



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO

“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING BASADA EN LA
GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) PARA LA
EMPRESA DYNAMIA DE LA CIUDAD DE QUITO”

CRISTINA ISABEL PERALVO CABEZAS

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

INGENIERO EN MERCADOTECNIA

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Cristina Isabel Peralvo Cabezas

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Propuesta Estratégica de Marketing Basada en la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) para la Empresa Dynamia de la Ciudad de Quito*”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas 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, Abril de 2011

Cristina Isabel Peralvo Cabezas

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

Ing. Marcelo Vega

Ing. Karla Benavides

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “*Propuesta Estratégica de Marketing Basada en la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) para la Empresa Dynamia de la Ciudad de Quito*” realizado por *Cristina Isabel Peralvo Cabezas*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de los datos expuestos en el presente estudio y a su calidad académica, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de *un* documento empastado y *un* disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Cristina Isabel Peralvo Cabezas* que lo entregue al *Ing. Giovanni Herrera*, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril de 2011

Ing. Marcelo Vega

DIRECTOR

Ing. Karla Benavides

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristina Isabel Peralvo Cabezas

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*Propuesta Estratégica de Marketing Basada en la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) Para la Empresa Dynamia de la Ciudad de Quito*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril de 2011

Cristina Isabel Peralvo Cabezas

DEDICATORIA

A mis padres, familiares y amigos por su apoyo incondicional para culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis queridos padres Leonor y Rodrigo por su constante apoyo, ayuda y guía. A mis hermanos y tíos por su permanente preocupación en esta etapa de mi vida. A mis profesores por su trabajo generoso en estos años de formación profesional. Al director y codirector por su ayuda en la definición y desarrollo del presente proyecto de tesis. A todos los que de una u otra forma me han brindado su apoyo, gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	
GENERALIDADES	1
1.1 Giro del negocio	1
1.2 Definición del problema.....	3
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO 2	
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1 Análisis externo de la empresa.....	7
2.1.1 Industria	7
2.1.2 Competencia	12
2.1.3 Productos sustitutos	17
2.1.4 Clientes externos.....	18
2.1.5 Proveedores	22
2.1.6 Barreras de entrada	24
2.2 Análisis interno de la empresa	28
2.2.1 Perspectiva financiera.....	28
2.2.2 Perspectiva del cliente	31
2.2.3 Procesos internos	38
2.2.4 Crecimiento y desarrollo	42
2.3 Análisis FODA.....	44
2.3.1 Matrices de ponderación de impacto externo	45
2.3.2 Matrices de ponderación de impacto interno.....	49
2.3.3 Matriz de evaluación de fuente externa (EFE)	52
2.3.4 Matriz de evaluación de fuente interna (EFI).....	54
2.3.5 Matrices de acción	56
2.3.6 Matriz resumen FODA	60
CAPÍTULO 3	
MARCO TEÓRICO.....	62
3.1 Marketing estratégico	62
3.2 Marketing industrial	63
3.3 Marketing de servicios profesionales	65

3.4	Marketing directo	71
3.5	Administración de relaciones con el cliente uno a uno - CRM.....	72
CAPÍTULO 4.....		78
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		78
4.1	Definición del problema.....	78
4.2	Objetivos de la investigación cuantitativa.....	78
4.2.1	Objetivo general	78
4.2.2	Objetivos específicos	79
4.3	Objetivos de la investigación cualitativa.....	79
4.3.1	Objetivo general	79
4.3.2	Objetivos específicos	79
4.4	Metodología de la investigación	80
4.5	Entrevista a clientes actuales.....	82
4.5.1	Perfil de los entrevistados.....	82
4.5.2	Resultados de las entrevistas	84
4.6	Encuestas a clientes potenciales.....	85
4.6.1	Perfil de los encuestados.....	85
4.6.2	Diseño de la encuesta	87
4.7	Resultados de la investigación de mercados	91
4.8	Análisis de datos.....	97
4.8.1	Determinación de la demanda	97
4.8.2	Características generales.....	100
4.8.3	Dimensiones de calidad	103
4.8.4	Expectativas del servicio profesional	105
4.8.5	Unidades de negocio.....	107
4.8.6	Precio	109
4.8.7	Accesibilidad	111
4.8.8	Canal de Interacción	112
4.8.9	Canal de comunicación.....	113
4.8.10	Gestión Seguimiento Comercial	114
4.9	Presentación de resultados	115
CAPÍTULO 5.....		121
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		121

5.1	Misión empresarial	121
5.2	Visión empresarial 2015.....	121
5.3	Principios.....	122
5.4	Objetivo Estratégico	122
5.5	Estrategia de Negocio.....	122
5.6	Mapa estratégico	123
5.7	FODA y sus estrategias	124
5.8	Objetivos, estrategias y tácticas corporativos	126
CAPÍTULO 6		
PLAN DE MARKETING.....		128
6.1	Análisis y diagnóstico de la situación	128
6.2	Decisión estratégica de marketing.....	128
6.2.1	Objetivos de marketing.....	128
6.2.2	Estrategias de marketing.....	130
6.2.3	Consolidación de las acciones de marketing	134
6.3	Planes de acción	135
6.3.1	Servicio.....	136
6.3.2	Precio	155
6.3.3	Distribución	164
6.3.4	Comunicación.....	173
6.4	Esquema propuesto para la administración relacional de clientes de la empresa Dynamia	193
6.4.1	Descubrimiento del Conocimiento	195
6.4.2	Planeación del mercado	218
6.4.3	Interacción con el cliente.....	222
6.4.4	Análisis y Refinamiento	224
6.4.5	Ejemplo de Aplicación CRM para Dynamia.....	226
6.5	Resumen de estrategias, tácticas y actividades de marketing	228
CAPÍTULO 7		
ANÁLISIS FINANCIERO		231
7.1	Inversión del proyecto.....	231
7.2	Ingresos	233
7.3	Costos y gastos	233
7.3.1	Gastos operativos.....	234

7.3.2 Gasto por remuneraciones	234
7.3.3 Resumen de Costos y Gastos.....	236
7.4 Estado de resultados	239
7.5 Punto de equilibrio	240
7.6 Evaluación financiera.....	247
7.6.1 Criterios de evaluación	247
CAPÍTULO 8	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	255
8.1 Conclusiones	255
8.2 Recomendaciones.....	259

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Servicios de la Empresa Dynamia.	1
Tabla 2.1	Ingresos del Sector Software y Consultoría en Gestión Comercial.	9
Tabla 2.2	Variables Competitivas del Sector Software y Consultoría.	10
Tabla 2.3	Indicadores Financieros del Sector Software.	11
Tabla 2.4	Indicadores Financieros de Actividad de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión.	11
Tabla 2.5	Competidores de Dynamia.	12
Tabla 2.6	Referentes del Mercado en Soluciones Software CRM y Consultoría en Gestión Comercial.	15
Tabla 2.7	Sustitutos de Sugar CRM.	17
Tabla 2.8	Mercado Objetivo para la Empresa Dynamia en el Cantón Quito.	19
Tabla 2.9	Ingresos del Mercado Objetivo de Dynamia.	20
Tabla 2.10	Niveles de Asociación Sugar® CRM.	22
Tabla 2.11	Asociación de Bronce.	23
Tabla 2.12	Ventas Dynamia.	29
Tabla 2.13	Ventas por Unidad de Negocio de Dynamia.	34
Tabla 2.14	Matriz de diagnóstico de ambiente externo- Industria.	45
Tabla 2.15	Matriz de diagnóstico de ambiente externo -Competencia.	46
Tabla 2.16	Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Productos Sustitutos.	46
Tabla 2.17	Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Clientes Externos.	47
Tabla 2.18	Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Proveedores.	47
Tabla 2.19	Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Barreras de Entrada.	48
Tabla 2.20	Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Financiera.	49
Tabla 2.21	Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Cliente.	50
Tabla 2.22	Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Procesos Internos.	51
Tabla 2.23	Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo.	51
Tabla 2.24	Evaluación diagnóstico externo – Oportunidad y Amenaza.	52
Tabla 2.25	Evaluación diagnóstico interno – Fortaleza y Debilidad.	54
Tabla 2.26	Matriz Fortaleza - Oportunidad.	56
Tabla 2.27	Matriz Debilidad - Amenaza.	57
Tabla 2.28	Matriz Fortaleza - Amenaza.	58
Tabla 2.29	Matriz Debilidad - Oportunidad.	59
Tabla 2.30	Matriz Resumen FODA.	60
Tabla 3.1	Interrelación entre las Diferentes Etapas de los Distintos Tipos de Planes.	62

Tabla 3.2	Proceso de Planificación de Marketing.	63
Tabla 3.3	Las Cuatro P's y las Cuatro C's.	74
Tabla 4.1	Análisis Técnico de la Metodología de la Investigación.	81
Tabla 4.2	Diseño de la Entrevista a Profundidad.	83
Tabla 4.3	Segmento de Clientes Objetivos para la Empresa Dynamia.	86
Tabla 4.4	Diseño de la Investigación.	88
Tabla 4.5	Resultados de la Investigación de Mercado.	91
Tabla 4.6	Pregunta # 15.	103
Tabla 4.7	Pregunta #16.	104
Tabla 4.8	Pregunta #17.	105
Tabla 4.9	Pregunta #18.	106
Tabla 4.10	Determinación del Precio.	115
Tabla 4.11	Demanda Proyectada.	116
Tabla 4.12	Proyección de la Demanda.	117
Tabla 4.13	Demanda Insatisfecha en la Línea de Implementación e Instalación Software.	118
Tabla 4.14	Demanda Insatisfecha en la Línea de Consultoría en Gestión Comercial.	118
Tabla 4.15	Demanda Insatisfecha para la Consultoría en Gestión Comercial.	119
Tabla 5.1	FODA y sus Estrategias.	124
Tabla 5.2	Objetivos, Estrategias y Tácticas Corporativas.	126
Tabla 6.1	Objetivos Corporativos vs Objetivos de Marketing.	129
Tabla 6.2	Ingresos del Sector Software y Consultoría en Gestión Comercial.	130
Tabla 6.3	Participación del Mercado en Implementación e Instalación de Solución Software.	131
Tabla 6.4	Participación del Mercado de Consultoría en Gestión Comercial.	131
Tabla 6.5	Matriz BCG.	132
Tabla 6.6	Consolidación de las acciones de marketing.	134
Tabla 6.7	Características de Calidad Valor por el Segmento Objetivo de Dynamia.	138
Tabla 6.8	Combinación del Servicio.	140
Tabla 6.9	Plan de Acción Servicio.	142
Tabla 6.10	Plan de Ventas de la Empresa Dynamia.	145
Tabla 6.11	Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.	148
Tabla 6.12	Formalización de la Metodología para el Desarrollo de Proyectos.	151
Tabla 6.13	Empaquetamiento de los servicios de la línea de negocio.	154
Tabla 6.14	Costeo del Nuevo Paquete de Servicio.	156
Tabla 6.15	Plan de Acción Precio.	158
Tabla 6.16	Determinación del Precio para el Paquete en la Etapa de Implantación.	160

Tabla 6.17	Determinación de Comisiones en el Canal de Distribución.	163
Tabla 6.18	Tabla de Comisiones para el Paquete de Servicios.	166
Tabla 6.19	Plan de Acción Distribución.	167
Tabla 6.20	Creación del Departamento Comercial.	170
Tabla 6.21	Plan Para el Equipamiento de los Espacios Físicos e Imagen Empresarial.	172
Tabla 6.22	Plan de Acción Comunicación.	181
Tabla 6.23	Plan para la Implementación del Modelo de Administración de Relaciones con el Clientes.	184
Tabla 6.24	Manejo de Marketing Directo.	187
Tabla 6.25	Manejo de Imagen Corporativa.	189
Tabla 6.26	Desarrollo del Programa de Publicidad.	192
Tabla 6.27	Componentes del Proceso CRM de Dynamia.	195
Tabla 6.28	Cuadro Resumen Información de la Cuenta.	199
Tabla 6.29	Hoja de Trabajo Información de la Cuenta.	200
Tabla 6.30	Cuadro Resumen Lista de Proyectos.	202
Tabla 6.31	Información de Comercialización.	203
Tabla 6.32	Cuadro Resumen Información Histórica.	204
Tabla 6.33	Cuadro Resumen de Resolución de Quejas.	205
Tabla 6.34	Resolución de Quejas.	206
Tabla 6.35	Reporte para la Gestión de Oportunidades.	209
Tabla 6.36	Evaluación de Satisfacción.	210
Tabla 6.37	Informe de Seguimiento.	212
Tabla 6.38	Esquema Resumen Ejecutivo.	225
Tabla 6.39	Resumen Estratégico y Tácticas de Marketing.	228
Tabla 7.1	Inversión Plan de Marketing.	232
Tabla 7.2	Ingresos Proyectados.	233
Tabla 7.3	Gastos Operativos.	234
Tabla 7.4	Nómina.	235
Tabla 7.5	Rol de Pagos.	235
Tabla 7.6	Fondos de Reserva.	236
Tabla 7.7	Total Proyección de Remuneraciones.	236
Tabla 7.8	Resumen de Costos y Gastos.	238
Tabla 7.9	Estado de Resultado.	239
Tabla 7.10	Ventas, Costos fijos, Costos variables, Total ventas.	241
Tabla 7.11	Líneas de Servicio y su Participación en los Ingresos 2011.	243
Tabla 7.12	Precio de Equilibrio.	243
Tabla 7.13	Número de Proyectos 2011.	244
Tabla 7.14	Flujo de Caja.	246
Tabla 7.15	Tasas del Mercado - 2011.	247
Tabla 7.16	VAN Y TIR.	249
Tabla 7.17	Razón Beneficio Costo.	249
Tabla 7.18	Periodo de Recuperación.	250
Tabla 7.19	Escenario Pesimista.	251
Tabla 7.20	Escenario Pesimista (VNA, VAN, TIR).	252

Tabla 7.21	Escenario Optimista.	253
Tabla 7.22	Escenario Optimista (VNA, VAN, TIR).	254

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Servicios que Entrega Dynamia al Mercado	3
Figura 1.2	Definición del Problema Dynamia	4
Figura 2.1	El cluster de software.	8
Figura 2.2	Empresas Líderes en la Venta de Software CRM	37
Figura 2.3	Organigrama Estructural de Dynamia	44
Figura 4.1	Pregunta #1	97
Figura 4.2	Pregunta #2	98
Figura 4.3	Pregunta #3	98
Figura 4.4	Pregunta #4	99
Figura 4.5	Pregunta #7	100
Figura 4.6	Pregunta #12	100
Figura 4.7	Pregunta #13	101
Figura 4.8	Pregunta #14	102
Figura 4.9	Pregunta #19. Los servicios son 1) Asesoría Comercial en Materia de Gestión, 2) Modelo de Costeo por Actividad, 3) Capacitación y Entrenamiento - Fuerza Ventas, 4) Implementación Software para el Manejo de Clientes (CRM) y 5) Selección de Personal.	107
Figura 4.10	Pregunta #20	109
Figura 4.11	Pregunta #21	110
Figura 4.12	Pregunta #22	111
Figura 4.13	Pregunta #23	112
Figura 4.14	Pregunta #24	113
Figura 4.15	Pregunta #25	114
Figura 5.1	Mapa Estratégico	123
Figura 6.1	Servicios Productos de Dynamia	136
Figura 6.2	Costos de los Servicios que Entrega Dynamia	155
Figura 6.3	Canal de Distribución	165
Figura 6.4	Gestión Total de la Comunicación de Marketing y de Imagen	174
Figura 6.5	Ciclo del Proceso CRM para Dynamia	193
Figura 6.6	Objetivos CRM para Dynamia	194
Figura 6.7	Proceso de Administración de Cuenta	215
Figura 6.8	Proceso para la Recolección de Datos Comerciales de la Cuenta	216
Figura 6.9	Proceso para la Captura de Información Documental de la Cuenta	217
Figura 6.10	Proceso para la Administración de Quejas	218
Figura 6.11	Canal de Contacto	221
Figura 6.12	Interacción con el Cliente	223
Figura 7.1	Punto de Equilibrio Dynamia 2011	242

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 4.1	Formato de la entrevista a profundidad	261
Anexo 4.2	Entrevista AIG Metropolitana	262
Anexo 4.3	Entrevista Nova Ecuador	264
Anexo 4.4	Entrevista a Diners Club del Ecuador	266
Anexo 4.5	Investigación de “Economía Urbana y Riesgos en el Distrito Metropolitano de Quito”	268
Anexo 4.6	Categorización de las empresas según su tamaño y nivel de ingresos	272
Anexo 4.7	Formato de la encuesta para los potenciales clientes	273
Anexo 4.8	Marco Muestral	276
Anexo 4.9	Cruce de Variables con la Base de Segmentación	300
Anexo 6.1	Cotización Posicionamiento Web y Mailing	321
Anexo 6.2	Cotización Prensa Escrita (Semanao Líderes)	322
Anexo 6.3	Cotización Material POP	323
Anexo 6.4	Cotización Carta de Presentación	324

RESUMEN EJECUTIVO

Dynamia es una empresa creada en el año 2008 con el objetivo de generar soluciones de negocio, permitiéndoles a sus clientes desarrollarse y crecer en un mercado cada vez más competitivo. En la actualidad la empresa maneja líneas de servicio tales como: consultoría en gestión comercial, implementación e instalación de software CRM, costeo por actividad ABC, capacitación de fuerza de ventas y selección de personal. La asesoría en gestión comercial e implementación de software generan el 84% de los ingresos de la empresa, constituyendo las principales líneas de negocio de Dynamia.

