



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO  
DE LA MARCA “TALENT SEARCH DE LA EMPRESA GREAT  
PEOPLE CONSULTING” EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTOR: ESTEFANÍA BEATRIZ BRICEÑO MORALES**

**DIRECTOR: ING. QUINTANA, ARMANDO**

**CODIRECTOR: ECO. ROBAYO, PABLO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

*Certificado de tutoría*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
CARRERA INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**CERTIFICADO**

Director: Ing. Armando Quintana

Codirector: Eco. Pablo Robayo

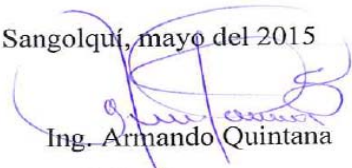
**CERTIFICAN:**

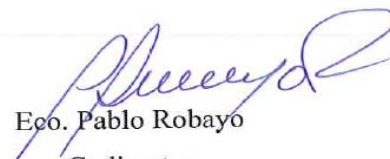
Que el trabajo titulado: “ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “TALENT SEARCH DE LA EMPRESA GREAT PEOPLE CONSULTING” EN LA CIUDAD DE QUITO”, elaborado por la Sra. Estefanía Beatriz Briceño Morales, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas.

Debido a que ha sido dirigida y revisada durante su ejecución a través de reuniones periódicas, se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de documento empastado y disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a que lo entregue a la Ing. Rosario Pineda, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, mayo del 2015

  
Ing. Armando Quintana  
Director

  
Eco. Pablo Robayo  
Codirector

*Autoría de Responsabilidad*

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
CARRERA INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

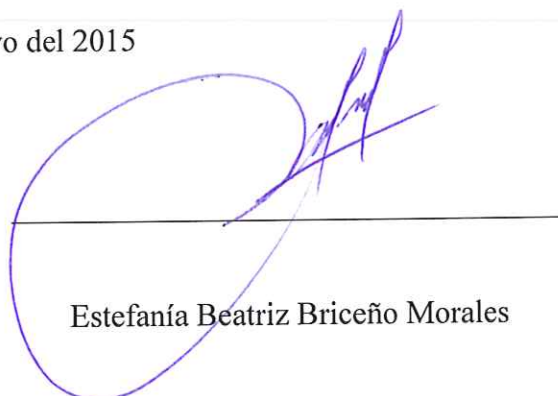
Autor: Estefanía Beatriz Briceño Morales

DECLARO QUE:

El Proyecto de grado titulado “ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “TALENT SEARCH DE LA EMPRESA GREAT PEOPLE CONSULTING” EN LA CIUDAD DE QUITO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las referencias correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 05 de Mayo del 2015



Estefanía Beatriz Briceño Morales

*Autorización de publicación*

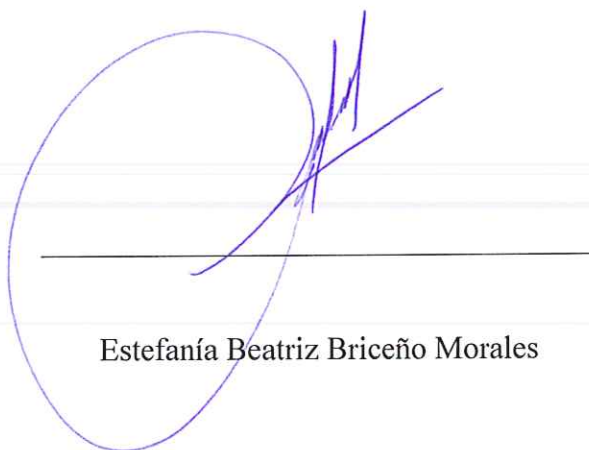
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
CARRERA INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Estefanía Beatriz Briceño Morales

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA “TALENT SEARCH DE LA EMPRESA GREAT PEOPLE CONSULTING” EN LA CIUDAD DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 05 de Mayo del 2015



Estefanía Beatriz Briceño Morales

## DEDICATORIA

La presente tesis la dedico con mucho cariño:

*A Dios,*

Quien es el pilar fundamental en mi vida, sin él no soy nada y gracias a sus bendiciones pude cumplir mis metas, durante la realización de la tesis siempre tuve presente estas palabras “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes. Porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas” Josué 1:9

*A mi esposo,*

Por ser mi apoyo en momentos de dedicación, alegrías y tristezas, fuiste mi compañerito incondicional, quien me alentó con amor e impulso en cada uno de los pasos que me llevaron a terminar la tesis.

*A mis padres,*

Por darme todo su amor, porque quizás dejaron otras cosas para formarnos como excelentes personas, con humildad, calidad humana, principios y valores bien marcados. Gracias por siempre estar a mi lado.

*A mis profesores,*

Especialmente Ing. Armando Quintana y Eco. Pablo Robayo, ya que fueron mi profesores desde la Tecnología y se dieron tiempo para aceptar guiar la presente tesis, con sus conocimientos y profesionalismo.

Estefanía Beatriz Briceño Morales

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por permitirme cumplir un sueño más en mi vida.*

*A mi esposo, por su amor y apoyo.*

*A mis padres, por su ejemplo y cariño.*

*A mis hermanas por su amistad.*

*A mis amigos, por sus oraciones y estar pendiente de mí.*

*Al Ing. Armando Quintana y Eco. Pablo Robayo por su apoyo.*

Estefanía Beatriz Briceño Morales

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPÍTULO I .....	1
1. MARCO PROBLEMÁTICO .....	1
1.1. Reseña Histórica de la Empresa .....	1
1.2. Fines y Propósitos de la Empresa .....	3
1.3. Planteamiento del Problema .....	5
1.4. Objetivo General .....	6
1.5. Objetivos Específicos .....	6
1.6. Preguntas de Investigación .....	7
1.7. Justificación de la Investigación .....	7
1.8. Viabilidad de la Investigación .....	8
CAPÍTULO II .....	9
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	9
2.2. Base Teórica .....	11
2.2.1. Posicionamiento .....	11
2.2.1.1. Definición .....	11
2.2.1.2. Importancia .....	12
2.2.1.3. Tipos de Posicionamiento .....	13
2.2.2. Percepción .....	14
2.2.2.1. Definición .....	14
2.2.2.2. Elementos de la percepción .....	15
2.2.2.3. Teorías de Percepción .....	16
2.2.3. Marca .....	17
2.2.3.1. Definición .....	17
2.2.4. Demanda, Oferta .....	18
2.2.4.1. Demanda .....	18
2.2.4.2. Oferta .....	19
2.2.5. Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento .....	20
2.2.5.1. Tipos de Estrategias .....	20
2.2.5.2. Pasos en el desarrollo de una estrategia .....	21
2.3. Base Legal .....	24
2.4. Definición de Términos básicos .....	24
CAPÍTULO III .....	27

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
3.1.	Problema de Investigación .....	27
3.1.1.	Preguntas de Investigación.....	27
3.2.	Objetivos de la Investigación .....	27
3.3.	Justificación de la Investigación .....	28
3.4.	Diseño de Investigación .....	29
3.4.1.	Tipo de Investigación.....	29
3.4.2.	Técnica para la recolección de datos.....	32
3.4.3.	Instrumento de Investigación .....	34
3.4.4.	Encuestas.....	37
3.5.	Población.....	40
3.5.1.	Muestra.....	40
3.5.2.	Recolección de datos.....	41
3.5.3.	Tabulación y análisis de datos .....	41
	CAPÍTULO IV.....	42
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	42
4.1.	Análisis de resultados obtenidos .....	42
4.1.1.	El posicionamiento perceptual de la marca.....	61
4.1.2.	Situación del mercado .....	62
4.1.2.1.	Análisis Externo.....	63
4.1.2.2.	Análisis interno.....	79
4.1.3.	Principales Fortalezas y Debilidades de la marca y las Oportunidades y Amenazas que enfrentaría dentro del mercado. ....	81
4.1.4.	Análisis de la demanda / oferta .....	83
4.2.	Objetivos del diseño de estrategias .....	85
4.3.	Definición de Estrategias de Posicionamiento.....	85
4.3.1.	Justificación .....	91
4.4.	Presupuesto de la propuesta estratégica .....	92
	CAPÍTULO V.....	97
5.	DISCUSIONES.....	97
5.1.	Conclusiones .....	97
5.2.	Recomendaciones.....	98
	BIBLIOGRAFÍA .....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</i>	<i>33</i>
<i>TABLA 2 MATRIZ PARA ELABORAR CUESTIONARIO DE ENCUESTA .....</i>	<i>35</i>
<i>TABLA 3 ATRIBUTOS RELACIONADOS CON TALENT SEARCH.....</i>	<i>42</i>
<i>TABLA 4 ATRIBUTOS RELACIONADOS CON OTRAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN TALENTO HUMANO.....</i>	<i>43</i>
<i>TABLA 5 BENEFICIOS ATRIBUIDOS A TALENT SEARCH.....</i>	<i>44</i>
<i>TABLA 6 BENEFICIOS ATRIBUIDOS A OTRAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN TALENTO HUMANO.....</i>	<i>45</i>
<i>TABLA 7 ASPECTOS QUE RECOMIENDA MEJORAR PARA EL SERVICIO DE TALENT SEARCH. 46</i>	<i>46</i>
<i>TABLA 8 NIVEL DE NECESIDAD DE TALENT SEARCH PARA EL CLIENTE .....</i>	<i>47</i>
<i>TABLA 9 NIVEL DE DIFERENCIA DE TALENT SEARCH RESPECTO A OTRAS CONSULTORAS.. 48</i>	<i>48</i>
<i>TABLA 10 EMPRESA CONSIDERADA COMO PRIMERA OPCIÓN EN SERVICIOS DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN EJECUTIVA .....</i>	<i>49</i>
<i>TABLA 11 EMPRESA DE CONSULTORÍA ESCOGIDA, SIN TOMAR EN CUENTA CALIDAD Y COSTO .....</i>	<i>50</i>
<i>TABLA 12 GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO OFRECIDO POR TALENT SEARCH . 51</i>	<i>51</i>
<i>TABLA 13 CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN AL PRECIO .....</i>	<i>52</i>
<i>TABLA 14 CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD .....</i>	<i>53</i>
<i>TABLA 15 CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA UTILIDAD .....</i>	<i>54</i>
<i>TABLA 16 CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA RELEVANCIA PARA EL CLIENTE.....</i>	<i>55</i>
<i>TABLA 17 FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS DE TALENT SEARCH.....</i>	<i>56</i>
<i>TABLA 18 RAZÓN PRINCIPAL PARA REQUERIR SERVICIOS DE TALENT SEARCH .....</i>	<i>57</i>
<i>TABLA 19 PORCENTAJES DE INFLACIÓN .....</i>	<i>66</i>
<i>TABLA 20 TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA.....</i>	<i>68</i>
<i>TABLA 21 TASA DE DESEMPLEO.....</i>	<i>70</i>
<i>TABLA 22 AMENAZA NUEVOS INGRESOS .....</i>	<i>74</i>
<i>TABLA 23 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....</i>	<i>75</i>
<i>TABLA 24 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....</i>	<i>76</i>
<i>TABLA 25 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....</i>	<i>77</i>
<i>TABLA 26 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....</i>	<i>78</i>
<i>TABLA 27 MATRIZ FODA .....</i>	<i>82</i>
<i>TABLA 28 PROCESOS ANUALES REALIZADOS.....</i>	<i>83</i>
<i>TABLA 29 CANTIDAD DE EMPRESAS POR TAMAÑO, AÑO 2012.....</i>	<i>83</i>
<i>TABLA 30 PROVEEDORES QUE OFRECEN EL SERVICIO DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN DE PERSONAL .....</i>	<i>84</i>
<i>TABLA 31 MATRIZ ESTRATÉGICA.....</i>	<i>86</i>
<i>TABLA 32 MATRIZ TÁCTICA .....</i>	<i>87</i>
<i>TABLA 33 PRESUPUESTO.....</i>	<i>92</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. ATRIBUTOS RELACIONADOS CON TALENT SEARCH .....</i>	<i>42</i>
<i>FIGURA 2. ATRIBUTOS RELACIONADOS .....</i>	<i>43</i>
<i>FIGURA 3. BENEFICIOS ATRIBUIDOS A TALENT SEARCH.....</i>	<i>44</i>
<i>FIGURA 4. BENEFICIOS ATRIBUIDOS A OTRAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN TALENTO HUMANO.....</i>	<i>45</i>
<i>FIGURA 5. ASPECTOS QUE RECOMIENDA MEJORAR PARA EL SERVICIO DE TALENT SEARCH .....</i>	<i>46</i>
<i>FIGURA 6. NIVEL DE NECESIDAD DE TALENT SEARCH PARA EL CLIENTE.....</i>	<i>47</i>
<i>FIGURA 7. NIVEL DE DIFERENCIA DE TALENT SEARCH RESPECTO A OTRAS CONSULTORAS</i>	<i>48</i>
<i>FIGURA 8. EMPRESA CONSIDERADA COMO PRIMERA OPCIÓN EN SERVICIOS DE SELECCIÓN Y VALORACIÓN EJECUTIVA .....</i>	<i>49</i>
<i>FIGURA 9. EMPRESA DE CONSULTORÍA ESCOGIDA, SIN TOMAR EN CUENTA CALIDAD Y COSTO.....</i>	<i>50</i>
<i>FIGURA 10. GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO OFRECIDO POR TALENT SEARCH</i>	<i>51</i>
<i>FIGURA 11. CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN AL PRECIO .....</i>	<i>52</i>
<i>FIGURA 12. CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD .....</i>	<i>53</i>
<i>FIGURA 13. CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA UTILIDAD .....</i>	<i>54</i>
<i>FIGURA 14. CALIFICACIÓN DE TALENT SEARCH Y OTRAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LA RELEVANCIA PARA EL CLIENTE.....</i>	<i>55</i>
<i>FIGURA 15. FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS DE TALENT SEARCH .....</i>	<i>56</i>
<i>FIGURA 16. RAZÓN PRINCIPAL PARA REQUERIR SERVICIOS DE TALENT SEARCH.....</i>	<i>57</i>
<i>FIGURA 17. MAPA PERCEPTUAL PRECIO - CALIDAD .....</i>	<i>61</i>
<i>FIGURA 18. MAPA PERCEPTUAL RELEVANCIA – UTILIDAD .....</i>	<i>62</i>
<i>FIGURA 19. NIVEL DE POPULARIDAD DEL GOBIERNO .....</i>	<i>64</i>
<i>FIGURA 20. TASA DE VARIACIÓN DEL PIB TRIMESTRAL REAL .....</i>	<i>65</i>

## **RESUMEN**

Para la presente investigación se planteó como objetivo determinar cuál es la percepción que tiene el mercado sobre el posicionamiento de la marca Talent Search de la empresa Great People Consulting, dedicada a prestar asesoramiento en Gestión del Talento Humano, especialista en la selección de personal a nivel gerencial y directivo en empresas medianas y grandes del país. Great People Consulting tiene un alto interés por brindar el mejor servicio que ha caracterizado en los últimos años a la Firma Consultora, a fin de establecer la posibilidad de impulsar el resto de servicios de la organización, así como Talent Search busca que profesionales puedan mejorar su estilo de vida a través de nuevas oportunidades laborales. La investigación fue de tipo descriptiva, explicativa y transversal. Se utilizaron fuentes documentales bibliográficas y se realizó una investigación de campo mediante encuestas a clientes de Talent Search. La muestra estuvo compuesta por los representantes de 83 empresas clientes de Talent Search. Los resultados mostraron un posicionamiento alto en comparación con sus competidores principales, lo que fue la base sobre la que se diseñaron estrategias de posicionamiento para extender la percepción actual de Talent Search a otros servicios de Great People Consulting. El presupuesto estimado las acciones de posicionamiento asciende a \$ 15.560,00. Agrupadas en tres principales ámbitos: Reforzar la Imagen Corporativa de Talent Search, fortalecer el área comercial de la Firma y mantener el posicionamiento de Talent Search y ampliarlo a otros servicios de Great People Consulting.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **POSICIONAMIENTO**
- **PERCEPCIÓN**
- **TALENT SEARCH**
- **TALENTO HUMANO**
- **MARCA.**

## **ABSTRACT**

For the present research was the target determine the perception of the market on brand positioning Talent Search of the company Great People Consulting, dedicated to providing advice on Human Resource Management, specialist recruitment level management and management in medium and large enterprises in the country. Great People Consulting has a high interest in providing the best service that has been characterized in recent years by the consulting firm, to establish the possibility of promoting other services of the organization, Talent Search and professionals looking to improve their lifestyle through new job opportunities. The research was descriptive, explanatory and transversal. Bibliographical and documentary sources used field research was conducted by surveying customers Talent Search. The sample was composed of representatives of 83 client companies Talent Search. The results showed a high position compared with its main competitors, which was the basis on which positioning strategies were designed to extend the current perception of others Talent Search Great People Consulting services. The estimated positioning actions budget amounts to \$ 15,560.00. Grouped in three main areas: Enhancing Talent Search Corporate Image, strengthening the commercial area of the Firm and maintain the positioning of Talent Search and extended to other services of Great People Consulting.

### **KEYWORDS:**

- **POSITIONING**
- **PERCEPTION**
- **TALENT SEARCH**
- **TALENT HUMAN**
- **BRAND**

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO PROBLEMÁTICO

### 1.1. Reseña Histórica de la Empresa

GREAT PEOPLE CONSULTING, brinda servicio de asesoramiento empresarial en Desarrollo de Recursos Humanos, así como de Gestión Gerencial y Capacitación. Provee una amplia gama de servicios profesionales dirigidos a optimizar el liderazgo, la gerencia y cultura organizacional; de igual manera facilita la incorporación del talento más idóneo para sus clientes y desarrolla proyectos de Consultoría que generen solución a sus necesidades.

Cuenta con una red internacional de Coaches, Consultores y Facilitadores que lleva a cabo programas diseñados para facilitar procesos de aprendizaje, desarrollo, transformación de personas y empresas. Así como cuenta con un equipo multidisciplinario de consultores-formadores, orientados a la consecución de mejoras en los resultados del negocio.

Posee el compromiso para entender y conocer las necesidades específicas, inmediatas y de largo plazo y alcanzar resultados sostenibles y sobresalientes, donde están seguros que aportan con experiencia, calidad y valor. Se focaliza en integrar la estrategia, el liderazgo, las competencias y las habilidades de sus clientes, convirtiéndolos en los gestores de los procesos de aprendizaje, desarrollo y transformación de personas y empresas así como en la Búsqueda y Selección de Talentos.

Great People Consulting presta servicios a empresas nacionales y multinacionales, en las siguientes ramas: Comerciales, Farmacéuticas, Industriales, Petroleras, Telecomunicaciones, Servicios, entre otras. Se constituye en el mes Diciembre del 2008 e inicia operaciones en Enero 2009; a la fecha tiene seis años de operación y

cuenta actualmente con cuatro unidades de negocio: Leadership & Culture, Consulting, Training y Talent Search.

Hasta el año 2014 contaba con dos accionistas principales, que participan activamente en la Firma como Socios, vendiendo a Enero 2015 el 5% de sus Acciones a Farid Atala, Socio Director de la Firma.

## **SERVICIOS DE TALENT SEARCH**

### **Headhunting Evaluación Ejecutiva**

El proceso incluye las siguientes fases:

- Identificación de la Cultura Organizacional y Perfil de Cargos
- Investigación de Mercado Laboral
- Evaluación de Competencias:
  - Assessment Center
  - Entrevista BEI
  - Test Birkman
- Acompañamiento en el período de adaptación

### **Assessment Center**

Los Assessment Center están estructurado sobre el concepto de Micromundos. Esta herramienta evalúa el nivel de desarrollo de las competencias o habilidades gerenciales o personales.

Herramienta utilizada para evaluación de talentos en:

- Programas de Desarrollo Gerencial
- Procesos de Carrera Internos
- Procesos de Selección de Posiciones Clave.

## **Identificación de Altos Potenciales**

- Presentación del modelo CIMA, que incluye factores de Altos Potenciales
- Evaluación del Empleado de Alto Desempeño (entrevista BEI, pruebas y assessment)
- Presentación de informes
- Programa de Desarrollo

## **Orientación De Carrera**

The Birkman Method consiste en una evaluación de la personalidad de 298 preguntas, y una serie de informes afines, que facilita la formación de equipos, la orientación de ejecutivos, el desarrollo de líderes, el asesoramiento sobre el avance de la carrera profesional y la resolución de conflictos interpersonales. Este cuestionario se ofrece por Internet y toma alrededor de 45 minutos contestarlo.

