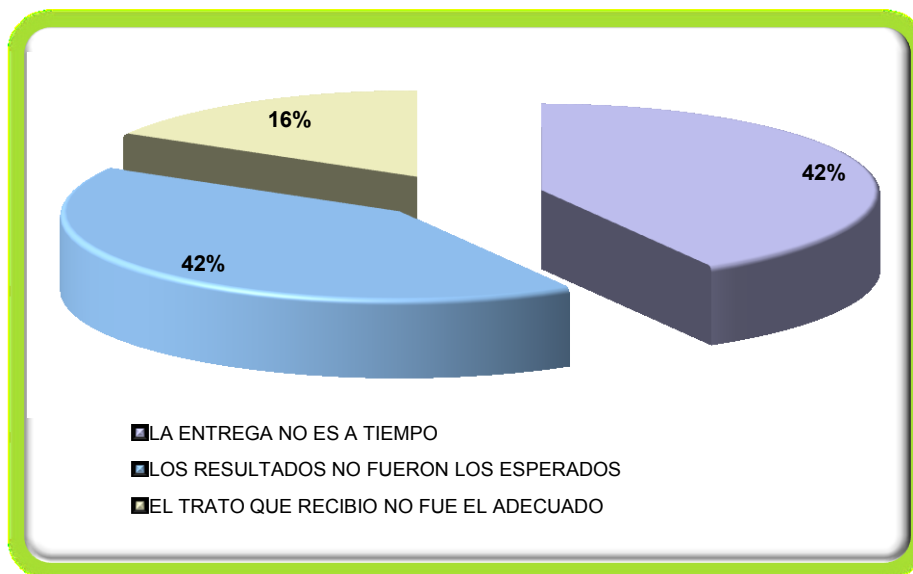
Cuadro No. 3-11 Pregunta No. 7

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	Se hace importante mencionar que según el SPSS, existen preguntas no escogidas por el encuestado (Anexo 6)
La entrega no es a tiempo	5	42%	
Los resultados no fueron los esperados	5	42%	
El trato que recibió no fue el adecuado	2	17%	
Total:	12	100%	

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.7 Pregunta No. 7



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los problemas que han tenido que enfrentar las empresas con los servicios de consultorías es que la entrega del trabajo no fue a tiempo y que los resultados no fueron los esperados, las dos con el 42% respectivamente; siempre va a ver cualquier tipo de inconvenientes con los resultados, sea por el medio o por la falta de profesionalismo de las consultoras.

✓ **¿Le gustaría ponerse en contacto con una nueva ONG que le brinde mejores servicios de consultoría y capacitación en investigación de mercados?**

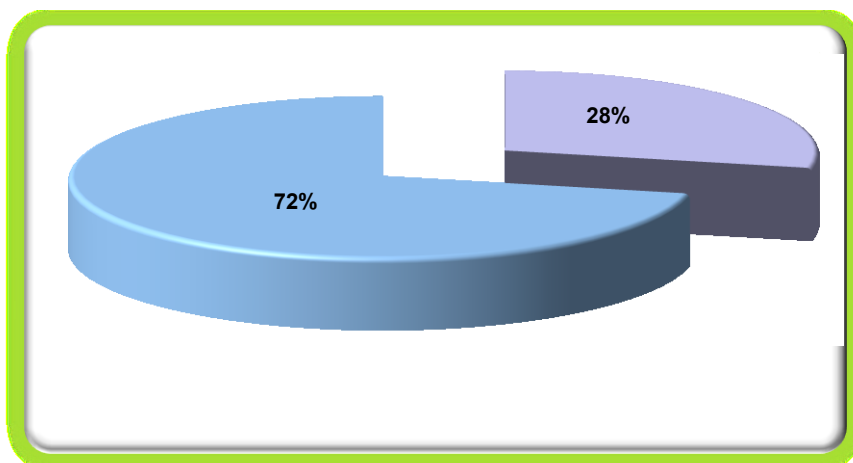
Cuadro No. 3-12 Pregunta No. 8

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	28%
No	98	72%
Total:	137	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.8 Pregunta No. 8



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

La mayoría de empresas, con el 72%, no les gustaría ponerse en contacto con una consultora que les ayude con las investigaciones de mercado es un porcentaje bastante elevado lo cual es una ventaja para FUNDACIÓN GERMINAR porque puede incursionar en estas empresa para brindar sus servicios.

✓ **¿Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría?**

Tabla No. 3-2 Pregunta No. 9

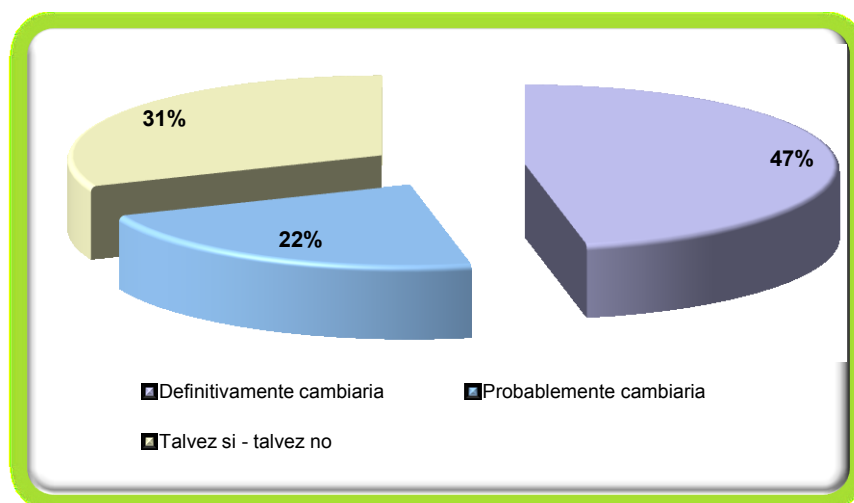
Dato	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente cambiaría	15	47%
Probablemente cambiaría	7	22%
Tal vez si – tal vez no	10	31%
Total:	32	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta. Los valores reales del SPSS, se encuentran en el Anexo 7.

Gráfico No. 3.9 Pregunta No. 9



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Las empresas encuestadas manifestaron que definitivamente cambiarían de empresa consultora representando esto el 47%, razón que puede ser porque no todas las consultoras tienen la misma metodología de trabajo y pueden ofrecer mejores servicios a sus clientes y de esta manera la empresa receptorá diversas respuestas y soluciones a las mismas.

✓ **¿Qué servicios le gustaría contratar?**

Cuadro No. 3-13 Pregunta No. 10

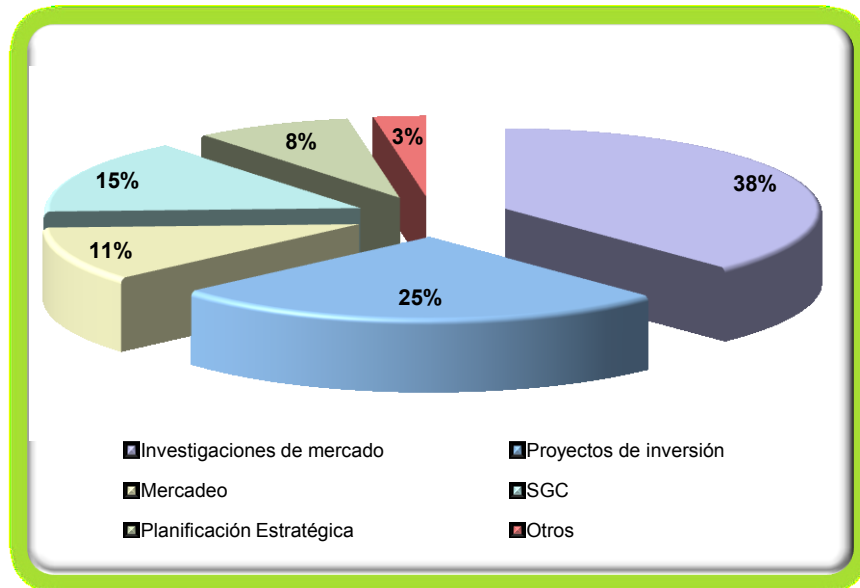
Dato	Frecuencia	Porcentaje
Investigaciones de mercado	28	38%
Proyectos de inversión	19	26%
Mercadeo	8	11%
SGC	11	15%
Planificación Estratégica	6	8%
Otros	2	3%
Total:	74	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta. Los valores reales del SPSS, se encuentran en el Anexo 8.

Gráfico No. 3.10 Pregunta No. 10



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los servicios que les gustaría contratar a las empresas encuestadas son investigaciones de mercado, 38%, proyectos de inversión, 26%, y asesoría de marketing con el 15%; cada una indispensable para ser aplicada en las empresas por que brindan respuestas de cómo guiar a la empresa en el mercado que aplican.

Otros:

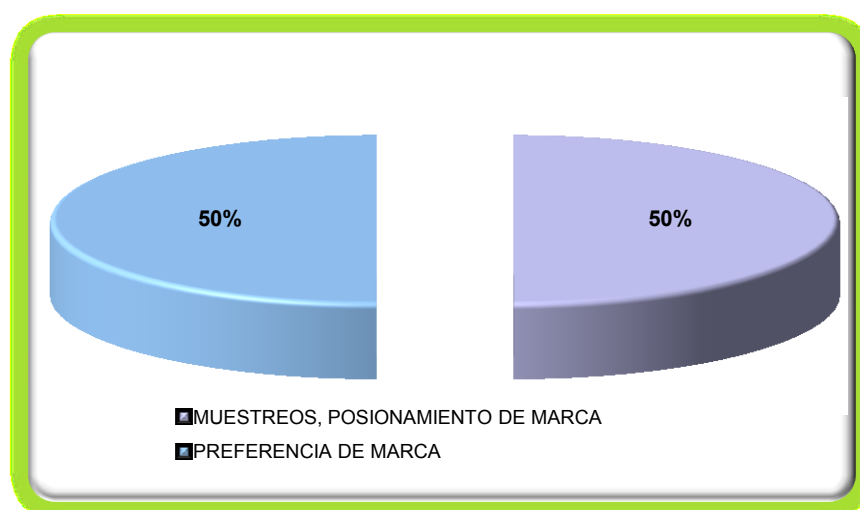
Cuadro No. 3-14 Pregunta No. 10.1

Dato	Frecuencia	Porcentaje
Muestreos, posicionamiento de marca	1	50%
Preferencia de marca	1	50%
Total:	2	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.11 Pregunta No. 10.1



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Los otros servicios que les gustaría encontrar a las empresas encuestadas son muestreos y posicionamiento de marca, con el 50% respectivamente, implementos muy importantes que debe conocer la empresa para esclarecer en que puesto se encuentran en el mercado.

✓ ¿Existe algún producto de estudio sistemático que ustedes realicen?

Tabla No. 3-3 Pregunta No. 11

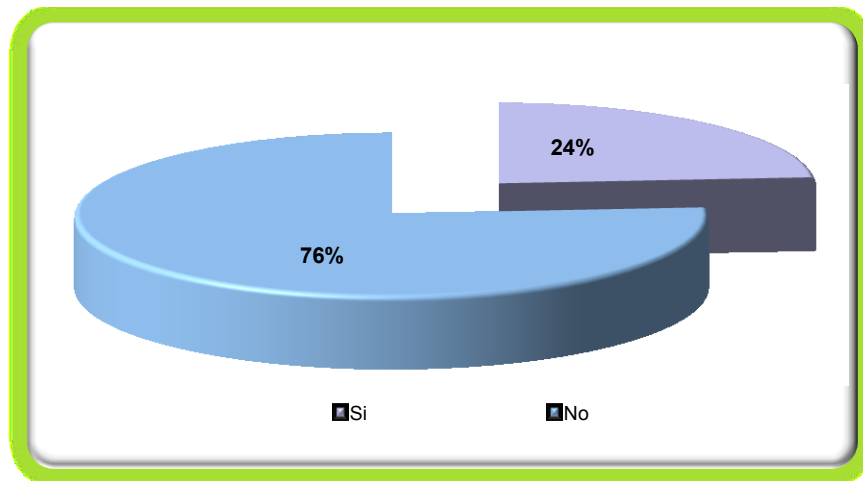
Dato	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	24%
No	31	76%
Total:	42	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta. Los valores acorde el programa del SPSS, se encuentran en el Anexo 9.

Gráfico No. 3.12 Pregunta No. 11



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Es notorio el porcentaje de empresas encuestadas que no realizan ningún tipo de estudios sistemáticos representando el 76%, esto se debe a que el mercado al que aplican las empresas es al comercio o fabricación de productos o a cualquier otro tipo de actividad, menos a realizar estudios sistemáticos.

✓ **¿Qué tipo de estudio es y cada qué tiempo lo hacen?**

Tras un cálculo de medias en SPSS, se logró determinar la frecuencia de contratación de los siguientes servicios de consultoría:

Cuadro No. 3-15 Pregunta No. 12

Dato	Frecuencia de contratación anual
Investigaciones de mercado	1,02
Proyectos de inversión	1,45
Mercadeo	2,19
SGC	0,48
Planificación Estratégica	0,53

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta. Los valores acorde el programa del SPSS, se encuentran en el Anexo 10.

✓ **¿Aproximadamente cuanto destinan de su presupuesto anual para realizar investigaciones de mercado?**

Cuadro No. 3-16 Pregunta No.13

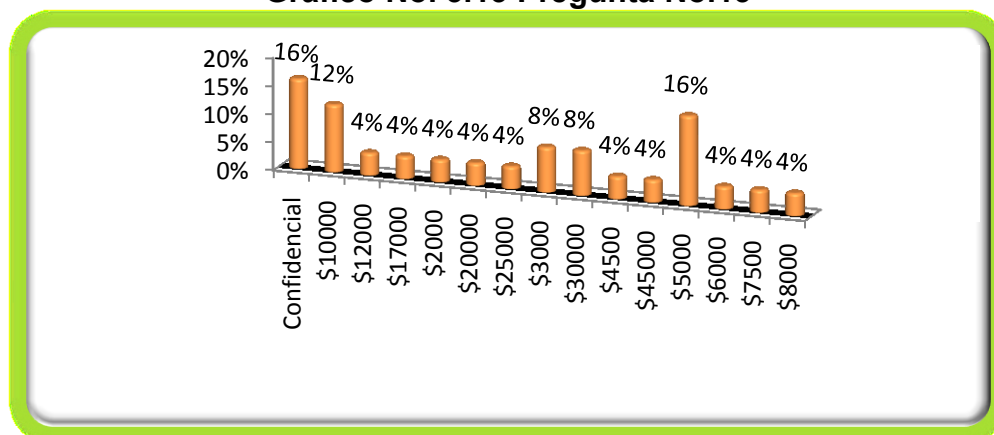
Dato	Frecuencia	Porcentaje
Confidencial	4	16%
\$10.000	3	12%
\$12.000	1	4%
\$17.000	1	4%
\$2.000	1	4%
\$20.000	1	4%
\$25.000	1	4%
\$3.000	2	8%
\$30.000	2	8%
\$4.500	1	4%
\$45.000	1	4%
\$5.000	4	16%
\$6.000	1	4%
\$7.500	1	4%
\$8.000	1	4%
Total:	25	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta.

Gráfico No. 3.13 Pregunta No.13



Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado por: Marcos Guayasamín.

El presupuesto que invierten las empresas para realizar investigaciones de mercado es de \$ 10.000 con el 12% y \$5.000 con el 16%, cantidades elevadas de dinero pero que si los estudios se los ha realizado con la debida seriedad del caso los resultados solucionará cualquier falencia en la empresa para luego corregirla y posicionar en un mejor lugar a la empresa.

✓ **¿A través de qué medio le gustaría que le contacten?**

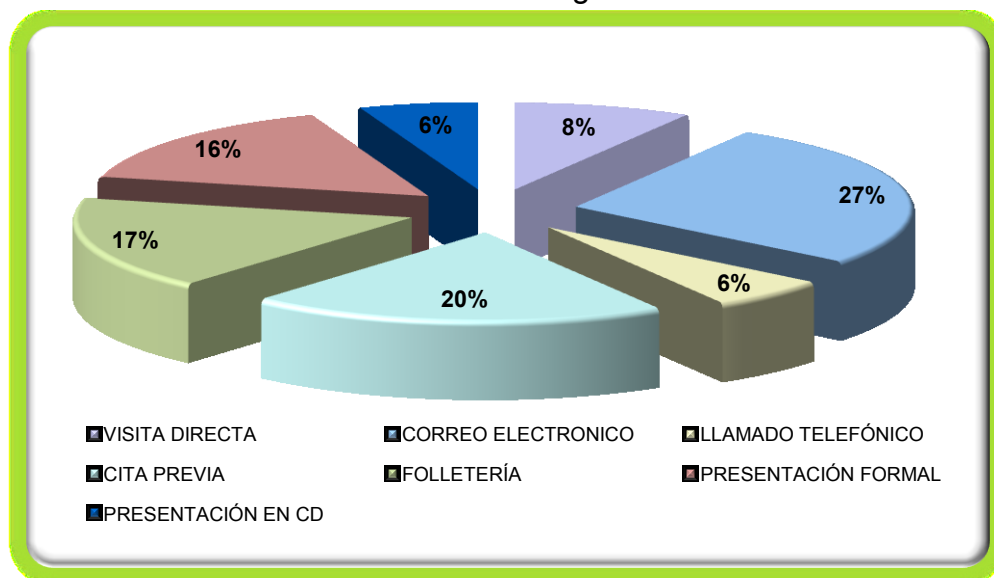
Cuadro No. 3-17 Pregunta No.14

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Visita directa	6	9%
Correo electrónico	29	27%
Llamado telefónico	4	6%
Cita previa	14	20%
Folletería	12	17%
Presentación formal	11	16%
Presentación en CD	4	6%
Total:	70	100%

Fuente: Encuestas SPSS
Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Esta pregunta tiende a trabajar bajo los resultados de la pregunta 8, ya que la misma expresa que si la respuesta es negativa debe terminar la encuesta. Los valores acorde el programa del SPSS, se encuentran en el Anexo 10.