A pesar de que la empresa ha crecido y se ha mantenido en el mercado durante estos años, se encontró que el principal problema es un crecimiento limitado de las ventas y se determinó como necesidad prioritaria el crecimiento de la empresa y de sus ingresos. El análisis FODA permitió identificar algunas debilidades importantes en la gestión de clientes, marketing y comunicación, asociados a amenazas externas como la existencia de competidores fuertes, pocas barreras de ingreso a nuevos competidores y un mercado definido por el poco conocimiento de clientes potenciales sobre los beneficios asociados a los servicios proporcionados por Dynamia. Al mismo tiempo, la empresa alberga un equipo humano sólido y está enfocada en un segmento del mercado en crecimiento y consolidación.

La investigación de mercados cualitativa se enfocó en tres clientes recientes, quienes han experimentado los servicios de la empresa. Para ellos la flexibilidad en el servicio y experiencia en el área temática de la consultoría ofertada son los factores más valorados del servicio entregado por Dynamia. En la investigación cuantitativa se encuestó a 101 clientes potenciales de la empresa para evaluar los atributos de calidad que valoran y su intención de compra para servicios ofertados. Se encontró que el 70% de las empresas encuestadas estarían dispuestas a contratar servicios tanto en consultoría como en implementación e instalación de software en un rango de precios de \$ 5,000 a \$ 14,000. El 80% de las empresas

encuestadas creen que es importante que el proveedor de consultoría se encuentre en un sector empresarial de fácil acceso. Las dimensiones de calidad valoradas fueron la disposición de la empresa consultora a prestar un servicio inmediato, atención personalizada y capacidad / fiabilidad en la respuesta. Esto se traduce en expectativas altas de los clientes en cuanto al cumplimiento de acuerdos pactados en los tiempos establecidos, utilizando personal capacitado y metodologías apropiadas.

Los objetivos estratégicos se formularon en base a la filosofía empresarial de Dynamia y de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). Esto permitió alinear de esta manera el comportamiento de la empresa con planes de indicadores y planes de acción bien definidos. La estrategia corporativa de Dynamia es el enfoque de alta segmentación, que se orienta a la atención de un segmento objetivo de clientes en donde su factor de diferenciación es la experiencia y conocimientos amplios en el desarrollo de proyectos para dicho mercado.

A fin de atender a los objetivos planteados para cada perspectiva del BSC, el plan de marketing plantea doce tácticas orientadas a alcanzar los objetivos de la planificación estratégica. El Plan de Ventas establece objetivos de ventas anuales que estimulen el crecimiento en los ingresos de la empresa. Tácticas adicionales buscan mejorar el proceso de ventas mediante la reactivación de antiguos clientes, el empaquetamiento de servicios de consultoría y software, la determinación de precios para paquetes nuevos y el establecimiento de procedimientos para determinar comisiones en el canal de distribución. Tácticas como la formalización de metodologías para el desarrollo de proyectos permitirían mejorar temas de forma como los formatos de presentación y de fondo como la determinación de costos de un proyecto estándar. La creación de un departamento comercial permitirá coordinar acciones operativas de la planeación de mercado y ejecutar labores de soporte y preventa. Sus actividades estarán enmarcadas en un plan para la implementación del modelo relacional con

el cliente (CRM) y la propuesta para las comunicaciones integradas de marketing. Se propone también un plan para el equipamiento de los espacios físicos desarrollado con la finalidad de crear imagen e identidad empresarial.

Se propone un esquema con cuatro componentes para la administración relacional de los clientes de Dynamia. El primer componente del proceso CRM de Dynamia es el descubrimiento del conocimiento, en donde se plantea la extracción y gestión de datos del cliente, actividades comerciales, gestión de casos o quejas, administración de documentos, evaluación de la satisfacción e informe de seguimiento. Este componente permitirá reconocer y aprovechar oportunidades de inversión en el mercado con respecto a los clientes y sus necesidades. El segundo componente del proceso CRM es la planeación de mercados, donde los datos extraídos en el componente de descubrimiento del conocimiento se utilizan para determinar la oferta de valor, el canal de distribución y los responsables para la ejecución de lo planeado. El componente de interacción con el cliente se da cuando Dynamia se relaciona directamente con las empresas en los procesos de comercialización y post venta. La cuarta y última etapa es el análisis y refinamiento de la información en donde se analizará el resultado de las tácticas planificadas a través de los informes extraídos basados en los datos de las interacciones con el cliente.

El desarrollo del plan de marketing propuesto implica una inversión de \$ 40,635.29, que se financiará con aportes de capital de los socios actuales de la empresa. La tasa interna de retorno del proyecto es del 32.64%, un valor superior a la tasa mínima atractiva de rendimiento (12.29%). Adicionalmente, el valor actual neto de la operación es de \$ 53,836.10, demostrando que la implementación del plan genera beneficios a los accionistas de Dynamia. Se concluye entonces que la empresa, al implementar las estrategias, tácticas y acciones descritas, cumple con los objetivos de crecimiento establecidos.

En un mercado que ha demostrado tener alta competitividad, es necesario que Dynamia implemente planes que mitiguen la fuerza de los actores de dicho mercado para poder crecer y crear imagen dentro del sector. Se recomienda potenciar las capacidades del recurso humano a través de planes de capacitación continuos que le permitan a la empresa entregar un servicio valorado para el cliente. De igual forma, se recomienda formalizar los procesos críticos de la cadena de valor de Dynamia para fortalecer la estructura permitiéndole desarrollar ordenadamente sus actividades.

EXECUTIVE SUMMARY

Dynamia was created in 2008 with the main goal of generating business solutions aimed at promoting growth and development for its clients in a very competitive market. Currently, the company delivers services in several lines of businesses such as: commercial management consulting, customization and installation of Customer Relationship Management (CRM) software, activity based costing (ABC), sales force training and personnel selection. From these, consulting in commercial management and software implementation generate 84% of the company's revenues, constituting the two main lines of business of Dynamia.

Even though the company has grown and consolidated in the market since its creation, it was established that the main problem the company faces is a limited growth in sales and that an urgent need to promote sustained income growth exists. The analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT Analysis) identified important weaknesses in client management, marketing and communication. These are associated to external threats in the form of the existence of strong competitors, low entry barriers to new competitors and a market defined by scarce knowledge of potential clients about the benefits of the services offered by Dynamia. At the same time, the company has strong human capital and is focused in a segment of the market that is experiencing growth and consolidation.

The qualitative market research focused on three recent clients that have used the services provided by the company. The most critical factors that these clients value are provision flexibility and proven experience and knowledge in the consulting thematic area offered. The quantitative market research relied on a survey of 101 potential clients to establish their willingness to buy the offered services and the quality dimensions they value. It was found that 70% of the surveyed companies would be willing to contract consulting services in market management and software development and installation, within a price

range between \$ 5,000 and \$ 14,000. Also, 80% of the surveyed companies believe that it is important that the service provider is located in an easy access area. The most valued quality dimensions were the willingness of the consulting firm to provide a timely service, with personalized customer relations and proven capabilities and experience in the service. These dimensions are translated into high expectations from the clients regarding the fulfillment of the contracts within the defined timeline and by highly trained personnel using appropriate methodologies.

The strategic goals were defined using the business philosophy of Dynamia and according to the guidelines established in the Balanced Scorecard (BSC). This allowed aligning the behavior of the company with well defined action plans and indicator plans. The corporate strategy of Dynamia is to focus on segmentation, oriented towards the attention of a specific segment of clients, and with a differentiation factor based on the experience and knowledge depth in the development of projects for that market.

With the goal of responding to the goals developed in the BSC, the marketing plan formulates twelve tactics aimed at achieving the goals of the strategic plan. The sales plan establishes annual sales goals that stimulate growth in the income of the company. Additional tactics are aimed at improving the sales process through the reactivation of former clients, packing of consulting and software services, pricing standards for new service packages and procedures to define commissions in the distribution channel. Tactics such as formalization of methodologies for the development of projects would allow improving the corporate image and calculating costs for standard projects. The creation of a commercial division in the company will allow coordination of operative actions of market planning and the execution of support and pre-sales tasks. Its activities are framed in a plan to develop a CRM and a proposal for integrated marketing communications. An additional tactic proposes an

improvement in the equipment of the company's physical space with the goal of strengthening the corporate image and identity.

A CRM process with four components is development for the relational administration of the clients of Dynamia. The first component of the CRM process is knowledge discovery, with tasks on client data extraction and management, commercial activities, management of complaints, document administration, satisfaction assessment and follow-up activities. This component focuses on the recognition of investment opportunities in the market associated to clients and their needs. The second component of the CRM process is market planning, where data of the first component are used to establish the value offer, the distribution channel and the responsibilities for the execution of the plan. The client interaction component occurs during the process of commercialization and post-sales. Finally, the fourth component is the analysis and refining of information, where the results of the implemented actions are evaluated based on data generated during interaction with the clients.

The development of the proposed marketing plan requires an investment of \$ 40,635.29 funded through capital contributions by the partners of the company. The internal rate of return of the project is 32.64%, a value higher than the minimum attractive rate of return (12.29%). In addition, the current net value of the operation is \$ 53,836.10, demonstrating that implementing the plan generates benefits for the partners of Dynamia. It is concluded that the company, through the implementation of the proposed strategies, tactics and actions, would fulfill with the established growth goals.

Within a highly competitive market, it is necessary that Dynamia implement plans that mitigate the force of the actors so it can grow and establish an image within this sector. It is recommended to strengthen the capabilities of the human resource through continuous training programs that boost the ability of Dynamia to provide a value-added service for the

clients. Also, it is recommended to formalize critical processes in the chain of value of the company to strengthen its structure and promote order in the activities.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio

Fernández & Gabela Cía. Ltda. bajo el nombre comercial de Dynamia Soluciones Empresariales, es una empresa ecuatoriana creada en el 2008, con la idea de brindar al mercado ecuatoriano soluciones que ayuden a generar propuestas de valor a sus clientes y por ende aumente la competitividad de los mismos¹.

Día a día la empresa desarrolla soluciones efectivas a través de sus productos y servicios en el ámbito de la gestión comercial y fidelización del cliente. Las líneas de servicios que brinda la empresa se especifican en la Tabla 1.1 que se despliega a continuación.

Servicios de la Empresa Dynamia
Asesoría y capacitación comercial para las empresas, con el respaldo de un equipo de consultores con amplia experiencia en la generación de propuestas de valor.
Instalación de proyectos con Sugar CRM para la gestión de clientes.
Implementación de centrales telefónicas y Contact Center con el respaldo de Siemens.

Tabla 1.1 Servicios de la Empresa Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

La empresa es “partner autorizado” de Sugar® CRM para el Ecuador. El sistema Sugar® CRM es una herramienta de gestión de relaciones con clientes que posibilita la mejora de la productividad y control en la gestión de marketing, ventas y servicio al cliente. Esta solución opera actualmente en más de 5.000 empresas con aproximadamente medio

¹ Tomado de la pagina web <http://www.dynamia.ec/> donde se exponen algunos de los elementos contenidos en esta sección.

millón de usuarios a nivel mundial, en los sectores industrial, comercial y de servicios, lo que ratifica su solidez y madurez en el mercado². La empresa incorpora, una gama integral de soluciones de comunicación telefónica, para empresas de todo tamaño y presupuesto, bajo la garantía de SIEMENS. Dynamia presenta una cartera de productos de calidad a precios competitivos, siendo representante y distribuidor en el Ecuador de las soluciones que comercializa.

La consultoría en gestión comercial en Dynamia, es el eje principal del giro de negocio. Uno de los factores más importantes en la empresa es un capital humano con amplia experiencia y conocimiento, el cual le ha permitido integrarse muy rápidamente en el medio. En la actualidad la empresa cuenta con un especialista en la implementación e instalación de la solución de software Sugar® CRM y dos especialistas en consultoría de gestión comercial y procesos con amplia experiencia en el sector público y privado, con alrededor de 20 años en el medio. Adicionalmente, colaboran en la empresa técnicos y consultores junior con distintas áreas principales de trabajo. La experiencia del personal ha permitido la creación y provisión de servicios competitivos y de alto valor. La gestión comercial de los socios, por su larga trayectoria laboral, ha generado la integración y crecimiento de la empresa en el mercado ecuatoriano.

Los actuales clientes de Dynamia, son empresas comercializadoras, de servicios y producción, que buscan optimizar la competitividad dentro del mercado, a través de planes de acción y sistemas de gestión para la toma de decisiones, y en la administración de las relaciones con los clientes. La Figura 1.1 muestra los integrantes que forman parte del proceso de comercialización de la empresa. Dynamia se desenvuelve en un mercado altamente competitivo, donde las empresas líderes que brindan servicios similares son

² Tomado de los demos para la presentación del producto Sugar CRM a los prospectos de Dynamia.

Microsoft, Sap del Ecuador, IBM, entre otros, ocupan sus recursos económicos y su conocimiento para mantener el control del sector.

La calidad de los servicios y el éxito en el posicionamiento del mercado para la empresa se ven limitados por una gestión comercial que no está estructurada formalmente. No existen mecanismos explícitos para establecer estrategias y acciones a seguir en el corto y mediano plazo. Se prevé que en la ausencia de un planteamiento oportuno, que de atención a estos requerimientos, la empresa podría experimentar retrasos en su desarrollo, para mejorar sus niveles de competitividad y expandir su participación dentro del mercado. Es así que se ha identificado la necesidad de proponer estrategias y planes que le permitan a la empresa lograr un incremento en las ventas y en la participación en el mercado.

Servicios que Entrega Dynamia al Mercado

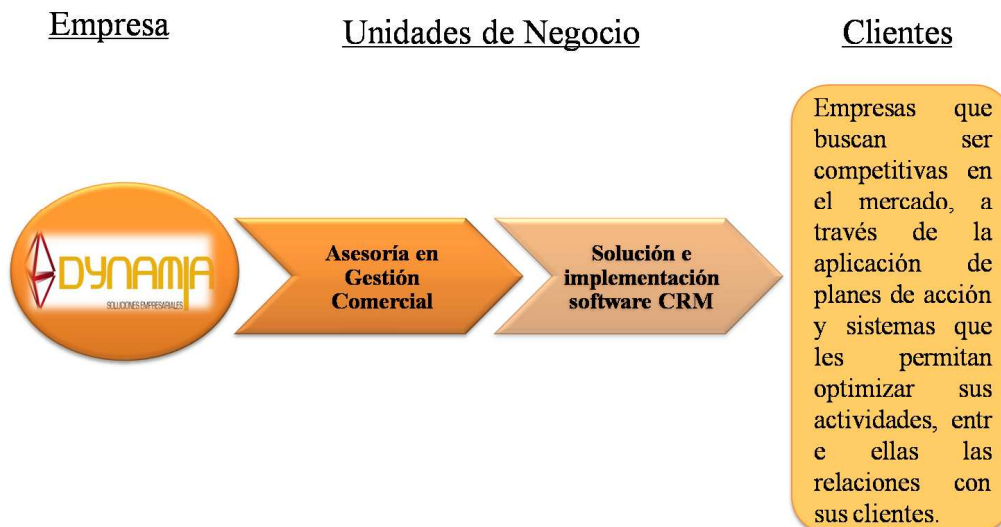


Figura 1.1 Servicios que Entrega Dynamia al Mercado

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

1.2 Definición del problema

El problema principal identificado para la empresa Dynamia es un: “*Limitado crecimiento de las ventas*”. Este problema fue identificado en conjunto con los directivos de

la empresa durante el diagnóstico inicial. La elaboración del diagrama causa – efecto permitió identificar las siguientes causas principales detrás del problema mencionado (Figura 1.2):

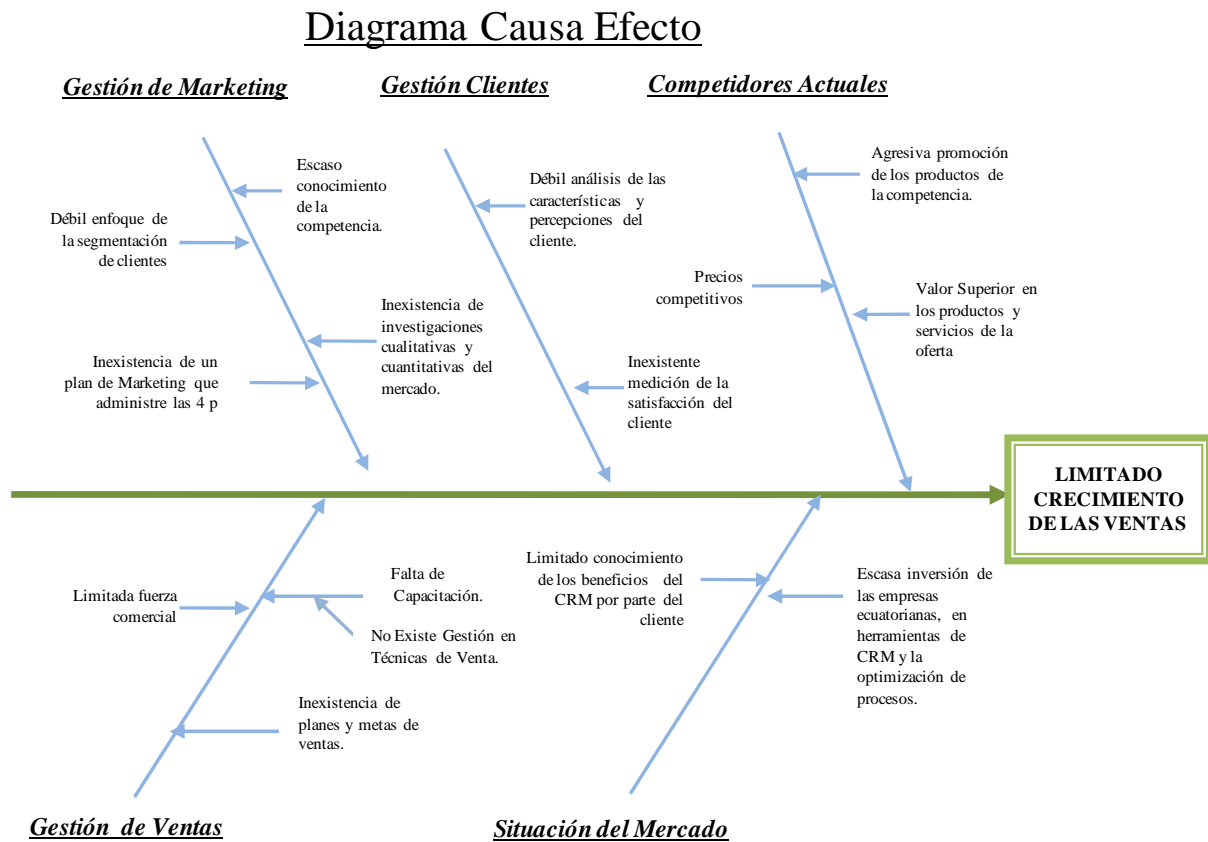


Figura 1.2 Definición del Problema Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor, en base al criterio de los directivos de Dynamia

Fecha: 22/11/2010

A.- Débil Gestión de Marketing

- Inexistencia de un Plan de Marketing, que le permita a la empresa analizar las acciones y planes a seguir para poder ser competitivos en el mercado.
- No se aplican herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, que le permita a la empresa conocer su mercado.
- Desconocimiento de las características y las estrategias de las empresas competidoras.
- Débil enfoque de la segmentación de los clientes.