## **1.2. Fines y Propósitos de la Empresa**

### **MISIÓN**

Facilitar y asesorar en procesos de gestión y desarrollo de clima, cultura y liderazgo organizacional, a fin de liberar el potencial de los individuos para generar resultados extraordinarios con el propósito de alcanzar plenitud y libertad personal; así como rentabilidad, perdurabilidad y bienestar a las organizaciones y a las comunidades.

### **VISIÓN**

Construir un mundo donde “toda vida importa”, donde las decisiones y acciones que impulsamos, son el resultado de nuestro interés por buscar y acrecentar lo mejor de nosotros mismos.

## VALORES

Pasión por el desarrollo del ser humano.- Nos conmueve y deslumbra la capacidad transformadora del ser humano por lo que buscamos ser parte de sus procesos de crecimiento

Innovación.- Nos colocamos permanentemente “fuera de la caja” para crear nuevas perspectivas y colaboramos en la construcción de un nuevo mundo.

Vocación por el servicio.- Somos un instrumento catalizador para el crecimiento de nuestros clientes.

Respeto a la legitimidad del otro.- Creemos en la grandeza del otro y estamos seguros de que es capaz de construir su vida con plenitud.

Apertura a la retroalimentación.- Tenemos mente abierta, creemos que somos perfectibles, todas nuestras experiencias son oportunidades de aprendizaje.

## **PRINCIPIOS UNIDAD NEGOCIO TALENT SEARCH**

Imagen. Somos una Firma de búsqueda de ejecutivos con gran reputación. Nuestra ética, discreción, honestidad y profesionalismo nos permiten abrir puertas. Esto significa que estamos en una excelente posición para manejar búsquedas altamente confidenciales en las que nuestro nombre y reputación son factores importantes para atraer el mejor talento.

Credibilidad y Compromiso. Cada una de las búsquedas es dirigida por la Gerencia de Talent Search, un Consultor experimentado y el apoyo de un Analista de Mercado, quienes permanecen activos en la búsqueda hasta su exitosa conclusión.



Entendimiento de las Necesidades del Cliente. Utilizamos un enfoque de solución de problemas del cliente y tratamos de ayudarlos con sus necesidades, ya sean éstas de crecimiento, exploración de opciones estratégicas o de revertir tendencias negativas.

Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo. La política de GPC es brindarle el mejor servicio a nuestro cliente mediante la identificación y asignación del mejor equipo interno para sus búsquedas y, además, obtener de todos nuestros consultores el beneficio de su experiencia.<sup>1</sup>

### **1.3. Planteamiento del Problema**

La Firma Consultora Great People Consulting, tiene cinco años de presencia en el mercado. El portafolio de servicios de la marca Talent Search es Selección de Ejecutivos, Assessment Center, Evaluación de Talentos, Orientación de Carrera con el Método Birkman, Outplacement y Entrevista de Salida; se especializa en búsquedas de talentos de alto nivel para clientes corporativos, en todo tipo de sectores. Sin embargo los Socios de la Firma debido al crecimiento de la línea del negocio se han visto involucrados en la necesidad de consolidar sus operaciones y de posicionar la marca corporativa Talent Search, para lo cual es indispensable conocer la percepción del actual posicionamiento, ya que con este resultado se podrá posteriormente determinar las directrices principales para un plan de marketing que permita fortalecer y posicionar dicha marca en el mercado.

A la vez el contar con líneas de productos y servicios, así como metodologías probadas en múltiples clientes nacionales y multinacionales permite el contar con un

---

<sup>1</sup> Brochure/Great People Consulting

“know how” organizacional lo que conlleva a trasladar el aprendizaje organizacional a la captación y desarrollo de nuevos mercados.

La Empresa dispone de una cartera de clientes muy importantes en el mercado como lo son: ARCA del Ecuador, Diners Club del Ecuador, Telefónica, General Motors, Bayer S.A, Pronaca, Nestle S.A, Toyota S.A, Roche del Ecuador, Repsol, Pinturas Cóndor, Quifatex S.A, AGA, Así como importantes Consorcios Petroleros como Grupo Tecpetrol, Consorcio Shushufindi, Petroamazonas, CPP, entre otros clientes de marcas altamente reconocidas.

#### **1.4. Objetivo General**

Determinar cuál es la percepción del posicionamiento de la marca TALENT SEARCH, en el target seleccionado.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

1. Describir el marco problemático de la Investigación.
2. Establecer el marco teórico del estudio de percepción de posicionamiento de la marca TALENT SEARCH.
3. Desarrollar el marco metodológico de la investigación
4. Realizar el Análisis de los resultados.
5. Elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación

## **1.6. Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es la percepción sobre el posicionamiento de la marca TALENT SEARCH, en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing recomendadas, de acuerdo al resultado de la Investigación?

## **1.7. Justificación de la Investigación**

Hoy en día, uno de los puntos principales para una empresa es conocer el posicionamiento que tiene la marca en el mercado y en la mente de los consumidores, considerando que la marca es un activo que toma valor día a día. Así como es de gran importancia conocer a los competidores, comparar sus servicios, precios, atributos, calidad, utilidad y relevancia para identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

Great People Consulting tienen un alto interés en realizar un estudio de percepción de posicionamiento actual que tiene la marca Talent Search; ya que la Empresa tiene como visión, construir un mundo donde “toda vida importa” y busca alcanzar con Talent Search que profesionales puedan mejorar su estilo de vida a través de nuevas oportunidades laborales, permitiéndonos impulsar una nueva visión que les transporte desde un Ecuador de buscadores de empleo a un Ecuador de generadores de empleo, garantizando el bienestar y desarrollo socioeconómico de la sociedad.

En definitiva, la investigación será de gran utilidad para la empresa, ya que constituirá una herramienta fundamental para la toma de decisiones, desarrollando con esto una base que muestre el camino a seguir para la consecución de los objetivos empresariales, así como el crecimiento económico de la Empresa.

### **1.8. Viabilidad de la Investigación**

El estudio planteado se considera como una investigación viable, debido a que los Socios de la Firma han mostrado su real interés para apoyar la presente investigación y ser partícipes de una solución que no solo beneficie su actividad empresarial, sino que también contribuya con la sociedad, a través de apoyar con recursos económicos y con la apertura de acceder a la información de la Firma. A su vez se cuenta con la predisposición de quien investiga para poner todos sus conocimientos en práctica y beneficiarse de los conocimientos que se adquirirán al realizar el presente estudio.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

Actualmente, el Sector de Servicios en Recursos Humanos se ha ido incrementando hasta llegar a ser importante en la actividad económica en el país, ya que es una técnica gerencial de alto valor que utilizan las empresas de manera estratégica, con el objetivo de cubrir las necesidades de las organizaciones en reducir costos y optimizar procesos a través de Soluciones Inteligentes en el área de Recursos Humanos y Reclutamiento de Personal. Por ello, la idea de contratar servicios independientes de profesionales, es fruto de las características de la economía actual, con cambios tecnológicos, desarrollados velozmente, la internacionalización de los mercados y la gran competencia en toda área de negocios.

“De acuerdo al último estudio “Creating people advantage” realizado por la Boston Consulting Group con el apoyo de la World Federation of People Management Associations, WFPMA, de la que forma para la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE, a través de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana FIDAGH, las tendencias globales de RR HH para el período 2012-2014 se enfocan en el gerenciamiento de talentos, mejorar e impulsar el desarrollo de liderazgo y planificación estratégica de la fuerza laboral.” (ADGHE, 2013)

Desde el arranque de operaciones, GREAT PEOPLE CONSULTING se ha constituido como una Firma de Consultoría para la Gestión del Talento Humano y para el Desarrollo y Transformación de las organizaciones a través del fortalecimiento de la conciencia y aprendizajes de los seres humanos que laboran en las distintas organizaciones.

Como antecedente para la presente investigación, quiero tomar como referencia a la marca Nestle, empresa más grande del mundo y está en camino de convertirse en líder mundial en nutrición, salud y bienestar; en Nestle se concentran en la marca y productos, a través de constantes estudios de mercado y posicionamiento, cada una de sus unidades de negocio son la fuerza motriz que lleva “Good Food, Good Life” a sus consumidores, muchas de sus marcas son líderes en el mercado u ocupan un segundo lugar a poca distancia del primero. Estas marcas están extremadamente bien establecidas y han entrado a formar parte de la vida cotidiana de la gente. A la vez que emplea aproximadamente a 250000 personas y aseguran los mejores resultados para sus accionistas, colaboradores, proveedores y, lo más importante, para sus consumidores.

Nestlé es famosa por su amplia gama de marcas cotidianas y por sus marcas de confitería, helados y agua embotellada. Pero hay otra cara de Nestlé menos conocida. Se trata de su trabajo con la comunidad médica y la serie de productos de uso especializado comercializados por Nestlé Nutrition, una organización autónoma dentro del Grupo Nestlé. Además es una compañía humana, donde le importa las personas, esperan mucho de sus colaboradores, las estimulan y se preocupan para sacar lo mejor de ellas.

Great People Consulting se planteó como objetivo realizar un Estudio de Percepción de Posicionamiento de la marca “TALENT SEARCH”, ya que el posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia. A la vez que conocer el posicionamiento de la marca es fundamental en las organizaciones ya que ayuda a la toma de decisiones para alinearse estratégicamente. La investigación propuesta se desarrollara en base a tres conceptos fundamentales del Marketing; “Posicionamiento”; “Percepción” y “Marca”.

## **2.2. Base Teórica**

### **2.2.1. Posicionamiento**

#### **2.2.1.1. Definición**

“El posicionamiento se refiere al desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de una marca, línea de productos o empresa en general” (Lamb, 2002, p.233).

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea clara y realista sobre la percepción de los clientes de lo que ofrece la Firma Consultora y también saber lo que se quiere que los clientes objetivos piensen de nuestra oferta y la de los competidores.

En 2009, Guinn, Allen, y Semenik concluyen que:

El posicionamiento es el proceso de diseñar una marca de manera que pueda ocupar un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor meta en relación con otras marcas, y después comunicar esta característica distintiva por medio de la publicidad. El posicionamiento, lo mismo que la diferenciación, depende de una imagen percibida de características tangibles e intangibles. La importancia del posicionamiento se puede comprender reconociendo que los consumidores crean un espacio de percepción en sus mentes para todas las marcas cuya compra podría considerar. (p.27).

Resulta significativo señalar que esta definición incluye aspectos como: valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante.

Una tercera acepción sobre el posicionamiento, es de una de las principales autoridades mundiales en mercadotecnia, Kotler (2001), define que “El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta” (p.307).

De manera que el posicionamiento es la imagen percibida por los clientes, así como clientes potenciales, en relación con la competencia; no se refiere al producto o servicio, sino a lo que se hace con la mente de los clientes o las personas a las que se quiere influenciar. Así como es una constante batalla de percepciones que se juega sobre todo en la mente del consumidor, entre la marca, la empresa y la de los competidores. Es por ello que en el proceso de posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollen, sino que también dependerá de los públicos de interés que afecten a nuestra comunicación y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia.

#### **2.2.1.2. Importancia**

En la actualidad han aumentado significativamente la variedad de productos, servicios, empresas y por ende alternativas entre las cuales las personas pueden escoger. El posicionamiento es un concepto de gran importancia para las empresas de todo giro y tamaño de negocio, sin embargo es poco entendido por muchos líderes y empresarios a pesar de su impacto en el desempeño de las marcas. Cada día, observamos que miles de mensajes compiten por una participación en la mente de los consumidores, dado que si este posicionamiento se pierde, la empresa perderá una gran porción en el mercado, que será ocupada por los competidores.

De acuerdo a lo señalado por Espinosa (2014) “el posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia”. Además de crear una imagen propia, la organización obtendrá beneficios tales como atributos organizativos es decir posibilidades de innovación y eficiencia en su parte administrativa, así como personalidad de la marca es decir que sea una marca distintiva y perdurable y sobre todo relación marca y cliente.

Por ello lo primero que se debe tener en claro es la percepción que tienen las personas sobre la marca, para poder alinear a las personas y los objetivos de la empresa. Así como si tenemos una marca bien posicionada, facilita tener mayor cantidad de



clientes, lo que conlleva a mayor cantidad de ventas. El posicionamiento no solo nos ayuda a mantener el liderazgo, también es un herramienta útil para mantener una posición, introducir nuevos productos, posicionar otras unidad de negocio, entre otros factores importantes.

### **2.2.1.3. Tipos de Posicionamiento**

En el año 2001, Valiñas ha identificado cuatro tipos de posicionamientos:

- 1) Posicionamiento por diferenciación. Éste surge a partir de la pregunta: ¿En qué es mi producto significativamente diferente al resto de los productos de la competencia? Y funciona mientras que la competencia no imite o supere esa característica que hace única a la empresa.
- 2) Posicionamiento por beneficios: Responde la pregunta ¿Qué beneficio ofrece mi producto que el mercado meta considere significativo? Esto implica un beneficio real para el consumidor. Este beneficio se traduce en valor agregado al producto.
- 3) Posicionamiento por usuarios del producto. Busca dirigirse a un grupo de consumidores específicos, haciendo hincapié que el producto ha sido elaborado especialmente para ellos. Esto se maneja cuando la segmentación del mercado se enfoca a nichos específicos, donde en realidad, se diseñan los productos para un determinado cliente.
- 4) Posicionamiento por uso: Es posible lograrlo a partir de la manera y tiempo de uso del producto, es decir, resaltando los usos específicos y adicionales del artículo. (p.177).

Por lo tanto, hay que preguntarse que qué posición se ocupa en la mente de los consumidores y qué posición se quiere ocupar, pero para esto es básico entender qué tipo de posicionamiento la Firma desea enfocar su marca. Ante cualquier estrategia adoptada, se debe tener presente que no debemos querer complacer a todos, debemos enfocarnos a un solo nicho del mercado.

## **2.2.2. Percepción**

### **2.2.2.1. Definición**

En 1999, Bengoechea en el Diccionario de Marketing al respecto señalan que:

Percepción es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe, con el fin de conferirle un significado. La forma en que cada cual lleva a cabo este proceso está basada en las propias necesidades de cada uno, en sus valores y expectativas. La percepción tiene implicaciones estratégicas para el marketing, ya que los consumidores toman decisiones basadas en lo que perciben, más que en criterios de realidades objetivas. (p.249).

A la vez, según Kotler (2006) “la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo plena de significado” (p.186).

Con base en lo anterior, es importante entender cuál es la percepción que tienen nuestros clientes sobre la marca, sobre nuestros servicios, sus atributos, calidad, entre otras variables, sin embargo lo primordial es conocer en la actualidad cuál es su preferencia al momento de tomar una decisión sobre la contratación de una Consultora de Recursos Humanos, así como entender sus necesidades y expectativas.

### **2.2.2.2. Elementos de la percepción**

De acuerdo a la publicación de Martínez (2007),

En toda percepción concurren una serie de eventos y datos dispares que necesitan ser estructurados para poder obtener una información del mundo de fuera. Entre estos datos y elementos distinguiremos 3 principales:

**Recepción sensorial:** La base de la perfección es la recepción proveniente de los sentidos, sin sensación es imposible cualquier tipo de percepción. Las sensaciones no nos llegan nunca aisladas, ni siquiera con la misma intensidad y siempre se da un proceso de selección de las mismas, es decir, una percepción.

**La estructuración simbólica:** La percepción va siempre ligada a una representación, a un concepto o a una significación; al escuchar un sonido de un avión, por ejemplo, representamos su configuración por las experiencias vividas anteriormente.

**Los elementos emocionales:** Es posible que muchos de nuestras percepciones nos dejen indiferentes pero la mayoría de ellas van íntimamente ligadas a procesos emocionales a los propios, dando lugar en nosotros a sentimientos o a emociones agradables o desagradables.

En este sentido, la percepción es el proceso por el cual un individuo, organiza, selecciona e interpreta toda la información que recibe de su entorno y es importante conocer que la percepción de cada persona es muy diferente a pesar de que las condiciones en las que se encuentren sean las mismas. Los elementos sensoriales pueden ser los mismos para dos personas pero ambas pueden ordenarlos de manera diferente en su mente.

### 2.2.2.3. Teorías de Percepción

Existen varias teorías de la percepción, que han ido evolucionando hacia la implicación de las experiencias y los procesos internos del individuo. Sin embargo se hace referencia al estudio de Sacks (2009):

“Teoría asociacionista: Wilhelm Wundt considerada que la percepción era un mosaico de sensaciones. Sin embargo, la percepción es un todo más complejo que la suma de sus componentes. Percibir es dotar de sentido a un hecho o acontecimiento.

La Escuela de la Forma (Gestalt): los psicólogos de la Gestalt Max Wertheimer y Wolfgang Kohler rechazan la creencia del sentido común: vemos el mundo tal y como es y descinde la naturaleza holística del proceso perceptivo, resumido en el aforismo el todo es mayor que la suma de las partes. La forma es un esquema de relaciones entre ciertos elementos y relativamente independiente de las características físicas en las que se encuentra materializada. Una forma puede cambiar de situación, de tamaño, modificar algunos de los elementos que la componen, sin verse alterada como forma.

La teoría cognitiva: investiga como las personas procesan la información y se representan el mundo, y como dichas representaciones determinan la conducta. La sensación consiste en detectar algo sin saber qué es, mientras que la percepción es reconocer un objeto o hecho específico. Desde el punto de vista cognitivo, la experiencia sensorial corresponde a la recopilación de información, y la percepción se relaciona con la interpretación de la información.

Es de gran importancia conocer las diferentes teorías sobre la percepción así como saber que la percepción realiza una interpretación de todas las sensaciones, como ya se mencionó anteriormente, creando una relación con el exterior, pero está condicionada a nuestras vivencias, cultura, creencias, entre otros. Se crea un efecto de cadena sin fin, ya que el individuo percibe con esos hechos cognitivos, la mente se

crea un mundo exterior e interior, a través del cual se vincula con el mundo, y crea una conducta, que responde a estas percepciones.

### **2.2.3. Marca**

#### **2.2.3.1. Definición**

Existen varios criterios al momento de definir la marca, según los expertos en mercadotecnia la marca es uno de los activo más importante para las empresas, así para Lamb, Hair y McDaniel (2002) una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia"(p.248).

En 1999, Bengoechea en el Diccionario de Marketing, al respecto señalan que:

Se compone de símbolos, logotipos, anagramas y color, que permite identificar los productos o servicios de un proveedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. La utilización de marcas presenta ventajas tanto para el consumidor como para el vendedor, Al consumidor le facilita la identificación de los productos y servicios y le garantiza una calidad comparable cuando repita la compra. Al vendedor le ayuda a entrar en una guerra de precios” (p.195).

Por su parte, Kotler (2006) considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (p.188).

Otra percepción sobre marca, para Sandhusen (2002) "una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo

proveedor. Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial” (p.243).

Tomando los conceptos referentes, se puede mencionar que la marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de elementos, que sirve para identificar a grupos de proveedores, empresas, productos y servicios, así como para distinguir a la empresa y sus productos de la competencia y transmitir la promesa de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada compra que el cliente realice, ayudando a establecer una determinada posición en la mente de sus clientes.

#### **2.2.4. Demanda, Oferta**

##### **2.2.4.1. Demanda**

Bengoechea (1999) hace énfasis que “la demanda es el valor global que expresa la intención de compra de una colectividad. La curva de demanda indica las cantidades de un cierto producto que los individuos o las sociedades están dispuestos a comprar en función de su precio y renta” (p.87).

Así también para Kotler (2006) la demanda es "El deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago" (p.54).

Según la percepción que tiene Fisher y Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado” (p.243).

En general la demanda es la cantidad de un bien o servicio que la gente desea adquirir, en función de una capacidad de adquisición determinada, dependiendo de varios factores, fundamentalmente su precio, su disponibilidad y la riqueza y necesidad de quien desea adquirirlo. No vale la pena ejecutar un proyecto si éste no responde a

una demanda - ya sea del mercado o proveniente de usuarios potenciales. Aunque en este tipo de estudios no es necesario entrar en un análisis detallado de la demanda.

#### **2.2.4.2. Oferta**

Para Fischer y Espejo (2004) definieron que "la oferta son las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Así como ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta" (p.243)

El Diccionario de Marketing, según Bengoechea (1999) define la oferta como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta" (p.237).

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía" (1999), define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda" (p.438).