Gráfico No. 3.14 Pregunta No.14



Los medios publicitarios por los cuales les gustaría a las empresas encuestadas que los contacten es por correo electrónicos con el 27%, con una cita previa con el 20% y asiéndoles llegar folletos con la información pertinente 17% estos medios son de fácil acceso y en los cuales se puede incluir de mejor manera la información necesaria de los servicios que ofrecen las consultoras, pero la mejor opción sería las visitas directas para que un asesor explique con claridad sobre sus servicios y no queden dudas.

15. Monto de declaración de impuestos:

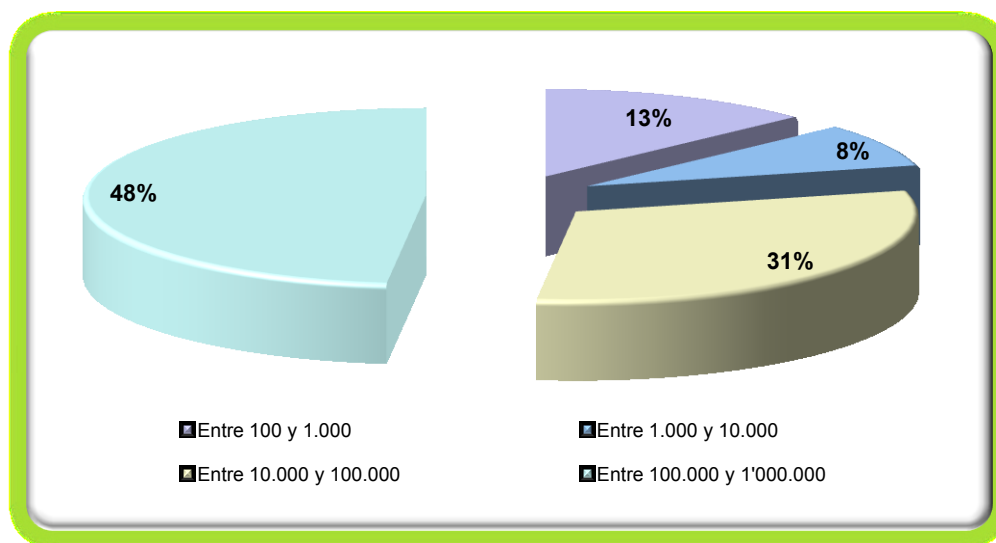
Cuadro No. 3-18 Monto de declaración

	DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.	Entre 100 y 1.000	18	13%
2.	Entre 1.000 y 10.000	36	26%
3.	Entre 10.000 y 100.000	42	31%
4.	Entre 100.000 y 1'000.000	41	30%
	Total:	137	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.15 Monto de declaración



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

La mayoría de empresas tienen un monto de entre \$10.0000 y \$100.0000 de declaración de impuestos lo cual significa que las producciones de las empresas encuestadas son bastante remunerativas y se encuentran en un mercado tentativo lleno de clientes.

16. ¿Cuál es el sector al que pertenece el negocio?

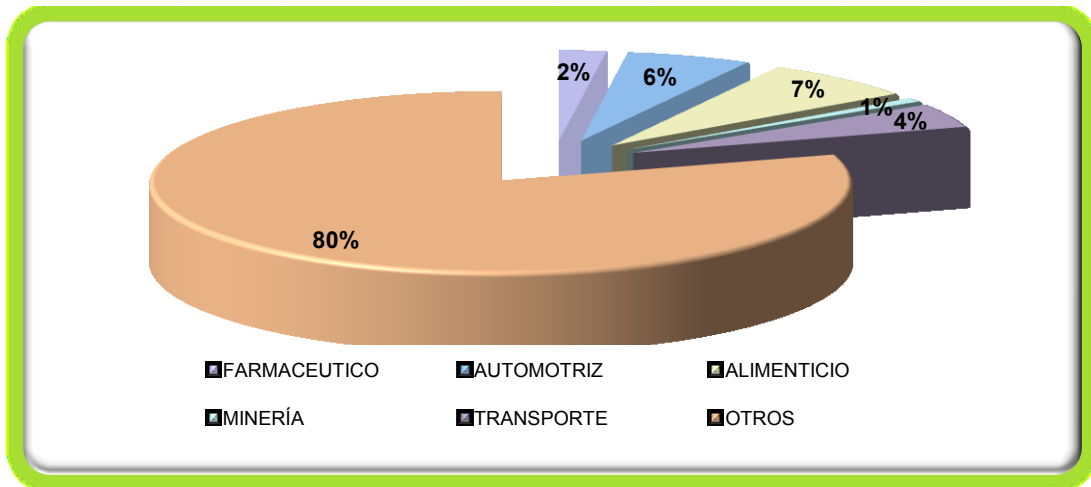
Cuadro No. 3-19 Sector al que pertenece

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Farmacéutico	3	2%
Automotriz	8	6%
Alimenticio	10	7%
Minería	1	1%
Transporte	6	4%
Otros	19	80%
Total:	137	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.16 Sector al que pertenece



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Existen diversos sectores comerciales a los que pueden pertenecer los negocios, destacando el sector alimenticio con un 7% y el automotriz con un 6%. A continuación se muestra de forma detallada, cuales son los sectores de empresa que más se encontraron en la investigación.

Otros:

Cuadro No. 3-20 Otros sectores

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agrícola	1	1%
Alcoholero	1	1%
Bienes raíces	1	1%
Cerámica	1	1%
Comercial	21	23%
Construcción	10	11%
Financiero	1	1%
Florícola	1	1%
Generación de energía eléctrica	1	1%
Hotelería y turismo	2	2%
Industria gráfica	1	1%
Industria plástica	1	1%
Industrial	25	27%
Intermediadora	1	1%
Metal mecánica	2	2%

DATO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Petrolera	5	5%
Privada	1	1%
Salud	3	3%
Servicios	6	7%
Tecnológico	3	3%
Telefonía	2	2%
Textil	2	2%
Total	92	100%

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

La mayoría de las empresas encuestadas se encuentran ubicadas en los sectores comercial 23%, construcción 11% e industrial 27%, pero el que predomina es el sector industrial.

3.1.3. Análisis de la oferta

- **Oferta actual**

Para el análisis de la oferta actual, se recurrió a la base de datos de la Superintendencia de Compañías, en la rama de actividad actividades empresariales de promoción de ventas, en cuyo caso se identificó las siguientes empresas competidoras:

Cuadro No. 3-21 Empresas competidoras del servicio de consultoría y capacitación.

NOMBRE	CIUDAD
ACURIO Y ACURIO ASOCIADOS.	QUITO
ADMENTOR CIA. LTDA.	CUMBAYÁ
APODERADOS REPRESENTANTES AGENTES A.R.& A CIA. LTDA.	QUITO
ATIS S.A.	QUITO
BUSINESS FRIENDS DEL ECUADOR S.A.	QUITO
CAPITAL MANAGEMENT CIA. LTDA.	QUITO
CHARLIEG INGENIERÍA Y REMEDIACIÓN CIA. LTDA.	QUITO
COMERCIAL DANESA CIA LTDA.	QUITO
DELOITTE S.A.	QUITO
GESTIONA SOLUCIONES SOSTENIBLES GESTSOSTENIBLE S.A.	QUITO
I.A.S.G. ECUADOR S.A	QUITO
ICONTEC INTERNATIONAL S.A.	QUITO
LABORATORIOS MAVER DEL ECUADOR S.A.	QUITO
LICENSING AMÉRICA LICENAM S.A	QUITO
NEGOCIOS Y VENTAS NEGSALES S.A.	QUITO
NEXT LEVEL DESARROLLO EMPRESARIAL S.A.	CONOCOTO

NOMBRE	CIUDAD
PRICE WATERHOUSECOOPERS S.A..	QUITO
Q CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO
QUITEÑOSCORP S.A.	QUITO
SERVICIOS DIMAVENTURA CIA. LTDA.	QUITO
SMART PATNERS S.A.	QUITO
TATIANA S.A.	QUITO
ULIANOFF RODRÍGUEZ CIA. LTDA.	QUITO

Fuente: Superintendencia de Compañías, www.supercias.gov.ec

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Según una encuesta telefónica realizada a los competidores, se les preguntó a cuántas empresas han atendido en el último año en lo que respecta a consultoría & capacitación y los resultados son los siguientes:

Cuadro No. 3-22 Oferta de servicios de consultoría y capacitación 2009

NOMBRE	OFERTA
I.A.S.G. ECUADOR S.A.	35
ADMENTOR CIA. LTDA.	32
ATIS S.A.	32
BUSINESS FRIENDS DEL ECUADOR S.A.	31
APODERADOS REPRESENTANTES AGENTES A.R. & A CIA. LTDA.	28
NEXT LEVEL DESARROLLO EMPRESARIAL S.A.	27
LABORATORIOS MAVER DEL ECUADOR S.A.	26
QUITEÑOSCORP S.A.	25
NEGOCIOS Y VENTAS NEGSALES S.A.	24
PRICE WATERHOUSECOOPERS S.A.	24
CAPITAL MANAGEMENT CÍA. LTDA.	22
COMERCIAL DANESA CIA LTDA.	21
CHARLIEG INGENIERÍA Y REMEDIACIÓN CIA. LTDA.	19
Q CONSULTORES CÍA. LTDA.	18
TATIANA S.A.	18
GESTIONA SOLUCIONES SOSTENIBLES GESTSOSTENIBLE S.A.	16
ICONTEC INTERNATIONAL S.A.	15
ACURIO Y ACURIO ASOCIADOS.	13
SMART PATNERS S.A.	13
DELOITTE S.A.	12
LICENSING AMÉRICA LICENAM S.A.	12
ULIANOFF RODRÍGUEZ CIA. LTDA.	12
SERVICIOS DIMAVENTURA CIA. LTDA.	11
TOTAL	486

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

En conclusión se estima una oferta actual de **486 empresas** atendidas por la competencia en el servicio de de consultoría y capacitación.

- **Oferta actual**

Una vez definida la oferta actual, es necesario estimar las proyecciones de esta variable. Ante la carencia de datos estadísticos anteriores, es improcedente aplicar métodos cualitativos basados en series históricas, para lo cual, se ha optado por proyectar los valores mediante el supuesto económico de crecimiento de la industria, es decir que el incremento de la oferta varía de una año al otro en función del comportamiento del sector de consultoría y capacitación. Para este caso la tasa de crecimiento del sector calculada en el análisis de la industria es de 9,03%. (Método de Tasa de Crecimiento Promedio Anual).

Los resultados son los siguientes:

Cuadro No. 3-23 Proyección de la oferta en número de veces de servicio ofrecidos a empresas

OFERTA EN SERVICIOS OFRECIDOS A EMPRESAS	
AÑO	
2009	486
2010	530
2011	578
2012	630
2013	687
2014	748
2015	816

Fuente: Método de proyección TCPA

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

3.1.4. Análisis de la demanda

- **Demanda histórica y actual**

Una vez que se ha segmentado la demanda, se debe definir el mercado potencial, se requiere inicialmente de una definición concreta de los consumidores potenciales del servicio. El siguiente cuadro muestra algunas de las características del prospecto:

Cuadro No. 3-24 Características del prospecto

Concepto	Descripción
Necesidad o deseo	Incrementar las ventas por medio de la venta de servicios de calidad a precios competitivos
Poder adquisitivo	Empresas que estén en capacidad económica de pagar por los servicios de consultoría y capacitación
Toma de decisión	La decisión de contratación es del gerente general o encargado de adquisiciones.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

En base a los parámetros característicos del prospecto y con sustento en la segmentación de mercado, se han extraído las respectivas estadísticas históricas de la Superintendencia de Compañías con relación al crecimiento de empresas de cada uno de los sectores antes mencionados:

Cuadro No. 3-25 Evolución histórica de las empresas en la provincia de Pichincha

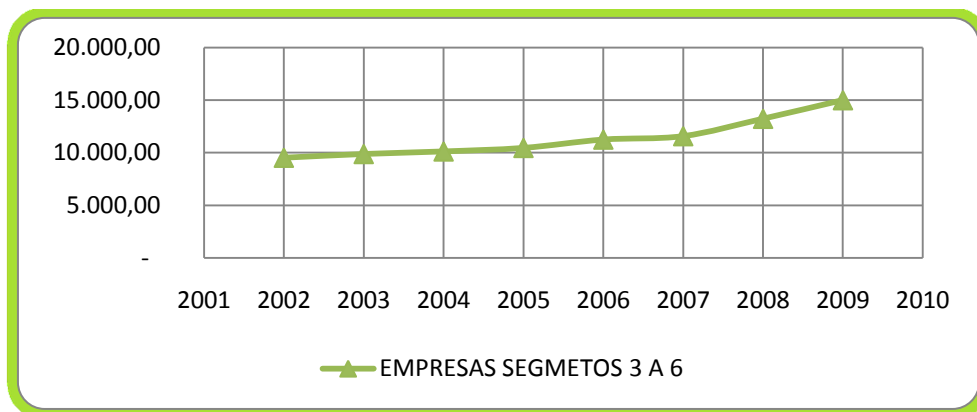
AÑO	TOTAL
	EMPRESAS SEGMENTOS 3 A 6
2002	9.521
2003	9.874
2004	10.117
2005	10.451
2006	11.245
2007	11.568
2008	13.219
2009	14.981

Fuente: Superintendencia de compañías

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

El siguiente gráfico muestra las tendencias de crecimiento de cada una de las empresas por rama de actividad:

Gráfico No. 3.17 Crecimiento de las empresas por rama de actividad en la Provincia de Pichincha (Segmentos 3 al 6)



Fuente: Datos históricos

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

- **Proyección de la demanda**

Cabe destacar que en los servicios de consultoría y capacitación, el objetivo se basa en enseñar a las empresas, a realizar sus actividades por si solas, tal como se describirá en el mix de mercado (producto), por lo que la frecuencia de demanda, según la investigación de mercado en promedio por todos los servicios es de 1,14 veces por año.

Por lo tanto la proyección de la demanda con base al modelo de regresión lineal, se expresa a continuación:

Tabla No. 3-4 Proyección de la demanda en número de posibles contratos

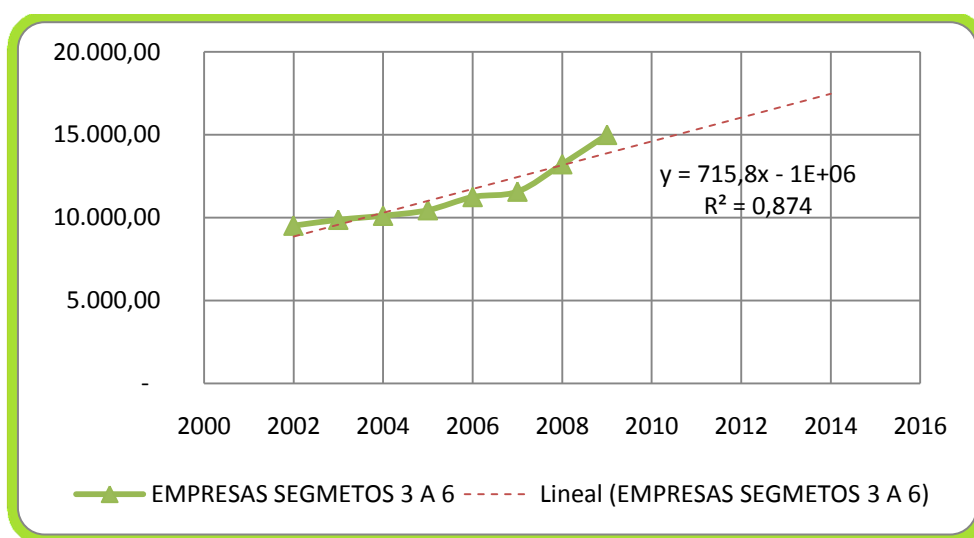
AÑO	TOTAL
	EMPRESAS SEGMENTOS 3 A 6
2009	14.981,00
2010	15.310,00
2011	16.025,00
2012	16.741,00
2013	17.457,00
2014	14.594,00
2015	15.310,00

Fuente: Ecuación de regresión

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Una vez establecidos los datos proyectados se presenta el modelo de regresión lineal calculado por las opciones de gráficos de MS-EXCEL:

Gráfico No. 3.18 Modelo de regresión lineal



Fuente: Datos históricos

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Se observa un coeficiente de correlación de 0.874 lo que indica un 87,40% de confiabilidad de la proyección.

3.1.5. Demanda insatisfecha

El objetivo del estudio de la demanda y oferta es proyectar las cantidades del servicio que las empresas estarían en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos. En este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha. Para determinarla es necesario:

1. Cruzar los datos proyectados de demanda con la oferta proyectada.
2. Si la demanda es mayor que la oferta proyectada significa que existirá demanda insatisfecha.
3. En caso de no existir tales diferencias, se deberán mencionar los factores que pueden permitir captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a posibles expansiones futuras.
4. Esta demanda potencial se usará para las estimaciones financieras.

Los resultados de estimación de la demanda insatisfecha son los siguientes:

Gráfico No. 3.19 Estimación de la demanda insatisfecha en unidades de servicio

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2011	16.025,00	578	- 15.447
2012	16.741,00	630	- 16.111
2013	17.457,00	687	- 16.770
2014	14.594,00	748	- 13.846
2015	15.310,00	816	- 14.494

Fuente: Análisis de la oferta y demanda

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Se concluye que existe una buena demanda insatisfecha lo que demuestra la falta de cultura empresarial para tecnificar los procesos administrativos.