B.-Gestión Clientes

- Escaso análisis de las características y percepciones del cliente hacia los servicios de la empresa Dynamia.
- Inexistencia de indicadores que permitan la medición de la satisfacción del cliente.

C.-Competidores Actuales

- Agresiva promoción de los productos de la competencia.
- Precios competitivos en los productos de la competencia.
- Valor superior en los productos y servicios de la oferta.

D.- Débil Gestión de Ventas

- Limitada fuerza comercial. Actualmente la gestión de las ventas la realizan los mismos directivos, requiriendo de manera urgente, un contingente de ventas, que le permitan a la empresa difundir de manera más ágil sus servicios y productos.
- Al no tener la empresa un direccionamiento estratégico, tampoco existen planes y metas de ventas.
- La continúa capacitación y gestión en técnicas de ventas junto con el conocimiento del producto por parte del equipo encargado de las ventas, es importante para llegar al cierre.

E.- Situación del Mercado

- Desconocimiento del producto Sugar CRM y sus beneficios por parte de los clientes, lo que dificulta la comercialización del producto.
- Escasa inversión de las empresas ecuatorianas en herramientas de CRM y en optimización de procesos.

A pesar de que la empresa se ha mantenido en el mercado durante estos años, se demuestra que existen algunos elementos que están afectando el crecimiento de Dynamia, por lo que es necesario desarrollar estrategias de mercadeo, que permitan aprovechar las

relaciones con los clientes actuales y potenciales a fin de incrementar la participación en el mercado y sus ventas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica de marketing para la empresa Dynamia, con la finalidad de entregar elementos de valor que le permitan incrementar las relaciones con el cliente, mejorando los resultados comerciales y de negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

- Generar un análisis global de la empresa y su entorno, para definir estrategias, a partir del estudio de factores internos y externos que la afectan.
- Identificar y analizar las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y la demanda del mercado potencial, de los servicios que oferta la empresa al mercado, considerando los atributos que generan valor en el grupo objetivo de la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico que le permita a Dynamia, tener ventaja competitiva a través de la oferta de valor y lograr sus aspiraciones de crecimiento.
- Contribuir a la gestión comercial de la empresa dotándola de herramientas que le permitan optimizar las actividades de marketing operacional y prospección de nuevos clientes a través de la aplicación de la metodología CRM.
- Diseñar la propuesta estratégica de marketing que permita viabilizar los objetivos de mercado.
- Proyectar el impacto del Plan Estratégico de Marketing en los resultados comerciales de la empresa a través de un análisis financiero.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis externo de la empresa

Dynamia se encuentra dentro de las compañías dedicadas a la prestación de servicios informáticos relacionados con el software, tecnología y actividades de asesoramiento empresarial en materia de gestión. De acuerdo a la clasificación de empresas por su actividad económica de la Superintendencia de Compañías, Dynamia se ubica en la denominación K72220, que corresponde a Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática y K7414 de Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión. El análisis del entorno externo de la empresa se realizó de acuerdo a estas denominaciones.

La evaluación que se presenta en esta sección para el análisis externo se ha desarrollado bajo el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite analizar al mercado holísticamente, con respecto a los elementos que influyen de manera directa en el mismo: Clientes, Competidores Actuales y Potenciales, Productos Sustitutos y Proveedores. Estos elementos determinan el entorno competitivo del mercado y los segmentos que lo integran. El análisis busca evaluar a la empresa con sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas.

2.1.1 Industria

Análisis de la Industria del Software en el Ecuador

El primer estudio de la industria de software del Ecuador fue comisionado por la AESOFT (Asociación Ecuatoriana de Software) y desarrollado por Datanálisis en Junio del 2005. En dicho estudio se encontró que “actualmente el sector se encuentra en una etapa de consolidación, fortaleciendo su cluster para generar una iniciativa sectorial, más allá de los

casos de éxito individuales”³. En la Figura 2.1 se pueden observar a las distintas organizaciones que forman parte del cluster de Software.

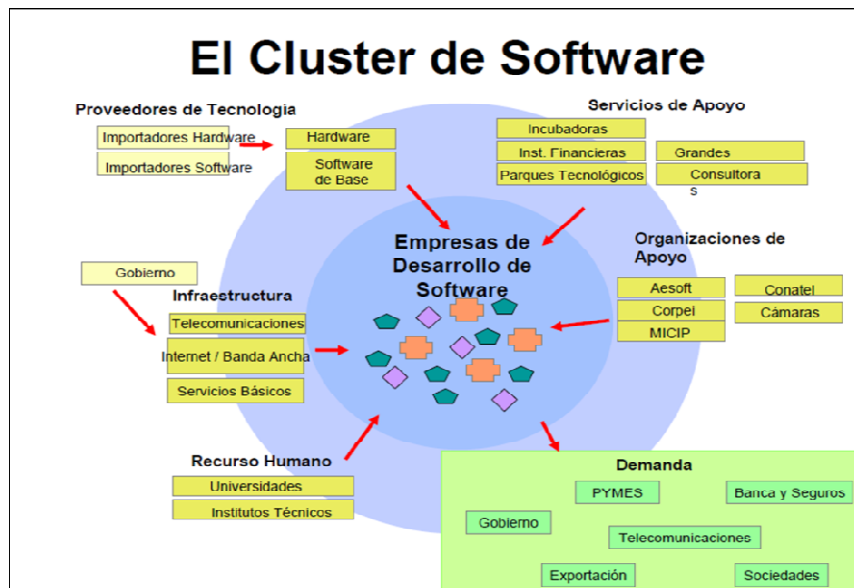


Figura 2.1 El cluster de software.

Fuente: Archivos de la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT).

Fecha: 29/11/2010

Dentro de todas las organizaciones que apoyan el crecimiento del sector, Dynamia se encuentra dentro de las empresas proveedoras de tecnología y servicios de apoyo en la línea de consultoría. En la Tabla 2.1 se observa un incremento de ingresos del 6% para 2007 – 2008 y del 11% para 2008 – 2009. Se estima una proyección para el período 2009 - 2010 del 6.8%⁴.

La proyección del 6.8% que se ha estimado en los ingresos de la industria al 2010, es la cifra del crecimiento económico proyectada para el año 2010 del Ecuador. Que a comparación del crecimiento entre los años 2008 y 2009 se observa un decremento de 4 puntos, sin embargo es importante que la industria pueda tener una proyección positiva de ingresos.

³ (DATANALISIS, 2005)

⁴ (Inmediato.com, 2009)

Ingresos del Sector Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler							
Categoría	Ingresos 2007 (millones USD)	Ingresos 2008 (millones USD)	Ingresos 2009 (millones USD)	Ingresos 2010 (millones USD)	Cambio 2007-2008 (%)	Cambio 2008-2009 (%)	Cambio 2009-2010 (%)
Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión. (K7414)	\$ 4 507.00	\$ 4 772.00	\$ 5 314.00	\$ 5 675.35	5.9%	11.3%	6.8%
Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática. (K72220)							

Tabla 2.1 Ingresos del Sector Software y Consultoría en Gestión Comercial

Fuente: Superintendencia de Compañías. Página web www.superintendencia.gov.ec “Anuario Global 2007, 2008, 2009”

Fecha: 1/12/2010

Conclusión

- Dynamia se alinea a un sector económico que se encuentra en desarrollo, con un crecimiento proyectado de ingresos para el 2010 del 6.8%. Participar en este sector de la economía con alto crecimiento es una oportunidad de alto impacto.

Indicadores del Sector Software y la Consultoría Empresarial

Estos indicadores nos dan información sobre el entorno macro - ambiental del sector de software y la consultoría (Tabla 2.2). De acuerdo a estas estadísticas, las empresas del sector software se incrementaron de 223 a 293 en el período 2005 – 2008, para disminuir en el 2009 a 282 empresas. Se estima que el número permanezca constante para el 2010. El sector software aportó al PIB del 2005 con el 0.35%, con una proyección al 2010 del 0.68% y un aumento ininterrumpido en el período 2005 - 2010⁵. En cuanto a las empresas ubicadas en la ciudad de Quito que se dedican a la consultoría, ha existido un incremento considerable entre el 2005 y 2008 para disminuir en el 2009 a 1302 empresas.

⁵ La proyección del PIB al 2010 se realizó tomando el criterio del economista Patricio Avilés, responsable del departamento estadístico-económico de la Superintendencia de Compañías.

Variables Competitivas del Sector Software y Consultoría				
Indicadores	2005	2008	2009	2010
Número de Empresas Software	223	293	282	282
Número de Empresas dedicadas a la consultoría	1128	1316	1302	1302
Ventas de Software en el PIB	0.35%	0.40%	0.54%	0.68%

Tabla 2.2 Variables Competitivas del Sector Software y Consultoría.

Fuente: Primer Estudio de la Industria del Software del Sector Software⁶; Superintendencia de Compañías página web www.superintendencia.gov.ec “Anuario Global 2007, 2008, 2009”.

Fecha: 1/12/2010

Conclusiones

- Es una amenaza de alto impacto que existan cada vez más empresas en el sector de la consultoría y de implementación de software.
- Es una oportunidad de bajo impacto que en los últimos años figure el sector de software entre los índices macro (PIB) del país ya que no son representativos en los ingresos de la nación.

Indicadores Financieros de la Industria

En las Tablas 2.3 y 2.4, podemos visualizar algunos indicadores financieros de los sectores relacionados con el software y la consultoría. De acuerdo al economista Patricio Avilés, responsable del departamento estadístico-económico de la Superintendencia de Compañías, las variables macroeconómicas del 2010 para el sector se mantendrán con respecto al año 2009, no sufriendo cambios entre periodos. Se observa entonces que el sector en donde la empresa Dynamia realiza su giro de negocio se encuentra apalancado bajo la sombra de indicadores financieros fuertes y estables.

⁶ (DATANALISIS, 2005)

Indicadores Financieros del Sector Software			
Indicadores	2008	2009	2010
Liquidez Corriente	2.7	2.8	2.8
Prueba Acida	2.6	2.6	2.6
Apalancamiento	3.2	3	3
Rotación de Ventas	2.8	2.7	2.7
Periodo Medio de Cobranza	30.3	53.8	53.8
Rentabilidad Neta del Activo	0.2	0.2	0.2
Margen Operacional	0.1	0.1	0.1

Tabla 2.3 Indicadores Financieros del Sector Software.

Fuente: Superintendencia de Compañías “Índices Financieros Consolidados del Sector” 2008,2009.

Fecha: 19/11/2010

Indicadores Financieros del Sector de Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión			
Indicadores	2008	2009	2010
Liquidez Corriente	3.5	3.2	3.2
Prueba Acida	3.3	3.0	3.0
Apalancamiento	3	2.9	2.9
Rotación de Ventas	2.6	2.4	2.4
Periodo Medio de Cobranza	94	61	61
Rentabilidad Neta del Activo	0.19	0.18	0.18
Margen Operacional	0.13	0.12	0.12

Tabla 2.4 Indicadores Financieros de Actividad de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión

Fuente: Superintendencia de Compañías “Índices Financieros Consolidados del Sector” 2008,2009.

Fecha: 19/11/2010

Conclusión

- Es una oportunidad de alto impacto para la empresa encontrarse en un sector que tiene indicadores financieros positivos, ya que demuestra la progresiva consolidación del sector en su actividad económica.

2.1.2 Competencia

Competencia Directa

En el mercado ecuatoriano existen pocas empresas que implementan el sistema de gestión Sugar® CRM y también disponen de servicios de consultoría en gestión comercial. Estas empresas se encuentran más o menos equilibradas en cuanto a tamaño, recursos generados y capital para sus operaciones. Esto se traduce en una intensa rivalidad del posicionamiento en el mercado. En la Tabla 2.5 se muestran las empresas y los servicios que comercializan.

Competidores de Dynamia			
Empresa	Giro de Negocio	Categorías	Nombre del Software
Dynamia	Consultoría Software	-Asesoría y capacitación comercial -CRM -Call Center	Sugar CRM
PSG Solutions	Consultoría Software	-Telefonía IP -Call Center -CRM	Sugar CRM
Fugu.ec Software Factory	Consultoría Software	-ERP -CRM -CMS -BI -Desarrollo de Portales	Sugar CRM
Omtech	Consultoría Software	-Soluciones empresariales -Aplicaciones Móviles -Aplicaciones Open Source	Sugar CRM
Plus Projects	Consultoría Software	-Estrategias Customer Centric -Estrategias de Generación de Lealtad -Rentabilidad de Cartera de Clientes -Definición y Creación de Base de Datos de Conocimiento	GoldMine (CRM)
Producersertec	Consultoría Software	-Software empresarial -Consultoría informática -Alineación de procesos -Tecnología y recursos -Productos tecnológicos globales	Delfin Comercial (CRM)
Team Builder	Consultoría	-Consultoría -Capacitación en Gestión Comercial	
Ekos	Consultoría	-Balanced Scorecard -Strategic Software -Benchmarking -Transelling	

Tabla 2.5 Competidores de Dynamia.

Fuente: Tomado de los archivos administrativos de la empresa Dynamia.

Fecha: 05/11/2010

La competencia de Dynamia tiene una cartera de servicios más amplia. Haciendo un análisis comparativo, Dynamia oferta una cartera reducida de productos, lo que puede constituirse en un factor negativo a primera vista. Sin embargo, los directivos sostienen que la empresa solo se ha concentrado en dos unidades de negocio para especializarse y asegurar la entrega de un producto de calidad.

Conclusiones

- Esta es una amenaza de alto impacto, ya que existen empresas con carteras de servicios más diversificadas.
- El 100% de la competencia directa se encuentra igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM, constituyéndose en una amenaza de alto impacto.

Competencia de productos

Dynamia es distribuidor en el Ecuador de licencias Sugar® CRM que pertenece a Sugar CRM Inc. de los Estados Unidos. La empresa desarrolladora compite en mercados internacionales en países desarrollados, con empresas de la talla de Microsoft y su producto Microsoft Dynamics. Microsoft Dynamics CRM, presenta una interfaz adaptable y fácil de entender para los usuarios de Microsoft Office. En el mercado ecuatoriano, Sugar® CRM Inc. asocia a Dynamia como representante de la solución que ha desarrollado. Por su lado, la empresa Microsoft tiene representación directa en el país para la venta, distribución y entrega de licencias y productos y también los comercializa por medio de distribuidores autorizados.

Otras empresas importantes del este sector en el país son Sap Ecuador, que comercializa su propia solución CRM y Sonda del Ecuador quienes comercializa el producto de Microsoft. De igual forma existen empresas desarrolladoras, que apuestan a la creación de software CRM como lo es Producertec, empresa promotora de Delfin Comercial (CRM). Es evidente que Dynamia no se encuentra en condiciones de igualdad para competir en el

segmento objetivo de los líderes de mercado debido al tamaño y recursos con los que cuenta la empresa.

En la unidad de negocio de consultoría en donde Dynamia entrega sus servicios, los líderes del mercado ecuatoriano son: Acevedo y Asociados C.L., BDO Stern Cia. Ltda, Consultora Gabela Cia. Ltda., Deloitte & Touche Ecuador, Price Waterhouse Coopers, entre otros. Estas empresas en su mayor parte representan a firmas internacionales con fuerte poder económico y de marca. El perfil de clientes que estas empresas atienden no es el mismo en donde Dynamia se ha enfocado, es por esto que ellos no representan la competencia actual de la empresa. Se los ha mencionado ya que son un referente que marca y tendencias, de ahí su influencia para el ambiente externo de Dynamia.

Los proyectos que las empresas distribuidoras de Microsoft y los demás líderes del mercado de software y consultoría atienden, oscilan entre los 50.000 USD y 200.000 USD. Estos proyectos tienen que equiparar gastos elevados en personal, instalaciones y puntos de venta, servicio al cliente, entre otros. En otras palabras, las empresas líderes del mercado tienen como clientes meta empresas que anualmente superen el millón de dólares en ingresos. En comparación, la empresa Dynamia y su producto Sugar® CRM está orientado a proyectos con promedios de entre 5.000 y 20.000 USD.

En la Tabla 2.6 se listan las empresas líderes de software y de consultoría de acuerdo al criterio de los directivos de Dynamia, junto con sus respectivos productos y líneas de servicio.