En el orden de ideas, la oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos, es decir la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

### **2.2.5. Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento**

Según lo mencionado por Stanton (2004), menciona los siguientes pasos para el desarrollo de estrategias de posicionamiento:

El posicionamiento forma parte de la estrategia mercadológica que decide ejecutar cada empresa. Para poder definirla es necesario llevar a cabo una planificación estratégica con los siguientes pasos:

Análisis de situación

Objetivos de marketing

Posicionamiento y ventaja diferencial

Mercado meta y demanda de mercado

Mezcla de marketing

Para efectos de la presente tesis, el objetivo es llegar a presentar estrategias que ayuden a incrementar el posicionamiento de la marca, realizando un análisis de la situación, planteando objetivos de marketing, analizando el posicionamiento y las ventajas diferenciales. Que permitan competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

#### **2.2.5.1. Tipos de Estrategias**

De acuerdo a lo citado por Espinosa (2014) los tipos de estrategias son los siguientes:

##### **Estrategias de marketing sobre Posicionamiento**

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra



estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

**Beneficio:** esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.

**Calidad/Precio:** ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

**Atributos:** se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.

**Uso/Aplicación:** otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.

**Categorías:** posicónate como líder en una categoría de productos.

**Competidor:** comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

La comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.

#### **2.2.5.2. Pasos en el desarrollo de una estrategia**

En el 2004, Stanton menciona los pasos que se deben seguir para desarrollar estrategias:

a) Elegir el concepto de posicionamiento

Para posicionar un producto o una organización, el vendedor debe empezar por determinar qué es importante para el mercado meta. Entonces se realizan estudios de posicionamiento para saber cómo ven los miembros de un mercado meta a los productos o las tiendas de la competencia en las dimensiones importantes...

b) Diseñar la dimensión o características que mejor comunica la posición

Una posición puede comunicarse con una marca, lema apariencias u otras peculiaridades del producto, el lugar donde se vende, el aspecto de los empleados y muchas otras formas...

c) Coordinar los componentes de la mezcla de mercadotecnia para que comuniquen una posición congruente.

Aunque una o dos dimensiones sean los principales comunicadores de la posición, todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción y distribución) deben completar la posición pretendida.

Diaz (2003) realiza una descripción de los pasos para desarrollar una estrategia, de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Define tu propuesta de valor: Antes de comenzar a realizar cualquier acción de marketing, es fundamental detenernos a pensar en qué queremos mostrar a nuestros clientes. Definir tu propuesta de valor te dará los aspectos clave para enfocar todas tus estrategias...

2. Realizar un Diagnóstico: Este diagnóstico será nuestro punto de partida y será el referente para proyectarnos hacía lo que queremos lograr. Haz un análisis a tus ventas y a su crecimiento histórico (elaborar un gráfico te sería bastante útil), presupuesto que destinas al marketing en estos momentos, clientes, nivel de posicionamiento de marca, grado de fidelización de clientes...
3. Definir Objetivos: Ya sabemos dónde estamos. Ahora vamos a definir hacía dónde vamos. Usando la información del punto anterior, comienza establecer los objetivos que esperas alcanzar a través del marketing.
4. Conocer el mercado: Puedes definir el perfil de tus clientes según sus características demográficas, sociales, económicas, geográficas, etc. Otro aspecto clave del mercado es la competencia. Tómate tu tiempo para conocer a tus competidores...
5. Elige los canales: Parte del pensamiento estratégico es reconocer la importancia de enfocar nuestras energías y recursos en aquellos medios que nos resulten más convenientes según nuestros objetivos...
6. Definir estrategias: Plantear las estrategias que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos. Algunas estrategias muestran resultados en el corto plazo, mientras que otras buscan resultados a mediano y largo plazo.

Para la presente investigación, es de gran importancia conocer los pasos para poder presentar a la Firma estrategias de posicionamiento, así como nos da el lineamiento para nuestro marco metodológico. A la vez que debemos considerar los pasos para desarrollar una estrategia analizando los resultados obtenidos de la investigación para

en base a estos resultados poder direccionar las estrategias de manera asertiva, objetiva y estratégica.

### **2.3. Base Legal**

El primer instrumento legal que sirve de sustanciación al presente estudio es que la Empresa GREAT PEOPLE CONSULTING se rige por las leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Ley de Compañías vigente, de acuerdo a lo estipulado en los registros de la Constitución de la Compañía. Inscrita bajo resolución N° 4132 del Registro Mercantil, Torno 134.

Es importante mencionar que la marca TALENT SEARCH se encuentra legalmente registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI); Organismo Administrativo Competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos en la Ley y en los tratados y convenios internacionales, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que sobre esta materia deberán conocerse por la Función Judicial.

Como lo antes expuesto, es importante conocer el marco legal que respalde la constitución de la Compañía y garantice el ejercicio de sus funciones y sostenibilidad del Estudio.

### **2.4. Definición de Términos básicos**

#### **Analisis de mercado:**

Es el proceso de analizar los cambios y tendencias del consumidor, los consumidores actuales y potenciales, los puntos fuertes, los recursos de la empresa y el entorno tecnologico, legal economico.

Todos estos factores aportan dimensión y conocimientos al éxito potencial de un plan para un nuevo producto o servicio. (Blackwell, 2002)

**Benchmarking:**

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejores organizacionales. (Spendolini, 1994)

**Colocación de Personal:**

Proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. (Chiavenato, 2003)

**Estrategia:**

La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia. (Kotler & Armstrong, 2001)

**Gestión del Talento Humano:**

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2003)

**Imagen Corporativa:**

Es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado. (Hefting, 1991)

**Servicio:**

Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. (Sandhusen, 2002)

**Talent Search:**

Búsqueda de Talentos. Realiza búsquedas de ejecutivos líderes; se especializa en búsquedas de alto nivel para clientes corporativos. (Great People Consulting, 2014)

**Valor Agregado:**

El valor agregado ó valor añadido es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa, cierta diferenciación”. (Creativa, 2011)

**Ventaja Competitiva:**

Conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención superior a los de la competencia. (Lamb, 2002)

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Problema de Investigación**

En los seis años de funcionamiento de la Firma Consultora Great People Consulting, no se han realizado estudios de mercado destinados a determinar la percepción de los públicos sobre sus unidades de negocio, por lo que se desconoce el posicionamiento que tiene la marca Talent Search, que constituye su principal unidad de negocio, en su segmento de mercado.

##### **3.1.1. Preguntas de Investigación**

1. ¿Cuáles son los atributos, beneficios y valores asociados a la marca por parte de los clientes?
2. ¿Cuál es la percepción, opinión y actitud del cliente en relación a la marca y el nivel de diferenciación en relación con los competidores?
3. ¿Cuál es el perfil del target al que se dirige la marca Talent Search?
4. ¿Cuál es el estado actual y nivel de competitividad de la marca Talent Search?

#### **3.2. Objetivos de la Investigación**

El objetivo general de la investigación de mercados es:

- Determinar el posicionamiento alcanzado por la marca Talent Search de la Empresa Great People Consulting, en el mercado objetivo.

Como objetivos específicos, mismos que se definieron a partir de su contribución a cubrir las necesidades de información para establecer el posicionamiento de Talent Search, se mencionan:

1. Establecer los atributos, beneficios y valores asociados a la marca, y el nivel de diferenciación en comparación a la competencia.
2. Definir la percepción, opinión y actitud del cliente en relación a la marca y a los competidores.
3. Analizar el perfil del target al que se dirige la marca Talent Search.
4. Determinar el estado actual y nivel de competitividad de la marca Talent Search mediante el estudio del entorno externo (macro y micro) e interno, y la definición del FODA.

### **3.3. Justificación de la Investigación**

En el Ecuador existen varias Consultoras de Recursos Humanos que se encargan de solucionar la demanda de capital humano de las grandes compañías extranjeras y nacionales; sin embargo no se conoce a ciencia cierta cuál es la percepción que tiene el mercado sobre la marca Talent Search, es por ello que es necesario realizar el presente estudio y su análisis adecuado, debido a que existe un crecimiento de la competencia y a través de la presente investigación se podrá contar con datos cualitativos y cuantitativos en base a las variables que serán estudiadas, para explicar cómo se comporta el mercado, la percepción de la marca y su posicionamiento, así como revisar la competencias, entre otros factores importantes para el análisis y toma de decisiones.

Para Great People Consulting, es necesario establecer el posicionamiento de la marca Talent Search en el público objetivo, y en relación a la competencia, a fin de poder tener un punto de partida para el diseño de estrategias destinadas a posicionar el servicio y lograr una diferenciación y deseabilidad mayor del mismo.



### 3.4. Diseño de Investigación

El diseño de investigación puede entenderse como el esquema que “detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación de mercados” (Malhotra, p. 74). El diseño de investigación comprende al tipo de estudio, fuentes, técnica e instrumentos de recolección de datos.

#### 3.4.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al nivel de profundidad el estudio es de tipo descriptivo y explicativo.

- Descriptiva

Según Méndez (2001) “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza variables de Investigación” (p.137), el autor afirma que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación y la entrevista.

La presente investigación es de tipo descriptiva pues se recopilará información mediante la cual se establezca el estado actual del posicionamiento de Talent Search en el mercado objetivo.

Se busca describir los siguientes aspectos:

Objetivo específico 1: Establecer los atributos, beneficios y valores asociados a la marca y a la competencia por parte de los clientes.

- Datos sobre Talent Search
  - Atributos del Servicio
  - Propuesta de valor

- Datos sobre la competencia
  - Atributos de los servicios
  - Propuesta de valor

Objetivo específico 2: Definir la percepción, opinión y actitud del cliente en relación a la marca y a los competidores.

- Posicionamiento de marca
  - Posicionamiento por atributos de acuerdo a la percepción de los clientes
    - Precio (¿Recibe lo justo, menos, más de lo que paga?)
    - Calidad (¿Los procesos y la solución de requerimientos es satisfactoria o insatisfactoria?)
    - Utilidad (¿El servicio no cumple, cumple, o excede los resultados esperados?)
    - Relevancia (¿El servicio es poco, medio o muy relevante para el funcionamiento de la empresa del cliente?)
  - Posicionamiento en relación a la competencia
    - Top of mind (Recordación de marca)
    - Marca predilecta
    - Mejores atributos por marca
    - Grado de diferenciación

Objetivo específico 3: Analizar el perfil del target al que se dirige la marca Talent Search.

- Perfil del cliente objetivo
  - Tipo de empresa
  - Localización geográfica
  - Ámbito / industria / campo de actividad
  - Tamaño /volumen
  - Frecuencia de requerimiento del servicio

- Necesidades (en relación a servicios de consultoría en Talento Humano)

Objetivo específico 4: Determinar el estado actual y nivel de competitividad de la marca Talent Search mediante el estudio del entorno externo (macro y micro) e interno, y la definición del FODA.

- Nivel de competitividad de Talent Search (como parte de Great People Consulting)
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Amenazas
- Explicativa

A la vez se realizará una investigación de tipo explicativa que consiste “en establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.124), con el objetivo de explicar cómo se encuentra posicionada la marca y en qué condiciones. Dado que la naturaleza de la investigación explicativa surge la necesidad de responder a la causa de investigación.

El tipo de investigación seleccionado permitirá identificar las percepciones sobre la marca Talent Search en el mercado, se podrá medir, recoger información de manera independiente sobre las variables que intervienen en el presente estudio.

Mediante la investigación explicativa se busca dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio del capítulo.

De acuerdo con el origen de los datos el estudio es documental y de campo.

- Investigación documental

De acuerdo con Moreno (2007) la investigación documental “reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada” (p.41). Muchos de los datos necesarios para establecer el perfil del cliente, los atributos y características del servicio, entre otros aspectos; se fundamentarán inicialmente en la información que Great People Consulting facilite específicamente sobre su marca Talent Search.

Específicamente las fuentes documentales son:

- Portafolio de servicios de Great People Consulting
- Documentación interna de Talent Search
- Base de datos de clientes de Talent Search
- Bases estadísticas

- Investigación de campo

La investigación de campo “reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio” (Moreno, 2007, p.42). El estudio de campo abarca el levantamiento de datos directamente de la población estudiada, en este caso, las empresas que conforman el mercado objetivo de Talent Search, para lo cual se recurrirá a un representante por cada una, a fin de poder aplicar los instrumentos que se diseñen.

### **3.4.2. Técnica para la recolección de datos**

Las técnicas para la recolección de datos se seleccionan de acuerdo a criterios relacionados con la fuente de los datos. Las técnicas a utilizarse son las siguientes:

Tabla 1  
Técnicas de recolección de datos

Objetivo específico	Información requerida	Fuente	Técnica
1. Establecer los atributos, beneficios y valores asociados a la marca, y el nivel de diferenciación en comparación a la competencia.	Datos sobre Talent Search	Great People Consulting: Registros internos Clientes de Talent Search	Documental De campo: Encuestas a clientes
	Datos sobre marcas competidoras	Empresas competidoras Clientes de Talent Search	Documental De campo: Encuestas a clientes
2. Definir la percepción, opinión y actitud del cliente en relación a la marca y a los competidores.	Posicionamiento por atributos de acuerdo a la percepción de los clientes	Clientes de Talent Search	De campo: Encuestas a clientes
	Posicionamiento en relación a la competencia	Clientes de Talent Search	De campo: Encuestas a clientes
3. Analizar el perfil del target al que se dirige la marca Talent Search.	Perfil del cliente objetivo	Great People Consulting: Registros internos Clientes de Talent Search	Documental De campo: Encuestas a clientes
4. Determinar el estado actual y nivel de competitividad de la marca Talent Search mediante el estudio del entorno externo (macro y micro) e interno, y la definición del FODA.	Nivel de competitividad de Talent Search	Análisis macroentorno Análisis microentorno  Análisis interno	Documental: Análisis PEST Observacional/documental: fuerzas de Porter Observacional / documental

### **3.4.3. Instrumento de Investigación**

De acuerdo a la matriz anterior la técnica de investigación de campo a utilizarse será la encuesta, entendida como “un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos” (García, 2002, p.19). La técnica de la encuesta permite recopilar información de una forma estandarizada de grupos poblacionales amplios.

El instrumento correspondiente a la encuesta es el cuestionario, que según García (2002) es “un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador” (p.29).

Para el diseño del cuestionario se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 2  
Matriz para elaborar cuestionario de encuesta

Objetivo	Criterios	Indicadores	Pregunta
<b>Datos generales</b>		Empresa	¿A qué empresa representa?
<b>1. Establecer los atributos, beneficios y valores asociados a la marca, y el nivel de diferenciación en comparación a la competencia.</b> <b>2. Definir la percepción, opinión y actitud del cliente en relación a la marca y a los competidores.</b>	Atributos	Atributos de la marca	¿Qué atributos relaciona con Talent Search?
		Atributos de la competencia	¿Qué atributos relaciona con empresas de consultoría en Talento humano? (sin considerar a Talent Search)
	Beneficios	Beneficios de la marca	¿Qué beneficios atribuye a Talent Search?
		Beneficios de la competencia	¿Qué beneficios atribuye a empresas de consultoría en Talento humano? (sin considerar a Talent Search)
	Diagnóstico	Aspectos a mejorarse	¿Qué aspectos mejoraría en Talent Search?
		Importancia del servicio	¿Qué tan importante es Talent Search para su empresa?
		Diferenciación	¿Qué tan diferente considera a Talent Search en relación a otras empresas que brindan el mismo servicio?
	Conciencia de marca	Top of mind	¿Cuál es la primera empresa que se le viene a la mente en servicios de Colocación y valoración ejecutiva?
		Elección de marca	¿Si todas las marcas le ofrecieran el mismo costo y calidad, cual escogería?
	Actitud hacia la marca	Satisfacción	¿Cómo señalaría su grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Talent Search?
	Percepción de atributos	Precio	¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación al precio?
		Calidad	¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la calidad?
Utilidad		¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la utilidad?	

CONTINÚA →

Objetivo	Criterios	Indicadores	Pregunta
<b>3. Analizar el perfil del target al que se dirige la marca Talent Search.</b>	Características de uso	Relevancia	¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la relevancia?
		Frecuencia de uso	¿Qué tan frecuente utiliza su empresa los servicios de Talent Search?
		Razón de uso	¿Cuál es la razón principal por la que se requieren los servicios de Talent Search en su empresa?

Nota: El objetivo 4 no se incluye en la matriz puesto que la información a levantarse no requiere de la encuesta.



### 3.4.4. Encuestas

El cuestionario de encuesta es el siguiente:

#### UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

#### Cuestionario de encuesta para representantes de empresas, clientes de Talent Search

**Instrucciones.-** Lea detenidamente cada enunciado y responda de acuerdo a su percepción del servicio de Talent Search en su empresa. Se agradece de antemano su colaboración.

Empresa: .....

1) *¿Qué atributos relaciona con Talent Search?*

- Reconocimiento de marca (expertiz)
- Amplitud de contactos, bases de datos
- Experiencia en colocación y consultoría en Talento Humano
- Eficiencia y eficacia
- Otro:.....

2) *¿Qué atributos relaciona con empresas de consultoría en Talento humano? (sin considerar a Talent Search)*

- Reconocimiento de marca (expertiz)
- Amplitud de contactos, bases de datos
- Experiencia en colocación y consultoría en Talento Humano
- Eficiencia y eficacia
- Otro:.....

3) *¿Qué beneficios atribuye a Talent Search?*

- Seguimiento constante, durante y posterior al proceso de colocación
- Acompañamiento en el período de adaptación
- Evaluación de competencias y perfil de puestos
- Evaluación integral
- Otro:.....

4) *¿Qué beneficios atribuye a empresas de consultoría en Talento humano? (sin considerar a Talent Search)*

- Seguimiento constante, durante y posterior al proceso de colocación
- Acompañamiento en el período de adaptación
- Evaluación de competencias y perfil de puestos
- Evaluación integral

Otro:.....

5) *¿Qué aspectos mejoraría en Talent Search?*

.....

6) *¿Qué tan importante es Talent Search para su empresa?*

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

7) *¿Qué tan diferente considera a Talent Search en relación a otras empresas que brindan el mismo servicio?*

- Muy diferente
- Diferente
- Poco diferente
- Nada diferente

8) *¿Cuál es la primera empresa que se le viene a la mente en servicios de Colocación y valoración ejecutiva?*

.....

9) *¿Si todas las marcas le ofrecieran el mismo costo y calidad, cual escogería?*

.....

10) *¿Cómo señalaría su grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Talent Search?*

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

11) *¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación al precio? (¿Recibe lo justo, menos, más de lo que paga?)*

	Injusto			Justo	
	1	2	3	4	5
<b>Talent Search</b>					
<b>Marca 1:</b> .....					
<b>Marca 2:</b> .....					
<b>Marca 3:</b> .....					

12) *¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la calidad? (¿Los procesos y la solución de requerimientos es satisfactoria o insatisfactoria?)*

	Baja			Alta	
	1	2	3	4	5
<b>Talent Search</b>					
<b>Marca 1:</b> .....					
<b>Marca 2:</b> .....					
<b>Marca 3:</b> .....					

13) *¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la utilidad? (¿El servicio no cumple, cumple, o excede los resultados esperados?)*

	Baja			Alta	
	1	2	3	4	5
<b>Talent Search</b>					
<b>Marca 1:</b> .....					
<b>Marca 2:</b> .....					
<b>Marca 3:</b> .....					

14) *¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la relevancia? (¿El servicio es poco, medio o muy relevante para el funcionamiento de la empresa del cliente?)*

	Baja			Alta	
	1	2	3	4	5
<b>Talent Search</b>					
<b>Marca 1:</b> .....					
<b>Marca 2:</b> .....					
<b>Marca 3:</b> .....					

15) *¿Qué tan frecuente utiliza su empresa los servicios de Talent Search?*

- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**16) ¿Cuál es la razón principal por la que se requieren los servicios de Talent Search en su empresa?**

.....

### 3.5. Población

La población de la investigación está constituida por las empresas clientes de Talent Search. De acuerdo con los registros internos.

#### 3.5.1. Muestra

La fórmula aplicada para determinar el muestreo, como se detalló en el primer capítulo, es la siguiente:

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

Dónde:

- n = la muestra poblacional a determinar
- N = representa el universo de estudio = 106 empresas
- e = porcentaje de error de muestreo, que se fijará en el 5% o 0.05.
- z= la desviación estándar, igual a 1.96, correspondiente al 95% de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia 0.50 o 50%
- q= probabilidad de no ocurrencia 0.50 o 50%

Al remplazar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 106}{(0.05)^2(106 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 106}{0.0025(105) + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{101.8024}{0.2625 + 0.9604} = \frac{101.8024}{1.2229} = 83.25 \approx 83 \text{ empresas}$$

Se deben realizar 83 encuestas.