3.2. Macro segmentación

3.2.1. Identificación de las variables de macro segmentación

“Las variables de segmentación consisten en identificar Productos-Mercado al interior del mercado de referencia”⁹, es una división "a priori" del mercado, que puede hacerse en base a datos estadísticos sin conocer el comportamiento de compra.

Por tanto FUNDACIÓN GERMINAR dirige sus esfuerzos a un determinado grupo de empresas que necesiten de los servicios de consultoría, para mejorar el nivel de rendimiento y utilidades de cada empresa.

3.3. Micro segmentación

3.3.1. Identificación de las variables de micro segmentación

Las variables de micro segmentación son:

La siguiente tabla, resume la matriz de variables de segmentación:

Cuadro No. 3-26 Variables de segmentación.

	VARIABLES	SEGMENTOS
Conductuales	Monto de declaración	Entre 100 y 1000 Entre 1.000 y 10.000 Entre 10.000 y 100.000 Entre 100.000 y 1.000.000

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

3.3.2. Definición de perfiles resultantes determinantes para el estudio

- ***Cruce para analizar los perfiles resultantes***

A continuación se presenta el detalle de las preguntas que a juicio del autor son importantes para evaluar los perfiles resultantes; donde se indica cada cruce realizado de los segmentos escogidos.

⁹ http://html.marketing-estrategico_1.html - Variables de macro segmentación

Es importante dar a notar que en el programa SPSS se realizan los diferentes cruces de variables, para luego transportar al Excel y realizar una extrapolación que quiere decir sacar los datos reales de las empresas en relación al número de encuestas, con el objetivo de determinar el mercado meta.

Ejemplo:

		Monto de declaración				Total
Muestra		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	
1. Servicios de Investigación	Si	8	25	13	1	47
	No	10	11	29	40	90
Total		18	36	42	41	137

Este es el Resultados del SPSS, para transportar al Excel y hacer la extrapolación. Ejemplo: se multiplica 8 (Encuesta) por 14.981 (Población Objeto de estudio) y se divide para el número de encuestas (137) y se obtiene como resultado el número real de empresas (875).

	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Si	875	2.734	1.422	109	5.139
No	1.094	1.203	3.171	4.374	9.842
	1.968	3.937	4.593	4.483	14.981

1. Ha solicitado servicios de consultoría y capacitación a una empresa ajena a su organización (pregunta 1), se cruza con el monto de declaración (Pregunta datos de la empresa).

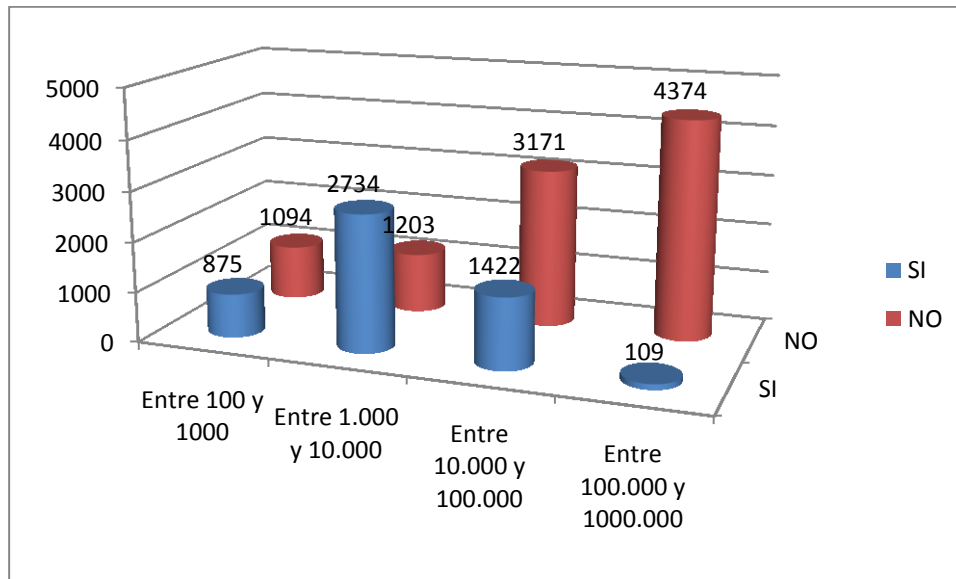
Cuadro No. 3-27 Cruce de variables – Utilización de servicios

Monto de declaración		Ha solicitado servicios		Total
		Si	No	
Entre 100 y 1000		875	1094	1968
Entre 1.000 y 10.000		2734	1203	3937
Entre 10.000 y 100.000		1422	3171	4593
Entre 100.000 y 1000.000		109	4374	4483
Total		5139	9842	14981

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.20 Cruce de variables – Utilización de servicios



Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre 100 y 1.000 USD corresponde a 1.968 organizaciones de las cuales, 875 indican que si han contratado los servicios de consultoría y capacitación.

Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre USD 1.000 y 10.000, corresponde a 3.937 organizaciones de las cuales, 2.734 indican que si han contratado los servicios de consultoría y capacitación.

Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre USD 10.000 y 100.000, corresponde a 4.593 organizaciones de las cuales, 1.422 indican que si han contratado los servicios de consultoría y capacitación.

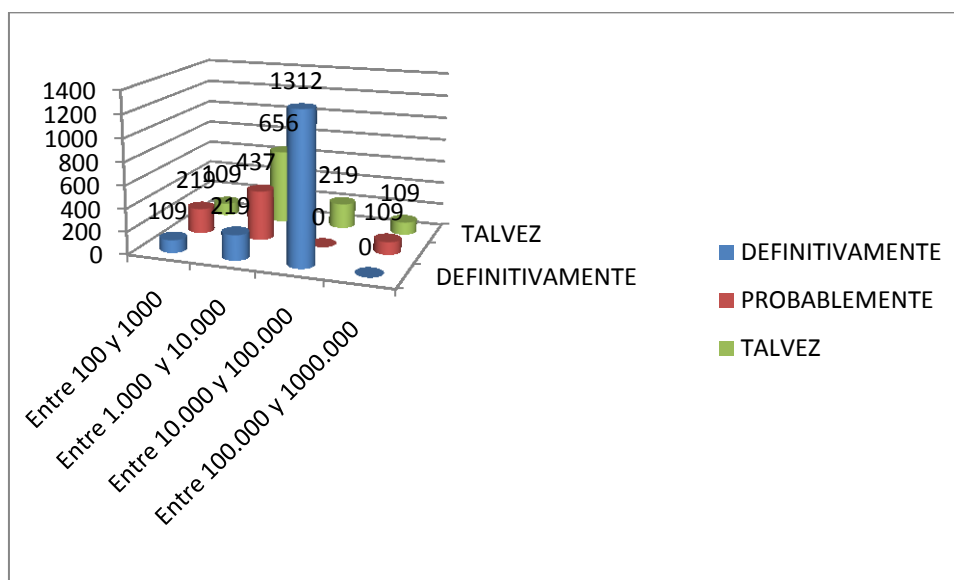
Las empresas cuyo monto de declaración se encuentra entre USD 100.000 y 1'000.000, corresponde a 4.483 organizaciones de las cuales, 109 indican que si han contratado los servicios de consultoría y capacitación, lo que representa el 39% del total.

2. ¿Usted cambiaría de empresa proveedora de servicios de consultoría? se cruza con el monto de declaración (Pregunta datos de la empresa).

Cuadro No. 3-28 Cruce de variables – Cambiaría de empresa

Monto de declaración	Cambiaría de Empresa			Total
	Definitivamente cambiaría	Probablemente cambiaría	Tal vez si - Tal vez no	
Entre 100 y 1000	109	219	109	437
Entre 1.000 y 10.000	219	437	656	1312
Entre 10.000 y 100.000	1312	0	219	1531
Entre 100.000 y 1000.000	0	109	109	219
Total	1640	765	1094	3499

Gráfico No. 3.21 Cruce de variables - Factores para contratar servicios



En el segmento del monto de 100 a 1.000 USD, se tiene que 109 empresas definitivamente cambiarían de empresa consultora y 219 probablemente lo harían.

En el segmento del monto de 1.000 a 10.000 USD, se tiene que 219 empresas definitivamente cambiarían de empresa consultora y 437 probablemente lo harían, y se tiene 656 empresas que están en duda.

En el segmento del monto de 10.000 a 100.000 USD, se tiene que 1.312 empresas definitivamente cambiarían y 219 empresas están en duda.

Para las empresas que declaran un monto de 100.000 1.000.000 USD, expresan que 109 empresas probablemente estarían dispuestas a cambiar empresa consultora y 109 están con una duda.

3. ¿En cuanto al servicio global, que grado de satisfacción le proporciona la empresa actual que le ofrece servicios de consultoría? (pregunta5), se cruza con el monto de declaración (pregunta datos de la empresa).

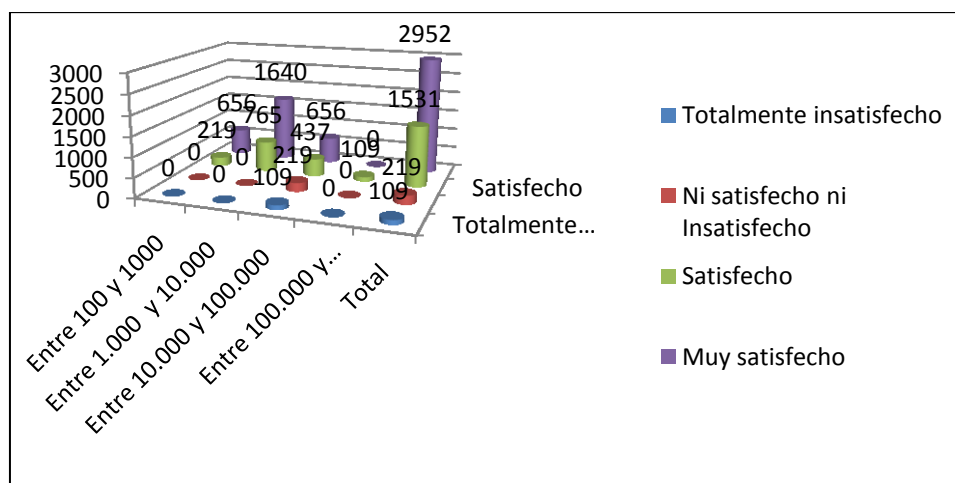
Cuadro No. 3-29 Cruce de variables – Grado de satisfacción

Calificación	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Totalmente insatisfecho	0	0	109	0	109
Ni satisfecho ni Insatisfecho	0	0	219	0	219
Satisfecho	219	765	437	109	1531
Muy satisfecho	656	1640	656	0	2952
Total	875	2.406	1.422	109	4.811

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.22 Cruce de variables – Grado de satisfacción



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Las empresas contratantes del segmento entre 100 y 1.000 de los servicios de consultoría y capacitación, califican de la siguiente manera: 656 empresas han dado el valor de muy satisfactorio, y 219 organizaciones han dado el valor de satisfactorio a los servicios de consultoría y capacitación que han contratado.

Las empresas contratantes del segmento entre 1.000 y 10.000 de los servicios de consultoría y capacitación, expresan su grado de satisfacción, es por eso que 1.640 han dado el valor de muy satisfactorio al servicio que han recibido y 765 organizaciones han dado el valor de satisfactorio,

Las empresas contratantes del segmento entre 10.000 y 100.000 de los servicios de consultoría y capacitación, expresan su grado de satisfacción, es por eso que, 656 han dado el valor de muy satisfactorio al servicio que han recibido y 437 organizaciones han dado el valor de satisfactorio, y 109 empresas expresan estar insatisfechos con los servicios.

Las empresas contratantes del segmento entre 100.000 y 1.000.000 de los servicios de consultoría y capacitación, expresan estar satisfechos con el servicio de consultoría, así lo indican los resultados: 109 empresas.

4. **¿Cuándo hablamos de empresas de consultoría y capacitación, que empresa se le viene a la mente en primer lugar?, se cruza con el monto de declaración (Pregunta datos de la empresa).**

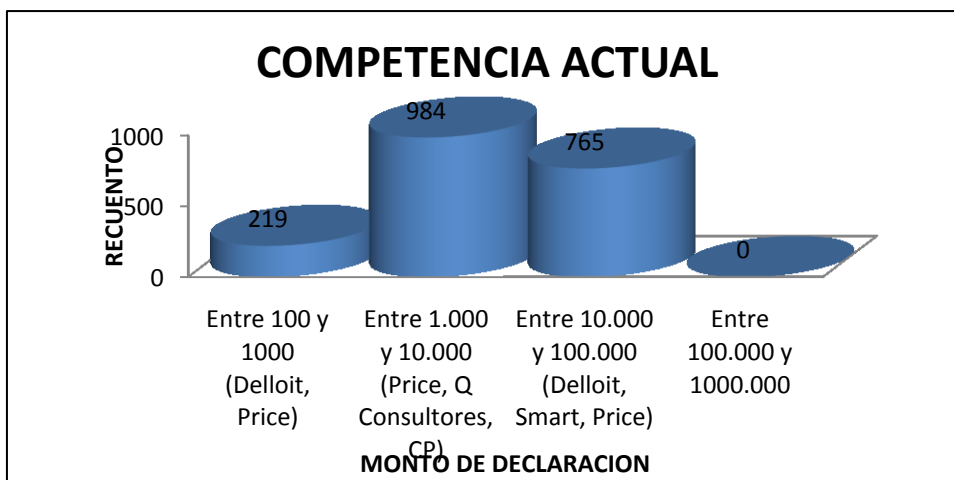
Cuadro No. 3-30 Cruce de variables – Que empresa se le viene a la mente

Competencia potencial		
T.O.M.		
Entre 100 y 1000	219	Delloit, Price
Entre 1.000 y 10.000	984	Price, Q Consultores, CP
Entre 10.000 y 100.000	765	Delloit, Smart, Price
Entre 100.000 y 1000.000	0	
TOTAL	1.968	

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.23 Cruce de variables – Grado de satisfacción



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

En el segmento entre 100 a 1.000 se tiene que las empresas más recordadas son: Delloit, y Price, así lo expresan 219 empresas de este segmento. En el segmento de 1.000 a 10.000 se expresa que a 984 empresas los nombres que más se les vienen a la mente son Price. Q Consultores, CP.

En el segmento entre 10.000 a 100.000, se tiene que las empresas más recordadas son Delloit, Smart y Price.

5. ¿Usted cambiaría de empresa proveedora de servicio de consultoría y capacitación? (pregunta 9), se cruza con el monto de declaración (Pregunta datos de la empresa).

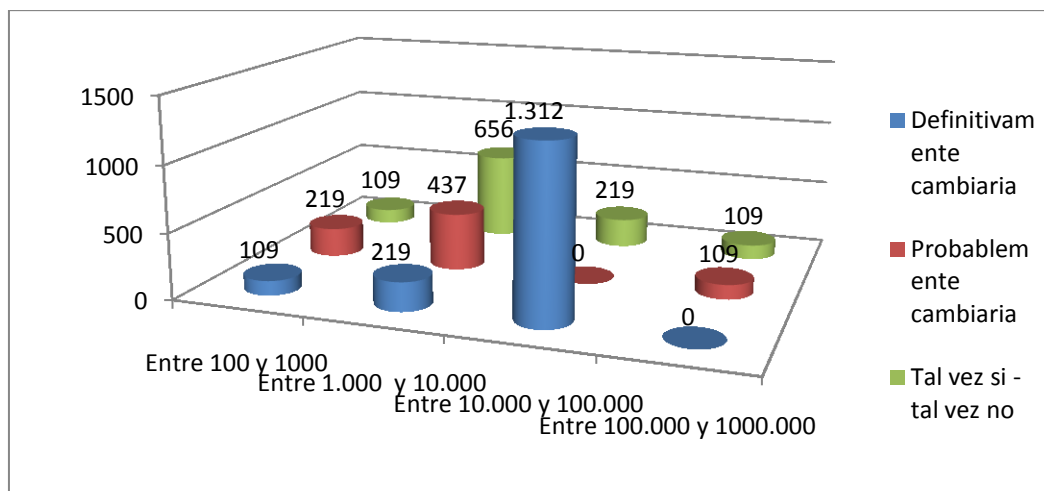
Cuadro No. 3-31 Cruce de variables – Cambio de empresa

Descripción	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Definitivamente cambiaria	109	219	1.312	0	1.640
Probablemente cambiaria	219	437	0	109	765
Tal vez si - tal vez no	109	656	219	109	1.094
Total	438	1.312	1531	218	3.499

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.24 Cruce de variables – Cambio de empresa



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Para las empresas entre 100 y 1.000 que les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios de consultoría y capacitación, se les pregunto sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría, con lo que 109 de 4389 empresas sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría y 219 del mismo total probablemente lo harían.

En el caso de las empresas entre 1.000 y 10.000 el resultado de la investigación de campo expresa que 209 de 1.312 empresas definitivamente cambiarían de empresa consultora y 437 expresan que probablemente cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría, mientras 656 están en duda.

Para las empresas entre 10.000 y 100.000 que sí les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios de consultoría, se les pregunto sí cambiarían su empresa proveedora de estos servicios, con lo que 1.312 de 1.531 empresas sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría.

Y para las empresas entre 100.000 y 1.000.000 que les gustaría ponerse en contacto con una nueva empresa que les brinde mejores servicios de consultoría y capacitación, se les pregunto sí cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría, en donde 109 de 218 empresas probablemente cambiarían de empresa proveedora de servicio de consultoría.