Referentes del Mercado en Soluciones Software CRM y Consultoría en Gestión Comercial			
Empresa	Giro de Negocio	Categorías	Tipo de Producto
Microsoft Ecuador	Consultoría Software	Desarrolladora y Comercializadora de CRM.	Microsoft Dynamics CRM
Sap Ecuador	Consultoría Software	Desarrolladora y Comercializadora de CRM.	SAP CRM
Sonda del Ecuador	Consultoría Software	Comercializadora de CRM.	Microsoft Dynamics CRM (CRM)
Dos Compuequip	Consultoría Software	Distribuidora de CRM.	Microsoft Dynamics CRM (CRM)
Maint	Consultoría Software	Asesoría y Distribución en el modelo CRM.	Microsoft Dynamics CRM (CRM)
Deloitte & Touche Ecuador	Consultoría	Consultoría. Capacitación en Gestión Comercial.	
Price Waterhouse Coopers	Consultoría	Balanced Scorecard. Strategic Software. Benchmarking. Transelling.	

Tabla 2.6 Referentes del Mercado en Soluciones Software CRM y Consultoría en Gestión Comercial.

Fuente: Reuniones de análisis con los directivos de Dynamia.

Fecha: 05/11/2010

Conclusión

- Es una amenaza de mediano impacto para la empresa Dynamia que se encuentre en un sector empresarial, dirigido por representantes de líderes mundiales, que direccionan al mercado local y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento y experiencia. La mayor parte de estas empresas son consideradas como grandes y constituyen el 25.4 % de todas las empresas del sector con más de 10 años en el mercado⁷. A pesar de que Dynamia no se encuentra

⁷ (DATANALISIS, 2005)

compitiendo en los mismos segmentos de mercado, se dificulta la comercialización de los servicios por la gran oferta de valor presentada por los líderes.

Variables Políticas

El gobierno ecuatoriano con la ayuda del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), el Ministerio de Telecomunicaciones del Ecuador (MINTEL), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT), Conquito, Corpei, Subsecretaría Informática y CEDET, presentaron el Plan de Mejora Competitiva del Sector Software⁸. Este plan evalúa la infraestructura, el capital humano, financiamiento, factores jurídicos, la inversión, el emprendimiento y la inclusión social en el sector con el fin de generar objetivos que permitan el fortalecimiento en estas áreas. Se identifican como objetivos importantes fortalecer y especializar al sector nacional de software en “soluciones de nicho”, exportar bajo una marca país centrada en la calidad, entre otros. Entre las acciones que se prevén realizar para apoyar al sector, se encuentran el financiamiento a ideas de desarrollo de software, subsidios en impuestos, conectividad a internet, entre otros. Esto posibilitaría el fortalecimiento del sector en el cual la empresa Dynamia está involucrada.

Conclusión

- Esta es una oportunidad de alto impacto para el sector y para la empresa Dynamia ya que hay evidencia de que el gobierno se está preocupando por fomentar el desarrollo y la competitividad del sector de software en el país mediante planes de acción alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector, en ideas concretas de financiamiento, subsidios, conectividad entre otros.

⁸ (MCPEC & TATA, 2010)

2.1.3 Productos sustitutos

La empresa IBM terceriza el proceso de administración de las relaciones con los clientes a empresas que no les interesa la operación directa de estos procesos, y solo requieren de los resultados para la toma de decisiones. Existen también empresas que comercializan ERP (Enterprise Resource Planning), que integran módulos para la administración de clientes, siendo sustitutos directos de Sugar® CRM. Sin embargo un ERP por sí solo no es un sustituto de un CRM puesto que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa en las áreas de finanzas, comercial, logística, producción, entre otros. Esto no sucede con un sistema CRM que administra más a fondo las necesidades y preferencias de los clientes, para ofrecer un producto con mayor valor agregado dependiendo de las necesidades específicas de cada usuario⁹.

Las empresas y productos mencionados en la Tabla 2.7 se consideran sustitutos de Sugar® CRM. En esta sección no se analizan productos sustitutos de la unidad de negocio consultoría en gestión comercial, ya que en esa unidad solo existe competencia directa.

Sustitutos de Sugar CRM			
Empresa	Giro de Negocio	Categorías	Nombre del Software
IntegralGroup	Software	Implementación	SMARTEST (ERP)
Jb Solutions	Software	Implementación	SMARTEST (ERP)
RP3 S.A.	Software	Implementación	RP3® (ERP)
E-Open Solutions	Software	-Dominios y diseño Web -Hosting -Ecommerce -Ebusiness -Emarketing	TQC Total Quality Control (ERP)
IBM	Consultoría Software	Outsourcing CRM	CRM de BTO

Tabla 2.7 Sustitutos de Sugar CRM

Fuente: Tomado de los archivos de la empresa Dynamia

Fecha: 05/11/2010

Conclusión

⁹ (Monografias.com)

- La existencia de sustitutos es una amenaza de alto impacto, ya que existen empresas con experiencia y más años en el sector, que ofertan productos sustitutos atractivos, dificultando la posibilidad de captar clientes que adopten al producto Sugar CRM.

2.1.4 Clientes externos

Los clientes de Dynamia cumplen con ciertas características distintivas que han sido definidas por los ejecutivos de la empresa. Los clientes de Dynamia son empresas ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito por ser la zona de mayor concentración empresarial en los sectores Industrial, Comercial, Construcción, Telecomunicaciones y Financiero de acuerdo al estudio “Economía Urbana y Riesgo del Distrito Metropolitano de Quito”¹⁰. Estas empresas están catalogadas como medianas, que son aquellas que tienen ingresos superiores al millón de dólares anual.

Segmentación

El segmento objetivo de clientes donde Dynamia ha concentrado sus esfuerzos son empresas medianas con ingresos superiores al millón de dólares, ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito. En la Tabla 2.8 se visualiza el número de empresas que integran el mercado objetivo de la empresa.

¹⁰ (DMQ & IRD, 2002)

Mercado Objetivo para la Empresa Dynamia en el Cantón Quito						
Categoría	Servicio	Sub-Sector	Actividad Económica	Empresas	Ubicadas en el Centro Norte-Quito	Ingresos Anuales mayores a 1'000,000
D (Industrias Manufactureras)	Consultoría	D1514.0.01	Producción de aceites parcialmente hidrogenizados, incluso producción de margarinas u otros aceites de mesa y mantecas para cocinar	11	0	0
G (Comercio al por mayor y al por menor)	Sugar CRM	G5143.0.02	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción.	249	142	23
		G5143.0.01	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera	288	164	26
K (Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler)	Sugar CRM	K7020.0.00	Compraventa, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios, departamentos, viviendas.	286	163	26
		K7250.0.001	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipos periféricos	33	19	3
		K7220.0.01	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario	144	82	13
J (Intermediación financiera)	Consultoría	J6603	Empresas de seguros y reaseguros	78	44	7
I (Transporte, almacenamiento y comunicaciones)	Consultoría	I6420.0.0	Comunicaciones telefónicas, telegráficas y por telex	34	19	3
Total Clientes Potenciales				1123	634	101

Tabla 2.8 Mercado Objetivo para la Empresa Dynamia en el Cantón Quito

Fuente: Dirección de Estudios Económicos Societarios y Estadísticas de la Superintendencia de Compañías

Fecha: 17/11/2010

En la Tabla 2.8, el número potencial de empresas ubicadas en el centro norte de Quito se calculó como el 57% del total para cada sub-sector, con la excepción de las empresas industriales¹¹. El número de empresas con ingresos superiores a un millón de USD se calculó como el 16% de las empresas potencialmente ubicadas en el centro-norte¹².

Con la excepción del sector de comercio, los sectores económicos a los que pertenecen los clientes actuales y potenciales de Dynamia presentaron un crecimiento continuo de ingresos entre el año 2007, 2008 y 2009 como se muestra en la Tabla 2.9. Las empresas que atienden a estos sectores empresariales podrán ofertar sus servicios y

¹¹ Porcentaje estimado por (DMQ & IRD, 2002)

¹² Comunicación personal, C. Montalvo del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, (Anexo 4.6).

aumentar la probabilidad de venta ya que existe adecuada capacidad adquisitiva por parte del mercado objetivo para estas líneas de servicio.

Ingresos del Mercado Objetivo de Dynamia					
Sector Económico	Ingresos en Millones USD 2007	Ingresos en Millones USD 2008	Ingresos en Millones USD 2009	Cambio 2007-2008 (%)	Cambio 2008-2009 (%)
D (Industrias Manufactureras)	43.78	55	54.09	26	-1.7
G (Comercio al por mayor y al por menor)	625.1	720	668.8	15	-7.1
K (Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler)	176.48	183.75	210.59	4	14.6
J (Intermediación financiera)	97.8	137.39	190.2	40	38.4
I (Transporte, almacenamiento y comunicaciones)	348.48	377.28	679.68	8	80.2

Tabla 2.9 Ingresos del Mercado Objetivo de Dynamia

Fuente: Superintendencia de Compañías, página web " www.supercias.gov.ec ", "Anuario Global 2007, 2008, 2009"

Fecha: 1/12/2010

Se observa un incremento promedio del 18% en los ingresos analizados entre los años 2007 y 2008 siendo el sector de mayor crecimiento el de la intermediación financiera con el 40%. Para el período 2008 – 2009 se presentó un decremento en el sector industrial y comercial, pero un aumento considerable en actividades inmobiliarias de intermediación financiera y comunicación. El promedio de crecimiento en los años 2008 al 2009 es del 25%, demostrando así que los clientes potenciales de la empresa Dynamia, se encuentran en un ciclo de crecimiento y desarrollo, con mayor probabilidad de contratar servicios de implementación e instalación de sistemas software y consultoría en gestión comercial.

Conclusión

- Es una oportunidad de alto impacto prospectar a un mercado de clientes potenciales con un incremento promedio en ingresos del 25% con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software, a pesar que existen sectores como el comercial e industrial que han sufrido un decremento en sus ingresos entre los años 2008 y 2009.

Factores Socio – Culturales

Según el PMC (Plan de Mejora Competitiva)¹³, la situación actual del mercado de software y su problemática es que las empresas medianas tienen un escaso uso de Tecnologías de la Información (TI), provocando el desconocimiento general de la oferta de TI y sus beneficios. Los directivos de Dynamia opinan que en el mercado ecuatoriano las empresas no se preocupan por optimizar procesos de información que les permitan una correcta administración de las relaciones con el cliente. Las políticas empresariales de los clientes, no se orientan a la inversión de herramientas CRM y optimización de procesos. Esto tiene como resultado el desconocimiento de software CRM y sus beneficios, lo que constituye una barrera para su consumo.

Conclusión

- El desconocimiento o falta de interés de los clientes en la inversión de nuevas TI es una amenaza de alto impacto ya que esto se traduce en retrasos y esfuerzos improductivos en la comercialización de servicios CRM y consultoría.

Influencia cognitiva de las empresas proveedoras de soluciones CRM

Al evaluar el producto, los clientes potenciales necesitan reconocer las características de lo que van adquirir. Cuando no se logra un correcto análisis del producto, se puede caer en fallas de comunicación y peor aún en percepciones erróneas del producto. En este contexto,

¹³ (MCPEC & TATA, 2010)

los proveedores juegan un papel crítico en la comunicación apropiada de las características, alcances y beneficios de las soluciones tecnológicas que comercializan.

Conclusión

- Esta es una oportunidad de bajo impacto ya que al momento los clientes desconocen de las características del producto, permitiendo que las empresas comercializadoras de software influyan en la percepción del cliente sobre el producto.

2.1.5 Proveedores

Requisitos y Categorías de Distribución

Existen tres niveles de asociación a los que puede acceder una empresa distribuidora de Sugar® CRM (Tabla 2.10). Dynamia se encuentra en la categoría bronce, donde el mayor beneficio es tener acceso al código fuente (conjunto de líneas de texto que son las instrucciones que debe seguir la computadora para ejecutar dicho programa), lo que permite una eficaz implementación de la solución. En la Tabla 2.11 se presentan con mayor detalle los beneficios y requisitos correspondientes al nivel de bronce.

Niveles de Asociación Sugar CRM	
Sugar® CRM Asociación de Oro:	El distribuidor se integra a los planes de mercado de Sugar® CRM, campañas de marketing, MDF y Clientes Potenciales en la región de influencia.
Sugar® CRM Asociación de Plata:	Se centra en la aceleración de dominio Sugar® CRM, proporcionando la venta apropiada y la capacitación técnica en herramientas de canal.
Sugar® CRM Asociación de Bronce:	Establece el compromiso de nivel de entrada y ofrece una base sólida para las empresas a desarrollar una práctica de Sugar® CRM con acceso a los recursos básicos.

Tabla 2.10 Niveles de Asociación Sugar® CRM

Fuente: Tomado de la página web de Sugar® CRM Inc. www.sugarcrm.com

Fecha: 08/11/2010

Asociación de Bronce	
Beneficios	Requisitos
Acceso al portal de socios	Presentar solicitud de socio
Perfil de Usuario	Mantener una oficina en la región de los negocios
Invitación para patrocinar a Sugar	Cumplir los requisitos mínimos en número de personal dedicado CRM
Uso del logotipo	Mantener el número mínimo de ventas certificadas y personal técnico
Invitación para patrocinar a SugarCon	Tener los ingresos anuales y trimestrales de compromiso
Capacitación	Tener referencias de clientes anuales
Acceso al apoyo de Sugar CRM y portal	
Descuentos en productos	

Tabla 2.11 Asociación de BronceFuente: Tomado de la pagina web de Sugar CRM Inc. www.sugarcrm.com

Fecha: 08/11/2010

Conclusión

- Los requisitos que una empresa requiere para acceder a ser distribuidor autorizado por Sugar CRM Inc. son mínimos, constituyéndose en una amenaza de alto impacto ya que las barreras para que otras empresas del medio puedan adquirir la distribución son bajas.

Poder de Negociación de los Proveedores

Para atender a su mercado y comercializar la solución Sugar® CRM, Dynamia se integra a Sugar CRM Inc. como distribuidor y socio de la empresa desarrolladora del Software CRM. La empresa tiene algunos beneficios por ser asociado, entre los que se destacan:

- Acceso al sitio web y a la tecnología de la solución.

- Acceso a los programas y recursos para ayudar al desarrollo y crecimiento del negocio.
- Apoyo en la habilitación de capacidades para mejorar los conocimientos de CRM y ampliarlo al mercado.

Dynamia está condicionada a cumplir con los requerimientos de Sugar CRM Inc. quien determina la aprobación o el rechazo de las solicitudes para la distribución del producto y es también quien determina la renovación del convenio. La empresa asociada requiere demostrar amplios conocimientos en la metodología CRM y el producto CRM para que se le otorgue la asociación.

Conclusión

- Depender del proveedor y sus condiciones para seguir siendo representante en el Ecuador de la solución (Sugar® CRM), si se diera el caso de la negativa de seguir autorizando la representación, es una amenaza de alto impacto.

2.1.6 Barreras de entrada

Costos mínimos en relación a los ingresos

Al igual que otras empresas consultoras y prestadoras de servicios informáticos dedicadas al software, Dynamia presenta costos fijos bajos en relación a los ingresos percibidos por proyecto. Los proyectos de consultoría asignan personal externo por proyecto que no son incluidos dentro de los gastos por nómina de la empresa, subcontratando personal que conozca tanto del software como de la metodología, logrando compartir operaciones que generen costos conjuntos. Es así como las empresas pueden recuperar sus costos en períodos cortos de tiempo, lo que provoca el interés de más empresas desde unipersonales o medianas que encuentran atractivo al sector.

Conclusión

- Este factor constituye una amenaza de alto impacto ya que al presentar costos fijos bajos en relación a los ingresos percibidos por proyecto, se recupera la inversión en un período corto de tiempo motivando el ingreso de nuevas empresas al sector.

Variables tecnológicas

Son pocos los elementos de infraestructura tecnológica que se requieren para instalar una empresa dedicada a prestar servicios informáticos relacionados con el software y consultoría. Las demandas básicas para ejecutar sus actividades son una red asistida con un servidor, página Web que permita el contacto con los potenciales clientes, sistemas de administración y licencias de sistemas operativos y aplicaciones como Microsoft Office®. Conforme las empresas avanzan y crecen, se generan nuevas necesidades que requerirán la atención pertinente.

Conclusión

- Esta es una amenaza de mediano impacto ya que nuevas empresas pueden ingresar al sector sin necesidad de una inversión fuerte en tecnología.

Política Gubernamental

El Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), ha desarrollado un plan de estrategias productivas, dentro del cual se han identificado catorce sectores priorizados de la economía a los cuales les van a dar especial atención y apoyo. Uno de estos sectores es el de tecnología, donde está englobado hardware y software. Adicionalmente el gobierno emitió el decreto 1014 mediante el cual dictamina que el sector público compre solo software libre. Esta es una barrera de ingreso y crecimiento para todas las empresas que comercializan licencias o desarrollan software¹⁴.

¹⁴ Tomado del criterio AESOFT frente al nuevo decreto 1014.

Conclusión

- Esta es una amenaza de alto impacto puesto que el sector público era una parte importante de la cartera de clientes de Dynamia para la comercialización de licencias de software.

Marco Jurídico - Leyes de Regulación para el Sector de TI

La Constitución reconoce el papel clave del Estado en proveer acceso universal a las TI y promover el conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico que mejoren la producción nacional, la eficiencia, la productividad, y el buen vivir¹⁵. En contraposición con estos principios, no existe una ley especial para el sector de TI. Actualmente existen decretos como el 1014 y 398 que, como se analizó anteriormente, no están cumpliendo con los objetivos de la constitución, sino más bien están poniendo en riesgo al sector dedicado a la prestación de servicios informáticos relacionados con el software y tecnología.

Conclusión

- Esta es una amenaza de alto impacto ya que no existe un marco jurídico en el país que apoye de manera legal al sector, dejándolo sin las bases para la generación de la productividad, competitividad y eficiencia, como se promulga en los objetivos del estado.