### **3.5.2. Recolección de datos**

Para la recolección de datos se seguirá el siguiente proceso:

- Validación del instrumento de investigación, encuesta, mediante la revisión del tutor de tesis.
- Correcciones al instrumento de investigación.
- Elaboración del cuestionario en la plataforma digital QUALTRIX, para la realización de las encuestas vía online.
- Envío de mails a los representantes de las empresas clientes de Talent Search, con la solicitud de la realización de la encuesta y anexando el link.

### **3.5.3. Tabulación y análisis de datos**

Para la tabulación y el procesamiento de datos se seguirá el siguiente procedimiento:

- Revisión de las respuestas y validación de las mismas
  - Se anularán las encuestas que estén vacías
- Se ingresarán los datos al sistema estadístico SPSS
- Se etiquetarán los datos
- Se generarán las tablas de frecuencias
- Se generarán los gráficos estadísticos
- Se elaborarán los mapas perceptuales
- Se realizará el análisis de datos

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados obtenidos

##### 1. ¿Qué atributos relaciona con Talent Search de Great People Consulting?

Tabla 3  
*Atributos relacionados con Talent Search*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento de marca (expertiz)	24	16%
Amplitud de contactos, bases de datos	38	26%
Experiencia en colocación y consultoría en Talento Humano	53	36%
Eficiencia y eficacia	31	21%
Otros	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>

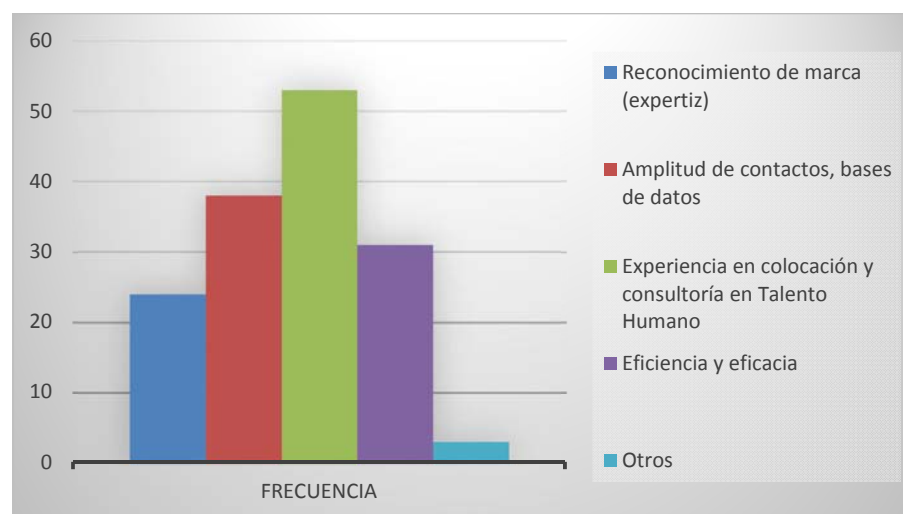


Figura 1. Atributos relacionados con Talent Search

**2. Sin considerar a Talent Search de Great People Consulting. ¿Qué atributos relaciona con otras empresas de consultoría en Talento humano?**

Tabla 4

*Atributos relacionados con otras empresas de consultoría en Talento Humano*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento de marca (expertiz)	35	32%
Amplitud de contactos, bases de datos	37	34%
Experiencia en colocación y consultoría en Talento Humano	21	19%
Eficiencia y eficacia	13	12%
Otros	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

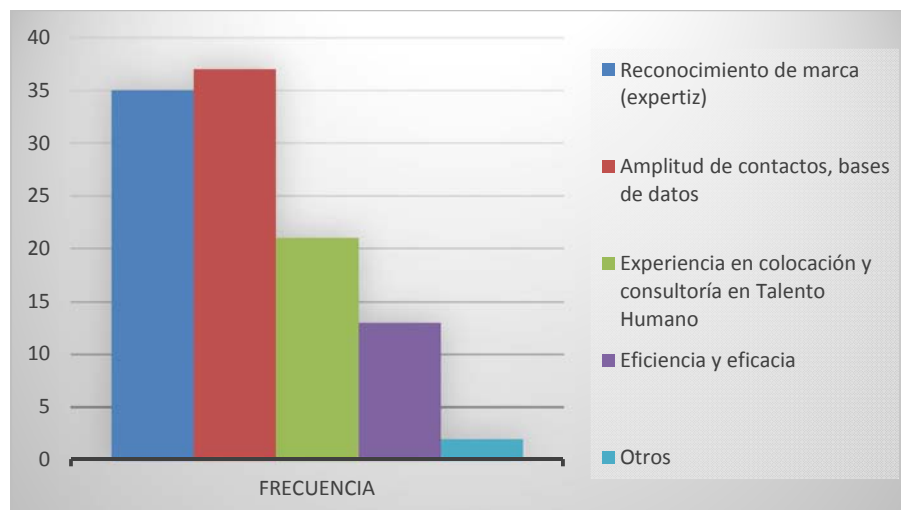


Figura 2. Atributos relacionados

### 3. ¿Qué beneficios atribuye a Talent Search de Great People Consulting?

Tabla 5  
Beneficios atribuidos a Talent Search

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Seguimiento constante, durante y posterior al proceso de colocación	20	12%
Acompañamiento en el período de adaptación	9	6%
Evaluación de competencias y perfil de puestos	38	23%
Calidad del servicio	58	36%
Metodología aplicada	36	22%
Otros	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

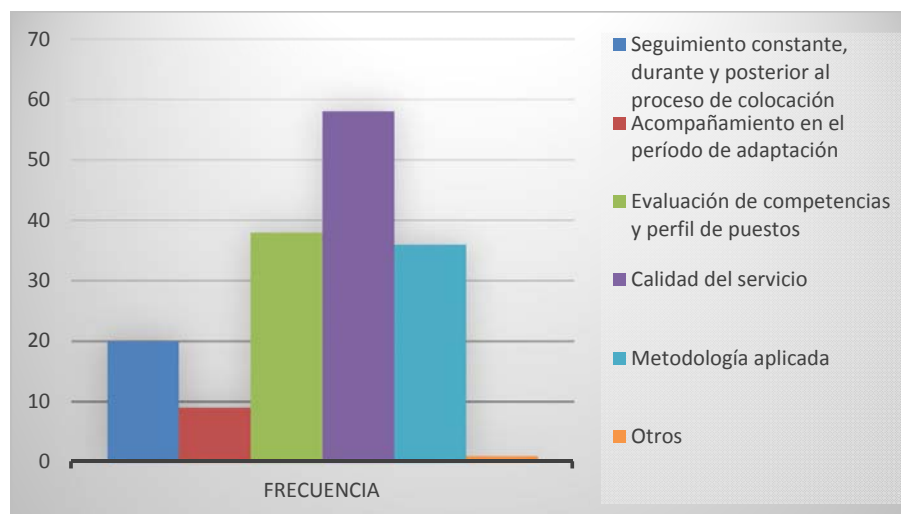


Figura 3. Beneficios atribuidos a Talent Search



**4. ¿Qué beneficios atribuye a empresas de consultoría en Talento humano?  
(sin considerar a Talent Search de Great People Consulting)**

Tabla 6  
*Beneficios atribuidos a otras empresas de consultoría en Talento Humano*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Seguimiento constante, durante y posterior al proceso de colocación	41	33%
Acompañamiento en el período de adaptación	23	18%
Evaluación de competencias y perfil de puestos	26	21%
Calidad del servicio	13	10%
Metodología aplicada	19	15%
Otros	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100%</b>

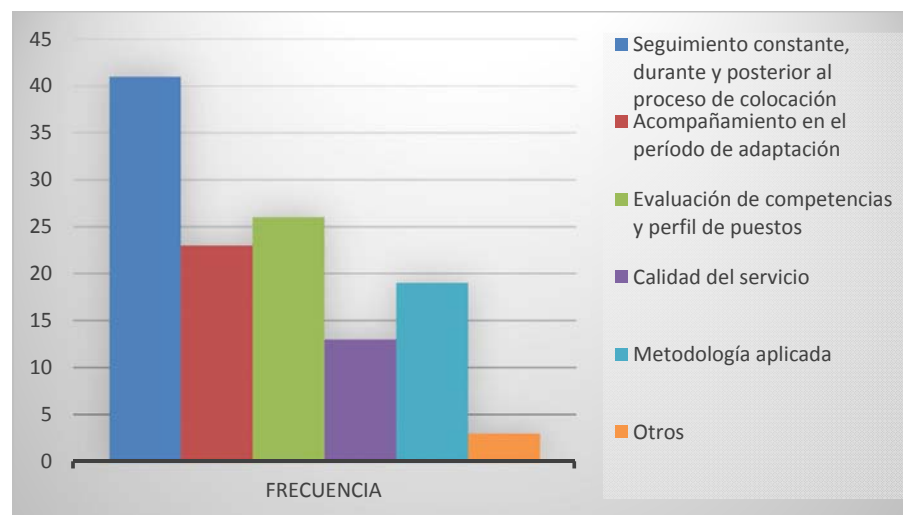


Figura 4. Beneficios atribuidos a otras empresas de consultoría en Talento Humano

### 5. ¿Qué aspectos recomendaría mejorar para el servicio de Talent Search de Great People Consulting?

Tabla 7  
Aspectos que recomienda mejorar para el servicio de Talent Search

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio	4	5%
Seguimiento del proceso	34	42%
Metodología	7	9%
Tiempos de entrega	26	32%
Otros	10	12%
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

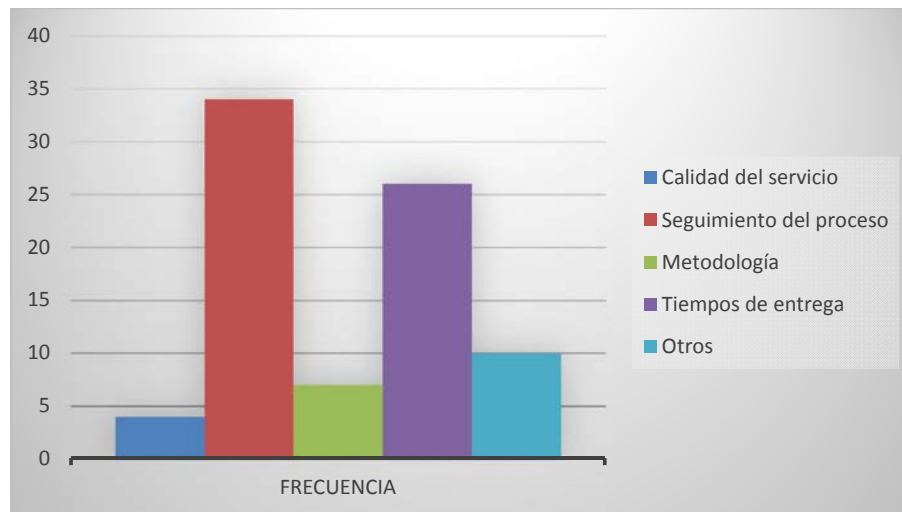


Figura 5. Aspectos que recomienda mejorar para el servicio de Talent Search

**6. ¿Qué tan necesario es Talent Search de Great People Consulting, para su empresa?**

Tabla 8  
*Nivel de necesidad de Talent Search para el cliente*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	15	21%
Importante	49	67%
Poco importante	9	12%
Nada importante	0	0%
TOTAL	<b>73</b>	<b>100%</b>

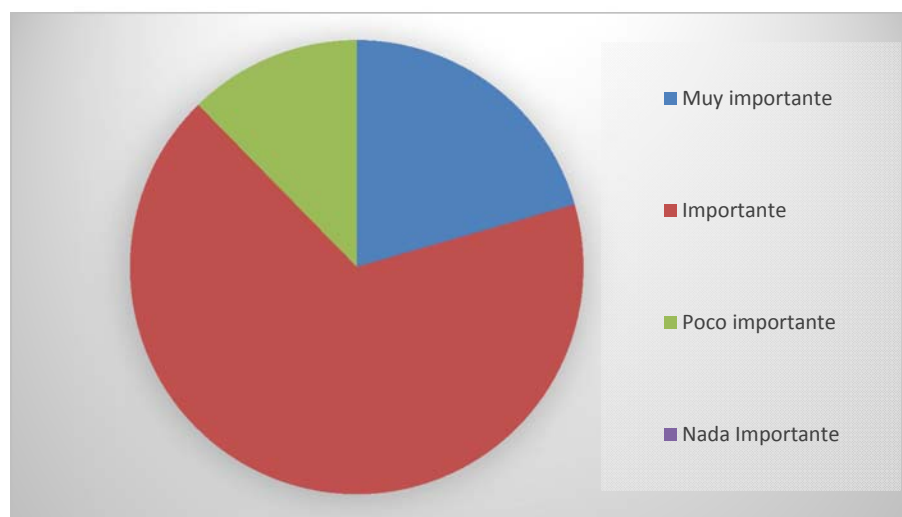


Figura 6. Nivel de necesidad de Talent Search para el cliente

**7. ¿Qué tan diferente considera a Talent Search de Great People Consulting en relación a otras empresas que brindan el mismo servicio?**

Tabla 9  
*Nivel de diferencia de Talent Search respecto a otras consultoras*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy diferente</b>	16	22%
<b>Diferente</b>	55	75%
<b>Poco diferente</b>	2	3%
<b>Nada diferente</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

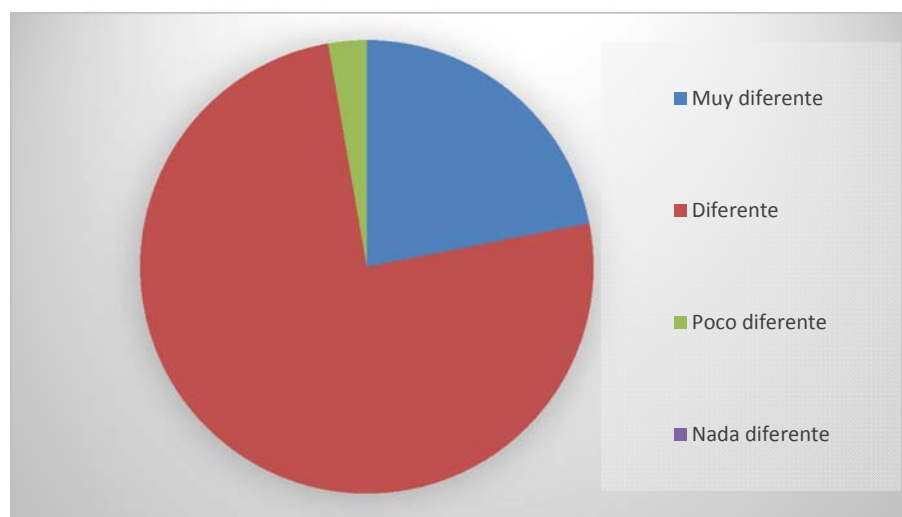


Figura 7. Nivel de diferencia de Talent Search respecto a otras consultoras

**8. ¿Cuál es la primera empresa que se le viene a la mente en servicios de selección ejecutiva y valoración ejecutiva?**

Tabla 10

*Empresa considerada como primera opción en servicios de selección y valoración ejecutiva*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Adecco	2	3%
Deloitte	13	18%
Great People Consulting	30	41%
Hunter and hunter	1	1%
NexosTalent	3	4%
Pc Internacional	1	1%
Price Water House	7	10%
Samper Head Hunting	13	18%
Selecta	3	4%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

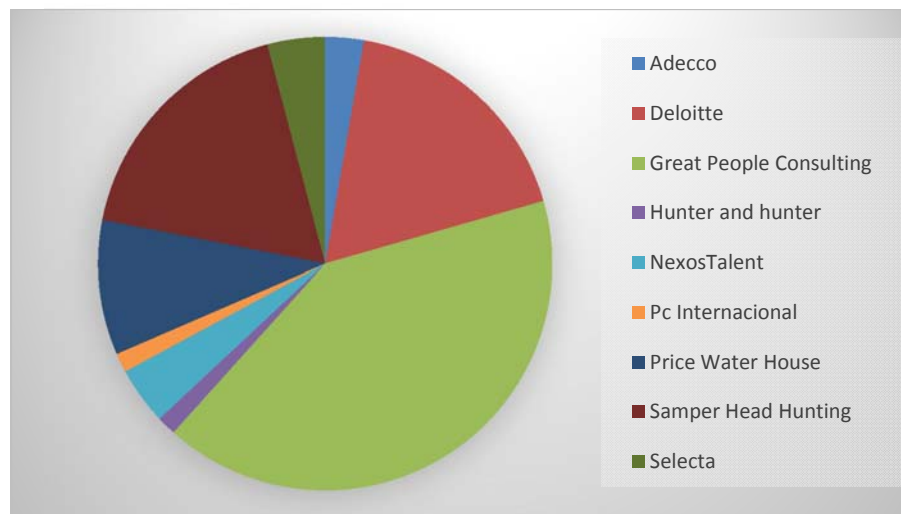


Figura 8. Empresa considerada como primera opción en servicios de selección y valoración ejecutiva

**9. ¿Si todas las empresas de consultoría en Talent Humano le ofrecieran el mismo costo y calidad, cual escogería?**

Tabla 11

*Empresa de consultoría escogida, sin tomar en cuenta calidad y costo*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Adecco	2	3%
CCH Internacional	1	1%
Deloitte	1	1%
Great People Consulting	55	75%
Hay Group	1	1%
Price Water House	4	5%
Samper Head Hunting	9	12%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

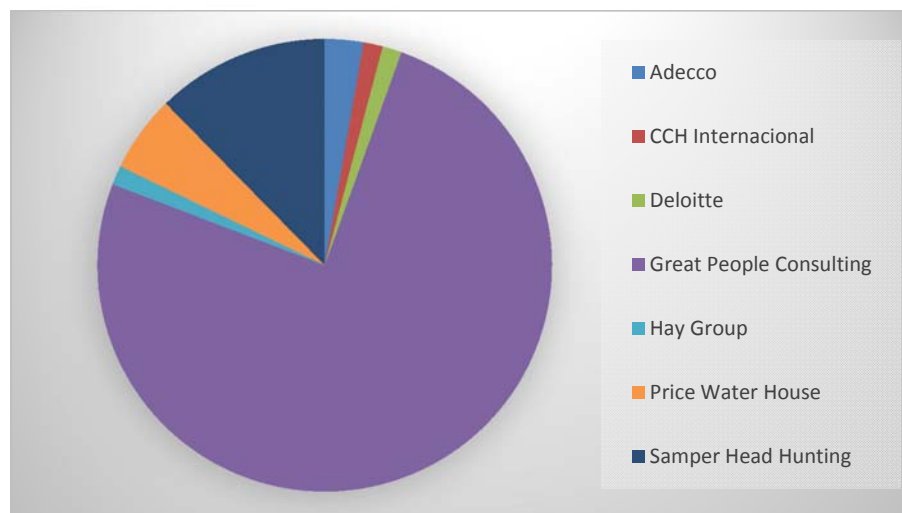


Figura 9. Empresa de consultoría escogida, sin tomar en cuenta calidad y costo

**10. ¿Cómo señalaría su grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Talent Search de Great People Consulting?**

Tabla 12  
*Grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Talent Search*

Opción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Muy alto</b>	17	23%
<b>Alto</b>	55	75%
<b>Medio</b>	1	1%
<b>Bajo</b>	0	0%
<b>Muy bajo</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

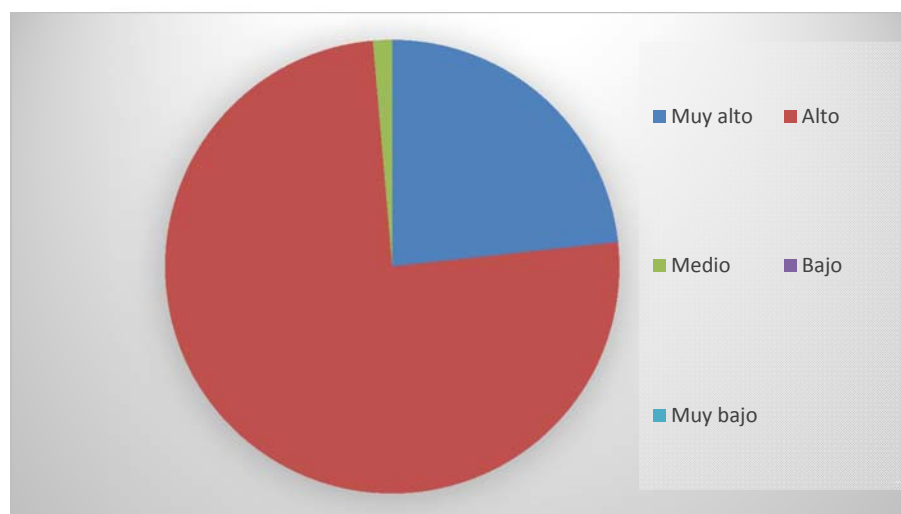


Figura 10. Grado de satisfacción con el servicio ofrecido por Talent Search

## 11. ¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación al precio?

Tabla 13

Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación al precio

Opción	Recibe menos de lo que paga	Recibe lo justo	Recibe más de lo que paga	TOTAL
Talet Search		54	19	73
O'Conor Consulting	3	69	1	73
Korn Ferry	3	61	9	73
Samper Head Hunting	14	58	1	73
Price Water House	3	60	10	73
Deloitte Ecuador	1	60	12	73
Nexos Talent	10	63		73
Talent Partnership	9	61	3	73
Selecta	13	57	3	73