6. Servicios que le gustaría contratar (pregunta 10), se cruza con el monto de declaración (Pregunta datos de la empresa).

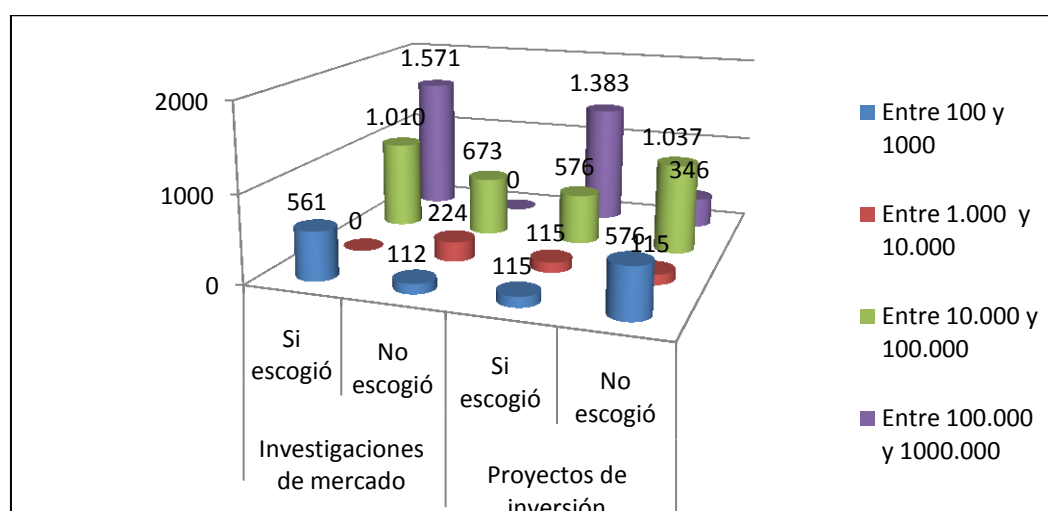
Cuadro No. 3-32 Cruce de variables – Servicios a contratar

Descripción		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Investigaciones de mercado	Si escogió	561	0	1.010	1.571	3.142
	No escogió	112	224	673	0	1.010
	Total	673	224	1.683	1.571	4.152
Proyectos de inversión	Si escogió	115	115	576	1.383	2.190
	No escogió	576	115	1.037	346	2.075
	Total	692	231	1.614	1.729	4.265

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.25 Cruce de variables – Servicios a contratar



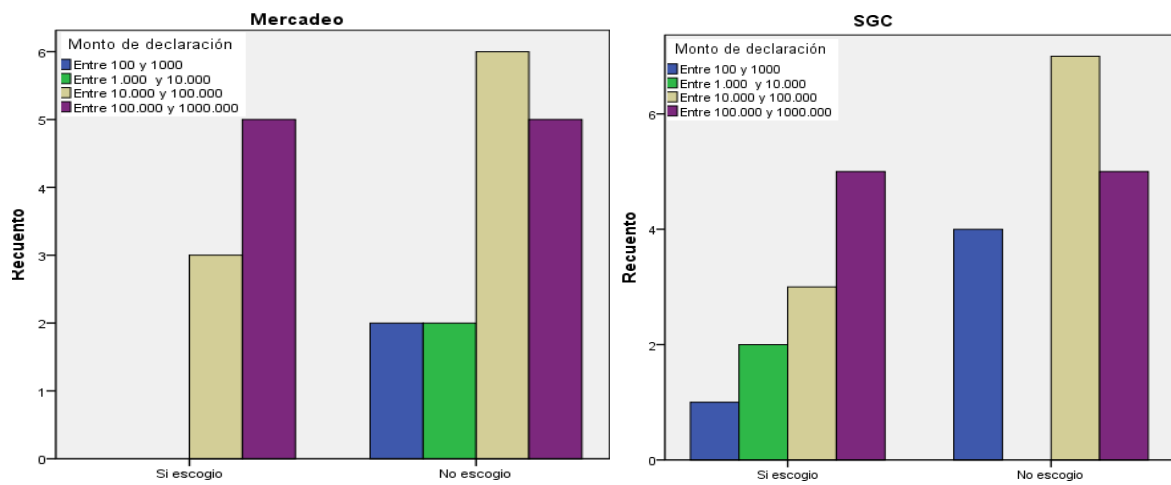
Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Cuadro No. 3-33 Cruce de variables – Servicios a contratar

Descripción		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Mercadeo	Si escogió	0	0	582	775	1.357
	No escogió	388	388	1.163	969	2.908
	Total	388	388	1.745	1.745	4.265
SGC	Si escogió	158	316	474	790	1.737
	No escogió	632	0	1.106	790	2.527
	Total	790	316	1.580	1.580	4.265

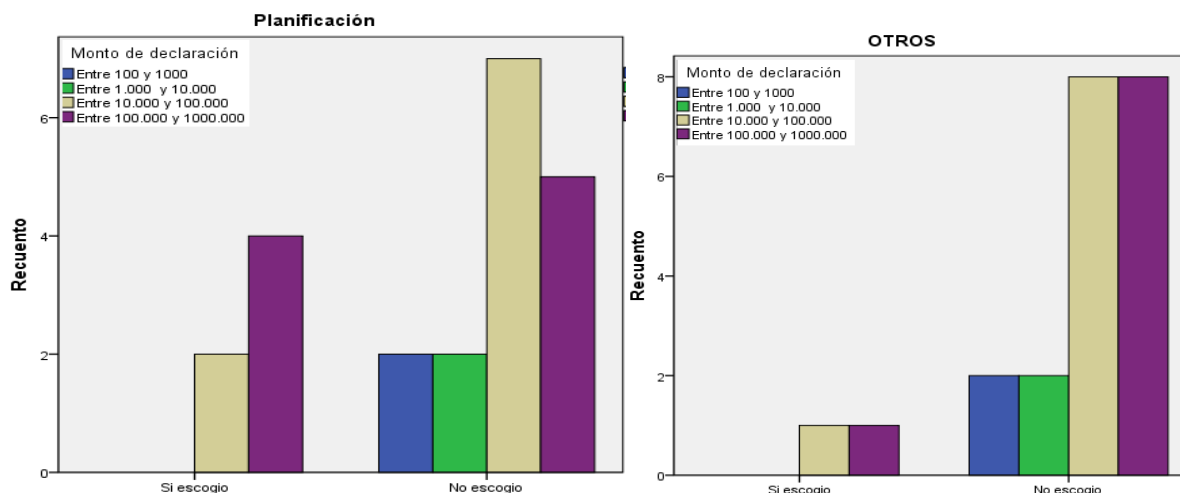
Gráfico No. 3.26 Cruce de variables – Servicios a contratar



Cuadro No. 3-34 Cruce de variables – Servicios a contratar

Descripción		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Planificación Estratégica	Si escogió	0	0	388	775	1.163
	No escogió	388	388	1.357	969	3.102
	Total	388	388	1.745	1.745	4.265
Otros	Si escogió	0	0	194	194	388
	No escogió	388	388	1.551	1.551	3.877
	Total	388	388	1.745	1.745	4.265

Gráfico No. 3.27 Cruce de variables – Servicios a contratar



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

A las empresas entre 100 y 1.000 dólares de declaración, los servicios que les gustaría contratar son: Investigaciones de mercado, Proyectos de Inversión, y Sistemas de Gestión de Calidad.

A las empresas entre 1.000 y 10.000 dólares de declaración Los servicios que a estas empresas les agrada contratar son: Proyectos de inversión, SGC y Planificación Estratégica. A las empresas entre 10.000 y 100.000 dólares de declaración los servicios que les gustaría contratar todos los servicios propuestos.

A las empresas entre 100.000 y 1.000.000 dólares de declaración los servicios que les gustaría contratar son: Proyectos de inversión, Mercadeo, SGC y Planificación Estratégica

7. Aproximadamente cuanto destinan de su presupuesto anual para realizar investigaciones de mercado (pregunta 13), se cruza con el monto de declaración (pregunta datos de la empresa).

Cuadro No. 3-35 Presupuesto que destina

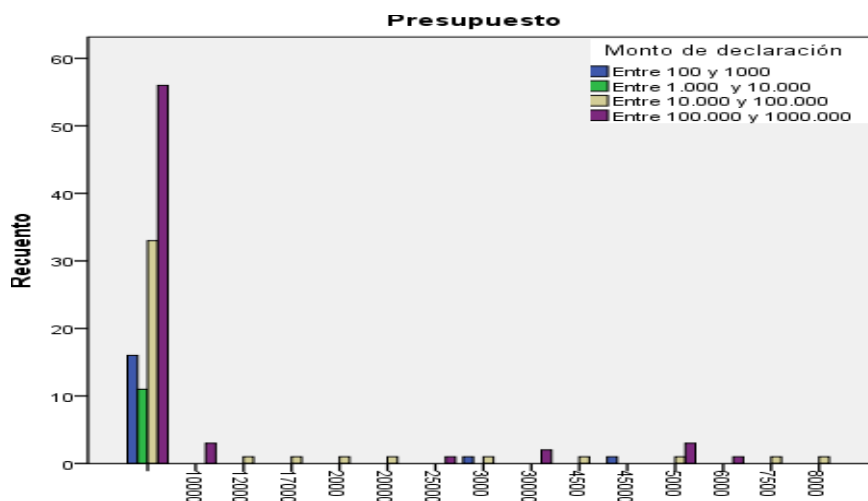
Valor	Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
1000	0	219	0	109	328
1200	0	0	109	0	109
1700	0	0	109	0	109
2000	0	0	109	0	109

2000	0	0	109	0	109
2500	0	109	0	0	109
3000	109	0	109	0	219
3000	0	109	0	109	219
4500	0	0	109	0	109
4500	109	0	0	0	109
5000	0	328	109	0	437
6000	0	109	0	0	109
7500	0	0	109	0	109
8000	0	0	109	0	109
Total	218	875	984	218	2412

Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

Gráfico No. 3.28 Presupuesto que destina



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

El presupuesto que las empresas cuyo monto de declaración es de 100 a 1.000 dólares han establecido según la media es de 3.750 USD.

El presupuesto que las empresas cuyo monto de declaración es de 1.000 a 10.000 dólares han establecido según la media es de 3561,21 USD.

El presupuesto que las empresas cuyo monto de declaración es de 10.000 a 100.000 dólares han establecido según la media es de es de USD 3877,78 USD.

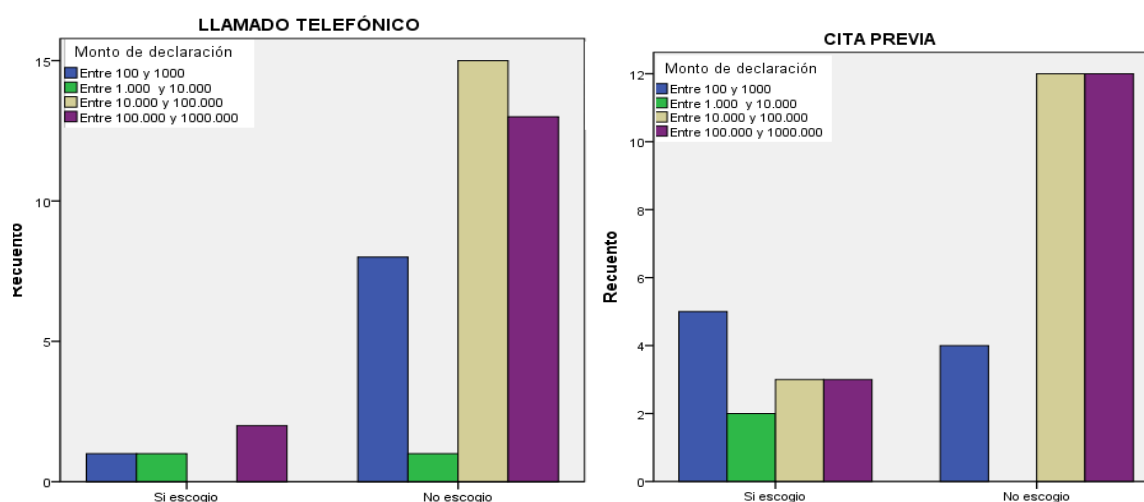
El presupuesto que las empresas cuyo monto de declaración es de 100.000 a 1.000.000 dólares según la media es de USD 2.000 USD.

8. A través de qué medio le gustaría que le contacten (pregunta 14), se cruza con el monto de declaración (pregunta datos de la empresa).

Cuadro No. 3-36 Medio de contacto

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Llamado telefónico	Si escogió	104	104	0	208	416
	No escogió	832	104	1.560	1.352	3.849
	Total	936	208	1.560	1.560	4.265
Cita previa	Si escogió	520	208	312	312	1.352
	No escogió	416	0	1.248	1.248	2.912
	Total	936	208	1.560	1.560	4.265

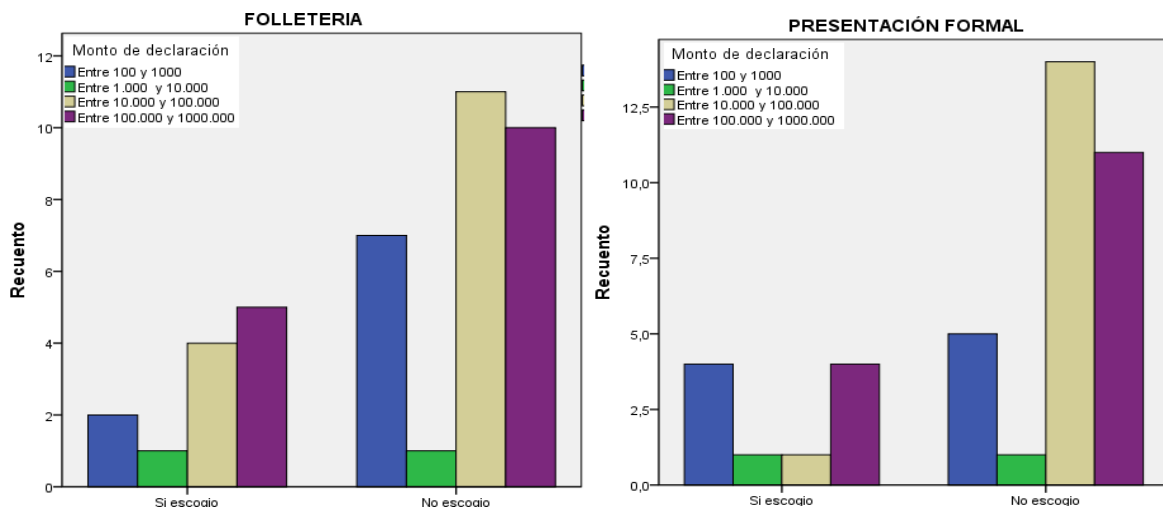
Gráfico No. 3.29 Medio de contacto



Cuadro No. 3-37 Medio de contacto

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Folletería	Si escogió	208	104	416	520	1.248
	No escogió	728	104	1.144	1.040	3.016
	Total	936	208	1.560	1.560	4.265
Presentación formal	Si escogió	416	104	104	416	1.040
	No escogió	520	104	1.456	1.144	3.225
	Total	936	208	1.560	1.560	4.265

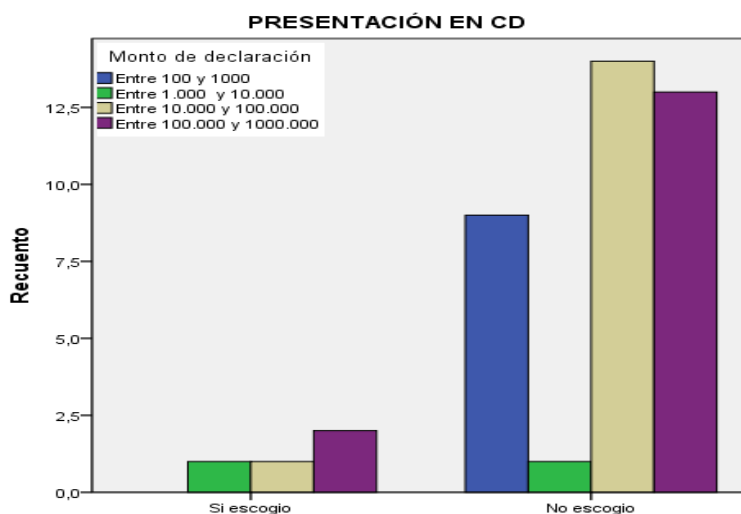
Gráfico No. 3.30 Medio de contacto



Cuadro No. 3-38 Medio de contacto

		Entre 100 y 1000	Entre 1.000 y 10.000	Entre 10.000 y 100.000	Entre 100.000 y 1000.000	Total
Presentación en Cd	Si escogió	0	104	104	208	416
	No escogió	936	104	1.456	1.352	3.849
	Total	936	208	1.560	1.560	4.265

Gráfico No. 3.31 Medio de contacto



Fuente: Encuestas SPSS

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

A las empresas contratantes de servicios de marketing cuyo monto de declaración es de 100 a 1.000 dólares, los medios que prefieren para que les contacten es por: previa cita así, presentación formal, y visita directa.

A las empresas contratantes de servicios de marketing cuyo monto de declaración es de 1.000 a 10.000 dólares les gustaría que les contacten es así como las empresas expresaron sus preferencias: por previa cita, a otras, les agradecería un correo electrónico y a las demás le agradecería cualquier otro medio de contacto.

A las empresas contratantes de servicios de marketing cuyo monto de declaración es de 10.000 a 100.000 dólares las preferencias son: por medio del correo electrónico, folletería, visita directa, y por previa cita, siendo estos los datos más relevantes en este segmento.