Marco Político - Económico de Acción

El gobierno se ha preocupado por apoyar al sector, y mitigar las falencias y la falta de atención que por años ha tenido el mercado. En el PMC (Plan de Mejora Competitiva) se plantean acciones que buscan robustecer al sector. Entre las más importantes se encuentran:

- Declarar como política prioritaria de estado el desarrollo del sector TI.
- Asignar un organismo que coordine todo lo relacionado al sector y establecer sus facultades.

¹⁵ Tomado del Taller de Sociabilización dictado por el Sr. Mario Tucci, sobre el Plan de Mejora Competitiva del Sector de Software del Ecuador.

- Requerir el registro formal de la actividad y la declaración periódica de resultados de las empresas de TI, siendo requisito indispensable para acceder a los beneficios establecidos en el marco legal.
- Reducir el capital mínimo requerido de 10.6% del ingreso per cápita a 4% (promedio de la región) para la creación de empresas.
- Requerir que las empresas con más de 200 empleados den acceso a internet al 95% de sus recursos.
- Permitir la contratación de pasantes a un 50% del salario mínimo por un plazo máximo de 6 meses.
- Exencionar a las PYMES (ingreso anual máximo de \$ 3 millones) por 10 años del impuesto a la renta a los ingresos provenientes de la elaboración de software en el país, siempre y cuando sea producto de una investigación científica certificada o tecnología nacional.
- Deducir para el cálculo del impuesto a la renta, por un período de 10 años, el 125% de los gastos de inversión en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico. La deducción aplicará para gastos hasta el 5% de los ingresos de la empresa.
- Subsidiar por un período de tres años el 30% del costo de los servicios de internet de hasta 300 kbps para demanda de los hogares de clase media y baja.
- Incentivar a las empresas que ofrecen la opción de teletrabajo (trabajo a distancia) hasta el 10% de su planta, ofreciendo un subsidio de 30% del aporte patronal de estos recursos por un período de tres años¹⁶.

Conclusión

- Esta es una oportunidad de bajo impacto para las empresas, ya que se está promoviendo la generación de valor, desarrollo e investigación a futuro. Esto no solo

¹⁶ Tomado del Taller de Sociabilización dictado por el Sr. Mario Tucci, sobre el Plan de Mejora Competitiva Sector de Software del Ecuador.

apoyará a las empresas desarrolladoras de software, sino a todos los que conforma el sector software. Sin embargo estas políticas no están ejecutándose actualmente y pertenecen únicamente a un plan.

2.2 Análisis interno de la empresa

En el análisis interno se evalúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (BCG). Esta metodología permite medir las actividades de una empresa, proporcionando una imagen global del negocio y sus actores. En su libro Cuadro de Mando Integral (BCG) Kaplan y Norton¹⁷ determinan que:

“Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La producción de masa y la prestación de productos y servicios estándar han de ser reemplazados por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales. La innovación y mejora de los servicios y procesos estará a cargo de un personal de alto nivel, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.”

Este enfoque evaluará de manera interna las fortalezas y debilidades que Dynamia tendrá que potenciar y superar.

2.2.1 Perspectiva financiera

Ventas

Dynamia ha tenido un crecimiento continuo en sus ventas de acuerdo a los balances de resultados de la empresa en sus tres años de operación (Tabla 2.12). En el período 2008 –

¹⁷ (Kaplan & Norton, 2002)

2009 las ventas se incrementaron en casi el 550%. Para el año 2009 al 2010 se espera cerrar con una cifra superior a la del 2009.

VENTAS				
2008	2009	2010	Cambio 2008-2009 (%)	Cambio 2009-2010 (%)
\$ 19 858.00	\$ 128 837.00	\$ 160 517.00	549%	25%

Tabla 2.12 Ventas Dynamia

Fuente: Tomado de los archivos contables 2008, 2009, 2010

Fecha: 08/11/2010

Conclusión

- El pronóstico de ventas para la empresa Dynamia tiende al alza. Esta es una fortaleza de alto impacto ya que demuestra un crecimiento permanente en ventas y solidez de la empresa en el mercado.

Liquidez - Razón Circulante

Dynamia a la fecha no tiene préstamos ni obligaciones pagaderas a corto plazo con ninguna institución financiera. No hay pasivo circulante al momento y posee reservas en caja y bancos que pertenecen a los activos circulantes. En los anteriores años, Dynamia ha tenido una razón circulante de 0.99 (año 2008) y 0.76 (año 2009) que demuestra la escasez de recursos para solventar sus deudas a corto plazo, cifras que contrastan con 6.32 para el año 2010.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

$$\text{Razón Circulante}_{2008} = \frac{11457.89}{11462.61}$$

$$\mathbf{RC}_{2008} = \mathbf{0.99}$$

$$\text{Razón Circulante}_{2009} = \frac{6969,09}{9136,36}$$

$$\mathbf{RC}_{2009} = \mathbf{0.76}$$

$$\text{Razón Circulante}_{2010} = \frac{15121.94}{239.04}$$

$$\mathbf{RC}_{2010} = \mathbf{6.32}$$

Conclusión

- La empresa tiene la disponibilidad actual para atender las obligaciones existentes a corto plazo, con un índice del 6.32. Esto se considera una fortaleza de alto impacto.

Liquidez - Capital Neto de Trabajo

Dynamia tiene capital para operar de manera normal, con recursos que le brindan a la empresa el respaldo para continuar con sus actividades.

Capital Neto de Trabajo = Activos Corrientes – Pasivos Corrientes

$$\text{CNT}_{2008} = 13206.94 - 18053.49$$

$$\text{CNT}_{2008} = -4.8$$

$$\text{CNT}_{2009} = 12956.10 - 12174.61$$

$$\text{CNT}_{2009} = 781.49$$

$$\text{CNT}_{2010} = 44265.74 - 2392.04$$

$$\text{CNT}_{2010} = 41873.7$$

Conclusión

- La empresa tiene efectivo para realizar de manera normal sus operaciones constituyéndose en una fortaleza de alto impacto.

Razones de Actividad - Período de Cobros Promedio y Rentabilidad de la Inversión

Las ventas promedio por día son un indicador de liquidez. Dynamia está vendiendo 281,37 dólares por día en el 2010:

$$\text{Ventas promedio por día}_{2010} = \frac{\text{Ventas}}{273 \text{ días}}$$

$$\text{Ventas promedio por día}_{2010} = \frac{76815}{273}$$

$$\text{Ventas promedio por día}_{2010} = 281.37$$

El periodo de cobro promedio (PCP) de la empresa es de 15 dólares diarios. Esto quiere decir que recupera dicha cantidad de los deudores. El PCP de Dynamia para el 2010 fue de 15.46.

$$\text{PCP} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$$

$$\text{PCP} = \frac{4351.20}{281.37}$$

$$\text{PCP} = 15.46$$

La rentabilidad de la inversión en la empresa Dynamia para el 2010 fue del 83%, lo que quiere decir que por cada dólar invertido recupero 1.83 USD.

$$\text{Rentabilidad de Inversión}_{2010} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad de Inversión}_{2010} = \frac{43040.34}{51699.73}$$

$$\text{Rentabilidad de Inversión}_{2010} = 0.83 * 100\% = 83.25 \%$$

Conclusión

- Los tres indicadores generados proporcionan evidencia de que Dynamia es una empresa rentable, y que tiene la posibilidad de seguir creciendo. Esto se constituye en una fortaleza de alto impacto.

2.2.2 Perspectiva del cliente

2.2.2.1 Marketing estratégico

Segmentación del Mercado

La empresa Dynamia no ha estructurado su gestión de marketing estratégico. Sin embargo, de acuerdo a las actividades observadas para segmentar a sus clientes, el modelo de segmentación al cual se inclinan es el programa de marketing diferenciado, donde ofrecen algunas líneas de productos. Los productos son flexibles y se adaptan a las necesidades del

cliente. Esto sucede tanto para la consultoría de gestión comercial, como para la implementación de Sugar® CRM.

Conclusión

- Esta es una debilidad de mediano impacto ya que Dynamia a pesar de reconocer a sus segmentos y clientes no tiene una estructura estratégica clara que le permita parametrizar sus características y necesidades.

Selección de Mercados

La empresa Dynamia selecciona a sus clientes de acuerdo a la variante Accesibilidad, definida como el grado hasta el cual se puede acceder y servir a los segmentos resultantes a través de los procesos normales de la empresa¹⁸. Es así que Dynamia, por sus limitados recursos, no se concentra en captar a un mercado muy extenso de clientes. La empresa no ha definido las características de su mercado meta, lo que actualmente realiza sin un direccionamiento estratégico previo.

Conclusión

- Es una debilidad de alto impacto realizar la selección de mercados sin un análisis previo de las características, rentabilidad, lealtad, gustos, preferencias, entre otros elementos, que identifiquen a sus clientes potenciales.

Posicionamiento

Dynamia se encuentra en una etapa de crecimiento junto con el mercado, no se encuentran registros de variables como ingresos del sector versus número de clientes, por lo que es difícil tener una percepción cuantitativa con respecto a su posicionamiento.

Conclusión

- El desconocimiento de la posición de la empresa en el mercado en donde se desarrolla es una debilidad de mediano impacto.

¹⁸ (Kotler, Bloom, & Hayes, El Marketing de Servicios Profesionales, 2002)

Estrategias de Relaciones con el Cliente

No existe una correcta administración de las relaciones con los clientes que le permita a la empresa conocer su conducta e influir en ella por medio de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.

Conclusión

- Es una debilidad de alto impacto no contar con un correcto modelo de información, que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.

2.2.2.2 Marketing operativo

Producto - Unidades de Negocio

Dynamia tiene dos unidades de negocio en donde se concentra la generación de ingresos: la implementación de la solución de software Sugar® CRM y consultoría en gestión comercial. Ambas se analizarán en esta sección.

UEN Solución Software Sugar® CRM:

- Características: Sugar® CRM es un sistema para la administración de la relación con los clientes basado en LAMP (Linux-Apache-MySQL-PHP), desarrollado por la empresa Sugar CRM Inc. ubicada en Cupertino, California. Las principales características y beneficios de la solución son:
 - Integrar las funciones de marketing, ventas y servicio al cliente en una única base de datos de clientes y prospectos.
 - Administra las campañas de marketing y ventas; mide el retorno de la inversión de las campañas comerciales.
 - Permite manejar datos de clientes, prospectos y oportunidades valoradas (pipeline de ventas).

- Permite integrar en línea la gestión comercial de sucursales, puntos de venta o agencias.
- Integrable con cualquier base de datos (SQL, Oracle, etc.)¹⁹.

Existen tres versiones de Sugar® CRM: Sugar Community Edition, Sugar Professional y Sugar Enterprise. Las dos últimas son las versiones licenciadas que Dynamia vende. El producto Sugar Community Edition que comercializa la empresa, no tiene costo de licenciamiento puesto que se instala la versión Open Source. Esta versión se optimiza por Dynamia de acuerdo a las necesidades del cliente. Si el cliente desea adquirir licencias, Dynamia está autorizada para comercializarlas en las versiones propietarias.

UEN Consultoría de Gestión Empresarial:

- Este servicio se adapta a las necesidades que el cliente identifica. Dynamia establece el modelo más apropiado para el manejo del proyecto. Entre los campos de acción que la empresa mantiene están: Planes estratégicos de Negocio, Gestión y Rediseño de Procesos, Implementación del Modelo Teórico y Software ABC, Capacitación comercial en ventas.

Los ingresos por unidad de negocio se muestran en la Tabla 2.13.

Ventas por Unidad de Negocio						
Unidad de Negocio	Año 2008	%	Año 2009	%	Año 2010	%
Sugar® CRM	13503.44	68	20 613.92	16	38 524.17	24
Consultoría y Gestión Comercial	1787.22	9	92 762.64	72	102 731.12	64
Otros	4765.92	24	15 460.44	12	19 262.08	12
Total Ventas por Año	19858.00	100	128 837.00	100	160 517.37	100

Tabla 2.13 Ventas por Unidad de Negocio de Dynamia

Fuente: Tomado de los archivos contables 2008, 2009, 2010

Fecha: 18/11/2010

Podemos observar que entre el período del 2008 y 2010, las unidades de negocio que más ingresos aportan a la empresa Dynamia son la Consultoría de Gestión Comercial y la implementación de la solución de software, con un incremento sostenido en los tres años. La

¹⁹ (Dynamia, 2009)

unidad de negocio “Otros” representa servicios que la empresa entrega al mercado como, modelos de costeo por actividad (ABC), capacitación de fuerza de venta, selección de personal comercial, entre otros.

Conclusión

- La empresa tiene un progresivo crecimiento de las ventas en las principales unidad de negocio, la consultoría en gestión comercial constituye el 64%, y la solución software CRM el 24% de los ingresos; según se demuestra en las cifras antes analizadas, siendo una línea de servicio de alto impacto en la situación financiera de la empresa.

Precio

La empresa establece precios de acuerdo a cada línea de producto que oferta al mercado. Para Sugar® CRM se establecen diferentes variables de costo como: número de usuarios, horas hombre, número de módulos integrados al CRM, estimado del tiempo para el proyecto, más un porcentaje de utilidad y comisión. De igual manera en el servicio de consultoría se determina la complejidad del proyecto y el tiempo que se invertirá para su ejecución, además del personal externo a contratarse. Se calculan entonces todos los recursos utilizados más un porcentaje de utilidad.

No existen políticas que garanticen una estimación de precio en función a un análisis comparativo de la industria, competencia o servicios sustitutos, que certifiquen la correcta asignación de precios para cada unidad de negocio. El establecimiento de precios utiliza un modelo en base a los costos y la rentabilidad esperada.

Conclusión

- Esta es una debilidad de alto impacto ya que la empresa no realiza un análisis de sus precios tomando como referencia factores de la industria, focalizándose únicamente en sus costos y el porcentaje adicional de utilidad.

Distribución

El canal que utiliza Dynamia para la distribución de sus productos es directo. Es un comercio de Negocio a Negocio en donde el cliente que adquiere el servicio tanto de consultoría como de implementación software, lo utiliza para los productos que vende o para sus clientes. Los medios de comunicación y contacto para la comercialización de los servicios son los representantes comerciales de Dynamia y los canales de comunicación como e-mail, la página Web, y el teléfono.

Conclusión

- Esta es una fortaleza de mediano impacto para la empresa ya que no depende de distribuidores para atender a su mercado, permitiéndole la administración de sus actividades comerciales de manera directa.

Partner Asociado

Dynamia posee una ventaja frente a la competencia puesto que la empresa dispone de la representación en el Ecuador de la solución Sugar® CRM. Como se mencionó anteriormente, la empresa recibe del proveedor capacitación sobre la herramienta, entregándole un recurso intangible pero de vital importancia como lo es el conocimiento.

Conclusión

- Es una fortaleza de alto impacto para la empresa, estar respaldada bajo una marca de reconocimiento internacional, de apoyo en sus actividades empresariales y de Know How.

Marco Legal de Licenciamiento

La empresa distribuidora de la solución Sugar® CRM, no entrega documentación por escrito que certifique al asociado ser representante del producto. Sugar CRM Inc. mantienen contacto con sus distribuidores a través de correos electrónicos, que es el medio por el cual se realizan todos los convenios entre las partes.

Para los directivos de la empresa Dynamia esto no constituye una amenaza ya que mencionan, “no existe la posibilidad de que la empresa pueda cerrar o quebrar, ya que posee una sólida posición en el mercado a nivel mundial”. También mencionan que si no continuaran siendo representantes en el Ecuador de la solución para la venta de licencias, el conocimiento y la experiencia sobre el producto les garantiza implementar la herramienta sin ningún problema.

Conclusión

- Es una debilidad de alto impacto para Dynamia no tener documentos que le respalden como distribuidor en el Ecuador.

Producto competitivo en el mercado internacional

Encontramos en la lista de líderes en software CRM a Oracle CRM (On Demand), CDC Software, SAP Business (All-in-One), Right Now Technologies, Salesforce.com, y por supuesto Sugar CRM como una de las 9 empresas líderes (Figura 2.3).

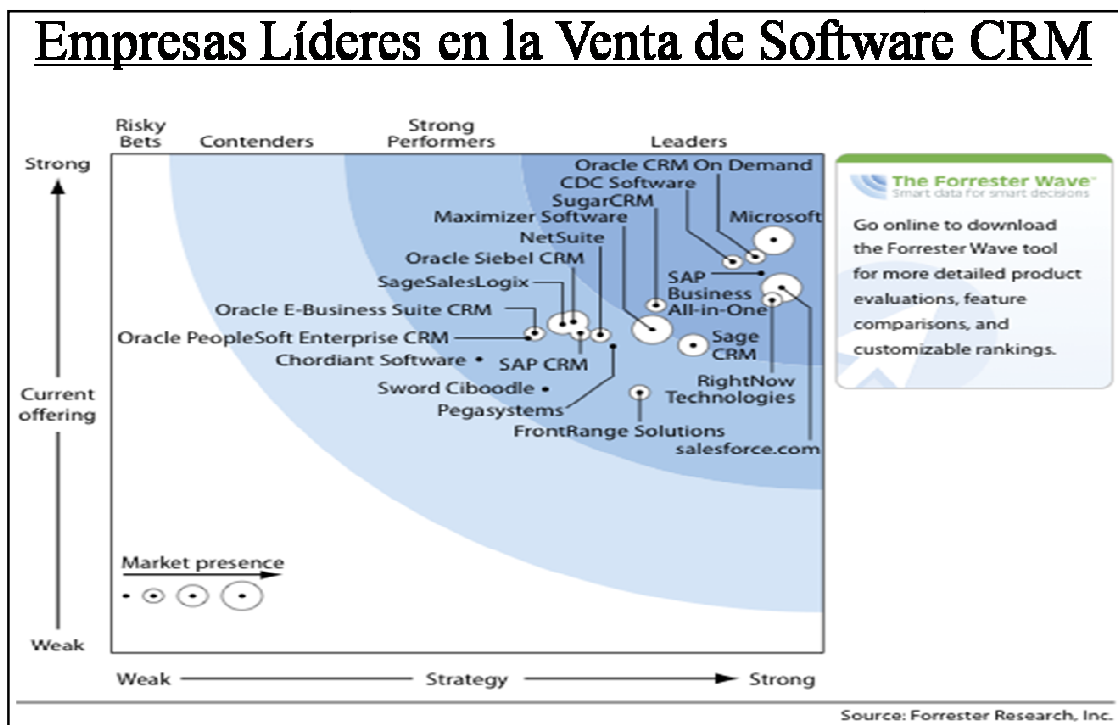


Figura 2.2 Empresas Líderes en la Venta de Software CRM

Fuente: Archivos otorgados para los partners de Sugar CRM Inc.