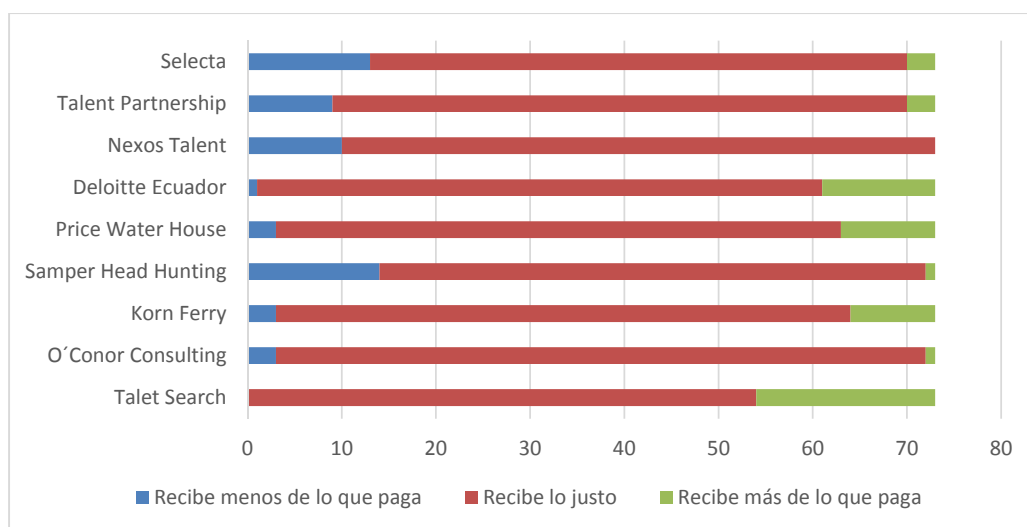


Figura 11. Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación al precio



## 12. ¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la calidad?

Tabla 14

Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la calidad

Opción	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Insatisfactoria	TOTAL
Talet Search	71	1	1	73
O'Conor Consulting	57	14	2	73
Korn Ferry	69	2	2	73
Samper Head Hunting	41	28	4	73
Price Water House	64	8	1	73
Deloitte Ecuador	64	8	1	73
Nexos Talent	46	24	3	73
Talent Partnership	45	28	0	73
Selecta	50	21	2	73

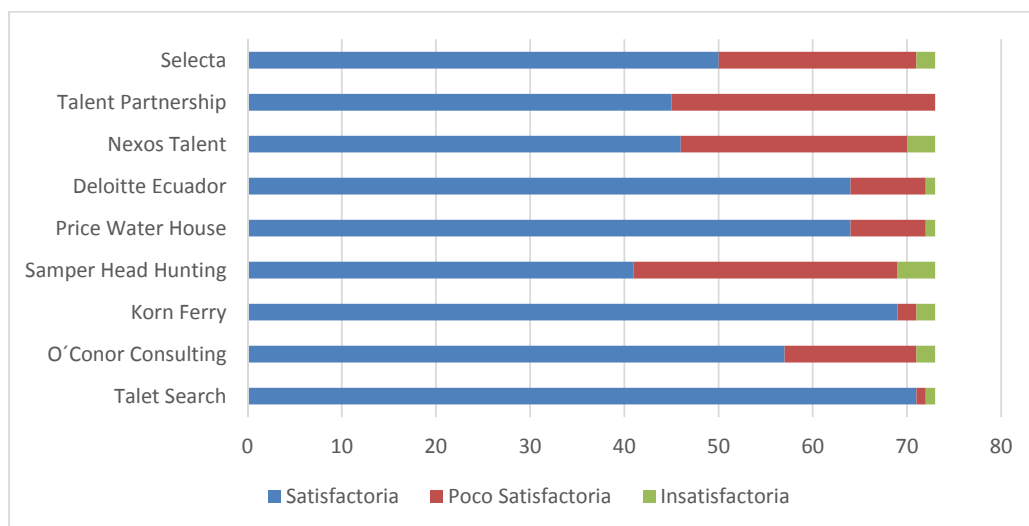


Figura 12. Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la calidad

### 13. ¿Cómo calificaría a Talent Search y empresas competidoras en relación a la utilidad?

Tabla 15

Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la utilidad

Opción	El servicio no cumple los resultados esperados	El servicio cumple los resultados esperados	El servicio excede los resultados esperados	TOTAL
Talet Search	0	59	14	73
O'Conor Consulting	2	71	0	73
Korn Ferry	0	65	8	73
Samper Head Hunting	8	64	1	73
Price Water House	1	64	8	73
Deloitte Ecuador	1	63	9	73
Nexos Talent	12	61	0	73
Talent Partnership	9	61	3	73
Selecta	8	60	5	73

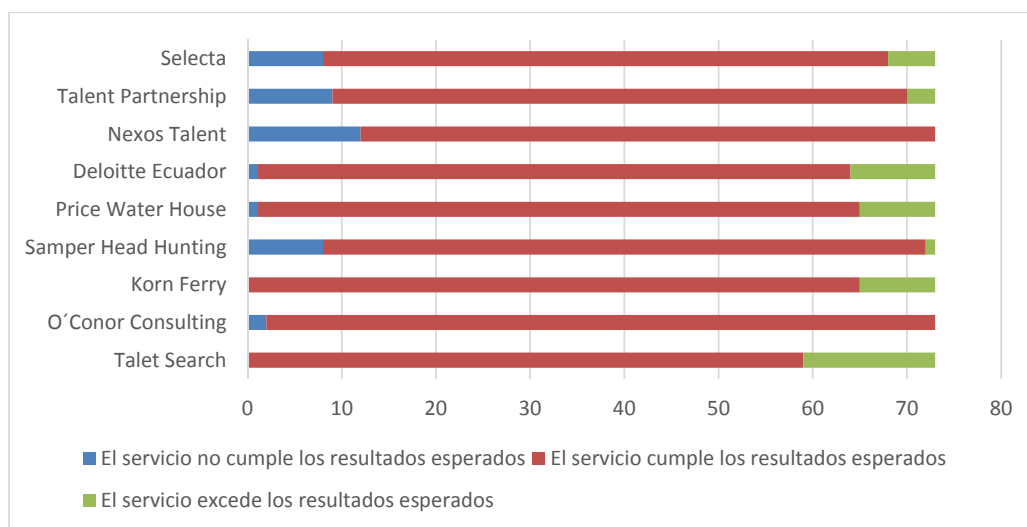


Figura 13. Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la utilidad

#### 14. ¿Cómo calificaría en relación a si es relevante Talent Search y empresas competidoras para el funcionamiento de su empresa?

Tabla 16

Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la relevancia para el cliente

Opción	El servicio es poco relevante	El servicio es medio relevante	El servicio es muy relevante	TOTAL
Talet Search	0	45	28	73
O'Conor Consulting	2	64	7	73
Korn Ferry	0	61	12	73
Samper Head Hunting	8	57	8	73
Price Water House	6	47	20	73
Deloitte Ecuador	3	50	20	73
Nexos Talent	15	55	3	73
Talent Partnership	13	54	6	73
Selecta	11	56	6	73

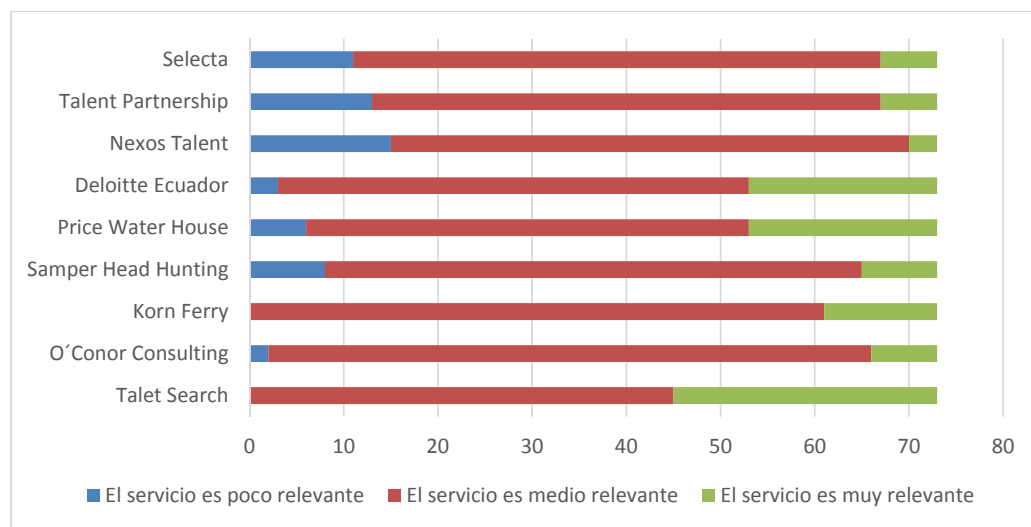


Figura 14. Calificación de Talent Search y otras consultoras en relación a la relevancia para el cliente

### 15. ¿Qué tan frecuente utiliza su empresa los servicios de Talent Search?

Tabla 17  
Frecuencia de uso de los servicios de Talent Search

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	7%
Frecuentemente	28	38%
A veces	22	30%
Casi nunca	18	25%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

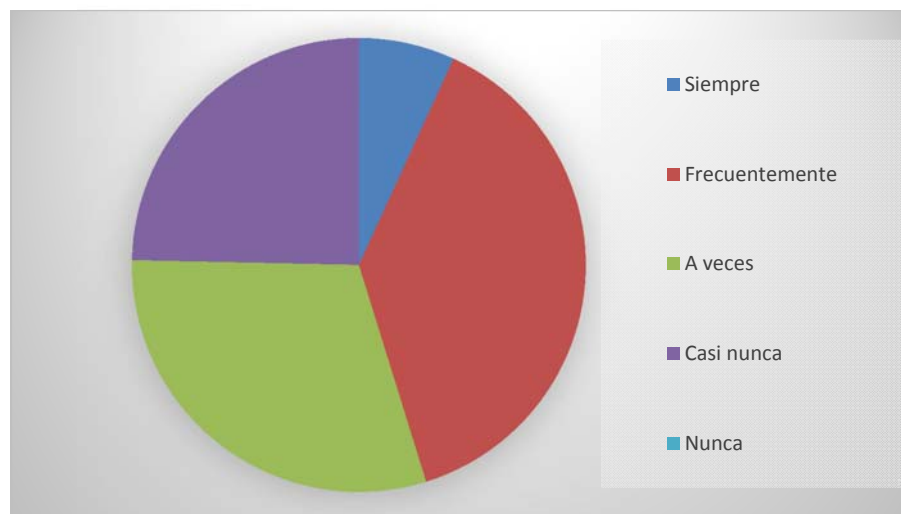


Figura 15. Frecuencia de uso de los servicios de Talent Search

**16. ¿Cuál es la razón principal por la que se requieren los servicios de Talent Search en su empresa?**

Tabla 18  
Razón principal para requerir servicios de Talent Search

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Asesoría	3	4%
Base de datos	1	1%
Calidad	12	16%
Confianza	1	1%
Coaching	1	1%
Evaluación	9	12%
Experiencia	5	7%
Innovación	1	1%
Selección nivel gerencial	37	51%
Servicio personalizado	1	1%
Tercerización de reclutamiento	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

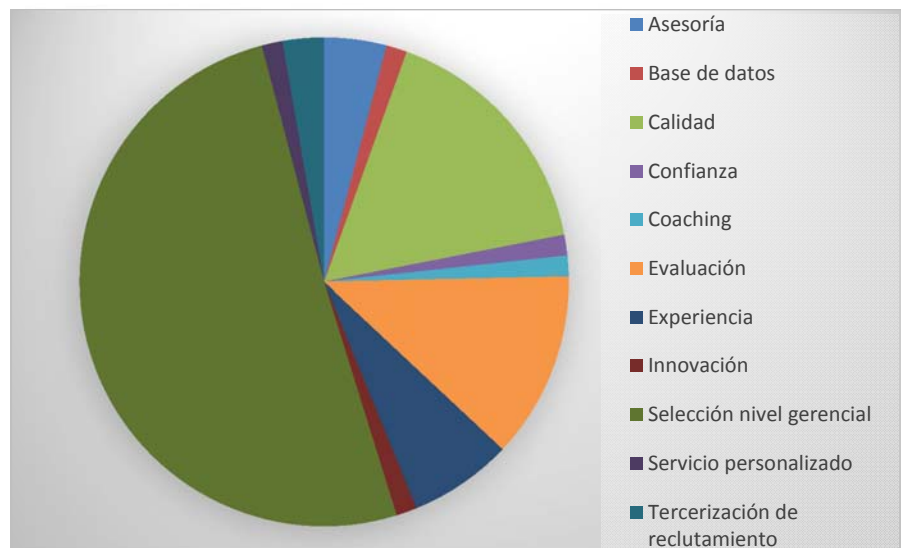


Figura 16. Razón principal para requerir servicios de Talent Search

- De las 83 empresas abordadas, respondieron la encuesta 73, y a continuación se presenta un breve análisis de los resultados de cada pregunta:
- El 36% opina que la experiencia en colocación y consultoría en talento humano, es el principal atributo identificado con Talent Search, seguido de un 26% que piensa que es la amplitud de contactos, base de datos; y como un tercer atributo con el 21% se encuentra la eficiencia y eficacia.
- Al consultar sobre los atributos de otras consultoras, el 34% piensa que es la amplitud de contactos, base de datos, seguido del 32% que cree que es el reconocimiento de marca, y como tercer grupo con el 19% se atribuye la experiencia en colocación y consultoría en talento humano.
- En cuanto a los beneficios de Talent Search, un 36% piensa que es la calidad del servicio, un 23% la evaluación de competencias y perfil de puestos, y como tercer grupo el 22% de metodología aplicada.
- Los principales beneficios de otras consultoras fueron: con el 33% el seguimiento constante, durante y posterior al proceso de colocación, con 21% la evaluación de competencias y perfil de puestos, y con el 18% el acompañamiento en el período de adaptación.
- Al consultar sobre los aspectos en los que podría mejorar Talent Search, un 42% indicó que sería el seguimiento del proceso, el 32% los tiempos de entrega y un 12% otros factores como el acompañamiento, cobertura, búsqueda de perfiles no gerenciales, entre otros.
- Sobre el nivel de necesidad de Talent Search, el 67% cree que es importante y el 21% que es muy importante, solamente un 12% opinó que es poco importante.
- Un 75% de los encuestados creen que Talent Search es diferente a otras consultoras, el 22% que es muy diferente.
- A cerca de la percepción del cliente sobre la primera opción de una consultora de selección y valoración ejecutiva, el 41% cree que es Great People Consulting, con el 18% empatan Deloitte Ecuador y Samper Head Hunting, un 10% opinó que es Price Water House.

- Un 75% de los encuestados piensa que Great People Consulting sería la mejor consultora sin tomar en cuenta la calidad y el costo, seguida con un 12% por Samper Head Hunting y 5% Price Water House.
- Un 75% siente un alto grado de satisfacción con el servicio proporcionado por Talent Search, un 23% opina que es muy alto.
- Respecto al precio que pagan por el servicio de Talent Search, un 74% de los encuestados considera que es justo y un 26% que recibe más de lo que paga; mientras que con respecto a otras 8 consultoras, en promedio el 84% que recibe lo que paga, el 10% cree que recibe menos de lo que paga y el 7% que recibe más de lo que paga.
- Al solicitar la calificación de la calidad de Talent Search, el 97% cree que es satisfactoria, y un 3% que es poco satisfactoria o insatisfactoria; mientras que respecto a otras consultoras, en promedio un 75% lo considera satisfactorio, 23% poco satisfactorio y 3% insatisfactorio.
- Sobre la utilidad de los servicios de Talent Search, el 81% cree que cumple con los resultados esperados y el 19% que excede la expectativa; respecto a otras consultoras, en promedio el 87% recibe los resultados esperados, el 7% cree que no se cumple lo esperado y el 6% que se excede la expectativa de servicio.
- El evaluar sobre la relevancia de Talent Search para el cliente, el 62% piensa que es medio relevante y el 38% que es muy relevante; en cambio para las otras consultoras, en promedio el 76% piensa que es medio relevante, el 14% muy relevante y el 10% que es poco relevante.
- Sobre la frecuencia de uso de los servicios ofrecidos por Talent Search, un 38% lo hace frecuentemente, 30% a veces, 25% casi nunca y 7% siempre.
- Finalmente, al indagar sobre el motivo principal para requerir los servicios de Talent Search, el 51% indica que es por su servicio de selección de personal a nivel gerencial, un 16% hace referencia a la calidad, un 12% por la evaluación del personal ejecutivo, un 7% por la experiencia, y el restante 14% por diversos motivos como por ejemplo: asesoría, servicios de coaching, innovación, entre otros.

En resumen, los resultados serían los siguientes:

- Atributos
  - Talent Search: experiencia, base datos, eficiencia
  - Otras: base datos, expertiz, experiencia
- Beneficios
  - Talent Search: calidad, evaluación de competencias, metodología
  - Otras: seguimiento completo, evaluación de competencias, acompañamiento
- Aspectos de mejora para Talent Search: seguimiento, tiempo de entrega, acompañamiento, búsqueda perfiles no gerenciales
- Nivel de necesidad por parte del cliente: Talent Search: importante y muy importante
- Nivel de diferencia: Talent Search: diferente y muy diferente
- Primera opción de servicios de selección y valoración ejecutiva: Great People Consulting, Deloitte Ecuador, Samper Head Hunting, Price WH.
- Primera opción sin considerar calidad y costo: Great People Consulting, Samper Head Hunting, Price Water House
- Nivel de satisfacción del servicio Talent Search: alto, muy alto
- Calificación respecto al precio:
  - Talent Search: lo justo, más de lo que paga
  - Promedio otras: lo justo, menos de lo que paga, más de lo que paga
- Calificación respecto a la calidad:
  - Talent Search: satisfactorio
  - Promedio otras: satisfactorio, poco satisfactorio
- Calificación respecto a la expectativa de cumplimiento:
  - Talent Search: se cumple lo esperado, se excede lo esperado
  - Promedio otras: se cumple lo esperado, se recibe menos de lo esperado, ,se excede lo esperado
- Calificación respecto a la relevancia para el cliente:
  - Talent Search: medio relevante, muy relevante



- Promedio otras: medio relevante, muy relevante, poco relevante
- Frecuencia de uso de servicios de Talent Search: frecuentemente, a veces, casi nunca, siempre
- Razón principal para requerir servicios de Talent Search:

#### 4.1.1. El posicionamiento perceptual de la marca

Para definir el posicionamiento por atributos, en relación a la competencia se elaboraron los mapas perceptuales con los datos obtenidos en las preguntas 11, 12, 13 y 14 de la encuesta. Los resultados obtenidos se encuentran en los siguientes gráficos:

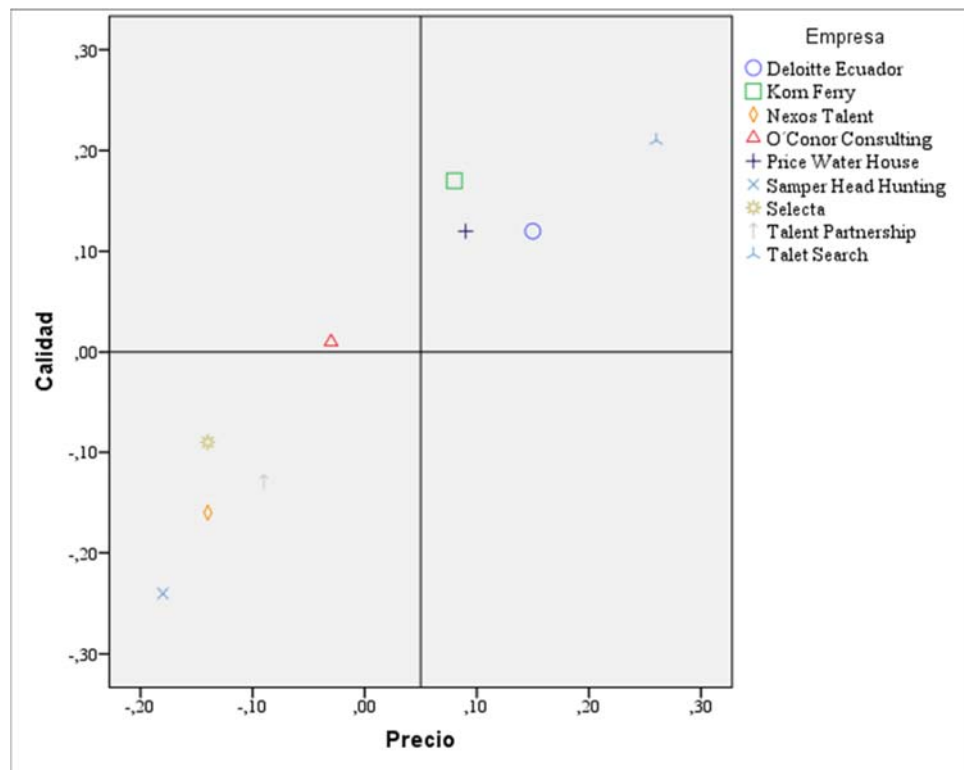


Figura 17. Mapa perceptual Precio - Calidad

Se observa que Talent Search se ubica en la esquina superior derecha lo que representa un alto posicionamiento, tanto en precio como en calidad. En este caso el posicionamiento por el precio no se debe a valores bajos, sino a la percepción del cliente de recibir más de lo que paga. De cerca se encuentran Korn Ferry, Deloitte

Ecuador y Price Water House, mientras que Samper Head Hunting y Nexos Talent son las peor posicionadas.