A las empresas contratantes de servicios de marketing cuyo monto de declaración es de 100.000 a 1.000.000 dólares las preferencias son: correo electrónico, folletería, y previa cita como un medio de contacto.

3.3.3. Evaluación de los perfiles resultantes

Mediante la evaluación de los perfiles resultantes se escoge las variables más importantes antes analizadas, ya que son las que generan la información que la Fundación necesita. En base a la extrapolación se obtiene los valores reales que representan los resultados de la encuesta y para el desarrollo del análisis se escoge dos factores determinantes que son: cliente y competencia.

➤ **Cliente.-** Dentro de este factor se tiende a analizar las variables:

- ✓ **Tamaño de mercado.-** dentro del tamaño de mercado se escoge todo el segmento del monto de declaración.

- ✓ **Crecimiento de mercado.-** Dentro del crecimiento de mercado se escoge el resultado positivo de la pregunta de si ha contratado servicios de consultoría a empresas ajenas a su organización.
 - ✓ **Mercado potencial.-** Dentro del mercado potencial se escoge el resultado positivo y determinante de la pregunta, de si estaría dispuesto a cambiar de empresa consultora.
- **Competencia.-** Dentro de este factor se tiende a analizar la variable siguiente:
- ✓ **Competencia actual.-** Dentro de la competencia actual se toma como referencia, la última empresa consultora con la que el encuestado trabajo.

Cuadro No. 3-39 Análisis de perfiles resultantes

SEGMENTO PRINCIPAL	CLIENTE			COMPETENCIA
	Tamaño del mercado	Crecimiento del mercado	Mercado potencial	Competencia actual
Entre 100 y 1000	6.197	875	328	219
Entre 1.000 y 10.000	6.494	2.734	656	1531
Entre 10.000 y 100.000	1.914	1.422	1.312	765
Entre 100.000 y 1000.000	376	109	109	109
Total	14.981	5.139	2.406	2624

Cuadro No. 3-40 Resultados de la evaluación de perfiles resultantes

SEGMENTO PRINCIPAL	CLIENTE			COMPETENCIA	TOTAL
	Tamaño del mercado	Crecimiento del mercado	Mercado potencial	Competencia actual	
Entre 100 y 1000	41,00	17,00	14,00	12,00	84,00
Entre 1.000 y 10.000	43,00	53,00	27,00	2,00	125,00
Entre 10.000 y 100.000	13,00	28,00	54,00	3,00	98,00
Entre 100.000 y 1000.000	3,00	2,00	5,00	24,00	34,00
Total	100,00	100,00	100,00	41,00	

Consecuentemente después de haber realizado la matriz de perfiles resultantes se tiende a realizar lo siguiente:

- 1) Tamaño de mercado.- Se divide cada uno de los valores de la matriz de clientes del análisis de perfiles resultantes para los 14.981 que es el total del mercado y todo este resultado se lo multiplica para 100 y así tener un valor en porcentajes o números enteros.

Ejemplo: $((6197/14.981)*100) = 41$

- 2) Crecimiento de mercado y Mercado potencial.- Estas variable se las representa en porcentajes y se tiende a realizar una división, es decir cada valor se lo divide para el total del crecimiento del mercado o mercado potencial.

Ejemplo: $((875/3.139) = 0.17$ o 17% Crecimiento de mercado

Ejemplo: $(328/2.406) = 0.14$ o 14% Mercado potencial

- 3) Competencia Actual.- Para eta variable se utiliza el factor inverso proporcional que es una operación de regla tres simple inversa. Se utiliza un factor de proporcionalidad igual a 100. Cada valor resultante se multiplica por 100 y se divide para el total de la variable.

Ejemplo: $(2624*1/219) = 12$

Es así como se obtiene los resultados que bajo una sumatoria total, muestran porcentajes determinantes para seleccionar el mercado más apto para la FUNDACIÓN GERMINAR.

3.4. Selección del mercado meta

El segmento meta al que la FUNDACIÓN GERMINAR debe dirigirse se fundamenta en los objetivos empresariales, recursos de la organización y el atractivo estructural tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter.

Objetivo empresarial

Desarrollar programas educativos que promuevan la valoración de las diferentes expresiones de los diferentes actores de la sociedad más vulnerable del Ecuador y así generar un modelo de formación empresarial en el campo de proyectos y capacitación, utilizando como herramienta el marketing.

Por tanto la FUNDACIÓN GERMINAR debe dirigirse a las empresas con un monto de declaración de USD 1.000 y 10.000 que tiene una ponderación de 125. Estas empresas necesitan de un direccionamiento y asesoramiento para poder llegar a ser más competitivos, incrementar sus márgenes de venta, etc. es así que la matriz muestra que existe un nicho de mercado que no ha sido explotado y que la empresa debería abarcar en sus estrategias de marketing.

Este monto de declaración y segmento meta es aceptable para la FUNDACIÓN GERMINAR ya que los proyectos o servicios de consultoría tienden a tener un costo aceptable para dicho segmento.

Recursos de la organización

En base a los recursos que tienen la organización se considera conveniente que la fundación puede y dispone de la capacidad de recursos financieros y sistemas de información propia, que ofrece un conocimiento preciso y completo de la organización. Por tanto se ha revestido de una serie de técnicas e instrumentos de análisis y medición que faciliten la gestión y la evaluación de los proyectos y resultados, permitiendo con ello cubrir demandas de interesados y necesidades de gestores.

Atractivo estructural

Así, se ha llegado a analizar que LA FUNDACIÓN GERMINAR es toda una filosofía de actuación materializada por una organización de personas comprometidas por el éxito de las personas y sus empresas, por tanto se analiza el segmento meta en base a las 5 fuerzas de Porter. Es importante recordar que estas fuerzas de Porter fueron analizadas en el capítulo 2, (análisis de microambiente), por tanto se va a hacer una referencia de sus resultados en el análisis del segmento meta.

- **Competidores.-** En el análisis del poder de negociación de los clientes (cuadro 2-5) se tiene como resultado que los mismos en la actualidad son controlables con una tendencia a un alto poder, esta tendencia demuestra que el segmento meta actual puede llegar a tener un alto poder de negociación ya que su monto de declaración es de entre 1.000 y 10.000 USD.
- **Amenaza de ingreso de nuevos competidores.-** En base al cuadro No. 2-7 del capítulo II, se puede saber que la tendencia de la industria de consultoría y capacitación está en crecimiento, por tanto es importante generar competitividad en GERMINAR, y proponer estrategias de marketing que se direccionen al segmento obtenido y así ganar mayor imagen y posicionamiento.
- **Proveedores.-** El cuadro No. 2-9, del capítulo II expresa que el poder de negociación de los proveedores es bajo, pero es importante recordar que actualmente el segmento al que la FUNDACIÓN GERMINAR pretende dirigirse demanda de mayores tecnicismos e imagen institucional.
- **Productos sustitutos.-** Dentro de los productos sustitutos que se analizó en el capítulo II, se tiene que existen empresas las cuales deciden crear sus propios departamentos de proyectos, también se tiene la experiencia de los Gerentes o personal administrativo que generalmente tienden a realizar este tipo de trabajo. Se tiene también como sustitutos al internet y

su información on line. Muchas de las empresas a las que la FUNDACIÓN GERMINAR pretende dirigirse tiene la oportunidad de elegir como una opción estos productos o servicios sustitutos, por tanto es importante generar un valor agregado para dicho segmento escogido.

- **Rivalidad entre competidores.-** Al hacer referencia a la rivalidad entre competidores se puede decir que existe un gran espacio de diferenciación ya que muchas de las empresas de consultoría y capacitación que son especializadas, conocidas y posicionadas se dirigen a otros segmentos con montos de declaración más alto, por tanto dejan como nicho de mercado al segmento resultante en el análisis del segmento meta.

CAPITULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

FUNDACIÓN GERMINAR, ha establecido el marco general estratégico hacia el largo plazo; puesto que esto permitirá efectuar las estrategias asignadas como obtener resultados positivos con el cumplimiento de sus objetivos.

Para lo cual se va a realizar una propuesta de misión, visión y principios empresariales, que guíen a toda la organización en una correcta toma de decisiones; en vista de los constantes cambios empresariales debido a las situaciones de competitividad que requieren tener a una empresa eficiente organizativa, estructural y corporativamente.

Partiendo de su recurso humano el cual es el más valioso internamente en procura de la satisfacción de nuestros clientes razón de ser de nuestra organización; que está basado en implantar proyectos y servicios hacia los grupos más vulnerables.

4.1. Misión

La misión con la que la FUNDACIÓN GERMINAR trabaja actualmente es la siguiente:

“Contribuir desde nuevos modelos analíticos y herramientas de gestión a mejorar las capacidades empresariales y desarrollo organizacional como una actividad productiva de impacto social”.

Para la propuesta de la misión de la FUNDACIÓN GERMINAR se utilizará los siguientes elementos:

Cuadro No. 4-1 Elementos de la Misión.

No.	Elemento	Definición
1	Naturaleza del negocio	Implantación de proyectos, programas y planes educativos.
2	Razón de ser o de existir	Soluciones técnico pedagógicas
3	Mercado, sector o segmento al que sirve	Empresas de todo el país
4	Características generales del servicio	Servicios de primera calidad
5	Principios y valores	Reconocimiento, compromiso

De acuerdo al análisis anterior, la propuesta de misión para la FUNDACIÓN GERMINAR reúne los elementos de ser inspiradora, a largo plazo y de fácil entendimiento.

MISIÓN 2011

“Somos una ONG que brinda soluciones técnico pedagógicas a través de la implantación de proyectos, programas y planes educativos, con experiencia y compromiso que garantizan la inversión y confianza de la sociedad ecuatoriana en los grupos más vulnerables”.

4.2. Visión

La visión con la que la FUNDACIÓN GERMINAR trabaja actualmente es la siguiente:

“Ser una fundación que permita el acceso a empresarios y organizaciones sin fines de lucro al desarrollo organizacional a través del ofrecimiento de herramientas técnicas que impulsen el bienestar social”.

Es importante tomar en cuenta la visión, proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser en un futuro, involucrando metas a ser cumplidas en un mediano o largo plazo. Una visión efectiva, debe contener los siguientes elementos:

Cuadro No. 4-2 Elementos de la Visión.

No.	Elemento	Definición
1	Posición deseada en el mercado	Ser una ONG prestigiosa y competitiva
2	Tiempo	5 años
3	Ámbito de mercado de la empresa	Nacional
4	Productos o servicios	Servicios de consultoría y capacitación.
5	Principios organizacional	Calidad, prosperidad para todos, reconocimiento, compromiso

A pesar que FUNDACIÓN GERMINAR es reconocida actualmente como una organización competitiva en el sector, se debería determinar la manera de medir la meta. Puesto que la visión reúne muchos de los elementos, descritos anteriormente, la visión propuesta de FUNDACIÓN GERMINAR para el año 2015, será:

VISIÓN 2015.

“Ser reconocida como la ONG más prestigiosa y competitiva del Ecuador, con talento humano capacitado comprometido, basados en los principios de calidad y servicio a tiempo”.

4.3. Propuesta de valores y principios

4.3.1. Valores

- **Integridad**

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

- **Honestidad**

Demostrar transparencia y valorar la verdad en todos los ámbitos del proceder.

- **Lealtad**

El compromiso es defender todo aquello en lo que se cree.

- **Equidad**

Pensar con justicia, actuar con la razón. Respetar que todos son iguales, sin importar el nivel o status que se tenga.

- **Respeto**

Valorar la diversidad de las personas, aceptándolas con sus diferencias.

- **Responsabilidad**

Cumplir con los compromisos, utilizando adecuadamente los recursos. La responsabilidad tiene un efecto directo en la confianza.

4.3.2. Principios

- **Prosperidad para todos**

La prosperidad en FUNDACIÓN GERMINAR debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: lo personal, lo profesional y lo económico.

- **Los mejores servicios**

Ofrecer servicios que el mercado necesita y de la más alta calidad, desarrollados con las mejores tecnologías para satisfacer las necesidades de todos los clientes. Ello se complementa con una excelente relación calidad-precio.

- **Excelencia en el servicio**

La filosofía corporativa es la satisfacción total de los clientes. Servir con alegría es lo que diferencia y marca el camino del éxito. Existe el convencimiento que un servicio excelente enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.

4.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico permite identificar las estrategias establecidos, bajo los diferentes resultados obtenidos en el transcurso del estudio y a la vez permite resumir que es lo que GERMINAR desea alcanzar a futuro en el mercado en el que se desenvuelve.

Para una correcta identificación del mapa estratégico se analizará las estrategias, y se establecerá su propósito y objetivo específico.

Cuadro No. 4-3 Matriz de Estrategias

ESTRATEGIAS CORTO PLAZO	PROPÓSITO	OBJETIVO
Implementar políticas para la fijación de precios a fin de que se aproveche el presupuesto destinado por las empresas que demandan estos servicios	Que se aproveche el presupuesto destinado por las empresas que demandan estos servicios	CONTROLAR EL MERCADO OBJETIVO A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS, PARA SUPERAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA CON PERSONAL CALIFICADO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ÓPTIMA.
Delegar responsables que se encarguen de establecer el mercado objetivo de GERMINAR y que realicen análisis semestrales de las estrategias implementadas para el mismo.	Efectuar un mejor control del mercado objetivo.	
Crear un plan contingente ante los cambios realizados en las leyes laborales y tributarias.	Garantizar el correcto funcionamiento empresarial ante el cambio de las mismas.	
Abrir puntos de venta en lugares estratégicos que sean accesibles al cliente y a la vez crear una página web.	Que el servicio de la empresa sea accesible para el cliente.	
Motivar al personal de GERMINAR con incentivos económicos, bajo la satisfacción del cliente y pagos de factura al día de los mismos.	Mayor eficiencia en el trabajo	
Diseñar un presupuesto para la capacitación constante del personal de GERMINAR.	Profesionalismo e imagen	
Crear un departamento o responsable para las quejas de la atención al cliente ante expectativas de servicios más económicos.	Conocer la satisfacción del servicio	
Realizar benchmarking semestral.	Ofertar un servicio al cliente, de acuerdo al mercado	

ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO	PROPÓSITO	OBJETIVO
Diseñar y establecer la filosofía corporativa de la empresa y la importancia del servicio. Mediante reuniones, seminarios y controles bimestrales.	Que todos los miembros de la empresa conozcan y trabajen en base a la misión, visión y valores	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS CONTINGENTES DE PRODUCTIVIDAD E INCREMENTO DE VENTAS A MEDIANO PLAZO.
Diseñar un plan publicitario semestral y evaluar sus resultados.	Promocionar mas los servicios de germinar y controlar los resultados	
Actualización bimestral de base de datos e incentivos materiales (esferos, carpetas, agendas, etc.) a clientes con facturación alta y pagos al día.	Crear fidelización con el cliente	
Realizar un manual de procesos para la selección e inducción del personal y a la vez establecer un control bajo resultados para el cliente.	Contratar personal calificado	
Establecer políticas de financiamiento que ayuden a combatir diferentes servicios sustitutos.	Ayudar a combatir los diferentes servicios sustitutos.	
Establecer un responsable que entregue informes bimestrales de la situación político económica del Ecuador, y las diferentes leyes tributarias y legales.	Conocer la situación política en cada momento para actuar ante cambios.	

ESTRATEGIAS LARGO PLAZO	PROPÓSITO	OBJETIVO
Diseñar y reestructurar el presupuesto de sueldos y proponer un sueldo al personal de acuerdo al puesto, responsabilidad y cumplimiento de objetivos.	Proponer un sueldo al personal de acuerdo al puesto, responsabilidad y cumplimiento de objetivos.	REDUCIR COSTOS A TRAVÉS DEL CONTROL Y LA MOTIVACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS.
Crear e implementar indicadores de gestión para las diferentes áreas, que entreguen resultados a tiempos establecidos.	Cuantificar los resultados de cada área	
Desarrollar un plan piloto para la implementación de e learning, bajo el diseño de un presupuesto para trabajar con la tecnología adecuada.	Tener capacitaciones con un nivel tecnológico adecuado	



PRINCIPIOS.

PROSPERIDAD PARA TODOS.

MEJORES SERVICIOS

EXCELENCIA EN EL SERVICIO

CONTROLAR EL MERCADO OBJETIVO A TRAVÉS DE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS, PARA SUPERAR LOS NIVELES DE COMPETENCIA CON PERSONAL CALIFICADO Y ATENCIÓN AL CLIENTE OPTIMA.

VISIÓN.

“SER RECONOCIDA COMO LA ONG MÁS PRESTIGIOSA Y COMPETITIVA DE ECUADOR, CON TALENTO HUMANO CAPACITADO COMPROMETIDO, BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD Y SERVICIO A TIEMPO”.

MISION.
“SOMOS UNA ONG QUE BRINDA SOLUCIONES TÉCNICO PEDAGÓGICAS A TRAVÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y PLANES EDUCATIVOS, CON EXPERIENCIA Y COMPROMISO QUE GARANTIZAN LA INVERSIÓN Y CONFIANZA DE LA SOCIEDAD ECUATORIANA EN LOS GRUPOS MAS VULNERABLES”.

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS CONTINGENTES DE PRODUCTIVIDAD E INCREMENTO DE VENTAS A MEDIANO PLAZO.

REDUCIR COSTOS A TRAVÉS DEL CONTROL Y LA MOTIVACIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS.

VALORES.

INTEGRIDAD.
HONESTIDAD.
LEALTAD.
EQUIDAD.
RESPECTO.
RESPONSABILIDAD.

REALIDAD
ACTUAL

Gráfico No. 4.1 Mapa Estratégico.