Fecha: 06/11/2010

Conclusión

- Es una fortaleza de alto impacto distribuir un producto que se encuentra compitiendo en mercados internacionales con empresas líderes del mundo en el sector del software.

Promoción

Dynamia no invierte en la promoción de sus servicios profesionales; se ha dado a conocer durante estos años por la publicidad de referencia. No existen documentos como planes, que les permitan dirigir sus recursos para una mejor gestión de comunicación y promoción de la empresa.

Conclusión

- Esta es una debilidad de alto impacto ya que al no comunicar sus servicios a través de un plan de definido, es difícil posicionar a una marca y atraer a nuevos clientes.

Gestión del Servicio

En Dynamia no cuenta con indicadores que midan los niveles de satisfacción de los clientes. Actualmente se gestiona por medio del sistema Sugar® CRM el historial de ventas y algunas observaciones que el cliente ha realizado. Sin embargo el sistema no siempre es cargado por sus administradores, lo que disminuye su utilidad.

Conclusión

- Es una debilidad de alto impacto no poder administrar los satisfactores del servicio que son importantes para la administración de los clientes en Dynamia. Esto impide una mejor entrega del servicio relacional.
- Existe una débil gestión de las relaciones con el cliente.

2.2.3 Procesos internos

Los procesos internos de una empresa dependen del capital humano, más aún cuando el giro del negocio de la empresa es prestar servicios profesionales. Dynamia es una empresa

que entrega servicios de implementación e instalación software y consultoría en gestión comercial, su poder se centra en el conocimiento del capital humano. Autores como Kaplan y Norton (2002) plantean diferentes análisis con respecto a los procesos internos, de entre los cuales se han tomado los más representativos para el análisis de los procesos de la empresa Dynamia.

Gestión de Procesos de marketing

- No existen procesos para las investigaciones de mercados.
- No hay una correcta segmentación de mercados.
- La administración de los productos es deficiente, ya que no existen documentos que ratifiquen la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
- No existen políticas de fijación de precios.
- No existen procesos de promoción tanto para la empresa como para los servicios que comercializa.
- Se ha descuidado la imagen corporativa, no hay planes ni actividades para cumplir con esta necesidad empresarial.
- Los esfuerzos en marketing son débiles por la inexistencia de planes que orienten la ejecución, evaluación y control de logros y objetivos.
- No se ha desarrollado en la empresa una mezcla de marketing eficaz que integre la gestión del producto, el precio, los canales de distribución y la promoción para clientes actuales y potenciales.
- No se encuentran documentados los procesos de gestión de marketing en manuales.

Gestión Procesos Operativos

- En una primera etapa, la prospección de clientes se realiza por medio de los contactos adquiridos previamente por el personal de la empresa, o de las bases de datos propiedad de Dynamia. Para los prospectos potenciales se analiza el sector donde se

encuentran ubicados, el número de puntos de venta, el número de empleados, y si es factible la prestación del servicio.

- El agendamiento de las visitas es individual, y no es compartido entre los miembros del equipo de ventas. Existen ocasiones de desatención e incumplimiento de reuniones con clientes externos e internos.
- La negociación y el cierre de las ventas se realiza cuando el cliente se reúne con la empresa para afinar detalles de precios y plazos. Aquí es donde el cliente decide o no contratar los servicios de Dynamia. El protocolo de cierre siempre consiste en una cita personal con los interesados.
- La administración de la base de datos es desorganizada. Actualmente las bases de datos de clientes se manejan en el Sugar® CRM de Dynamia y en documentos en Excel de cada uno de los integrantes de la empresa.
- La administración de órdenes de compra la realiza el gerente de la empresa, quien se encarga de designar las tareas.

Gestión de Procesos Administrativos

- La Tic's son administradas por todo el personal de Dynamia, quienes están a cargo de actualizar las cuentas e información de su cartera de clientes.
- No existe un proceso de soporte al usuario donde este pueda tener ayuda inmediata en la utilización y administración de los servicios brindados por Dynamia.
- El mantenimiento de los equipos de hardware lo realiza empresas de servicios.
- Las compras de provisiones las autoriza el gerente general, quien se encarga también de tener presente las cosas que hacen falta en la empresa y abastecerse de ellas.
- La administración de los documentos es compartida por el contador y el gerente de la empresa, dependiendo del tipo de documentos.

- Los procesos del personal como reclutamiento, selección, inducción y contratación no están definidos.
- La administración del presupuesto es realizada por el gerente general de la empresa, asignando los recursos para solventar las acciones más urgentes de pagos o inversión. No existe una planificación de tipo financiero.
- Los procesos contables los realiza el contador externo de la empresa, quien se encarga de ejecutar las declaraciones, balances, entre otros.
- Las decisiones financieras las toma el gerente de la empresa en base a la documentación emitida por el contable.
- La gestión de cobros la realiza cada jefe de proyecto. No existen reglamentos ni documentos que parametrizen las actividades a seguir y responsabilidades.
- La gestión de los pagos están a cargo del gerente de Dynamia, quien autoriza todo pago que la empresa tenga pendiente.

Procesos Post Venta

- No existen procesos orientados a atender los reclamos o los requerimientos de clientes. Cabe recalcar que el cliente puede acudir a cada jefe de proyecto responsable, quien tendrá que dar solución a los problemas que puedan presentarse en post venta.
- No existe una metodología adecuada para mantener una correcta administración de las relaciones con el cliente. El sistema Sugar CRM se encarga de obtener información que agilite las relaciones entre el cliente y Dynamia a un nivel muy básico.

Conclusión

- Inexistencia de manuales y documentación de procesos que parametrizen las acciones de la empresa en el área de marketing, comercialización, operación, y servicios post venta, constituye por lo tanto una amenaza de alto impacto.

2.2.4 Crecimiento y desarrollo

Satisfacción y Clima Laboral del Personal

Dentro de la empresa el personal maneja un ambiente laboral de respeto y consideración; el 100% de los colaboradores apoyan esta premisa. Sin embargo no existen políticas explícitas que promuevan un clima laboral adecuado.

Conclusión

- El clima laboral de Dynamia es de respeto y compañerismo entre los miembros de la empresa, a pesar de que no existen políticas ni una filosofía empresarial que oriente a los colaboradores en sus acciones dentro de la empresa. Esto constituye una fortaleza de mediano impacto.

Comunicación

La comunicación en la empresa es rápida y oportuna, ya que no existen niveles jerárquicos que obstaculicen la interacción entre los integrantes de la empresa. Esto permite gestionar de mejor manera las actividades empresariales con resultados positivos para el personal ya que crea canales directos para comunicar perspectivas, ideas y problemas.

Conclusión

- Esta es una fortaleza de alto impacto ya que el personal logra transmitir de manera oportuna sus deseos y requerimientos para que la empresa pueda tomar acciones sobre ellos.

Capacidad de Capital Humano y Físico

Actualmente la empresa no posee los suficientes recursos para abastecer a una demanda a gran escala. Con los recursos actuales en infraestructura física y talento humano un aumento en proyectos generaría problemas de gestión. La empresa no puede atender más de 5 proyectos a la vez, de igual manera no existe un plan por parte de la empresa que mida el desempeño comercial del personal.

Conclusión

- Es una debilidad de alto impacto tener recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes en no más de cinco proyectos a la vez y no tener indicadores que midan los resultados comerciales del personal.

Capacidad del Personal

El personal que labora en la empresa tiene una trayectoria excepcional con experiencia adquirida en instituciones de gran prestigio a nivel nacional que les ha permitido obtener reconocimiento en el medio. Todo el personal de la empresa posee títulos de cuarto nivel, otorgados por universidades del exterior, en Marketing, Procesos, Sistemas, Soluciones software, entre otras especialidad. El 100% de los consultores externos tienen títulos de tercer nivel.

Conclusión

- Esta es una fortaleza de alto impacto ya que la empresa cuenta con personal altamente capacitado y con experiencia, que le permite generar servicios de alto valor. Este recurso para la empresa es de vital importancia porque depende de él para seguir comercializando sus servicios.

Estructura Organizacional

Actualmente no se cuenta con un organigrama establecido, pero de acuerdo a las actividades que realizan los colaboradores de la empresa se ha generado una estructura de cuatro niveles presentada en la Figura 2.4. El nivel directivo conformado por el gerente general, de marketing y de producción está encargado de la coordinación de todas las actividades administrativas y de desarrollo y ejecución de proyectos. El nivel asesor está encargado de gestionar actividades como la asesoría jurídica y contable para la empresa. Este personal es externo y no forma parte de la nómina. El nivel operativo se encarga de la ejecución de los proyectos y su contrato se lo realiza por cada proyecto nuevo de Dynamia.

El nivel de apoyo asiste a los demás niveles en sus requerimientos operativos y administrativos.

Organigrama Estructural de Dynamia

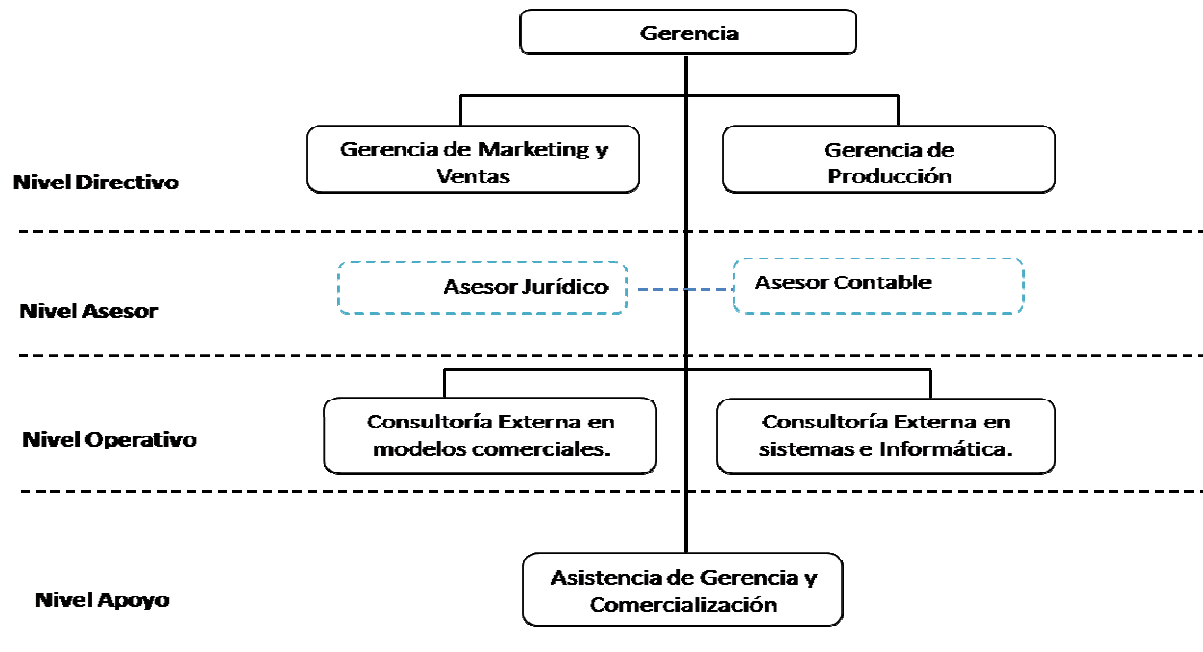


Figura 2.3 Organigrama Estructural de Dynamia

Fuente: Basado en las funciones del personal de la empresa Dynamia

Fecha: 06/11/2010

Conclusión

- Es una debilidad de mediano impacto que la empresa no disponga de documentos que le permitan establecer de manera clara las funciones que deben realizar cada uno de los niveles organizacionales de Dynamia.

2.3 Análisis FODA

En esta sección se presenta el resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas y descritas en las secciones anteriores para la empresa Dynamia y su entorno. Estas se ponderan y califican para llegar a la matriz resumen FODA.

2.3.1 Matrices de ponderación de impacto externo

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Industria							
1	Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.	X					
2	Ingreso de nuevas empresas en el mercado de la consultoría y la implementación de software.				X		
3	Representación del sector software dentro del producto interno bruto del país.			X			
4	Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos.	X					

Tabla 2.14 Matriz de diagnóstico de ambiente externo- Industria

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Competencia							
1	Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)				X		
2	Competencia igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.				X		
3	Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de connotación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia, entre otros.					X	
4	Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción (financiamiento, subsidios, conectividad.) alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.	X					

Tabla 2.15 Matriz de diagnóstico de ambiente externo -Competencia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Productos Sustitutos							
1	Potenciales productos sustitos que acaparan la demanda de los clientes.				X		

Tabla 2.16 Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Productos Sustitutos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Cientes Externos							
1	Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.	X					
2	Desconocimiento de los clientes en TI y consultoría, en cuanto a sus características y beneficios.				X		
3	Influencia de las empresas comercializadoras de software y consultoría en la percepción del cliente, sobre el producto ofertado.			X			

Tabla 2.17 Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Clientes Externos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas De Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Proveedores							
1	Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.				X		
2	Mínimas barreras contra el licenciamiento de otras empresas a la firma internacional.				X		

Tabla 2.18 Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Proveedores

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Externo							
Dynamia - Cinco Fuerzas De Porter							
No	Factores	Oportunidad			Amenaza		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Barreras de Entrada							
1	Presencia de costos fijos bajos, en relación a los ingresos percibidos por proyecto, lo que convierte al sector atractivo al ingreso de nuevas empresas.				X		
3	Inversión mínima de nuevas empresas en equipos e instalaciones tecnológicas.					X	
4	Regulaciones gubernamentales que impiden a las empresas del gobierno la compra de licencias software.				X		
5	Inexistencia de un marco jurídico en el país que apoye de manera legal al sector del software, dejándolo sin las bases para la generación de la productividad y competitividad, como se promulga en los objetivos del estado.				X		
6	Interés del estado en apoyar con recursos financieros y regulaciones al sector tecnológico y de software a futuro.			X			

Tabla 2.19 Matriz de diagnóstico de ambiente externo – Barreras de Entrada

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

2.3.2 Matrices de ponderación de impacto interno

Matriz Diagnóstico Ambiente Interno							
Dynamia - Perspectivas BSC							
No	Factores	Fortalezas			Debilidades		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva Financiera							
1	Crecimiento permanente en ventas y solidez de la empresa en el mercado; incremento de ingresos del 25% entre los años 2009 y 2010.	X					
2	Capacidad de endeudamiento por parte de la empresa.	X					
3	Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones.	X					
4	Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte recupera \$ 1.83 dólares.	X					

Tabla 2.20 Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Financiera

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Interno							
Dynamia - Perspectivas BSC							
No	Factores	Fortalezas			Debilidades		
		Impacto			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva Cliente							
1	Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.					X	
2	Inexistencia de un previo análisis del mercado para su selección.				X		
4	Desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado en donde se desenvuelve.					X	
5	No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.				X		
6	Progresivo incremento de las ventas; el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos principales de la empresa.	X					
7	Inexistencia de análisis comparativo de precios del mercado.				X		
8	Distribución directa del servicio prestado al cliente.		X				
9	Representación y respaldo (Know How) de una marca internacional en el país.	X					
10	Inexistencia de documentos que certifiquen la asociación de la empresa en el Ecuador.				X		
11	Distribución de producto líder en mercados internacionales.	X					
12	Inexistencia de planes de comunicación definidos.				X		
13	Desconocimiento del nivel de satisfacción que tiene el cliente a los proyectos entregados por la empresa.				X		

Tabla 2.21 Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Cliente

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Interno						
Dynamia - Perspectivas BSC						
No	Factores	Fortalezas			Debilidades	
		Impacto			Impacto	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Perspectiva Procesos Internos						
1	Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametricen las acciones de la empresa.				X	

Tabla 2.22 Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva Procesos Internos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

Matriz Diagnóstico Ambiente Interno						
Dynamia - Perspectivas BSC						
No	Factores	Fortalezas			Debilidades	
		Impacto			Impacto	
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo						
1	Clima laboral de respeto y compañerismo, no definido por políticas ni filosofía empresarial.		X			
2	Comunicación oportuna, en todas las líneas organizacionales de la empresa.	X				
3	Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes, inexistencia de indicadores que midan resultados comerciales.				X	
4	Capital humano altamente capacitado.	X				
5	Organigrama funcional no establecido.					X

Tabla 2.23 Matriz de diagnóstico de ambiente interno – Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

2.3.3 Matriz de evaluación de fuente externa (EFE)

Evaluación Diagnóstico Externo				
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter				
Cod.	Factores	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidad				
O 1	Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.	0.22	5	1.09
O 2	Representación del sector software dentro del producto interno bruto del país.	0.04	1	0.04
O 3	Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos.	0.22	5	1.09
O 4	Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción (financiamiento, subsidios, conectividad.) alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.	0.22	5	1.09
O 5	Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.	0.22	5	1.09
O 6	Influencia de las empresas comercializadoras de software y consultoría, en la percepción del cliente, sobre el producto ofertado.	0.04	1	0.04
O 7	Interés del estado en apoyar con recursos financieros y regulaciones al sector tecnológico y de software a futuro.	0.04	1	0.04
Total		1.00	23	4.48