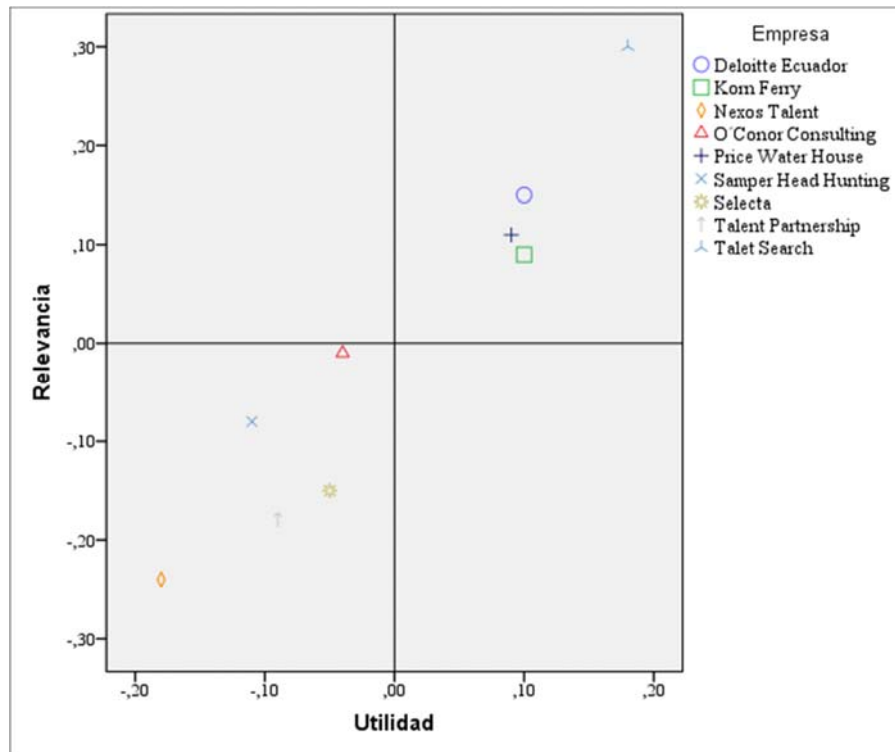


Figura 18. Mapa perceptual Relevancia – Utilidad

En criterios como relevancia y utilidad se observa que Talent Search se posiciona por sobre todas las empresas, siguiéndole Korn Ferry, Deloitte Ecuador y Price Water House. Por el contrario, Nexos Talent muestra el peor posicionamiento.

#### 4.1.2. Situación del mercado

Adicionalmente a los resultados del instrumento de investigación aplicado, la situación del mercado será complementada revisando aspectos externos como macroentorno y microentorno, así como también aspectos internos de la consultora referentes a sus estrategias de posicionamiento, con lo cual se construirá una matriz FODA. Posteriormente en el presente apartado se revisará la situación referente a

Oferta y Demanda del servicio de consultoría para selección y evaluación de candidatos de nivel ejecutivo, luego de lo cual se plasmarán aspectos estratégicos para mejorar el posicionamiento de Talent Search.

#### **4.1.2.1. Análisis Externo**

El análisis externo revisará aspectos externos de la empresa, desde la óptica del macroentorno, y posteriormente se detallarán aspectos del microentorno basados en análisis de las 5 fuerzas de Porter.

##### **4.1.2.1.1. Análisis macroentorno PEST**

El macroentorno o macroambiente de la empresa se conforma de aspectos que no son controlables por los directivos de la empresa, se revisarán algunos factores generales, como son Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

#### **Factores Políticos**

A partir del año 2007 la fuerza política Alianza País, que lidera el gobierno nacional, ha impactado en cambios de diversa índole, entre los cuales se pueden resaltar aspectos políticos y jurídicos.

Se puede mencionar la manera de gobernar actual, en la cual priman la propaganda continua, que mediante espacios en radio, televisión y prensa escrita comunican al pueblo cada aspecto relevante que ocurre, desde la visión del régimen, así como también los espacios de cada sábado, en los que el señor presidente de la república comunica al país, desde diferentes sitios físicos, sobre los asuntos de su gestión, entre otros temas.

Es claro que Alianza País aparte de abarcar el poder ejecutivo, tiene la mayoría de asambleístas que forman el poder legislativo, que por un lado permite una gran capacidad de gobernabilidad, y por otro no es sano al no verse favorecida la opción a la oposición de una ley o reforma legal.

Según datos de la encuestadora CEDATOS, el nivel de popularidad del gobierno de Rafael Correa ha sufrido un deterioro desde sus inicios, de aproximadamente 8 puntos porcentuales, sin embargo de que son más altos que en 2009 y 2010 cuando llegaron a niveles del 51%, como se puede ver en la siguiente figura:

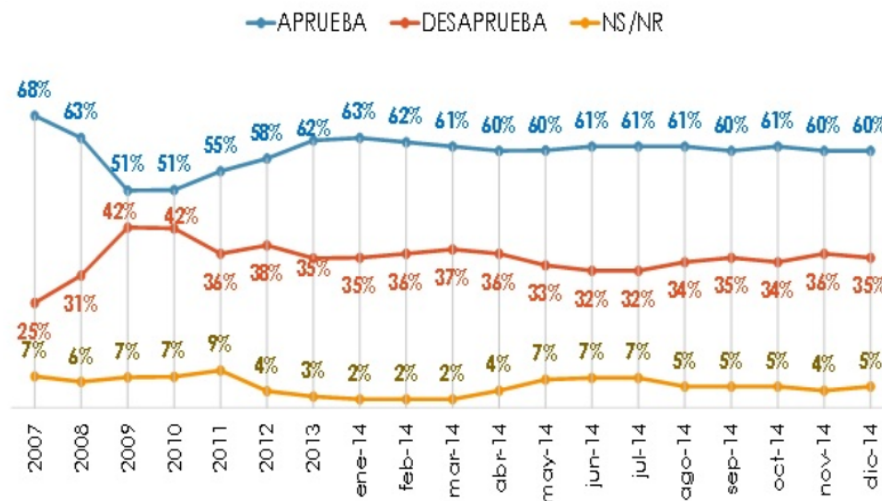


Figura 19. Nivel de popularidad del gobierno

Fuente: (CEDATOS, 2014)

También se pueden mencionar aspectos que afectan o inciden en el diario vivir empresarial del Ecuador, como por ejemplo la nueva Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo, que fue aprobada el mes anterior, y que ha traído consigo polémica por parte del sector privado, que en función de algunos cambios como el de obligación a liquidación de empleados pese a que renuncien, se puede generar un malestar por parte del empleador, con posibilidad de afección en la cantidad de fuerza laboral con la que cuenta cada institución privada.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una posible amenaza, debido a que sobre todo en los últimos años, el aspecto político es sin duda variable, lo cual afecta por un lado a la inversión del exterior, al nivel de consumo, sobre todo de productos que no son de primera necesidad, e incluso a la estructura de personal de las empresas, ya que en función de costos operativos o de servicio y nuevas condiciones laborales, las empresas deben optimizar la fuerza laboral para mantener sus niveles de utilidad.

### Factores Económicos

En cuanto al tema económico, si bien es cierto se denota una mejora general en diversos indicadores, a continuación se presentan 3 elementos generales como son la variación del crecimiento del PIB, la inflación y las tasas de interés.

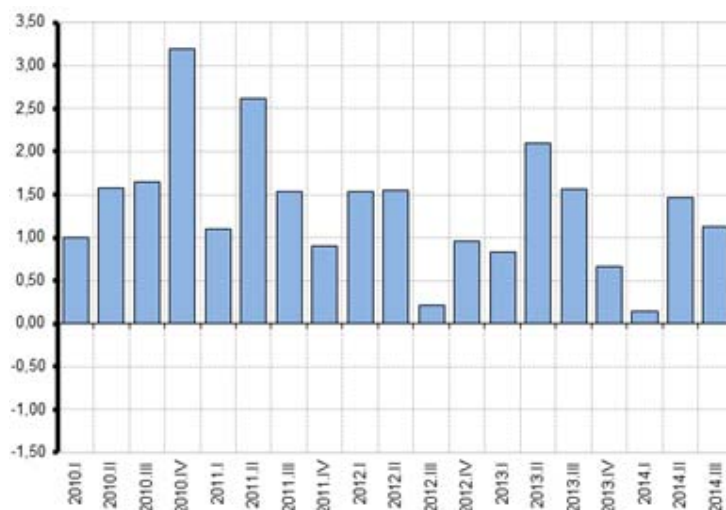


Figura 20. Tasa de variación del PIB trimestral real

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El Producto Interno Bruto (PIB) real, se constituye de la sumatoria global de los bienes y servicios que se producen en un país, pero no toma en cuenta a la inflación, por lo que se permite verificar la variación real que tiene entre los períodos comparados.

Según la información publicada en el sitio web del Banco Central del Ecuador, como se puede ver en el gráfico, la tasa de variación del PIB real durante los últimos 5 años ha tenido un incremento importante en los años 2010, 2011 y 2013, pero también decrementos fuertes a inicios del 2013 y a mediados del 2012. La variación general es inestable, pero muestra una tendencia hacia la baja, lo que implica que la economía del país no está creciendo en la misma forma que en años anteriores.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una amenaza, ya que la leve desaceleración del crecimiento de la economía del país, implica que la producción y en general el movimiento empresarial también deja de crecer a la misma velocidad que en años anteriores; se debe aclarar que unos sectores crecerán menos y otros no, incluso posiblemente haya sectores que puedan incrementar su crecimiento, sin embargo, de manera general, el factor es una potencial amenaza.

Tabla 19  
*Porcentajes de inflación*

FECHA	VALOR
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

La inflación corresponde al incremento, o decremento, de los precios de los productos y servicios de un mercado. Para el caso del Ecuador, el porcentaje de inflación se calcula en función del Índice de Precios al Consumidor que proporciona

el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), sobre productos y servicios que se consideran básicos.

La información presentada en la tabla precedente, muestra que se inició con una inflación anual en febrero 2013 del 3,48%, y termina con el 3,53% en enero del presente año. Al comparar únicamente las dos cantidades no habría una variación significativa, sin embargo, al verificar la tabla completa, se observan cambios importantes, entre los cuales resaltan: un decrecimiento paulatino desde el inicio del período presentado hasta septiembre del 2013, mes en el que se registró el valor más bajo de la serie (1,71%), justo un año más adelante se encuentra el valor más alto de la que es del 4,19%, y nuevamente comienza un descenso, pero en esta ocasión leve hasta enero del 2015. La variación provoca una tendencia que decrece y luego crece de manera cíclica, al menos en los años presentados, lo cual implica inestabilidad de los precios.

Se debe también indicar que uno de los factores que inciden en la inflación es el consumo, en general un mayor consumo provocaría el incremento de precios, sobre todo en aquellos productos o servicios más demandados, considerando otras variables estables. Por esto, se puede comprobar también un incremento del consumo, pero que no es sostenido, sino que tiende a bajar y nuevamente subir.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una leve oportunidad, ya que a pesar de mostrarse una variación cíclica de la inflación en el país, al ser una empresa de servicios de consultoría no tiene componentes directos como insumos materiales que se vean afectados en el margen de ganancia; más bien se podría decir que el valor de la inflación es inferior al 5%, situación que torna a la economía más estable.

Tabla 20  
*Tasas de interés activa y pasiva*

FECHA	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
Marzo-31-2015	7.31 %	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	5.32 %
Enero-31-2015	7.84 %	5.22 %
Diciembre-31-2014	8.19 %	5.18 %
Noviembre-30-2014	8.13 %	5.07 %
Octubre-31-2014	8.34 %	5.08 %
Septiembre-30-2014	7.86 %	4.98 %
Agosto-31-2014	8.16 %	5.14 %
Julio-30-2014	8.21 %	4.98 %
Junio-30-2014	8.19 %	5.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %	5.11 %
Abril-30-2014	8.17 %	4.53 %
Marzo-31-2014	8.17 %	4.53 %
Febrero-28-2014	8.17 %	4.53 %
Enero-31-2014	8.17 %	4.53 %
Diciembre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Noviembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Octubre-31-2013	8.17 %	4.53 %
Septiembre-30-2013	8.17 %	4.53 %
Agosto-30-2013	8.17 %	4.53 %
Julio-31-2013	8.17 %	4.53 %
Junio-30-2013	8.17 %	4.53 %
Mayo-31-2013	8.17 %	4.53 %
Abril-30-2013	8.17 %	4.53 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Las tasas de interés activa y pasiva son otro elemento que sirve para medir la economía de un país, aunque por sí solas son limitadas. Estos elementos muestran el valor que se genera por la concesión de un crédito, en el caso de la tasa activa, y el valor que una entidad financiera paga a un cliente por su ahorro, lo que corresponde a la tasa pasiva.

En cuanto a los datos presentados en la tabla precedente, la tasa activa muestra una estabilidad inicial, ya que desde abril 2013 durante 13 meses consecutivos se mantuvo en 8,17%; luego comienza una variación que es leve, siendo el valor más alto de la serie 8,21% en julio del 2014, y el más bajo fue 7,31% en marzo de 2015. Esto es positivo para el país, ya que a pesar de no ser tasas tan bajas como se pensaría al estar en una economía dolarizada, son valores inferiores al 10%, y muestra una leve tendencia a la baja, lo que indica que el crédito en el país es más accesible que antes.



Por su parte, los valores de la tasa pasiva registran igualmente un valor fijo hasta abril de 2014, que este caso es de 4,53%; luego la variación alcanza 5,32% en febrero 2015, y bajó hasta 4,98% en dos meses del segundo semestre del año 2014. La tendencia en este caso es a subir, aunque muy levemente, pero esto permite que las instituciones paguen a quienes realizan depósitos un mayor porcentaje, con lo cual se motivaría el ahorro, porque se vuelve más interesante para una empresa o familia que tenga la posibilidad de poner su dinero en una cuenta, el decidir hacerlo.

En general la banca en el país se ha estabilizado desde su mayor crisis a finales de los años 90; lo cual es positivo para la sociedad ecuatoriana, ya que los bancos, instituciones financieras e incluso ahora las cooperativas de ahorro y crédito, son un motor de intermediación financiera que captan el dinero de un lado y lo colocan, apoyando a la dinamización de la economía. Claro que las cifras dejan ver que las instituciones financieras deben trabajar en la optimización de su operación, porque cada vez es menor la brecha entre ambas tasas de interés.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una oportunidad, debido a que se muestra estabilidad en las cifras de las tasas activa y pasiva de los dos últimos años. Por un lado, se permite un mayor acceso al crédito por parte de las empresas, emprendimientos, negocios y en general las familias; y por otro lado se estimula o fomenta el ahorro para que tanto familias o empresas se vean beneficiadas por una mayor tasa de interés como ganancia por la entrega temporal de su dinero a una entidad financiera.

### **Factores Sociales**

Los elementos que representan un termómetro en el ámbito social, tienen que ver principalmente con el bienestar, el empleo, la seguridad, obra social, discriminación, acceso a servicios, entre otros.

En el país se han sentido cambios positivos durante los últimos años, no solo por el incremento de ingresos como producto de precios altos del petróleo, sino también en el destino que se ha dado a una parte de esta mayor entrada de recursos al Ecuador. Cambios como mejoras viales, incremento de asignación de recursos para salud, educación, vivienda, etc. han sido de conocimiento general durante los últimos años; sin embargo, existen otros aspectos que como el de la seguridad, en el que a pesar de haber esfuerzos por parte de las dependencias correspondientes, todavía falta por mejorar; también se puede mencionar los alto niveles de violencia de género, que entre muchos otros aspectos inciden de manera negativa en la calidad de vida de los ecuatorianos.

El tema del empleo es muy importante en el ámbito social, y uno de los indicadores más utilizados para medir este factor es la tasa de desempleo, ya que indica la porción de la Población Económicamente Activa (PEA) que no está laborando en alguna institución pública o privada, ni tampoco trabaja por su propia cuenta en un negocio pequeño, emprendimiento o como empresario.

Tabla 21  
*Tasa de desempleo*

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Respecto del desempleo, según la información presentada en la tabla precedente, se denota una baja importante durante los últimos años, ya que en marzo del 2009 la tasa fue del 8,60%, mientras que diciembre del 2014 se ubicó en el 4,54%, es decir que bajó a casi la mitad. Dentro de la serie presentada, la tasa llegó a su valor más alto en marzo del 2010 (9,09%), y desde entonces muestra una tendencia a la baja con ciertos altibajos; la tasa más baja es la de final del 2014.

La baja significativa del desempleo puede basarse en distintos factores, uno de los cuales podría ser el hecho de que el tamaño del Estado ha crecido, en el sentido de que ahora hay más Ministerios y otras Instituciones Públicas, lo cual ha generado más plazas de empleo. También podría deberse a un crecimiento del comercio minorista, situación en la que están una buena parte de los ecuatorianos. En todo caso, el hecho de que menos personas estén en el grupo de desempleados, quiere decir que se han incrementado las plazas de trabajo y oportunidades de comercio.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una oportunidad, debido principalmente a que menos desempleo implica un aspecto social positivo, que incide no solo en el hecho de que más ecuatorianos tengan ingresos mensuales fijos o variables, dependiendo el grupo en el que se encuentren, sino que esto apoya al consumo, lo cual beneficia e incide en la empresa privada, y esto a su vez dinamiza la economía del país.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología es un factor que ha evolucionado notablemente en las últimas dos o tres décadas, y esto se lo puede ver desde diferentes perspectivas.

Por ejemplo han aparecido una serie de implementos electrónicos, y los que ya existían han mejorado su rendimiento, se podría decir que la tecnología está tomándose muchas áreas laborales, del hogar y obviamente de la diversión de los seres humanos. Cada vez es más común que exista una computadora en los hogares ecuatorianos,

según datos publicados por el INEC para el año 2013 el 27,5% de los hogares tiene una computadora de escritorio, y el 18,1% tiene un computador portátil, con lo cual casi la mitad de hogares ecuatorianos posee en equipo de computación. Así mismo el 86,4% de los hogares tienen teléfono celular. Un 28,3% de los hogares tienen acceso a internet, siendo el área urbana donde hay un mayor porcentaje (37%). (INEC, 2013)

Otro ámbito de los avances tecnológicos corresponde a la profundización en conocimientos, cada vez hay más estudiantes con mayor nivel de estudios en el mundo y también en Ecuador. Por ejemplo según datos del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA), en tres instituciones que ofrecen postgrados como son la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador (FLACSO), el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB), presentaron un promedio anual de graduados de 181, 61 y 327 estudiantes respectivamente. Así mismo se indica que un 57% de los profesores del Sistema de Educación Superior contaban con maestría. (CONEA, 2009)

La Educación Superior va en crecimiento en el país, y mucho más fuera de él, esto permite no solo un mejor nivel de conocimiento, sino el aprendizaje de nuevas maneras de realizar las cosas, lo cual aporta notablemente en la empresa privada y también en la institución pública.