CAPITULO V

MARKETING MIX

5.1. Estrategias del mix de mercado

En el desarrollo de las estrategias es prioritario considerar todas las opciones posibles y seleccionar una o más para cada objetivo por lo cual la estrategia más viable no es la independiente sino que se contempla unas con otras. Para esto es necesario definir la estrategia genérica de marketing, tal como se indica a continuación:

Líder.

Ser reconocida en el mercado como una ONG de servicios de consultoría de calidad, que brinda a sus clientes un excelente servicio, basados en principios de puntualidad y compromiso, contribuyendo así a dotar a las pequeñas y medianas empresas.

Desarrollo del mercado.

Expandirse geográficamente, enviando consultores a la totalidad de la provincia y a otras ciudades en las cuales exista la necesidad de los servicios de consultoría, lo que permitirá incrementar su participación del mercado actual.

Diferenciación.

FUNDACIÓN GERMINAR se diferencia de su competencia por ofrecer servicios de consultoría de calidad, acordes a las necesidades actuales del mercado y una atención personalizada, la cual, ha permitido que se cree una relación con los clientes, ofreciéndoles así un mejor servicio.

Para establecer las estrategias del mix de mercado el proyecto se basa en la implementación de un nuevo servicio que es:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SATISFACCIÓN, FIDELIZACIÓN Y RENTABILIDAD.

Este servicio ofrece un desempeño único en su categoría en lo referente a satisfacción, fidelización y aumento de la cuota de mercado. Tendrá un lema que dice **“Conocer para decidir”**. Las empresas sentirán una mejor experiencia ya que consta de un análisis del cliente actual y potencial, su satisfacción e insatisfacción. etc.

Dentro del nuevo servicio de *“Gestión Estratégica de Satisfacción, Fidelización e Incremento de la Cuota de Mercado”* se permitirá tener:

- ✓ *Cliente Fantasma.*- Es importante tomar en cuenta que cada visita o llamada de un cliente o potencial cliente es un ingreso potencial. Por lo tanto es importante saber que tan bien lo está haciendo cada uno de los representantes comerciales y personas de atención al cliente.
- ✓ *Análisis de la satisfacción del cliente.*- Se realizarán encuestas o visitas a clientes de base de datos actual ya que de los clientes insatisfechos, apenas el 4% exterioriza su insatisfacción, manifestándonos su queja o reclamo, es decir que por cada queja que detectamos, existen 25 quejas que no saldrán a la luz.
- ✓ *Análisis de cartera de clientes.*- Permiten ordenar secuencialmente los eventos antecedentes a la adquisición de nuevos productos, e incluso permiten predecir la morosidad, el fraude y la desvinculación e inactivación de un producto concreto.
- ✓ *Benchmarking Competitivo.*- Se encargará de mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos.

5.1.1. Estrategias de servicio

✓ Innovación del servicio

Para innovar el servicio es necesario estar a la vanguardia con la tecnología específicamente con lo referente a videograbaciones.

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Compra de instrumentación tecnológica para el cliente fantasma
Indicadores Clave:	Nivel tecnológico
Meta del indicador:	1 por año
Responsabilidades:	Encargado de marketing
Presupuesto:	3.000 usd anual

Los 3.000 USD es un valor disponible para los diferentes gastos que se realicen en la compra de instrumentos con video grabadoras, gafas etc.

El encargado de marketing se responsabiliza por realizar estas reuniones y obtener dichas alianzas. Es uno de los objetivos que debe cumplir este departamento, y está dentro de las funciones del mismo.

Para la implementación del nuevo servicio se deberá contratar consultores o personal especializado en el tema de análisis del cliente.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Contratación de consultores especializados. Total 3.
Indicadores Clave:	Número de consultorías efectuadas al año por línea de servicio
Meta del indicador:	3 por año.
Responsabilidades:	Encargado de operaciones
Presupuesto:	600 usd por cada uno en forma anual.

✓ **Cerrar la brecha con el cliente**

Esta estrategia se basa fundamentalmente en la administración del recurso humano.

Por tal motivo se deberá realizar las siguientes actividades esperando los resultados del cierre de brecha del cliente, que se describen a continuación:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Implantación de la cultura de calidad de servicio en el recurso humano, por medio de capacitación
Indicadores Clave:	Cumplimiento de los procesos de calidad.
Meta del indicador:	100%
Responsabilidades:	Encargado de marketing
Presupuesto	1.200 usd por año

El valor se lo divide para los 12 meses, ya que para la implantación de la cultura de calidad se hace necesario de seminarios, cursos y capacitaciones que se realizarán bimestralmente.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Programa de evaluación del servicio
Indicadores Clave:	Índice de satisfacción del cliente
Meta del indicador:	95%
Responsabilidades:	Encargado de marketing
Presupuesto	500 usd por año

Este valor se lo utilizará semestralmente cumpliendo así el presupuesto, el departamento de marketing tiene bajo su responsabilidad el realizar una encuesta tabulación y análisis de satisfacción del cliente. El valor semestral es de 250 USD que se utiliza para impresión, copias y encuestador.

✓ **Recuperación del servicio deficiente**

La Fundación GERMINAR, debe poner énfasis en la recuperación del servicio, ya que se ha notado deficiencia en la información y servicio.

Para ello la fundación Germinar pondrá énfasis en el nuevo servicio a implementarse por tanto se deberá realizar un programa de mejoramiento continuo del servicio.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Programa de mejoramiento continuo en los procesos de servicio.
Indicadores Clave:	% de clientes recuperados
Meta del indicador:	98%
Responsabilidades:	Encargado de operaciones
Presupuesto:	1,000.00 usd

La empresa tendrá la responsabilidad de realizar un análisis para un mejoramiento continuo y su valor de dicho análisis y propuesta es de 1000 USD.

Para este nuevo servicio se debe implementar lo siguiente

- **Acoger y estimular los reclamos.-** Para un mejoramiento de esta actividad se propone una línea de reclamos y call center que garantice acoger todo tipo de reclamos y deficiencias del servicio.
- **Actuar con rapidez.-** El personal operativo debe encargarse de la contratación de una persona con experiencia en el tema de call center.
- **Tratar con equidad a los clientes.-** La persona seleccionada debe tener experiencia y don de gente para una atención eficiente y equitativa.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Línea de reclamos y call center.
Indicadores Clave:	% de reclamos solucionados
Meta del indicador:	100%
Responsabilidades:	Encargado de reclamos y call center
Presupuesto:	2.000 usd Inversión de call center y 270 sueldo mensual de asistente de reclamos.

Se debe invertir en un call center, dentro de la misma organización por lo tanto se necesitará de una persona encargada de dicho servicio y sus diferentes equipos de trabajo. Así se podrá dar información y vender el servicio a nuestro segmento meta.

5.1.2. Estrategias de precio

✓ Fijación de precios en base al costo del proyecto

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

Gráfico No. 5.1 Estrategia de precios

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

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Estimación de costos mediante costeo basado por actividades.
Indicadores Clave:	Margen bruto
Meta del indicador:	65%.
Responsabilidades:	Administrador
Presupuesto:	No existe un presupuesto ya que es parte de las funciones del administrador.

Dentro de las funciones del administrador y nuevos objetivos que se ha planteado GERMINAR se debe realizar un análisis de estimación de costos, que queda dentro de las labores diarias y objetivos del personal administrativo.

✓ **Financiamiento para los clientes**

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Afiliación a tarjetas de crédito.
Indicadores Clave:	Incremento de ventas anual
Meta del indicador:	5%.
Responsabilidades:	Encargado del Dpto. Financiero.
Presupuesto:	300.00 USD.

La empresa DATAFAST cobra un valor de 300 USD para permitir trabajar con las diferentes tarjetas de crédito, este valor es por la entrega del servicio, mantenimiento y equipo.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Plan de financiamiento directo con modelo de riesgo crediticio.
Indicadores Clave:	Plazo Promedio de Cobro
Meta del indicador:	30 días.
Responsabilidades:	Encargado del Dpto. Financiero.
Presupuesto:	No existe un presupuesto ya que solo se diseña una política de financiamiento.

Dentro de este plan de acción no existe un valor ya que se encuentra incluido en las funciones del departamento y objetivos del mismo.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Plan descuentos por pronto pago.
Indicadores Clave:	% Descuentos otorgados
Meta del indicador:	5%.
Responsabilidades:	Encargado del Dpto. Financiero.
Presupuesto:	2.500 USD por año.

Este presupuesto es importante ya que se incentiva al cliente a pagar a tiempo, por lo tanto se destina un 5% como descuento al cliente.

✓ **Benchmarking de precios con competencia**

Una vez que se han identificado los competidores, es necesario mantener una comparación de precios con las principales firmas consultoras que trabajan con servicio similar al que la FUNDACIÓN GERMINAR desea implementar. En tal sentido, se aplicará los siguientes planes de acción:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Monitoreo de precios con la competencia.
Indicadores Clave:	Desviación de precios
Meta del indicador:	±5%.
Responsabilidades:	Encargado del Dpto. Marketing.
Presupuesto:	No existe un valor ya que se incluye en la funciones del Encargado del Dpto. Marketing

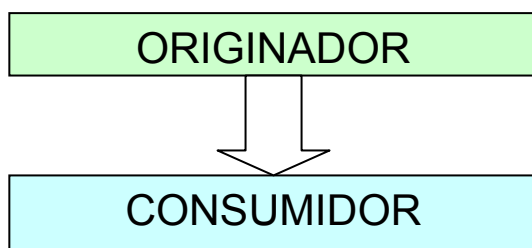
Este valor se incluye en las funciones del Dto. De Marketing ya que se hará cargo del monitoreo de precios. Para esta acción simplemente se utilizan visitas, llamadas telefónicas o internet.

5.1.3. Estrategia de plaza

✓ Canal de distribución

El canal de distribución del servicio que la Fundación va a implementar es el canal directo desde el originador hasta el consumidor del servicio.

La siguiente figura muestra el canal de distribución que la Fundación va a implementar:



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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Ejecución de los estudios de consultoría y capacitación in house.
Indicadores Clave:	% de costo de viáticos y movilización del servicio / ingresos
Meta del indicador:	1%
Responsabilidades:	Equipo de consultores
Presupuesto:	2,000 USD por año.

El valor se presupuesta para la ejecución de los estudios de consultoría y capacitación in house donde se necesitaría de los equipos y bienes muebles para este servicio.

Las actividades de **capacitación "In-House"** son diseñadas "a medida" con el enfoque específico que cada organización requiere teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo específico en que se desenvuelve.

Todos los temas de la actividad empresarial -técnicos y gerenciales- son abordados a través de diseños de eventos de capacitación orientados plenamente a los objetivos que la organización define como relevantes y estratégicos.

En el entrenamiento se debe poner esfuerzo y creatividad en la aplicación de una metodología de aprendizaje desestructurada y dinámica. En un ambiente agradable y participativo para que los participantes se motiven y expresan sus inquietudes libremente. El carácter privado del evento permite el debate sobre temas extraídos de la realidad propia de la organización, las que serán manejadas bajo nuestras estrictas normas de independencia y confidencialidad.

✓ **Subcontratación de servicios no disponibles y solicitados**

En el caso en que un cliente solicite servicios no disponibles en el portafolio, es necesario subcontratar para no perderlo. Por tal motivo se deberá realizar las siguientes actividades esperando los resultados que se describen a continuación:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Base de datos de consultores calificados
Indicadores Clave:	Número de consultores calificados por área
Meta del indicador:	10
Responsabilidades:	Personal de la organización
Presupuesto:	No existe un valor ya que se incluye en la funciones del Personal de la organización.

Dentro de esta acción no se establece un presupuesto ya que al igual que varias acciones se establece dentro de las funciones del personal capacitado en este tema.

5.1.4. Estrategia de promoción

✓ Creación de una página Web.

La imagen corporativa que manejará la ONG estará aplicada a los resultados que se obtenga a través de la creación de una página web empresarial, ya que no solo permitirá difundir los proyectos sino también servir como soporte comunicativo, publicitario y corporativo; en cada uno de los departamentos de la organización.

Esta implementación transparentara la información de la gestión organizacional, servirá para el registro de voluntarios como de organizaciones para promocionar la gestión social que se realiza en forma presupuestada.

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Creación y mantenimiento de una página web organizacional
Indicadores Clave:	% de proyectos y gestión empresarial promocionada por internet
Meta del indicador	20% de incremento cada año
Responsabilidades:	Consultoría externa.
Presupuesto:	2500 usd por año.

✓ Publicidad por Internet, basada en resultados

La publicidad que manejará la empresa será preferentemente por Internet a través de portales gratuitos tales como www.blogspot.com, portales especializados en servicios de consultoría y página web propia. Además se ofrecerá incentivos a clientes actuales satisfechos por recomendar a nuevos clientes.

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Diseño de la publicidad por internet.
Indicadores Clave:	% de de clientes captados por internet
Meta del indicador	40% de incremento cada año
Responsabilidades:	Consultoría externa.
Presupuesto:	1.500

Ejemplo del Blog spot a implementarse:



El Blog spot ayudará a informar acerca del nuevo servicio que la FUNDACIÓN GERMINAR va a implementar, acogerá inquietudes, consejos de clientes y participantes del sistema blog spot.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Plan de incentivos por recomendados.
Indicadores Clave:	% de comisión por recomendado.
Meta del indicador	5%
Responsabilidades:	Consultoría externa.
Presupuesto:	1500.00

Este plan de incentivos se lo realizará bajo el concepto de una prueba piloto en 6 proyectos para saber sus beneficios. Cada empresa o persona que genere un cliente más en el nuevo servicio será recompensada con una comisión del 5%

✓ **Marketing directo**

Esta estrategia de marketing se aplicará directamente al cliente como individuo y es invitado a responder por teléfono, correo electrónico o visita personal. La ventaja de este tipo de marketing es que puede ser medido en términos de la respuesta del consumidor.

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

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Diseño de mailing corporativo
Indicadores Clave:	% de de clientes captados por mailing
Meta del indicador	10% de incremento cada año
Responsabilidades:	Sistemas.
Presupuesto:	500 por año

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Diseño de bases de datos y visitas personalizadas.
Indicadores Clave:	% de de clientes captados por visita directa
Meta del indicador	10% de incremento cada año
Responsabilidades:	Encargado de marketing.
Presupuesto:	800.00 usd por año.

✓ **Influir en las decisiones por medio de las autoridades**

Es necesario desarrollar un conjunto de técnicas para relacionarse con los poderes del estado, con la finalidad de conseguir que las decisiones de éstos sean acordes con los intereses empresariales.

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

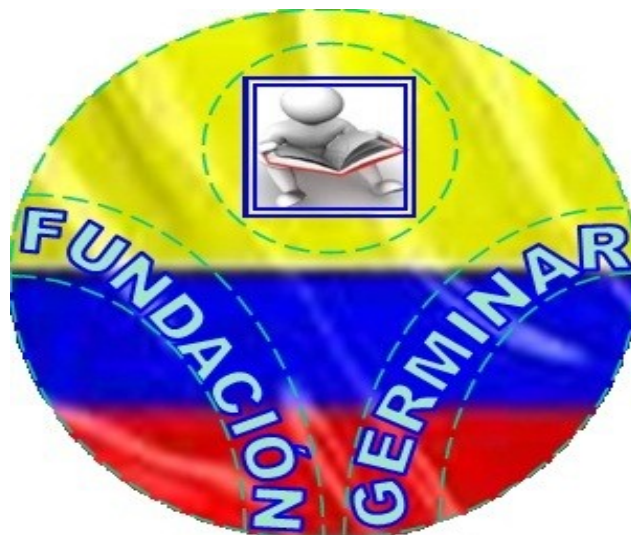
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Creación de un departamento de relaciones públicas.
Indicadores Clave:	Índice de captación de clientes por relaciones públicas.
Meta del indicador	10% de incremento cada año
Responsabilidades:	Procesos.
Presupuesto:	1.500

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan: •	Diseño de un plan de lobbying corporativo. Sistema de comunicación corporativo
Indicadores Clave: •	Número de Decisiones influyentes a los intereses de la ONG por año
Meta del indicador	3 cada año
Responsabilidades:	Encargado de marketing.
Presupuesto:	600.00

✓ **Marca, Slogan y logotipo**

Utilizando los medios gráficos y de diseño se procedió a desarrollar un nuevo logotipo que relacione a las acciones de la empresa con el requerimiento de los clientes de manera actual, serial y de vanguardia, para ello se formulo el nuevo logo.

Gráfico No. 5.2 Logo de Fundación Germinar



Con respecto al slogan, se perfiló la razón de ser de la Fundación, para con esto se desarrolló este mensaje de fácil asimilación y comprensión.

Gráfico No. 5.3 Slogan de Fundación GERMINAR



Con la implementación del nuevo logotipo, slogan y marca de la Fundación se logrará:

- Destacar la verdadera identidad de la empresa.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa.
- Mejorar la actitud y el rendimiento del personal.
- Mejorar la calidad de los directivos futuros.
- Lanzar nuevos servicios.

- Adquirir nuevos mercados
- Relanzar las ventas
- Reforzar el rendimiento de la publicidad
- Optimizar el potencial comercial
- Conseguir una opinión pública favorable

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Planes de Acción que la Soportan:	Diseño de logotipo, slogan de la Fundación
Indicadores Clave:	Posicionamiento
Meta del indicador	10% de incremento cada año
Responsabilidades:	Encargado de marketing.
Presupuesto:	800.00 usd por año.

La empresa contratará personas especializadas en el tema para el diseño de un logotipo y un slogan, se presupuesta este valor ya que se buscará estudiantes egresados en esta área.

CAPITULO VI.

PRESUPUESTO DE MARKETING.