Evaluación Diagnóstico Externo				
Dynamia - Cinco Fuerzas de Porter				
Cod.	Factores	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Amenaza				
A 1	Ingreso de nuevas empresas en el mercado de la consultoría y la implementación de software.	0.09	5	0.45
A 2	Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)	0.09	5	0.45
A 3	Competencia igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.	0.09	5	0.45
A 4	Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de connotación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia, entre otros.	0.05	3	0.16
A 5	Potenciales productos sustitos que acaparan la demanda de los clientes.	0.09	5	0.45
A 6	Desconocimiento de los clientes en TI y consultoría, en cuanto a sus características y beneficios.	0.09	5	0.45
A 7	Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.	0.09	5	0.45
A 8	Mínimas barreras contra el licenciamiento de otras empresas a la firma internacional.	0.09	5	0.45
A 9	Presencia de costos fijos bajos, en relación a los ingresos percibidos por proyecto, lo que convierte al sector atractivo al ingreso de nuevas empresas.	0.09	5	0.45
A 10	Inversión mínima de nuevas empresas en equipos e instalaciones tecnológicas.	0.05	3	0.16
A 11	Regulaciones gubernamentales que impiden a las empresas del gobierno la compra de licencias software.	0.09	5	0.45
A 12	Inexistencia de un marco jurídico en el país que apoye de manera legal al sector del software, dejándolo sin las bases para la generación de la productividad y competitividad, como se promulga en los objetivos del estado.	0.09	5	0.45
Total		1.00	56	4.79

Tabla 2.24 Evaluación diagnóstico externo – Oportunidad y Amenaza

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

2.3.4 Matriz de evaluación de fuente interna (EFI)

Evaluación Diagnóstico Interno				
Dynamia - Perspectivas BSC				
Cod.	Factores	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortaleza				
F 1	Crecimiento permanente en ventas y solidez de la empresa en el mercado; incremento de ingresos del 25% entre los años 2009 y 2010.	0.10	5	0.49
F 2	Capacidad de endeudamiento por parte de la empresa.	0.10	5	0.49
F 3	Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones.	0.10	5	0.49
F 4	Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte recupera \$ 1.83 dólares.	0.10	5	0.49
F 5	Progresivo incremento de las ventas, el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos de la empresa.	0.10	5	0.49
F 6	Distribución directa del servicio prestado al cliente.	0.06	3	0.18
F 7	Representación y respaldo (Know How) de una marca intenacional en el país.	0.10	5	0.49
F 8	Distribución de producto lider en mercados internacionales.	0.10	5	0.49
F 9	Clima laboral de respeto y compañerismo, no definido por políticas ni filosofía empresarial.	0.06	3	0.18
F 10	Comunicación oportuna, en todas las líneas organizacionales de la empresa.	0.10	5	0.49
F 11	Capital humano altamente capacitado.	0.10	5	0.49
TOTAL		1.00	51	4.76

Evaluación Diagnóstico Interno				
Dynamia - Perspectivas BSC				
Cod.	Factores	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Debilidad				
D 1	Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.	0.06	3	0.18
D 2	Inexistencia de un previo análisis del mercado para su selección.	0.10	5	0.51
D 3	Desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado en donde se desenvuelve.	0.06	3	0.18
D 4	No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.	0.10	5	0.51
D 5	Inexistencia de análisis comparativo de precios del mercado.	0.10	5	0.51
D 6	Inexistencia de documentos que certifiquen la asociación de la empresa en el Ecuador.	0.10	5	0.51
D 7	Inexistencia de planes de comunicación definidos.	0.10	5	0.51
D 8	Desconocimiento del nivel de satisfacción que tiene el cliente a los proyectos entregados por la	0.10	5	0.51
D 9	Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametricen las acciones de la empresa.	0.10	5	0.51
D 10	Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes, inexistencia de indicadores que midan resultados comerciales.	0.10	5	0.51
D 11	Organigrama funcional no establecido.	0.06	3	0.18
TOTAL		1.00	49	4.63

Tabla 2.25 Evaluación diagnóstico interno – Fortaleza y Debilidad

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

2.3.5 Matrices de acción

2.3.5.1 Matriz fortaleza – oportunidad

	INCIDENCIA		OPORTUNIDAD	Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial..	Representación del sector software dentro del producto interno bruto del país.	Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos.	Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción (financiamiento, subsidios, conectividad.) alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.	Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.	Influencia de las empresas comercializadoras de software y consultoría, en la percepción del cliente, sobre el producto ofertado.	Interés del estado en apoyar con recursos financieros y regulaciones al sector tecnológico y de software a futuro.	TOTAL
	ALTO	BAJO									
FORTALEZA											
Crecimiento permanente en ventas y solidos de la empresa en el mercado, entre los años 2009 y 2010 se incremento al 25% los ingresos de la empresa.	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	21
Capacidad de endeudamiento por parte de la empresa.	1	1	5	3	3	3	3	1	1	1	15
Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones.	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	15
Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	11
Progresivo incremento de las ventas, el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos de la empresa.	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	13
Distribución directa del servicio prestado al cliente.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Representación y respaldo (Know How) de una marca intencional en	1	1	3	1	1	5	3	3	1	1	15
Distribución de producto líder en mercados internacionales.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	9
Clima laboral de respeto y compañerismo, no definido por políticas ni	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	9
Comunicación oportuna, en todas las líneas organizacionales de la	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	9
Capital humano altamente capacitado.	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	17
TOTAL	25	13	21	19	29	21	21	13	13	13	141

Tabla 2.26 Matriz Fortaleza - Oportunidad

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

$$\frac{141}{11 * 7 * 7} = 0.27 \approx 27\%$$

El 27% de las fortalezas del negocio, permitirán aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

2.3.5.2 Matriz debilidad – amenaza

	INCIDENCIA		AMENAZA	Ingreso de nuevas empresas en el mercado de la consultoría y la implementación de software.	Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)	Competencia igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.	Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de cognolación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia , entre otros.	Potenciales productos sustitos que acaparan la demanda de los clientes.	Desconocimiento de los clientes en TI y consultoría, en cuanto a sus características y beneficios.	Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.	Minimas barreras contra el licenciamiento de otras empresas a la firma internacional.	Presencia de costos fijos bajos, en relación a los ingresos percibidos por proyecto, lo que conviene al sector atractivo al ingreso de nuevas empresas.	Inversión mínima de nuevas empresas en equipos e instalaciones tecnológicas.	Regulaciones gubernamentales que impiden a las empresas del gobierno la compra de licencias software.	Inexistencia de un marco jurídico en el país que apoye al sector del software, dejándolo sin bases para la generación de la productividad y competitividad.	TOTAL	
	ALTO	5															
	MEDIO	3															
BAJO	1																
DEBILIDAD																	
Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Inexistencia de un previo análisis del mercado para su selección.	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado en donde se desenvuelve.	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	20
No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.	3	1	3	3	3	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	26
Inexistencia de análisis comparativo de precios del mercado.	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Inexistencia de documentos que certifiquen la asociación de la empresa en el Ecuador.	1	1	1	3	3	3	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	20
Inexistencia de planes de comunicación definidos.	1	3	5	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	22
Desconocimiento del nivel de satisfacción que tiene el cliente a los proyectos entregados por la empresa.	1	1	3	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	18
Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametricen las acciones de la empresa.	3	3	5	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	26
Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes, inexistencia de indicadores que midan resultados comerciales.	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	20
Organigrama funcional no establecido.	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
TOTAL	23	27	35	29	17	15	25	13	13	11	11	11	11	11	11	230	

Tabla 2.27 Matriz Debilidad - Amenaza

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

$$\frac{230}{11 * 12 * 7} = 0.25 \approx 25\%$$

El 25% de las debilidades son susceptibles a las amenazas del mercado.

2.3.5.3 Matriz fortaleza – amenaza

	INCIDENCIA		AMENAZA	Ingreso de nuevas empresas en el mercado de la consultoría y la implementación de software.	Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)	Competencia igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.	Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de cognación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia, entre otros.	Potenciales productos sustitos que acaparan la demanda de los clientes.	Desconocimiento de los clientes en TI y consultoría, en cuanto a sus características y beneficios.	Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.	Mínimas barreras contra el licenciamiento de otras empresas a la firma internacional.	Presencia de costos fijos bajos, en relación a los ingresos percibidos por proyecto, lo que convierte al sector atractivo al ingreso de nuevas empresas.	Inversión mínima de nuevas empresas en equipos e instalaciones tecnológicas.	Regulaciones gubernamentales que impiden a las empresas del gobierno la compra de licencias software.	Inexistencia de un marco jurídico en el país que apoye al sector del software, dejándolo sin bases para la generación de la productividad y competitividad.	TOTAL	
	ALTO	5															
	MEDIO	3															
	BAJO	1															
FORTALEZA																	
Crecimiento permanente en ventas y solides de la empresa en el mercado, entre los años 2009 y 2010 se incremento al 25% los ingresos de la empresa.	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	1			20
Capacidad de endeudamiento por parte de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			12
Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1			18
Progresivo incremento de las ventas, el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos de la empresa.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1			14
Distribución directa del servicio prestado al cliente.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			14
Representación y respaldo (Know How) de una marca intenacional en el país.	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			16
Distribución de producto lider en mercados internacionales.	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			16
Clima laboral de respeto y compañerismo, no definido por políticas ni filosofía empresarial.	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1			16
Comunicación oportuna, en todas las líneas organizacionales de la empresa.	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1			16
Capital humano altamente capacitado.	3	3	5	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5			30
TOTAL	14	12	22	18	10	20	10	10	10	10	10	10	14	14			184

Tabla 2.28 Matriz Fortaleza - Amenaza

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

$$\frac{184}{11 * 12 * 7} = 0.20 \approx 20\%$$

El 20% de las fortalezas pueden ayudar a enfrentar las amenazas del entorno.

2.3.5.4 Matriz debilidad – oportunidad

	INCIDENCIA		OPORTUNIDAD	Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.	Representación del sector software dentro del producto interno bruto del país.	Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos.	Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción (financiamiento, subsidios, conectividad) alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.	Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.	Influencia de las empresas comercializadoras de software y consultoría, en la percepción del cliente, sobre el producto ofertado.	Interés del estado en apoyar con recursos financieros y regulaciones al sector tecnológico y de software a futuro.	TOTAL
	ALTO	5									
	MEDIO	3									
	BAJO	1									
DEBILIDAD											
Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.	3	1	3	3	5	1	1	17			
Inexistencia de un previo análisis del mercado para su selección.	1	1	1	1	5	1	1	11			
Desconocimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado en donde se desenvuelve.	3	1	1	1	5	3	1	15			
No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.	3	1	1	1	3	1	1	11			
Inexistencia de análisis comparativo de precios del mercado.	1	1	1	1	1	1	1	7			
Inexistencia de documentos que certifiquen la asociación de la empresa en el Ecuador.	3	1	1	1	3	1	1	11			
Inexistencia de planes de comunicación definidos.	5	1	3	1	3	3	1	17			
Desconocimiento del nivel de satisfacción que tiene el cliente a los proyectos entregados por la empresa.	1	1	1	5	3	1	1	13			
Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametricen las acciones de la	1	1	1	1	5	1	1	11			
Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes, inexistencia de indicadores que midan resultados	1	3	1	3	3	1	5	17			
Organigrama funcional no establecido.	5	1	1	1	5	1	1	15			
TOTAL	27	13	15	19	41	15	15	145			

Tabla 2.29 Matriz Debilidad - Oportunidad

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

$$\frac{145}{11 * 7 * 6} = 0.30 \approx 30\%$$

El 30% de las debilidades no permiten aprovechar las oportunidades del mercado.

2.3.6 Matriz resumen FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Crecimiento permanente en ventas y solides de la empresa en el mercado, entre los años 2009 y 2010 se incremento al 25% los ingresos de la empresa.	Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.
Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.	Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.
Capital humano altamente capacitado. El 75% del personal de la empresa poseen títulos de cuarto nivel.	Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos. Con una rentabilidad neta del activo en el sector software del 20% y en la asesoría empresarial del 19%.
Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones con un indicador del 6.32 para atender sus obligaciones a corto plazo.	Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción "financiamiento (Reducir el capital mínimo requerido de 10.6% del ingreso per cápita al 4% para la creación de empresas), subsidios (Deducir para el cálculo del impuesto a la renta, por un período de 10 años, el 125% de los gastos de inversión en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico), conectividad (Subsidiar por un periodo de tres años el 30% del costo de los servicios de internet de hasta 300 kbps para demanda de los hogares de clase media y baja.)", alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.
Representación y respaldo (Know How) de marca internacional en el país en un 100%.	
Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.	
Progresivo incremento de las ventas, el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos de la empresa.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.	El 100% de la competencia directa se encuentra igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.
Inexistencia de planes de comunicación definidos.	Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas con presencia internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia, entre otros. La mayor parte de estas empresas son consideradas como grandes y constituyen el 24.5 % con más de 10 años en el mercado.
Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes sus recursos pueden atender a no más de 5 proyectos a la vez en un mismo transcurso de tiempo, inexistencia de indicadores que midan resultados comerciales.	Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)
Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.	Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.
Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametren las acciones de la empresa.	

Tabla 2.30 Matriz Resumen FODA

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/11/2010

La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, con un gran índice de empresas que cada año ingresan al sector de la consultoría en gestión comercial e implementación de software. Esto se debe a que este sector genera altos márgenes de rentabilidad y tiene pocas barreras contra la entrada. Actualmente las empresas que entregan servicios similares a los de Dynamia, se encuentran equilibradas en personal capacitado e instalaciones físicas con una extensa cartera de servicios. En contraste, Dynamia se ha concentrado en especializarse en dos unidades de negocio correspondientes a consultoría en gestión comercial e implementación de software CRM. Esta es una desventaja que la empresa tiene frente a sus rivales de mercado.

Sin embargo, la empresa ha superado esta falencia ya que mediante la especialización ha llegado a concentrar conocimientos en la ejecución y desarrollo de proyectos relacionados a su giro de negocio, convirtiéndose en una ventaja competitiva. El segmento objetivo al cual se enfoca Dynamia presenta un incremento promedio del 25% de sus ingresos, lo cual es positivo considerando que los sectores comercial e industrial han tenido un decremento en sus ingresos entre los años 2008 y 2009. La ventaja competitiva que tiene Dynamia al ser distribuidor autorizado para el Ecuador de licencias Sugar® CRM se ve amenazada por la incertidumbre que le otorga la empresa creadora del software en tener la potestad de otorgar o negar la asociación, además de no entregarle un documento por escrito que certifique la asociación entre las partes. Dynamia cuenta con personal altamente capacitado y de gran trayectoria y experiencia, que le permite generar servicios de alto valor. Esta es una ventaja de la empresa frente a su competencia.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 Marketing estratégico

De acuerdo al autor español Sainz de Vicuña Ancín (2008), existen varias fases que se deben cumplir en un Plan de Marketing. Estas se definen en la Tabla 3.1.

Interrelación entre las Diferentes Etapas de los Distintos Tipos de Planes

Plan Estratégico (Dirección General)	Plan de Marketing (Dirección de Marketing)	Plan de Comunicación (Dirección de Comunicación)
1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación 3. Objetivos corporativos 4. Estrategias corporativas 5. Plan de acciones 6. Presupuesto global 7. Balance y cuenta de explotación provisionales	1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación ↓ 3. Objetivos de marketing 4. Estrategias de marketing 5. Plan de acciones 6. Presupuesto de marketing y cuenta de explotación provisional	1. Análisis de la situación 2. Diagnóstico de la situación ↓ 3. Objetivos de comunicación 4. Estrategias de comunicación 5. Plan de acciones 6. Presupuesto de comunicación

Tabla 3.1 Interrelación entre las Diferentes Etapas de los Distintos Tipos de Planes

Fuente: Adaptado del libro “Plan de Marketing en la Practica” pag.73

Fecha: 15/12/2010

Para Sainz de Vicuña Ancín, “Los objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos”²⁰. Existe una interrelación entre las diferentes etapas de la planificación de una empresa. Los objetivos de Marketing se plantean bajo el paraguas de las estrategias planteadas en el Plan Estratégico de la empresa como podemos visualizar en la Tabla 3.1. Por otro lado, las Estrategias de Cartera fijan la marcha a seguir para el establecimiento de cada

²⁰ (Sainz de Vicuña Ancín, 2008)

unidad estratégica empresarial (UEN) detallando para las mismas la combinación producto-mercado que deberá desarrollar la empresa²¹ (Tabla 3.2).