La globalización, la comunicación y sobre todo el internet han revolucionado el conocimiento y la tecnología en nuestro país; por medio de la red se puede realizar contacto en línea con profesionales en el exterior, consultorías, negocios, información nueva, tendencias, etc. Factores que aportan a un mejoramiento y posibilidades de aprovechar más recursos del conocimiento para la sociedad ecuatoriana.

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una oportunidad, debido a que cada vez es mejor la tecnología con la que se cuenta para facilitar las funciones de consultoría y asesoría, y a pesar del costo que tiene, es más factible acceder a estas nuevas herramientas e información. Así mismo, cada vez hay

mejores perfiles de potenciales candidatos que obtienen una especialización o título de cuarto nivel, ya sea en el país o en exterior.

#### **4.1.2.1.2. Análisis microentorno, 5 fuerzas de Porter**

Con el fin de analizar el microentorno, se procede a utilizar el modelo estratégico propuesto por Michael Porter, denominado las 5 fuerzas de Porter. Para analizar cada fuerza, se aplicará una matriz de evaluación, la cual calificará entre 1 y 5 cada factor, siendo 5 el valor que muestra una amenaza fuerte, mientras que 1 correspondería a una amenaza nula en ese aspecto, lo cual será un indicador de fortaleza.

##### **Amenaza de nuevos ingresos**

Este elemento hace referencia a la facilidad o dificultad con la que nuevos competidores pueden aparecer en el mercado. Si no existen barreras fuertes o altas será más fácil para nuevos emprendedores y empresarios el iniciar un nuevo negocio, sobre todo si la ganancia es atractiva, en cambio cuando existe una alta inversión, tecnología avanzada, trámites para permisos especiales, etc. es más complicado que aparezcan fácilmente otros competidores en un tipo de mercado específico, lo que volvería una oportunidad a este aspecto.

El servicio de tercerización de selección de personal es un negocio que lleva varios años en el país, y a simple vista no tendría mayores barreras, por ejemplo, la inversión no sería tan alta como para otros negocios, los permisos pueden tramitarse con una moderada complejidad y tiempo. Pero al referirse a selección y valoración de personal ejecutivo, el asunto cambia, no solo se necesita de personal especializado en el asunto, sino también una base de datos y recursividad para conseguir un tipo específico de candidatos que no es común.

Tabla 22  
Amenaza nuevos ingresos

No.	Atractivo	Calificación sobre 5	Ponderación	TOTAL
1	Economía de escala	4	10%	0,40
2	Diferenciación del producto	1	25%	0,25
3	Requisitos de capital	3	15%	0,45
4	Costos cambiantes	4	10%	0,40
5	Acceso a los canales de distribución	2	15%	0,30
6	Desventajas en costos independientes de las economías de escala	2	5%	0,10
7	Reacción esperada de los competidores existentes.	3	20%	0,60
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>2,50</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>		<b>2,50</b>	<b>/ 5</b>	

Fuente: (Francés, 2006)

Elaborado por la autora

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una amenaza media, ya que no hay altas barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores; sin embargo, la empresa Talent Search ofrece un servicio especializado, tiene una experiencia reconocida en el mercado, lo cual complicaría a un nuevo competidor.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

En este aspecto se abordan temas referentes a la competencia existente en el mercado, y se evalúan elementos como la calidad de cada competidor, su experiencia, su reconocimiento, e incluso costos fijos altos. Si existen muchos proveedores del mismo servicio, que sean reconocidos por los clientes del mercado, que tengan experiencia y una metodología eficiente, será más difícil para cada cliente competir.

Talent Search ofrece un servicio especializado enfocado en selección y valoración de directivos y gerentes únicamente, lo cual dentro del mercado de selección de personal, es una diferenciación, también se puede mencionar que es la única empresa que en el país aplica el Test Internacional Birkman a la terna finalista, esta evaluación mide los comportamientos, carrera e intereses de los candidatos, lo que brinda un valor agregado para una mejor elección por parte del cliente.

Tabla 23  
Rivalidad entre competidores

No.	Atractivo	Calificación sobre 5	Ponderación	TOTAL
1	Gran número de competidores o igualmente equilibrados	3	25%	0,75
2	Crecimiento lento en el sector	3	5%	0,15
3	Costos fijos elevados o de almacenamiento	2	10%	0,20
4	Falta de diferenciación o costos cambiantes	2	20%	0,40
5	Incrementos importantes de la capacidad	2	15%	0,30
6	Competidores diversos	3	15%	0,45
7	Intereses estratégicos elevados	2	5%	0,10
8	Fuertes barreras de salida	2	5%	0,10
<b>Total</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>2,45</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>		<b>2,45</b>	<b>/ 5</b>	

Fuente: (Francés, 2006)

Elaborado por la autora

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una oportunidad, ya que Talent Search a diferencia de otras consultoras, se especializa en el servicio de selección y valoración a directores y gerentes únicamente, además aplica una metodología única en el país y es reconocida por la experiencia de sus socios debido a su trayectoria en el ámbito de Gestión de Talento Humano.

### Presión de productos sustitutos

Este elemento trata sobre el potencial problema para el negocio que pueden causar los productos y/o servicios sustitutos, que serían una opción por la que podría optar que un cliente. En el caso de los servicios especializados, podría interpretarse con un producto sustituto a un proveedor que brinde un servicio más genérico, es decir que no se enfoque con la misma calidad.

El servicio que ofrece Talent Search es especializado, ya que se enfoca en un segmento específico, situación que si bien es ofertada por otros consultores, no hay muchos que cuenten con el expertiz en este ámbito. Podría también representar un

producto sustituto el hecho de que la empresa decida hacer inhouse la contratación, es decir por medio de su área de Gestión de Talento Humano, lo cual no aseguraría la misma calidad en la elección del perfil adecuado.

Tabla 24  
Presión de productos sustitutos

No.	Atractivo	Calificación sobre 5	Ponderación	TOTAL
1	Tendencia a mejorar costos	2	20%	0,40
2	Tendencia a mejorar precios	3	40%	1,20
3	Tendencia a mejorar en desempeños	2	15%	0,30
4	Tendencia a altos rendimientos	2	25%	0,50
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>2,40</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>		<b>2,40 / 5</b>		

Fuente: (Francés, 2006)

Elaborado por la autora

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una oportunidad, ya que a pesar de que se puede realizar el proceso de valoración y selección a través de los departamentos de Gestión de Talento Humano internos, o contratar a empresas de selección genéricas, no se tendría el mismo resultado, debido a la falta de expertiz, experiencia, base de datos y metodología, elementos que vuelven necesario el servicio para el comprador.

### **Poder de negociación de los compradores**

En este caso, el enfoque se realiza desde el poder que tiene el cliente para negociar con la empresa, y el riesgo que esto puede representar para la transacción y también para los ingresos anuales de la entidad. Cuando existen pocos compradores o personas interesadas en el servicio que brinda un proveedor, existe más riesgo para éste; incluso si hay precios más interesantes en los proveedores reconocidos.



Talent Search maneja una cartera selecta de clientes, son principalmente instituciones grandes y también medianas que dan valor a la inversión en la selección de un perfil gerencial o directivo apropiado. No son muchos clientes, de los cuales hay varios que tienen contratos de mediano y largo plazo para la provisión del servicio. Sin embargo, los clientes necesitan el servicio especializado, que no lo pueden realizar de manera interna esperando los mismos resultados.

Además del servicio de calidad ofrecido por Talent Search, se tiene un esquema de trabajo basado en contrato, que no proporciona facilidad a cambios en ciertas condiciones importantes del giro del negocio por parte del proveedor.

Tabla 25  
*Poder de negociación de los compradores*

No.	Atractivo	Calificación sobre 5	Ponderación	TOTAL
1	Concentración de los compradores y volumen de compras en relación al oferente	4	15%	0,60
2	Peso del servicio obtenido en relación con los costos del comprador	3	10%	0,30
3	Diferenciación de los servicios adquiridos	2	5%	0,10
4	Costos de cambio del comprador	1	10%	0,10
5	Información que dispone el comprador	2	10%	0,20
6	Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás	2	20%	0,40
7	Impacto del servicio sobre la calidad y desempeño del comprador	2	25%	0,50
8	Incentivos para los compradores decididos	4	5%	0,20
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>2,40</b>
<b>total para la fuerza competitiva</b>		<b>2,40 / 5</b>		

Fuente: (Francés, 2006)

Elaborado por la autora

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una leve amenaza ya que existen pocos clientes, y no son muchas transacciones que se realizan mensualmente, lo que de alguna manera da cierto poder al comprador.

### Poder de negociación de los proveedores

En este aspecto se verificará el poder en la negociación por parte de los proveedores que requiere el negocio para brindar su servicio al cliente. Si hay proveedores únicos en el mercado que brinden el servicio o producto requerido, la situación se vuelve una amenaza para la empresa; en cambio, si la empresa es la que puede buscar distintas opciones en el mercado, se tendría una oportunidad. Talent Search requiere para brindar sus servicios al siguiente tipo de proveedores:

- Honorarios (facilitadores de Assessment Center)
- Birkman Internacional: Test
- TLC: The Leadership Circle - Evaluación de Liderazgo
- Bases de datos, internet, servicios básicos

Como se observa, la empresa requiere 3 puntos críticos, los facilitadores que son expertos en materia de valoración de Talento Humano, el test especializado que se utiliza y el sistema de evaluación de liderazgo. Desde este punto, la empresa depende de al menos dos proveedores para el éxito de su servicio diferenciado.

Tabla 26

*Poder de negociación de los proveedores*

No.	Atractivo	Calificación sobre 5	Ponderación	TOTAL
1	Concentración de proveedores	3	20%	0,60
2	Poder de la marca	1	25%	0,25
3	La empresa no es un cliente importante del proveedor	2	15%	0,30
4	Insumo importante	4	20%	0,80
5	Productos del proveedor diferenciados	4	5%	0,20
6	Amenaza de integración hacia adelante	4	10%	0,40
7	Costos bajos por cambiar de clientes	4	5%	0,20
<b>Total</b>		<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>2,70</b>
<b>Total para la fuerza competitiva</b>		<b>2,75 / 5</b>		

Fuente: (Francés, 2006)

Elaborado por la autora

**Conclusión:** Para la empresa objeto de estudio, este factor implica una leve amenaza, ya que uno de los aspectos que apoya el carácter de servicio especializado y

diferenciado a Talent Search es el test que se aplica a la terna finalista, así como la metodología con el sistema de evaluación, productos internacionales de los que se depende como empresa.

#### **4.1.2.2. Análisis interno**

Con el objeto de verificar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a su posicionamiento, en este punto se revisarán 2 aspectos importantes, como son: la planificación organizacional y su plan de acción; y como segundo aspecto la estrategia de comercialización, el manejo del marketing, y las acciones que ha realizado o que planea efectuar la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado.

##### **4.1.2.2.1. Direccionamiento Estratégico**

La consultora Great People Consulting nació hace 6 años, sin embargo de ser una empresa nueva, tiene establecido su plan anual operativo y de marketing, el cual es revisado y presentado anualmente. La empresa no utiliza una herramienta concreta para la medición objetiva de los objetivos y metas planteadas, pero si da seguimiento a sus avances y resultados de manera periódica.

La empresa cuenta con un documento de Planificación Estratégica de Negocios para el año 2015, en el que se incluyen los siguientes aspectos:

- Filosofía Corporativa: que describe quien es la empresa, su visión, misión y los valores corporativos.
- Antecedentes: que detalla aspectos operativos concretos de distintos ámbitos del negocio, como son: Talent Search, Liderazgo y Cultura, Training y Formación, Administración de Finanzas, Mercadeo y Ventas, y finalmente Tecnología de la Información.
- Productos y servicios: apartado que describe la oferta empresarial de sus divisiones: Talent Search, Consulting y Leadership & Culture.

- Mercado objetivo: define el mercado y su segmento específico de acción.
- Competencia: en el que detalla a sus competidores directos.
- Presupuesto de Ventas: donde plasma los ingresos de cada división proyectados para el año, donde Talent Search representa el 58%.

Así mismo, respecto de la planificación, la empresa tiene un documento denominado Plan Operativo Anual 2015, en el que trata temas como el Modelo Estratégico, Posicionamiento Estratégico, Ventajas Competitivas Sustentables, FODA, Iniciativa Estratégica, Objetivos Estratégicos y Planes de Acción.

**Conclusión:** para la empresa objeto de estudio, en este punto se pueden mencionar las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas: Planificación estratégica definida, Seguimiento anual de la planificación, Liquidez para pagar sus deudas de corto plazo, y cuenta con la Infraestructura necesaria para brindar los servicios.
- Debilidades: Rotación de consultores, Juventud de algunos consultores.

#### **4.1.2.2.2. Marketing y Posicionamiento**

El marketing representa un aspecto primordial para la actividad comercial de cualquier negocio o empresa. En este sentido, Great People Consulting tiene elaborado un Plan Anual de Marketing, del cual se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- Un breve análisis de Marca en el entorno
- Análisis de la gestión de relación con el cliente
- Objetivos y estrategias del plan
- Aspectos de publicidad: construcción de marca, publicaciones, relacionamiento, marketing directo

- Mix del Marketing
- Nuevos proyectos

Adicionalmente, en la Planificación para el año 2015, se incluye un apartado denominado Posicionamiento Estratégico, que presenta elementos con el fin de delimitar su estrategia respecto del posicionamiento, la cual incluye el liderazgo en costo, producto y servicio, en las que se define claramente la diferenciación que se espera brindar frente a la competencia.

También complementa el aspecto resumiendo la estrategia: *“Liderar nuestro segmento de mercado a través de la diferenciación en la presentación de servicio y soluciones para el desarrollo, cambio y transformación personales y corporativas.”*

**Conclusión:** para la empresa objeto de estudio, en este punto se pueden mencionar las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas: Planificación de Marketing establecida, Estrategias de Posicionamiento definidas, Experiencia de servicio, Investigación y Actualización, Imagen,
- Debilidades: No cuenta con un Gerente Comercial o persona a cargo de las Ventas, Débil servicio Postventa, Débil Base de datos comercial, Débil gestión comercial. Así como no cuenta con un coordinador de marketing que gestione y de seguimiento a la planificación anual realizada por los socios, así como la responsabilidad de marketing y publicidad dentro de la Firma.

#### **4.1.3. Principales Fortalezas y Debilidades de la marca y las Oportunidades y Amenazas que enfrentaría dentro del mercado.**

En función de los aspectos revisados en el análisis del macroentorno, microentorno se establecieron las oportunidades y amenazas; así mismo en el análisis interno se

determinaron las fortalezas y debilidades. A continuación se presenta una matriz FODA con los aspectos revisados, que constituye el Diagnóstico de la investigación:

Tabla 27  
Matriz FODA

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	1	Planificación estratégica definida, y seguimiento anual de cumplimiento	1 Rotación de los consultores
	2	Liquidez que le permite continuidad operacional	2 Edad juvenil de algunos consultores
	3	Liquidez que le permite continuidad operacional	3 No hay Gerente Comercial
	4	Infraestructura adecuada para brindar el servicio	4 Débil servicio Postventa, no asegura fidelización de clientes o evalúa la satisfacción de cada proceso realizado
	5	Planificación de Marketing establecida	5 Débil Base de datos comercial, no se tiene muchos contactos nuevos de potenciales clientes
	6	Estrategias de Posicionamiento definidas e implementadas	6 Débil gestión comercial
	7	Investigación y Actualización de información	
	8	Imagen empresarial que brinda confianza y es sinónimo de asertividad	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	1	Tasa de inflación anual se mantiene inferior al 5%, precios bastante estables	1 cambios políticos producen inestabilidad y afectan al consumo, algunos puntos de las nuevas leyes y decretos inciden en el ámbito empresarial
	2	Tasa de interés activa con leve tendencia a la baja, más colocación de crédito	2 Desaceleración del nivel de crecimiento de la economía, incide en la dinámica de los negocios y las empresas
	3	Tasa de interés pasiva con leve tendencia al alza, fomenta el ahorro	3 Bajas barreras de entrada para nuevos proveedores del servicio de selección y valoración de ejecutivos
	4	Reducción de la tasa de desempleo, dinamiza la economía	4 Pocos clientes que representa montos importantes para la empresa, transaccionalidad limitada por el tipo de servicio ofrecido
	5	Mejoras e innovaciones tecnológicas cada vez más alcanzables, nuevas técnicas y métodos	5 Se depende de ciertos proveedores para ofrecer el servicio diferenciado
	6	Pocos competidores reconocidos que sean especializados en selección y valoración de ejecutivos	
	7	Servicio Diferenciado de la mayoría de proveedores, con elementos únicos	
	8	Producto sustituto no asegura el perfil idóneo para el cargo, el servicio es requerido por el cliente	

Elaborado por la autora

#### 4.1.4. Análisis de la demanda / oferta

Talent Search, que centra su oferta en la selección y valoración de altos ejecutivos, tiene definido con claridad su segmento de mercado, que corresponde a las empresas grandes y medianas a nivel nacional.

La división de Great People Consulting tiene en la actualidad una cartera de más de 100 clientes, algunos de los que mantienen una relación de mediano y largo plazo. En promedio la cantidad de procesos realizados cada año son los siguientes:

Tabla 28  
*Procesos anuales realizados*

AÑO	PROCESOS
2015	65
2014	140
2013	187
2012	120
2011	78
2010	42

Fuente: (Great People Consulting, 2015)

En ese sentido, la Demanda estaría constituida por la cantidad de empresas grandes y medianas, que estarían interesadas en el servicio de selección de altos ejecutivos. Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, tomados de la segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) para el año 2012 son los siguientes:

Tabla 29  
*Cantidad de empresas por tamaño, año 2012*

Tipo Empresa	Cantidad	Porcentaje
Microempresas	631.282	89,6%
Pequeñas	57.774	8,2%
Medianas	11.977	1,7%
Grandes	3.523	0,5%
<b>Total</b>	<b>704.556</b>	<b>100%</b>

Fuente: (INEC, 2014)

Por lo que la Demanda para Talent Search sería de más de 15.000 Empresas grandes y medianas a nivel nacional, es decir todavía hay más mercado por captar.

Por otro lado, la Oferta del servicio estaría constituida por aquellos proveedores que como Talent Search ofrezcan el servicio de selección y valoración de altos ejecutivos, dichos proveedores son los siguientes:

Tabla 30

*Proveedores que ofrecen el servicio de selección y valoración de personal*

<b>Proveedor</b>	<b>Valor Agregado</b>
<b>Talent Search</b>	Proceso de selección y valoración especializado en altos ejecutivos. Aplica el test Birkman Internacional a la terna finalista. Socios principales reconocidos por su amplia trayectoria en Gestión de Talento Humano.
<b>O'Conor Consulting</b>	Aplicación de métodos como DISC, 360, test psico-dinámicos, como parte de su proceso de evaluación. Presencia en Colombia, Perú, Quito, Ecuador.
<b>Korn Ferry</b>	Base de datos de altos directivos, posicionada por gerentes y directores que buscar estar en esa base de datos.
<b>Samper Head Hunting</b>	Test psicotécnicos en todos sus procesos verificará sus referencias judiciales y académicas. Presencia en Quito, Guayaquil, Colombia, Perú, Chile y Panamá.
<b>Price Water House</b>	Encuesta salarial. Reconocida como una organización líder en el Área de asesoría tributaria y consultoría organizacional. Presencia en Quito y Guayaquil.
<b>Deloitte Ecuador</b>	Deloitte en Ecuador es una entidad afiliada a la regional Deloitte LATCO R. Marca reconocida por sus auditorías y consultoría. Oficinas en Quito y Guayaquil.
<b>Nexos Talent</b>	Video entrevistas en su sistema de registro Presencia en Quito y Guayaquil.
<b>Talent Partnership</b>	Desde el año 2014 utilizan Birkman Internacional Presencia Ecuador, Colombia y Estados Unidos.
<b>Selecta</b>	Aplicación de Formulario de Empatía Laboral (45 días después de contratación). Leadership Matching.- Informe sobre las características del nuevo colaborador comparado con el perfil del Jefe directo, incluyendo recomendaciones para un mejor desempeño. Oficinas en Quito.

Fuente: (Great People Consulting, 2015)

Elaborado por la autora



## **4.2. Objetivos del diseño de estrategias**

En función de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los clientes de Talent Search, se pudo verificar que esta división de la empresa Great People Consulting tiene un importante nivel de posicionamiento.

Por otro lado, en base al diagnóstico realizado que se resume en el análisis FODA, se presenta los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Fortalecer al posicionamiento de Talent Search, mejorando la gestión comercial, la promoción de su diferenciación e imagen corporativa.

### **Objetivos Específicos**

- Fortalecer el área Comercial de Talent Search.
- Mantener el posicionamiento de Talent Search y ampliarlo a otros servicios de Great People Consulting.
- Reforzar la Imagen Corporativa de Talent Search.