El presupuesto de este proyecto permitirá valorar las estrategias de marketing en términos monetarios, lo que sucede con la institución y evaluar la consecución de los objetivos. Se ha propuesto un adecuado presupuesto que contempla los ingresos y egresos reales ajustados a lo que se tiene con lo que se puede gastar.

6.1. Presupuesto de las iniciativas de marketing

El presupuesto de marketing, se indica a continuación, caracterizando inversiones y gastos:

Cuadro No. 6-1 Presupuesto de marketing

PROYECTOS	DESEMBOLSO	AÑO DE EJECUCIÓN
Compra de tecnología	3.000,00	2011 -2015
Contratación de consultores	1.800,00	2011 -2015
Implantación de la cultura de calidad de servicio en el recurso humano, por medio de capacitación	1.200,00	2011 - 2015
Programa de evaluación del servicio	500,00	2011
Programa de mejoramiento continuo en los procesos de servicio.	1.000,00	2011
Línea de reclamos y call center.	2.000,00	2012
Sueldo Personal call center	3.240,00	2012-2015
Estimación de costos mediante costeo basado por actividades.	-	2011-2015
Afiliación a tarjetas de crédito.	300,00	2011
Plan de financiamiento directo con modelo de riesgo crediticio.	-	2011-2015
Plan descuentos por pronto pago.	2.500,00	2011-2015
Monitoreo de precios con la competencia.	-	2011-2015
Ejecución de los estudios de consultoría y capacitación in house.	2.000,00	2011-2015
Base de datos de consultores calificados	-	2011-2015
Creación y mantenimiento de una página web organizacional	2.500,00	2011-2015
Diseño de la publicidad por internet.	1.500,00	2011
Plan de incentivos por recomendados	1.500,00	2011
Diseño de mailing corporativo	500,00	2011-2015
Diseño de bases de datos y visitas personalizadas.	800,00	2011-2015
Creación de un departamento de relaciones públicas.	1.500,00	2013
Diseño de un plan de lobbying corporativo.	600,00	2011
Diseño de slogan y logotipo	800,00	2011-2015
TOTAL PRESUPUESTO	27.240,00	

Fuente: Estrategias de marketing / **Elaborado por:** Marcos Guayasamín.

6.2. Pronóstico de ventas

El presupuesto de ingresos proviene de la prestación de servicio incremental de los servicios de consultoría y capacitación. Se espera que el impacto del proyecto inicialmente sea de 15 contratos con un incremento anual del 13% inferior al crecimiento de la industria, por un valor unitario promedio de USD 1.500 por contrato considerando un 4.50% de inflación proyectada. A continuación se presenta el presupuesto de ingresos:

Cuadro No. 6-2 Pronóstico de ventas incrementales

AÑO	PRECIO PROMEDIO POR PROYECTO	VENTAS ANUALES
2011	1,500.00	22,500.00
2012	1,567.50	25,425.00
2013	1,638.04	28.730.25
2014	1,711.75	32.465.18
2015	1,788.78	36,685.66

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

6.3. Flujo de fondos proyectado

El estudio de los flujos de fondos en FUNDACIÓN GERMINAR, es utilizado para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, cuya base de cálculo es el Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto considerando el impacto de todas las estrategias de marketing.

Inflación	4,5%	PRESUPUESTOS CON PLAN.				
Incremento de ventas	13,0%					
RUBROS	2011	2012	2013	2014	2015	
INGRESOS INCREMENTALES						
Ventas del proyecto	22.500,00	25.425,00	28.730,25	32.465,18	36.685,66	
TOTAL INGRESOS	22.500,00	25.425,00	28.730,25	32.465,18	36.685,66	
COSTOS INCREMENTALES						
Compra de tecnología	3.000,00	3.135,00	3.276,08	3.423,50	3.577,56	
Contratación de consultores	1.800,00	1.881,00	1.965,65	2.054,10	2.146,53	
Implantación de la cultura de calidad de servicio en el recurso humano, por medio de capacitación	1.200,00	1.254,00	1.310,43	1.369,40	1.431,02	
Plan descuentos por pronto pago.	2.500,00	2.612,50	2.730,06	2.852,92	2.981,30	
Ejecución de los estudios de consultoría y capacitación in house.	2.000,00	2.090,00	2.184,05	2.282,33	2.385,04	
Creación y mantenimiento de una página web organizacional	2.500,00	2.612,50	2.730,06	2.852,92	2.981,30	
Diseño de mailing corporativo	500,00	522,50	546,01	570,58	596,26	
Diseño de bases de datos y visitas personalizadas.	800,00	836,00	873,62	912,93	954,01	
Sueldo Personal call center	-	3.240,00	3.385,80	3.538,16	3.697,38	
Diseño de slogan y logotipo	800,00	836,00	873,62	912,93	954,01	
COSTOS INCREMENTALES	15.100,00	19.019,50	19.875,38	20.769,77	21.704,41	
INVERSIONES	5.400,00	2.000,00	1.500,00	-	-	
Programa de evaluación del servicio	500,00	-	-	-	-	
Programa de mejoramiento continuo en los procesos de servicio.	1.000,00	-	-	-	-	
Línea de reclamos y call center.	-	2.000,00	-	-	-	
Afiliación a tarjetas de crédito.	300,00	-	-	-	-	
Plan de incentivos por recomendados	1.500,00	-	-	-	-	
Diseño de la publicidad por internet.	1.500,00	-	-	-	-	
Creación de un departamento de relaciones públicas.	-	-	1.500,00	-	-	
Diseño de un plan de lobbying corporativo.	600,00	-	-	-	-	
INVERSIÓN INICIAL	2.000,00	4.405,50	7.354,87	11.695,41	14.981,25	

Cuadro No. 6-3 Flujo de fondos del proyecto

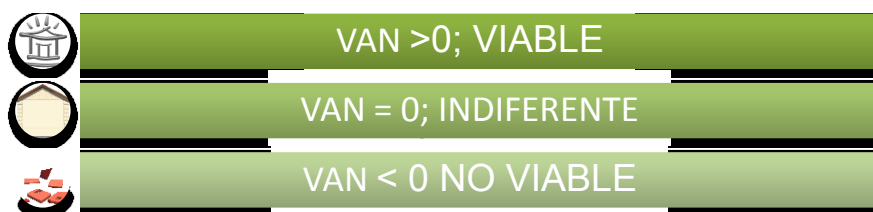
6.4. Evaluación financiera

Valor actual neto

Es el resultado de descontar las cantidades futuras de los flujos financieros proyectados a valor presente, utilizando la tasa de descuento del costo de capital equivalente al 15%.

Esta tasa de descuento refleja los tipos de interés del dinero y el elemento de riesgo que existe en la operación. Para el presente proyecto se obtuvo un VAN positivo de USD 18641,49 lo que indica que el flujo de fondos adquiere el mencionado valor en tiempo presente, como valor agregado a la inversión. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VAN = \frac{\text{Flujo Año 1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Año 2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Año 3}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Año 4}}{(1+i)^4} + \frac{\text{Flujo Año 5}}{(1+i)^5} - I$$



Cuadro No. 6-4 Valor Actual Neto.

VAN		
$VAN = -I + \frac{FE1}{1+i} + \frac{FE2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FEn}{(1+i)^n}$		
i= 15%		
Años	FLUJO FONDO	FNFA
0	(5.400,00)	
1	2.000,00	1.739,13
2	4.405,50	3.331,19
3	7.354,87	4.835,95
4	11.695,41	6.686,89
5	14.981,25	7.448,33
	VAN	18.641,49

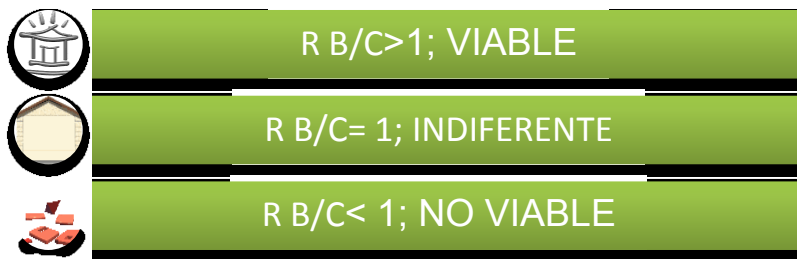
Relación beneficio costo y Tasa interna de Retorno.

“La relación beneficio / costo está representada por la relación: Ingresos / Egresos, en donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancias para poder que uno de los objetivos se cumplan como el de generar beneficios a la empresa y su personal.”¹⁰.

La fórmula de cálculo de la Relación Beneficio Costo es la siguiente:

$$R^B / C = \frac{VAN \text{ INGRESOS}}{VAN \text{ COSTOS}}$$

Entonces, por cada dólar de costo, se obtiene un ingreso de USD 1,49



Desde el punto de vista social procedemos a calcular su relación beneficio costo sobre la formula:

$$C / B = \frac{B}{I + C}$$

Donde:

B: Beneficio equivalente neto del usuario

I: Capital equivalente invertido por el patrocinador

C: Costo neto equivalente anual del patrocinador (Costos de operación y mantenimiento menos los ingresos anuales del proyecto).

¹⁰ LINKS DE INTERNET: <http://trabajodegradoaleida.blogdiario.com/1195222980/> - Relación Costo Beneficio

Si:

$B / C \geq 1$ Acéptese el proyecto; ya que, por cada peso de costo se obtiene lo equivalente a uno o más pesos de beneficio. De lo contrario rechácese.

Donde:

t Número de período.

I Inversión de capital.

B Beneficios.

bt Beneficio del período t.

C Costo.

ct Beneficio del período t.

Ø Razón costo-beneficio modificada:

$$C / B = \frac{B - C}{I}$$

Si:

$C / B \geq 1$ Acéptese el proyecto; ya que, por cada peso invertido se obtiene lo equivalente a uno o más pesos de beneficio. De lo contrario rechácese.

En base a los datos proporcionados por nuestro proyecto tenemos que:

I= 8900 usd

B= 125711 (Se abarca el 15% del grupo vulnerable en Quito de 838074 personas)

C= 96469,06 usd

$$C / B = \frac{125711}{8900 + 96469,06} \quad C / B = 1,19$$

Nuestro proyecto beneficiara al 15% del grupo vulnerable de Quito con 125711 personas, que podrán acceder a las ayudas sociales proporcionadas por parte de la organización en cuanto a capacitaciones, educación inicial o servicios complementarios sociales. Es decir por cada dólar que invierte la Fundación Germinar en sus

operaciones esta recibirá 0,19 centavos de dólar para poder destinar y presupuestar a este tipo de proyectos complementarios que ejecuta en forma anual.

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

La regla para realizar una inversión o no utilizando la TIR es la siguiente:

TIR > i => realizar el proyecto.

TIR < i => no realizar el proyecto.

TIR = i => el inversionista es indiferente entre realizar el proyecto o no.

Cuadro No. 6-5 Relación Beneficio Costo.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO				
$RB/C = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actualizados}}$				
$i = 15\%$				
Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Egresos	Egresos Actualizados
1	22.500,00	19.565,22	15.100,00	13.130,43
2	25.425,00	19.224,95	19.019,50	14.381,47
3	28.730,25	18.890,61	19.875,38	13.068,38
4	32.465,18	18.562,07	20.769,77	11.875,18
5	36.685,66	18.239,26	21.704,41	10.790,93
		94.482,10		63.246,40
TIR		1,49	0,12	

Cuadro No. 6-6 Tasa Interna de Retorno.

TIR	
$TIR = -I + \frac{FE1}{TIR1} + \frac{FE2}{TIR2} + \dots + \frac{FEn}{TIRn}$	
$i = 15\%$	
Años	FLUJO FONDO
0	(5.400,00)
1	2.000,00
2	4.405,50
3	7.354,87
4	11.695,41
5	14.981,25
TIR	82,77%

Por lo tanto nuestro Plan de marketing es viable en vista que La TIR es de 82,77% lo cual es mayor que el 15% fijado como tasa de inversión (costo ponderado de capital).

Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendría la variación de las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. En el cual se puede sensibilizar el proyecto cambiando las variables más críticas y determinando cuáles son las más sensibles durante la vida útil del proyecto.

El análisis de sensibilidad realizado se presenta en el siguiente cuadro donde se clasifica a las variables por su sensibilidad (sensibilidad se refiere al poder de cada una en influir sobre la rentabilidad del proyecto en sí).

Cuadro No. 6-7 Análisis de Sensibilidad.

CONCEPTOS	Variación %	TIR %	VAN	EVALUACIÓN
Aumento de la inflación Costos (7,5%)	3,00%	75,37%	15376,57	Poco Sensible
Disminución de la Inflación Costos (1,5%)	-3,00%	89,27%	21738,83	Poco Sensible
Aumento de las Ventas (23%)	10,00%	113,30%	36576,27	Muy Sensible
Disminución de las ventas (3%)	-10,00%	37,11%	3591,11	Muy Sensible
Normal	0,00%	82,77%	18641,49	O.K.

Sobre este análisis, se determina que la variable a las cuales es muy sensible nuestro plan de Marketing es a la variación de Ventas.

Esto se da porque el negocio principal del proyecto es la comercialización de capacitaciones, al producir menos, repercute directamente sobre los ingresos estimados haciendo que nuestro proyecto no se pueda ejecutar o financiar dentro de la organización, lo que no ocurre con las variable costos e inflación ya que si este varia su cambio no es significativo en la rentabilidad del proyecto.

Análisis de los escenarios.

El análisis de escenarios lo que busca es conocer los efectos que causan en el proyecto los cambios de las variables al mismo tiempo. Con el fin de hacer más clara está técnica de análisis, haremos la explicación a través del siguiente procedimiento:

Definir el indicador financiero: Se debe escoger entre los indicadores de más alto nivel tales como la rentabilidad el índice escogido es el Valor Actual Neto (VAN).

Definir los escenarios: Los escenarios deben ser asociados al entorno en que se desarrolla en proyecto. Los escenarios típicos son pesimista, medio y optimista.

- **El escenario pesimista**, se da cuando las condiciones del entorno son desfavorables para la empresa, las variables tomadas en cuenta en este escenario son:

Inflación del 7,5%

Disminución de la ventas del 10%

- **El escenario medio**, este es en el entorno en el que se está desarrollando el proyecto
- **El escenario optimista**, es aquel en que las variables más importantes del proyecto se ven beneficiadas por varias razones y afectan de una forma favorable para el proyecto, para este escenario se tomaron en cuenta las variables:

Inflación del 1,5%

Aumento de ventas en un 10%

Definir probabilidad: La probabilidad de ocurrencia nos indica en que porcentaje puede ocurrir ese escenario, las probabilidades escogidas para el proyecto son subjetivas.

Cuadro No. 6-8 Probabilidad de ocurrencia.

ESCENARIO	PROBABILIDAD
Pesimista	25%
Medio	50%
Optimista	25%

Elaborado por: Marcos Guayasamín.

CAPITULO VII.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. Conclusiones.

- 1) El diagnostico realizado permitió conocer que existe un desconocimiento técnico sobre el manejo comercial de los servicios proporcionados y debilidades en el manejo organizacional interno.
- 2) Al realizar el análisis externo de la organización se determino como principal amenaza a las nuevas reformas gubernamentales con respecto al funcionamiento de las ONG`s, puesto que estas limitan el campo de acción de la Fundación.
- 3) La Investigación de Mercado ha permitido establecer un mercado objetivo en los grupos más vulnerables de Quito con un crecimiento del 53%, la misma que posee una competencia actual del 2%.
- 4) Debido al inicio de las operaciones de la ONG y la falta de experiencia en el mercado social, los administradores no han previsto tener un Direccionamiento estratégico que le permita orientarse al largo plazo.
- 5) La organización requiere retroalimentar su gestión siempre de acuerdo a los mejores criterios de los clientes respecto a sus servicios proporcionados por lo que implantara una línea de sugerencias a través del call center.
- 6) El análisis financiero determino que el proyecto es viable, ya que sus indicadores son muy alentadores con: un VAN positivo de 18641,49, una TIR de 82,77% y una Relación Beneficio / Costo de 1,19; lo que permitirá generar más recursos financieros hacia los proyectos de los grupos más vulnerables del cantón Quito en un 25%.

- 7) Existe un sinnúmero de herramientas, estrategias y análisis realizados en este proyecto que permiten a la organización enfrentar las falencias en el servicio y poder generar mayores recursos hacia los proyectos que benefician a los grupos vulnerables.

7.2. Recomendaciones.

- 1) Implementar inmediatamente la “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA FUNDACIÓN GERMINAR”, la cual permitirá mejorar los servicios de la organización.
- 2) Innovar en servicios alternativos con valor agregado entre ellos los proporcionados por el call center como son las asesorías e-learning, que permitan a la Organización tener una oportunidad viable y real ante la amenaza de funcionamiento de las ONG`s.
- 3) Monitorear el mercado Objetivo con la finalidad de que el crecimiento establecido en el proyecto se mantenga durante la ejecución del mismo
- 4) Monitorear y Evaluar en forma continua la propuesta del Direccionamiento Estratégico debido a que en este se hallan diseñadas las estrategias claves que servirán en la toma de decisiones como en la correcta aplicación de la misión y visión organizativa al 2015.
- 5) Implementar las estrategias de Marketing planteadas en el proyecto las cuales servirán para mejorar el servicio y generar más recursos hacia los proyectos a implementarse en los grupos más vulnerables de Quito.
- 6) Realizar en forma continua la evaluación económica social que generará el proyecto debido a que este será el principal a portante de recursos para el mejor vivir de los grupos más vulnerables en el Cantón Quito.
- 7) Innovar constantemente en cada una de las herramientas, estrategias y análisis realizados en el proyecto en la organización, puesto que estos permitirán alcanzar los objetivos internos como orientarse al largo plazo.

GLOSARIO.

ALBA: Alianza Bolivariana para América, espacio de encuentro de los pueblos y gobiernos que entienden que la América Latina Caribeña conforma una Gran Nación.

BENCHMARKING: Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

BLOG SPOT: Parte de una página web para regular comentarios, descripciones de eventos, o cualquier otro material, como gráficos o de vídeo

BSC: Cuadro de mando integral), Sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y organizaciones sin fines de lucro para alinear las actividades de negocios a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización contra la metas.

BSM: Business Service Management, metodología para el seguimiento y la medición de tecnología de la información (TI) desde una perspectiva empresarial.

CALL CENTER: Centro de Llamadas, oficina centralizada utilizada con el propósito de recibir y transmitir un gran volumen de peticiones por teléfono.

CAPACITACIÓN IN HOUSE: Capacitación que se desarrolla directamente en un lugar o establecimiento específico, con la finalidad de optimizar tiempos, costos y rendimiento de la capacitación

CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme, se utiliza para la clasificación de la actividad mercantil de una empresa.

DATAFAST: Red de pagos, que permite realizar transacciones con todas las marcas de tarjetas de crédito nacionales, internacionales y de débito que circulan en un país.

INCOP: Instituto Nacional de Compras Públicas, organismo oficial para el control y seguimiento de la contratación y compras públicas de todo el estado ecuatoriano.

INNFA: Instituto Nacional de la Niñez y la Familia, organismo privado, unitario y desconcentrado, cuya misión es proponer, apoyar y ejecutar soluciones innovadoras a los problemas de niños, adolescentes y familias ecuatorianas, en especial los grupos vulnerables y excluidos de derechos, con la participación de ellos y la corresponsabilidad del estado, gobiernos seccionales, sociedad civil y comunidad.

KAIZEN: Forma que buscan las empresas para realizar un mejoramiento continuo en base a pequeños cambios.

KNOW – HOW: Conocimiento Fundamental es una forma de transferencia de tecnología.

LEAN MANUFACTURING: Filosofía de gestión enfocada a la reducción de los siete tipos de "desperdicios" (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos) en productos manufacturados.

LLECE: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación de la UNESCO, es una red de los Sistemas Nacionales de Medición y Evaluación de la Calidad Educativa de los países de América Latina.

LOBBYING: Conjunto de técnicas y estrategias para relacionarse con los poderes del estado, con la finalidad de conseguir que las decisiones de éstos sean acordes con los intereses empresariales.

LOEP: Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

LOGOTIPO: conocido en forma de acortamiento, logo) es un elemento gráfico que identifica a una persona, empresa, institución o producto.

LORTI: Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley que regula la aplicación de impuestos en el Ecuador.

LOSP: Ley Orgánica de Servicio Público y Carrera Administrativa, propende al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

MAILING CORPORATIVO: Informan a las personas y empresas, de que existen otros servicios en los que se les puede ofrecer la misma satisfacción que los que se les ofrecen en la actualidad.

MARCA: Título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado.

ONG: Organización No Gubernamental, entidad de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente por los gobiernos locales, regionales y jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

PÁGINA WEB: también conocida como página de Internet, es un documento adaptado para la Web y que normalmente forma parte de un sitio web. Su principal característica son los hiperenlaces a otras páginas, siendo esto el fundamento de la Web.

PLAN DE MARKETING: Plan de Promociones, documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto.

RISE: Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, es un sistema impositivo cuyo objetivo es facilitar y simplificar el pago de impuestos de un determinado sector de contribuyentes.

SIX SIGMA: Metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

SLOGAN: Lema publicitario, frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado.

TCP: Transmission Control Protocol (Protocolo de Control de Transmisión), es uno de los protocolos fundamentales en Internet para crear conexiones entre ellos a través de las cuales puede enviarse un flujo de datos.

TI: (Por sus siglas en inglés IT - información technology) es un término que engloba todas las tecnologías (productos y servicios) usadas para crear, almacenar, intercambiar y utilizar información en sus variadas formas (datos impresos, archivos electrónicos, correos electrónicos, conversaciones de voz, aún imágenes, películas, presentaciones multimedia, sitios web y otras formas incluyendo aquellas que no se han concebido).

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, se dedica a orientar a los pueblos en una gestión más eficaz de su propio desarrollo, a través de los recursos naturales y los valores culturales, y con la finalidad de modernizar y hacer progresar a las naciones del mundo, sin que por ello se pierdan la identidad y la diversidad cultural.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ Kirchner L. (2001). *Guía para el desarrollo de productos: un enfoque global México, Ecafsa* tercera edición.
- ✓ Burbano J. (2006). *Costos y Presupuestos*, Colombia, Uniandes Alfaomega, segunda edición.
- ✓ Bernal T. C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Colombia, Prentice Hall, Primera edición.
- ✓ Sampieri R. H. & Collado C. F. & Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, Cuarta edición.
- ✓ William J. Staton, & Michael J. Etzel, & Bruce J. Walker; (2.000) *Fundamentos de Marketing*, Mexico, Mc Graw Hill, Undécima edición.
- ✓ Ferrel O.C. & Michael D. & Lucas G. H. (2002); *Estrategia de Marketing*, México, Thomson, Segunda edición.
- ✓ Benjamín E. F. (2004); *Organización de Empresas*, México, Mc Graw Hill, Segunda edición.
- ✓ Blackwell R. & Miniard P. & Engel J. (2002) *Comportamiento del Consumidor*, Thomson, novena edición.
- ✓ Czinkota-K., (2001); *Administración de Mercadotecnia*, Thompson, Segunda edición.

INFORMÁTICOS:

- ✓ Biblioteca de Consulta de la ESPE.
- ✓ www.monografias.com
- ✓ www.zonaeconomica.com
- ✓ Páginas web sobre marketing.

ANEXOS

Anexo No. 1 Pregunta No. 2

1. AGILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	24	17,5	51,1	51,1
	No escogió	23	16,8	48,9	100,0
	Total	47	34,3	100,0	
Perdidos	Sistema	90	65,7		
Total		137	100,0		

2. TIEMPO DE ENTREGA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	19	13,9	39,6	39,6
	No escogió	29	21,2	60,4	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

3. COBERTURA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	30	21,9	63,8	63,8
	No escogió	17	12,4	36,2	100,0
	Total	47	34,3	100,0	
Perdidos	Sistema	90	65,7		
Total		137	100,0		

4. CONFIDENCIALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	28	20,4	58,3	58,3
	No escogió	20	14,6	41,7	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

5. PRECIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	23	16,8	47,9	47,9
	No escogió	25	18,2	52,1	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

6. CONOCIMIENTO DEL MEDIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	30	21,9	62,5	62,5
	No escogió	18	13,1	37,5	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

7. EXPERIENCIA DEL MERCADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	32	23,4	66,7	66,7
	No escogió	16	11,7	33,3	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

8. RESPONSABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	22	16,1	45,8	45,8
	No escogió	26	19,0	54,2	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

9. SERIEDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	26	19,0	54,2	54,2
	No escogió	22	16,1	45,8	100,0
	Total	48	35,0	100,0	
Perdidos	Sistema	89	65,0		
Total		137	100,0		

10. TIPO DE SERVICIO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	16	11,7	34,0	34,0
	No escogió	31	22,6	66,0	100,0
	Total	47	34,3	100,0	
Perdidos	Sistema	90	65,7		
Total		137	100,0		

Anexo No. 2 Pregunta No. 3

3. Última empresa de consultoría

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	97	70,8	70,8	70,8
DELLOITE	5	3,6	3,6	74,5
EMPRESA BRASILEIRA	1	,7	,7	75,2
EN LA EMPRESA	2	1,5	1,5	76,6
GERMINAR	2	1,5	1,5	78,1
GOB MUESTRAS	1	,7	,7	78,8
IPSA	3	2,2	2,2	81,0
MARCOP	1	,7	,7	81,8
MARDIS	2	1,5	1,5	83,2
MARKED	2	1,5	1,5	84,7
MERCAPER	3	2,2	2,2	86,9
MK & BUSSINES	1	,7	,7	87,6
MK. PRENDS	1	,7	,7	88,3
NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS	1	,7	,7	89,1
NO LO RECUERDA	2	1,5	1,5	90,5
PRICE WATERHOUSE	1	,7	,7	91,2
PROPAXIX	2	1,5	1,5	92,7
PULSO	1	,7	,7	93,4
Q CONSULTORES	4	2,9	2,9	96,4
SERVICIOS DE MARKETING	1	,7	,7	97,1
SONDEO	1	,7	,7	97,8
SORVE Y DATA	1	,7	,7	98,5
SPECTRUM	1	,7	,7	99,3
VALINTER	1	,7	,7	100,0
Total	137	100,0	100,0	

Anexo No. 3 Pregunta No. 4

4.Deloitte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	T.O.M.	3	2,2	20,0	20,0
	Recordación	3	2,2	20,0	40,0
	Asistida	9	6,6	60,0	100,0
	Total	15	10,9	100,0	
Perdidos	Sistema	122	89,1		
Total		137	100,0		

4. QConsultores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	T.O.M.	1	,7	10,0	10,0
	Recordación	1	,7	10,0	20,0
	Asistida	8	5,8	80,0	100,0
	Total	10	7,3	100,0	
Perdidos	Sistema	127	92,7		
Total		137	100,0		

4. Price

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	T.O.M.	12	8,8	27,9	27,9
	Recordación	1	,7	2,3	30,2
	Asistida	30	21,9	69,8	100,0
	Total	43	31,4	100,0	
Perdidos	Sistema	94	68,6		
Total		137	100,0		

4. Smart

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	T.O.M.	1	,7	14,3	14,3
	Recordación	1	,7	14,3	28,6
	Asistida	5	3,6	71,4	100,0
	Total	7	5,1	100,0	
Perdidos	Sistema	130	94,9		
Total		137	100,0		

4. CP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	T.O.M.	1	,7	12,5	12,5
	Asistida	7	5,1	87,5	100,0
	Total	8	5,8	100,0	
Perdidos	Sistema	129	94,2		
Total		137	100,0		

Anexo No. 4 Pregunta No. 5

5. Calificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente insatisfecho	1	,7	2,3	2,3
	Ni satisfecho ni Insatisfecho	2	1,5	4,5	6,8
	Satisfecho	14	10,2	31,8	38,6
	Muy satisfecho	27	19,7	61,4	100,0
Total		44	32,1	100,0	
Perdidos	Sistema	93	67,9		
Total		137	100,0		

¿Por qué?

5.1 Porque

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	102	74,5	74,5	74,5
-	1	,7	,7	75,2
AGILIDAD, RESPOZABLES	1	,7	,7	75,9
AGILIDAD, SUS SERVICIOS FUERON EXCELENTES	1	,7	,7	76,6
CUMPLIERON CON TODO LO OFRECIDO	1	,7	,7	77,4
EL RESULTADO FINAL NO HA SIDO EL ESPERADO	1	,7	,7	78,1
EL TRABAJO LO REALIZARON EN EL TIEMPO ACORDADO	1	,7	,7	78,8
EMPRESA SERIA Y PUNTUAL	1	,7	,7	79,6
EMPRESA SERIA Y SOLVENTE	1	,7	,7	80,3
ENTREGA PUNTUAL	2	1,5	1,5	81,8
FALTA DE AGILIDAD	1	,7	,7	82,5
HAN HECHO BIEN SU TRABAJO	1	,7	,7	83,2
INSATISFECHA POR QUE EL TRABAJO QUE REALIZARON NO FUE EFICIENTE, LA INVESTIGACIÓN NO FUE PROFUNDA	1	,7	,7	83,9
LA ENTREGA DEL TRABAJO ES IMPUNTUAL	4	2,9	2,9	86,9

LA INVESTIGACIÓN FUE OPORTUNA	1	,7	,7	87,6
LOS RESULTADOS NO FUERON DEL TODO CLAROS	1	,7	,7	88,3
MUY BUEN TRABAJO	1	,7	,7	89,1
MUY PROFESIONALES	1	,7	,7	89,8
NO ESTÁN SATISFECHOS AL 100% POR QUE QUEDARON DUDAS SOBRE LAS SATISFACCIONES DEL CLIENTE	1	,7	,7	90,5
NO HAN ALTERADO LA INFORMACIÓN, SON MUY PROFESIONALES	1	,7	,7	91,2
RESULTADOS CONFIABLES	1	,7	,7	92,0
SABEN COMO DESENVOLVERSE EN EL MERCADO	1	,7	,7	92,7
SABEN DEL TEMA, EMPRESA SERIA	1	,7	,7	93,4
SE DEMORAN EN REALIZAR EL TRABAJO	1	,7	,7	94,2
SIEMPRE HAN TRABAJADO CON ESTA EMPRESA	3	2,2	2,2	96,4
SON MUY PROFESIONALES, SU METODOLOGÍA EN INCOMPARABLE	1	,7	,7	97,1
TIENEN BASE DE DATOS	1	,7	,7	97,8
TIENEN MUCHA EXPERIENCIA	2	1,5	1,5	99,3
TRABAJO GARANTIZADO	1	,7	,7	100,0
Total	137	100,0	100,0	

Anexo No. 5 Pregunta No. 6

6. Inconvenientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	6	4,4	23,1	23,1
	No	20	14,6	76,9	100,0
	Total	26	19,0	100,0	

Anexo No. 6 Pregunta No. 7

1. LA ENTREGA NO ES A TIEMPO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	5	3,6	22,7	22,7
	No escogió	17	12,4	77,3	100,0
	Total	22	16,1	100,0	
Perdidos	Sistema	115	83,9		
Total		137	100,0		

2. LOS RESULTADOS NO FUERON LOS ESPERADOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	5	3,6	21,7	21,7
	No escogió	18	13,1	78,3	100,0
	Total	23	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	114	83,2		
Total		137	100,0		

3. EL TRATO QUE RECIBIÓ NO FUE EL ADECUADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	2	1,5	10,5	10,5
	No escogió	17	12,4	89,5	100,0
	Total	19	13,9	100,0	
Perdidos	Sistema	118	86,1		
Total		137	100,0		

4. LA INVESTIGACIÓN NO HA SIDO REAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No escogió	18	13,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	119	86,9		
Total		137	100,0		

5. NO SE GUARDÓ LA CONFIDENCIALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No escogió	18	13,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	119	86,9		
Total		137	100,0		

6. NO HUBO SERVICIO POST-VENTA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No escogió	18	13,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	119	86,9		
Total		137	100,0		

Anexo No. 7 Pregunta No. 8

9. Cambiaría de Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Definitivamente cambiaría	15	10,9	46,9	46,9
	Probablemente cambiaría	7	5,1	21,9	68,8
	Tal vez si - tal vez no	10	7,3	31,3	100,0
Total		32	23,4	100,0	
Perdidos	Sistema	105	76,6		
Total		137	100,0		

Anexo No. 8 Pregunta No. 10

1. Inv. Merc.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	28	20,4	75,7	75,7
	No escogió	9	6,6	24,3	100,0
	Total	37	27,0	100,0	
Perdidos	Sistema	100	73,0		
Total		137	100,0		

2. Proyectos Inv.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	19	13,9	51,4	51,4
	No escogió	18	13,1	48,6	100,0
	Total	37	27,0	100,0	
Perdidos	Sistema	100	73,0		
Total		137	100,0		

3. Mercadeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	8	5,8	34,8	34,8
	No escogió	15	10,9	65,2	100,0
	Total	23	16,8	100,0	
Perdidos	Sistema	114	83,2		
Total		137	100,0		

4. SGC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	11	8,0	40,7	40,7
	No escogió	16	11,7	59,3	100,0
	Total	27	19,7	100,0	
Perdidos	Sistema	110	80,3		
Total		137	100,0		

5. Planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	6	4,4	27,3	27,3
	No escogió	16	11,7	72,7	100,0
	Total	22	16,1	100,0	
Perdidos	Sistema	115	83,9		
Total		137	100,0		

6. OTROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si escogió	2	1,5	9,1	9,1
	No escogió	20	14,6	90,9	100,0
	Total	22	16,1	100,0	
Perdidos	Sistema	115	83,9		
Total		137	100,0		

6.1 CUALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		135	98,5	98,5	98,5
	MUESTREOS, POSICIONAMIENTO DE MARCA	1	,7	,7	99,3
	PREFERENCIA DE MARCA	1	,7	,7	100,0
Total		137	100,0	100,0	

Anexo No. 9 Pregunta No. 11

11. Producto sistemático

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	7,3	24,4	24,4
	No	31	22,6	75,6	100,0
	Total	41	29,9	100,0	
Perdidos	Sistema	96	70,1		
Total		137	100,0		

Anexo No. 10 Pregunta No. 12

1. Investigaciones de mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mensualmente	9	6,6	75,0	75,0
	Trimestralmente	3	2,2	25,0	100,0
	Total	12	8,8	100,0	
Perdidos	Sistema	125	91,2		
Total		137	100,0		

2. Proyectos de inversión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mensualmente	4	2,9	33,3	33,3
	Trimestralmente	8	5,8	66,7	100,0
	Total	12	8,8	100,0	
Perdidos	Sistema	125	91,2		
Total		137	100,0		

3. Mercadeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mensualmente	1	,7	8,3	8,3
	Trimestralmente	11	8,0	91,7	100,0
	Total	12	8,8	100,0	
Perdidos	Sistema	125	91,2		
Total		137	100,0		

4. SGC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestralmente	12	8,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	125	91,2		
Total		137	100,0		

5. Planificación estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trimestralmente	12	8,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	125	91,2		
Total		137	100,0		