## **4.3. Definición de Estrategias de Posicionamiento**

De los objetivos mencionados, se proponen las siguientes estrategias:

Tabla 31  
Matriz estratégica

OBJETIVOS		ESTRATEGIA	
1	Fortalecer el área Comercial de Talent Search	1.1	Contratación de un Gerente Comercial con experiencia en gestión comercial de servicios especializados
		1.2	Fortalecimiento de la Publicidad de la Marca Talent Search
		1.3	Mejora de la gestión del servicio Post Venta de Talent Search
2	Mantener el posicionamiento de Talent Search y ampliarlo a otros servicios de Great People Consulting	2.1	Promoción de los valores agregados que Talent Search tiene frente a la competencia determinada
		2.2	Posicionar otros servicios de Great People Consulting
3	Reforzar la Imagen Corporativa de Talent Search	3.1	Elaboración de un Manual de Imagen Corporativa para Talent Search
		3.2	Implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque en la comunidad

Elaborado por la autora

La siguiente matriz muestra las actividades y responsables de la ejecución de cada estrategia y objetivo:

Tabla 32  
*Matriz táctica*

OBJETIVOS		ESTRATEGIA		ACTIVIDAD		RECURSOS	RESPONSABLE
1	Fortalecer el área Comercial de Talent Search	1.1	Contratación de un Gerente Comercial con experiencia en gestión comercial de servicios especializados	1.1.1	Definir las funciones, responsabilidades y objetivos de las dos posiciones, a través de la elaboración del perfil del puesto	Personal interno	Gerente General
				1.1.2	Mediante junta de accionistas, se debe solicitar la aprobación para crear las dos posiciones	Personal interno	Gerente General
		1.1.3	Contratación de un Coordinador de Marketing con experiencia	1.1.3	Realizar los procesos de selección de los ejecutivos idóneos para cubrir la necesidad, a través del envío de una orden de servicio al área de Talent Search para que inicie el proceso en el lapso establecido en sus políticas de 23 días laborables.	Personal interno	Gerente Talent Search
				1.1.4	Contratar al nuevo Gerente Comercial, establecer políticas para la nueva posición referente a términos de comisiones sobre ventas y recursos disponibles para la posición.	Administración	Gerente General

CONTINÚA →

	1.2	Fortalecimiento de la Publicidad de la Marca Talent Search	1.2.1	2 Publicidades en revistas: Gentleman y Tame Inversión en SEO (buscadores de google, Google Adwords, Facebook, Multitrabajos)	Personal interno	Coordinadora de Marketing
			1.2.2	Relanzamiento de web's Compra de imágenes, template, plugins, módulos	Personal interno	Coordinadora de Marketing / Coordinador de Tecnología
			1.2.3	Revisión y lanzamiento accesos al sistema de Talent Search para clientes para una mejora en el servicio y el seguimiento en el proceso	Personal interno	Coordinadora de Marketing / Gerente General
	1.3	Mejora de la gestión del servicio Post Venta de Talent Search	1.3.1	Determinar las políticas y procedimientos del servicio post venta	Personal interno	Coordinadora de Marketing / Gerente General
			1.3.2	Establecer agendas de Visitas Pre y Post venta	Personal interno	Asistente / Recepcionista
			1.3.3	Establecer como política el uso del CRM ZOHO existente, esto permitirá el seguimiento a la correcta ejecución del servicio post venta	Control mensual Administración	Coordinadora de Marketing / Gerente Comercial

CONTINÚA →

			1.3.4	Envío de correos agradecimiento y/o informativos a talentos durante toda la fase del proceso de selección, así como se enviará a los clientes.	Personal interno	Consultores responsables de Talent Search	
2	Mantener el posicionamiento de Talent Search y ampliarlo a otros servicios de Great People Consulting	2.1	Promoción de los valores agregados que Talent Search tiene frente a la competencia determinada	2.1.1	Elaboración de dípticos y entrega en Talleres y Eventos de la Firma, para promocionar los servicios de Great People Consulting (1000 dípticos)	Contratación Fast Print para la impresión	Coordinadora de Marketing
				2.1.2	Elaboración de brochure físicos y digitales, enviar a 1000 contactos con medición del ROI	Contratación Fast Print para la impresión	Coordinadora de Marketing
				2.1.3	Mailing a Base de datos interna, con publicidad en general de los servicios de Great People Consulting, haciendo énfasis en el Test birkman, Assessment Center y TLC.	Personal interno	Coordinadora de Marketing /Coordinador de Tecnología
		2.2	Posicionar otros servicios de Great People Consulting	2.2.1	Mailing para talleres abiertos En las encuestas de satisfacción que nos recomienden 2 prospectos de clientes	Personal interno	Coordinadora de Marketing / Gerente Comercial
				2.2.2	Tomar contacto vía telefónica, videoconferencia, visita presencial a los clientes que utilizan Talen Search, y realizar una cita para promocionar los demás servicios de Great People Consulting	Personal interno	Asistente Recepcionista/ Coordinadora de Marketing

CONTINÚA →

			2.2.3	Efectuar la presentación de los servicios a través de desayunos en Hoteles cada trimestre aproximadamente 50 personas, se puede sortear un Test birkman y su retroalimentación.	Contratación Hotel	Coordinadora de Marketing / Gerente Comercial	
<b>3</b>	Reforzar la Imagen Corporativa de Talent Search	3.1	Elaboración de un Manual de Imagen Corporativa para Talent Search	3.1.1	Presentar objetivos del Manual de Imagen	Personal interno	Coordinadora de Marketing
				3.1.2	Realización de Encuestas sobre logos, logotipo, formas a 10 clientes principales	Personal interno	Coordinadora de Marketing
				3.1.3	Estandarización de logo principal con los de la línea de negocio, Estandarizar colores, formatos, fondos	Personal interno	Coordinadora de Marketing
	3.2	Implementación de acciones de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque en la comunidad	3.2.1	Continuar participando activamente con la Organización de los Estados Americanos	Personal interno	Coordinadora de Marketing / Administración	
			3.2.2	Comunicar e implementar actividades de Empresa Socialmente Responsable (tema ambiental, nuestro grano de arena)	Personal interno	Gerente General	
			3.2.3	Apertura del blog a GPC y 2 publicaciones mensuales (generación de contenidos)	Socios Principales	Coordinador de Tecnología / Gerente General	

Elaborado por la autora

#### **4.3.1. Justificación**

Ante el diagnóstico revisado, y con base a los 3 objetivos planteados, la justificación de su implementación está dada en los siguientes puntos:

- No existe un Gerente encargado de la comercialización de los servicios, los socios además de sus tareas asignadas en la empresa deben tratar con los clientes, pero no se gestionan adecuadamente algunas actividades del ámbito comercial, como por ejemplo seguimiento a clientes, validación postventa, entre otros. Con la presencia de un ejecutivo en el área comercial, la Coordinadora de Marketing podría enfocarse mejor en la gestión de promoción y publicidad de la marca.
- Por medio de la investigación realizada, se verificó que Talent Search tiene un nivel de posicionamiento alto en criterios como precio, calidad, utilidad y relevancia; para mantenerlo se debe trabajar en promocionar aquellas características de diferenciación sobre los otros proveedores, lo cual afirmará el posicionamiento en los clientes actuales y creará oportunidades de negocio con nuevas empresas. Otro motivo importante, es que se puede aprovechar el posicionamiento de Talent Search, para posicionar entre los clientes a los otros servicios que ofrece Great People Consulting.
- Para ampliar el posicionamiento de Talent Search, se debe implementar un manual de Imagen Corporativa, trabajando con los clientes internos y externos, quienes permitirán conocer la percepción de la marca.

#### 4.4. Presupuesto de la propuesta estratégica

Finalmente, el presupuesto y cronograma de implementación del plan propuesto sería el siguiente:

Tabla 33  
Presupuesto

	ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA (en meses)												OBSERVACIONES	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.1.1	Definir las funciones, responsabilidades y objetivos de las dos posiciones, a través de la elaboración del perfil del puesto	Personal interno	-	X													
1.1.2	Mediante junta de accionistas, se debe solicitar la aprobación para crear las dos posiciones	Personal interno	-		X												
1.1.3	Realizar los procesos de selección de los ejecutivos idóneos para cubrir la necesidad, a través del envío de una orden de servicio al área de Talent Search para que inicie el proceso en el lapso establecido en sus políticas de 23 días laborables.	Personal interno	-			X	X										

CONTINÚA →



<b>1.1.4</b>	Contratar al nuevo Gerente Comercial, establecer políticas para la nueva posición referente a términos de comisiones sobre ventas y recursos disponibles para la posición.	Administración	-					X										
<b>1.2.1</b>	2 Publicidades en revistas: Gentleman y Tame Inversión en SEO (buscadores de google, Google Adwords, Facebook, Multitrabajos)	Personal interno	USD \$ 3500,00  USD \$ 3,00 por click google USD \$0.25 ctv	X	X													Revista de Gentleman 2 publicidad al año Depende las campañas realizadas se debe considerar los click estimados en SEO
<b>1.2.2</b>	Relanzamiento de web's Compra de imágenes, template, plugins, módulos	Personal interno	USD \$ 300,00		X	X												
<b>1.2.3</b>	Revisión y lanzamiento accesos al sistema de Talent Search para clientes para una mejora en el servicio y el seguimiento en el proceso	Personal interno	-			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>1.3.1</b>	Determinar las políticas y procedimientos del servicio post venta	Personal interno	-		X	X												

CONTINÚA →

<b>1.3.2</b>	Establecer agendas de Visitas Pre y Post venta	Personal interno	-				X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>1.3.3</b>	Establecer como política el uso del CRM ZOHO existente, esto permitirá el seguimiento a la correcta ejecución del servicio post venta	Control mensual Administración	-				X		X		X		X		X
<b>1.3.4</b>	Envío de correos agradecimiento y/o informativos a talentos durante toda la fase del proceso de selección, así como se enviará a los clientes.	Personal interno	-												
<b>2.1.1</b>	Elaboración de dípticos y entrega en Talleres y Eventos de la Firma, para promocionar los servicios de Great People Consulting (1000 dipticos)	Personal interno	USD \$400,00				X								
<b>2.1.2</b>	Elaboración de brochure físicos y digitales, enviar a 1000 contactos con medición del ROI	Personal interno	USD \$ 400,00					X							
<b>2.1.3</b>	Mailing a Base de datos interna, con publicidad en general de los servicios de Great People Consulting, haciendo énfasis en	Personal interno	USD \$ 1000,00					X		X			X		

CONTINÚA →

	el Test birkman, Assessment Center y TLC.																		
<b>2.2.1</b>	Mailing para talleres abiertos En las encuestas de satisfacción que nos recomienden 2 prospectos de clientes	Personal interno	USD \$ 560,00	X															
<b>2.2.2</b>	Tomar contacto vía telefónica, videoconferencia, visita presencial a los clientes que utilizan Talen Search, y realizar una cita para promocionar los demás servicios de Great People Consulting	Personal interno	USD \$5000			X	X	X	X	X	X	X	X	X					Se considera el costo de movilización y teléfono anual
<b>2.2.3</b>	Efectuar la presentación de los servicios a través de desayunos en Hoteles cada trimestre aproximadamente 50 personas, se puede sortear un Test birkman y su retroalimentación.	Contratación Hotel	USD \$ 3000			X	X	X	X	X	X	X	X	X					
<b>3.1.1</b>	Presentar objetivos del Manual de Imagen	Personal interno	-	X															
<b>3.1.2</b>	Realización de Encuestas sobre logos, logotipo, formas a 10 clientes principales	Personal interno	-	X															

<b>3.1.3</b>	Estandarización de logo principal con los de la línea de negocio, Estandarizar colores, formatos, fondos	Personal interno	-			X	X	x										
<b>3.2.1</b>	Continuar participando activamente con la Organización de los Estados Americanos	Personal interno	USD \$400	X	X	x	x	x		x	x	x	x	x	x			
<b>3.2.2</b>	Comunicar e implementar actividades de Empresa Socialmente Responsable (tema ambiental, nuestro grano de arena)	Personal interno	-			X												
<b>3.2.1</b>	Apertura del blog a GPC y 2 publicaciones mensuales (generación de contenidos)	Personal interno	-					X										
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>14560,00</b>															
		IMPREVISTOS	1000,00															
		<b>TOTAL</b>	<b>15560,00</b>															

Elaborado por la autora

## CAPÍTULO V

### 5. DISCUSIONES

#### 5.1. Conclusiones

1. Por medio de la investigación realizada, como resultado la percepción del cliente sobre la primera opción de una consultora de recursos humanos, el 41% cree que es Great People Consulting, con el 18% empatan Deloitte Ecuador y Samper Head Hunting, un 10% opinó que es Price Water House.
2. El posicionamiento actual en el mercado objetivo, alcanzado por la marca Talent Search, de la empresa Great People Consulting es alto, posicionándose como la marca preferida en cuanto a precio, calidad, relevancia y utilidad.
3. Como atributo asociado a la marca se encuentra la experiencia en colocación y consultoría en Talento Humano, mientras que como beneficio destaca la calidad del servicio. En ambos aspectos Talent Search se percibe como una empresa sólida, que sabe ofrecer un servicio óptimo.
4. La percepción y opinión del cliente en relación a Talent Search es positiva y favorable, de acuerdo con la mayoría de encuestados, con una actitud de confianza en las operaciones realizadas por la empresa, sin embargo, la percepción de la mayor parte de la competencia es también positiva, aunque en menor grado. Las Empresas Nexos Talent y Samper Head Hunting, obtienen una percepción negativa y una opinión desfavorable.
5. El Target al que la empresa se dirige está constituido por grandes y medianas empresas, que, como parte de sus políticas o procesos de mejora continua y productividad, requieren de personal en puestos gerenciales, preparado y con el perfil óptimo para realizar las obligaciones de su puesto.
6. El estado actual y el nivel de competitividad de Talent Search muestra un número de fortalezas y oportunidades mayores a las debilidades y amenazas; lo que sugiere que la empresa podría utilizar sus fortalezas internas para

resolver situaciones de debilidad o amenaza. Aspectos de mayor fortaleza son el contar con una planificación anual, a través de la evaluación y seguimiento de indicadores, liquidez inmediata, en otros; mientras que destacan oportunidades como mejoras e innovaciones tecnológicas que abrirán nuevos mercados, y la falta de competidores reconocidos en actividades especializadas como las que cumple Talent Search. En cuanto a las debilidades se cuenta con un débil servicio postventa, y bases de datos concisas; y como amenazas a los cambios políticos y la importancia de cada cliente para la empresa, lo que eleva su poder de negociación. En cuanto al análisis de las fuerzas de Porter, se observa un nivel de competitividad medio en los 5 elementos estudiados.

7. No existe área comercial en la Firma, encargado de la comercialización de los servicios, los socios principales. Además de sus tareas asignadas en la empresa deben tratar con los clientes, pero no se gestionan adecuadamente algunas actividades del ámbito comercial, como por ejemplo seguimiento a clientes, validación postventa, entre otros. Con la presencia de un ejecutivo en el área comercial, la Coordinadora de Marketing podría enfocarse mejor en la gestión de promoción y publicidad de la marca.
8. La empresa no cuenta con un Manual de Imagen Corporativa, que permita alinearnos para ampliar el posicionamiento de marca en el mercado.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Implementar las estrategias de posicionamiento recomendadas y realizar una evaluación semestral sobre las mismas a fin de identificar la mejora en la percepción de los clientes.
2. Fortalecer y mantener el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, a partir de acciones de seguimiento post clientes, relaciones públicas e integración y contacto entre niveles gerenciales (Gerencia de Great People Consulting y gerencia de las empresas clientes), para aumentar y consolidar la fidelidad del cliente.

3. Integrar parcialmente los diversos servicios de Great People Consulting a Talent Search, para aumentar la difusión sobre estos ante clientes actuales y potenciales, incentivando su posicionamiento afín al que mantiene Talent Search.
4. Contratar un Gerente Comercial y un Coordinador de Marketing para mejorar y concentrar los esfuerzos de ventas, marketing, promoción y publicidad, destinados a impulsar la contratación del servicio y a la fomentación de una identidad e imagen corporativa.
5. Elaborar el manual de imagen corporativa de acuerdo a la propuesta recomendada, el cual describe los lineamientos o pautas que se deben seguir para la realización y utilización de artículos promocionales tanto impresos como digitales todo esto con el fin de explotar y beneficiar los elementos gráficos que componen la marca de Talent Search así como logotipos, uso de colores tipografías, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. ESIC Editorial.

ADGHE, A. d. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ECUADOR. *Revista Ekos*, 54-56.

Águeda, E. (2002). *Introducción al Marketing*. Editorial Ariel.

Amaya, J. (2007). *Gerencia, Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelos y Software de Planeación*. Editorial Publiarte.

Asesores Bancarios y Financieros. (2008). *Renabilidad sobre Recursos propios*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de ABANFIN: <http://www.abanfin.com/?tit=rentabilidad-sobre-recursos-proprios-roe-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bccn>

Banco Central del Ecuador. (15 de Noviembre de 2010). *Supuestos Macroeconómicos 2011-2014*. Recuperado el 12 de Julio de 2011, de Publicaciones del Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Supuestos%20Macro2011-2014.pdf>

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2011). *Cifras Económicas del Ecuador Junio 2011*. Recuperado el 12 de Julio de 2011, de Publicaciones del Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/CifrasEconomicas/cie201106.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2011). *Inflación*. Recuperado el 18 de Julio de 2011, de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)



Banco Central del Ecuador. (2011). *Resultados Económicos 2011*. Recuperado el 12 de Julio de 2011, de Publicaciones del Banco Central: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ComunicacionMedios/Articulos/resultadoseconomicos2011.pdf>

Bengoechea , B. P. (1999). *Diccionario de marketing*. Bogotá.

Blackwell, R. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Mexico D.F: Thomson.

CEDATOS. (2011). *Gestión Presidente Correa*. Obtenido de CEDATOS: <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=172>, 2010.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano* (Segunda Edición ed.). Colombia: McGrawhill.

CONEA. (2009). *www.flacsoandes.edu.ec*. Obtenido de Indicadores del Sistema de Educación Superior: [http://www.flacsoandes.edu.ec/vertebralcue/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=63](http://www.flacsoandes.edu.ec/vertebralcue/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=43&Itemid=63)

Creativa, E. (2011). *Valor Agregado*. Obtenido de <https://arteyeconomiacreativa.wordpress.com/2011/05/03/valor-agregado-2/>

Diaz, J. (30 de Septiembre de 2013). *Pasos para desarrollar una estrategia*. Obtenido de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/pasos-desarrollar-estrategia-marketing-internet.html>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Granica S.A.

E. Díaz de Santos. (1994). *Dirección por objetivos: aplicación en la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Espinosa, R. (15 de 09 de 2014). *Posicionamiento de Marca, la Batalla por tu mente*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
- Evans, J. (2008). *Administración Y Control de la Calidad*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa: Con El Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- García, F. (2008). *El Cuestionario: REcomendaciones Metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México D.A.: ESIC Editorial.
- Great People Consulting. (2014). Brochure.
- Guinn, T., Allen, C., & Semenik, R. (2009). *Publicidad y Comunicación Integral de Marca*. México: Cosegraf.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2003). *Administración de costos: contabilidad y control*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hefting, P. (1991).
- Hellriegel, D., & Jackson, S. (2006). *Administración*. Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. (2006). *Adminsitración*. México D.F.: Editorial Pearson-Prentice Hall.
- INEC. (2013). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)

- Koenes, A., & Soriano, C. (2005). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kratiroff, H. (2003). *Manual del product manager*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Lamb, M. (2002). *Marketing* (Sexta edición ed.). Mexico D.F: Thomson.
- Llorens Fabregas, J. (2005). *Gerencia de proyectos de tecnología de información*. Caracas: El Nacional.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson Educación.
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. Universidad de Salamanca.
- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mussons, J. (1997). *La empresa y la competitividad*. Madrid: Ediciones Universidad Politécnica de Catalunya.
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Quintana Díaz, M. (2005). *Principios de Marketing*. Madrid: Editorial Deusto.
- Sack, O. (1999). *La isla de los ciegos al color y la isla de cicas*. Bogotá: Norma.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia* (Primera Edición ed.). Editorial Continental.
- Soriano, C. (2001). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*.

Stanton , W. (2004). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.

Valiñas, R. (2001). *Manual para la elaborar un plan de Mercadotecnia* . México:  
ECAFSA.

Whitehill, K. (2005). *Kleppner publicidad*. México D.F.: Pearson Educación.