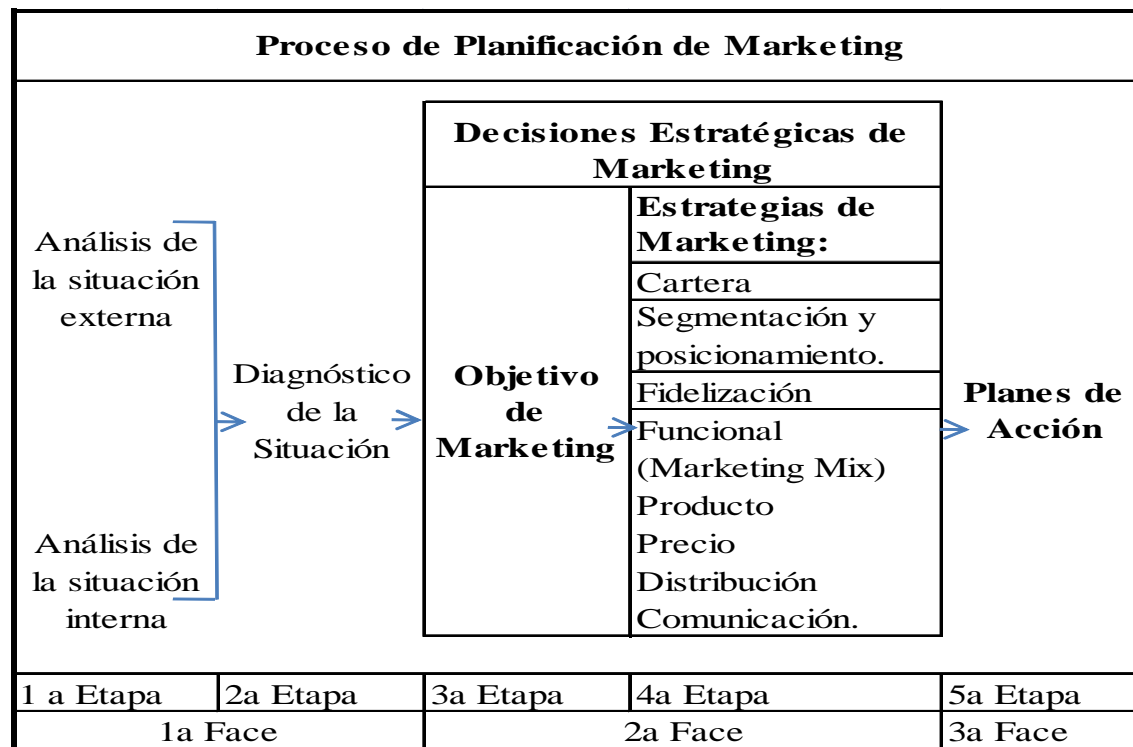


Tabla 3.2 Proceso de Planificación de Marketing
 Fuente: Adaptado del libro “Plan de Marketing en la Practica” pag.73
 Fecha: 15/12/2010

3.2 Marketing industrial

El marketing industrial es la mezcla de dos importantes elementos de la teoría mercadológica y el entorno en donde se aplica, en este caso, la industria. En el libro “Marketing Industrial, Conexiones Entre las estrategias, las Relaciones y el Aprendizaje” Dwyer y Tanner mencionan que el marketing se enfoca a las compañías que compran productos y servicios, con el fin de crear nuevos productos o facilitar las acciones de dichas empresas²².

²¹ (Sainz de Vicuña Ancín, 2008)

²² (Dwyer & Tanner, 2007)

Para Dwyer y Tanner, “El marketing industrial tiene que ver con las relaciones entre empresas, donde su tamaño, ubicación, naturaleza de las relaciones y demanda, son diferentes al marketing de consumo.”²³ Entonces podemos decir que el marketing industrial se enfoca en las relaciones y acciones entre empresas (B2B). En estas relaciones, las empresas que compran bienes y servicios influyen sobre los vendedores por su tamaño y poder. Otra característica de las relaciones entre empresas es que los canales de distribución son más cortos y existe mayor énfasis en las ventas personales. La mezcla de marketing tiende a ser personalizada para cada uno de los clientes empresariales. El comportamiento del comprador organizacional, está estrechamente relacionado con el encargado de la adquisición, entonces es importante para el proveedor conocer cuáles son las características que agregan valor para esa persona.

Otro punto a evaluar con respecto a los clientes corporativos en su temor al riesgo, que puede ser de tipo financiero, asociado con el costo del producto y su desempeño; el riesgo social, en donde la compra no obtenga la aceptación de un grupo de referencia importante, por lo que la empresa proveedora deberá mitigar esos temores, por medio de la entrega de información. En una empresa dedicada al servicio de clientes corporativos, es importante entregar información de las características del producto, que reduzcan el temor de los compradores, tales como: anuncios, folletos, literatura, esfuerzos de venta, entre otros. La lealtad a las empresas conocidas es una manera de reducir los riesgos para los clientes.

Las oportunidades de mercado se encuentran en las relacionarse con los clientes actuales, los que merecen especial atención y esfuerzos de marketing para aumentar la recompra e incrementar el volumen de ventas. Entonces, para gestionar las relaciones con los clientes se resalta la importancia del almacén de datos como herramienta para encontrar oportunidades con las cuentas actuales. La información de los clientes (inteligencia de mercados) se estructura para

²³ (Dwyer & Tanner, 2007)

apoyar a las actividades de administración, comunicación, programas para clientes específicos y su comportamiento con las interacciones en la compra de los productos. En cuanto a los potenciales clientes como oportunidad para la empresa, es recomendable evaluar primero quienes son, a través de una correcta segmentación, y entender sus necesidades. Existen cuatro conceptos fundamentales que deben considerarse en la formulación de estrategias de marketing industrial:

- Estrategia de marketing. El diseño de la estrategia requiere conocer las presiones competitivas del mercado para preparar de forma adecuada a la empresa para responder a las mismas²⁴.
- Administración del producto. La estrategia de mercado debe responder al ciclo de vida de un producto. El desarrollo de nuevos productos debe dar valor al cliente, creando ventajas competitivas para las empresas que los proveen.
- Canales de marketing. Los canales son sistemas de empresas funcionando para entregar bienes y servicios necesarios para los usuarios²⁵. El establecimiento de canales para la distribución de productos requiere una estrategia basada en el conocimiento de los clientes.
- Comunicación con el cliente. Una adecuada comunicación brinda al cliente la información que necesita para tomar decisiones de compra y le brinda a la empresa proveedora una posición privilegiada en el mercado.

3.3 Marketing de servicios profesionales

El marketing de servicios profesionales forma parte de un paraguas más amplio correspondiente al marketing de servicios. Para Thompson (2006):

²⁴ (Dwyer & Tanner, 2007)

²⁵ (Dwyer & Tanner, 2007)

“El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos —los servicios—, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, entre otros.”²⁶

Para desarrollar marketing de servicios es necesario reconocer ciertas características asociadas con la provisión de servicios como: intangibilidad, puesto que al servicio solo se lo puede conocer luego de haberlo experimentado; inseparabilidad, debido a que el servicio se lo consume al mismo tiempo que se lo elabora; variabilidad, porque no se define como y donde se lo va administrar y carácter perecedero, dado que los servicios no pueden ser almacenados.

Para Kotler & Armstrong (2001) “El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y servicios de valor con los otros.”²⁷ Estos autores enfatizan que el marketing eficaz está orientado al cliente y no a la empresa y se basa en el diseño de los bienes y servicios de la organización de acuerdo con las necesidades y deseos del mercado objetivo. Según esta visión, el marketing que no se enfoca a satisfacer las necesidades de sus clientes está destinado al fracaso. Una empresa que entregue servicios y los estandarice a todos sus clientes, obtendrá como resultado la deserción de estos últimos. Es necesario por lo tanto mantener relaciones duraderas, generadas a partir de la prestación de servicios de alta calidad.

Para las empresas de servicios profesionales, el marketing trata también de influir en la demanda y deseos del cliente por medio de las variables producto, precio, plaza, promoción, personal, pruebas físicas y procesos. Sin embargo, por las características asociadas a la prestación de servicios, existen problemas en la ejecución del marketing de los servicios

²⁶ (Thompson, 2009)

²⁷ (Kotler & Armstrong, 2001)

profesionales. Uno de ellos es la incertidumbre del cliente ya que no valoriza al servicio sino después de experimentado. Entonces, la empresa que entrega servicios debe buscar la manera de proporcionar certidumbre al cliente por medio de información, seguimiento, y entrega de garantías.

Cuán importante es para la empresa instruir al cliente en las características que deberá evaluar en el servicio prestado, es tal vez la manera de cómo se le persuade para que pueda valorizar el servicio. Permanecer siempre pendiente del cliente para evitar los “desconciertos cognitivos”²⁸ es de suma importancia. Por último las garantías que la empresa prestadora de servicios profesionales otorga al cliente sirven para entregarle mayor seguridad y confianza.

Dimensiones de la Calidad del Servicio

Zeithaml, Berry y Parasuraman²⁹ determinan que la percepción que tiene el cliente de la calidad, se basa en cinco conceptos. La *fiabilidad*, demostrada en la puntualidad de los plazos establecidos para la ejecución del proyecto. La *sensibilidad* a conocer los problemas del cliente, y demostrar el interés por compartirlos. La *confianza* se genera por demostrar los antecedentes académicos y su experiencia en el sector de estudio. La *empatía* hace referencia a un trato personalizado de diferenciación. La *tangibilidad* que hace referencia a como las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación transmiten la imagen deseada.

El Marketing Objetivo en los Servicios Profesionales

El marketing objetivo se basa en el conocimiento y segmentación del mercado para generar una apropiada oferta de valor. La empresa necesita realizar un análisis de todos los segmentos que le permita identificar al mejor para la generación de utilidad. Las características

²⁸ (Kotler, Bloom, & Hayes, 2002)

²⁹ Citados en (Kotler, Bloom, & Hayes, 2002)

para segmentar a un mercado pueden ser de tipo geográfica, demográfica, conductual, entre otros. Para segmentar a mercados organizacionales se debe determinar:

- La dimensión de los recursos organizacionales de las empresas a las cuales se quiere atender. Esta dimensión se refiere a la capacidad económica que poseen y su tamaño en puntos de venta, características físicas, número de personal.
- Los criterios de compra que al cliente empresarial le interesan. Estos pueden ser costos, el prestigio del proveedor u otros elementos que son importantes al momento de seleccionar un servicio profesional.
- El proceso de compra, entendido como la cantidad de información y documentos que la empresa proveedora debe presentar para ofrecer sus servicios.
- El grado de autonomía local, que corresponde a restricciones que tienen algunas empresas en contratar ciertos servicios, por la relación de dependencias con otras empresas que pueden ser internacionales o que son parte del canal de distribución.

Se puede determinar claramente que las características para segmentar a un cliente empresarial varían de las que se utilizan para la segmentación de clientes de consumo. Para los clientes empresariales se deben tomar en cuenta aspectos internos de la empresa que puedan dificultar la entrega de la oferta de valor.

Como ya se ha mencionado, la información es importante para la generación de los conocimientos en la empresa. El sistema de información de marketing está integrado primero por los estudios de mercado, la inteligencia de marketing, y las bases de datos. Toda esta información se utiliza para la planificación, aplicación y organización administrada por los directivos de marketing.

En cuanto a precios, los proyectos profesionales dependen en gran parte de las opciones en las que esté interesado el cliente y de la complejidad de cada una. Un método para calcular el valor de un proyecto es el orientado al coste, en donde se calcula primero cuánto cuesta prestar una cantidad determinada de servicios a un cliente y luego estimar un honorario, determinando un beneficio.

El Comprador

Como se ha mencionado anteriormente, para determinar la conducta del consumidor en el marketing industrial, se debe analizar quién es la persona encargada de realizar la gestión de adquisiciones. Kotler, Bloom y Hayes (2002) identifican un amplio número de individuos involucrados en la compra. Se especifica que los involucrados en el proceso de adquisición pueden ser usuarios, personas influyentes, compradores, responsables de la decisión, guardabarreras (p.ej. secretarias o asistentes) o una comisión de selección o planificación.

En la compra de servicios, la incertidumbre es un factor que influye entre los miembros encargados de la adquisición. Esta se reduce por medio del conocimiento, información o experiencia acerca del servicio. De igual manera los factores macro ambientales (que pueden ser políticos, económicos, tecnológicos, entre otros) de carácter organizacional tienen que ver con las políticas de la empresa, su estructura y sistemas, los factores interpersonales dentro del ambiente laboral o los factores individuales que hacen referencia a la personalidad de cada individuo encargado.

Generalmente el proceso de compra en una organización se lleva a cabo en etapas, que pueden ser:

- Reconocimiento de problema.
- Descripción de la necesidad general.

- Especificaciones del servicio.
- Búsqueda del proveedor.
- Solicitud de la propuesta.
- Selección del proveedor.
- Especificación del pedido de rutina.
- Evaluación del desempeño.

Pautas para la Comunicación del Servicio

La empresa debe ofrecer exactamente lo que es posible entregar. Si la prestadora del servicio ofrece más al cliente, éste puede perder la confianza y los empleados de la empresa se verán desalentados por quejas y experiencias negativas por acciones de las que no son responsables. La tangibilidad es una característica que permite al cliente anticipar la calidad del servicio. Proporcionarle al cliente la información necesaria para reducir sus temores con respecto al servicio es una pauta vital para la comunicación. Los elementos de la comunicación de servicios están conformados por³⁰:

- La venta personal. Es la presentación del servicio y permite la relación personal entre el comprador y el cliente.
- La publicidad y promoción de ventas. La presentación de la empresa y su cartera de servicios en documentos escritos, virtuales, entre otros.
- Las relaciones públicas. Desarrollando una buena imagen empresarial con los clientes por medio de entrevistas, demostración, exposiciones, entre otras.

³⁰ (Kotler, Bloom, & Hayes, 2002)

- El marketing directo. Está relacionado con la integración del personal de campo, el soporte tecnológico, cartas, entre otros, que comunican al cliente con la empresa de manera directa.

3.4 Marketing directo

El marketing directo hace referencia al correo directo, marketing por teléfono, sitios en internet, programas de fax, entre otros. La Asociación de Marketing Directo lo ha definido como: “Forma de marketing interactivo que usa uno o más medios de publicidad para producir una respuesta o transacción medible en cualquier sitio, con esta actividad almacenada en bases de datos electrónicas.”³¹ Una herramienta importante asociada a acciones en el marketing directo es la base de datos de clientes actuales o potenciales, que permite obtener listados con nombres, direcciones y números de teléfonos.

Existen tres grandes conjuntos de herramientas utilizadas en el marketing directo:

- Correo directo. Este medio permite entregar mensajes personalizados en lugares y tiempos definidos. Sin embargo, tiene asociado un alto costo por los requerimientos logísticos de entrega.
- Telemarketing. Esta herramienta es un programa continuo de comunicación personal con el cliente para realizar varias actividades:
 - El manejo de cuentas por medio de llamadas telefónicas, fax, correos electrónicos o mensajería puede incrementar la eficiencia y el nivel de satisfacción del cliente.
 - Se puede brindar apoyo por telemarketing a los esfuerzos de gerentes de cuenta que hacen visitas personales a clientes.

³¹ (Dwyer & Tanner, 2007)

- El telemarketing se puede utilizar para realizar el primer contacto con clientes potenciales y acordar un encuentro en persona.
- El telemarketing es fundamental en el servicio al cliente (p.ej. mediante un Call Center) con personal dedicado a responder necesidades de los clientes.
- Internet. El correo electrónico y el internet son plataformas flexibles que permiten interactuar con clientes e intercambiar información, catálogos virtuales, archivos de audio, video, entre otros. Adicionalmente, el internet facilita la recopilación de datos sobre preferencia de productos o antecedentes de compra que pueden analizarse para crear perfiles de clientes y diseñar estrategias específicas de marketing.

3.5 Administración de relaciones con el cliente uno a uno - CRM

El cliente es el centro del negocio, por el cual se desarrollan todas las acciones de la empresa en, marketing, ventas, contactos, productos, servicios, rentabilidad, recursos y crecimiento a largo plazo. “El cliente valioso leal, generador de ganancias, satisfecho y rentable, es el punto focal de las organizaciones rentables y en expansión de todo el mundo.”³² En la actualidad, el cliente busca un producto flexible que responda a sus necesidades, en donde el proveedor le entrega el máximo valor requerido para satisfacerlas. La empresa requerirá entonces de nuevas técnicas que le permitan identificar los atributos que para el cliente son importantes. Por ejemplo, es necesario utilizar información y patrones históricos para entender las decisiones del consumidor.

En este contexto, Swift (2002) define la administración de relaciones con el cliente (CRM) como “...un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de x, retención,

³² (Swift, 2002)

lealtad y rentabilidad”. Un CRM es un proceso iterativo que facilitará escuchar al cliente, registrar sus problemas y tomar acciones de respuesta. El objetivo estratégico de un CRM, es incrementar las oportunidades de crecimiento y rentabilidad mediante una mejor comunicación con los clientes adecuados, entregándoles la oferta adecuada, por medio de canales adecuados y oportunos de distribución del servicio.

El CRM requiere de un proceso donde se integre, procese y administre, información histórica de las transacciones con la empresa. Los procesos iterativos para administrar al cliente tienen que alinearse a una infraestructura de información para que en ella se basen las actividades de marketing, servicio, distribución, y satisfacción del cliente. Distintas herramientas de tecnología agilitan la entrega de datos e informes que permiten tomar acciones rápidas.

Los Tipos de Clientes

Es importante definir a qué grupo pertenece el cliente de la empresa. El cliente no es solo la persona o empresa que compra un producto o servicio. Un cliente puede llegar a ser el distribuidor o el personal de la empresa proveedora. El consumidor es la persona que requiere de un producto final, su compra es generalmente al menudeo. El cliente empresarial, es la empresa que necesita de un producto o servicio para implementarlo dentro de su organización, el cliente interno es el personal que labora en dicha empresa.

Es necesario agrupar a los clientes de acuerdo a sus características, necesidades y conductas particulares, en lo que se conoce como el principio básico de la segmentación. Swift (2002) considera que las organizaciones pueden evitar lanzarse a mercados desconocidos e inalcanzables determinando antes la mejor manera de conservar clientes redituables y logrando que estos gasten más. Para este autor, la verdadera rentabilidad se logra cuando se sabe que clientes son los más rentables a largo plazo.

La retención de los clientes y el nuevo enfoque del marketing

El propósito del CRM es retener al cliente conociendo sus gustos, preferencias e interacciones, para generar una propuesta de valor atractiva. El marketing entrega de una manera rentable, un valor apreciable para el cliente. La fusión de estas dos perspectivas se muestra en la Tabla 3.3 de acuerdo a la propuesta de Robert Lauterborn³³ en donde se modifican a las cuatro P's por las cuatro C's.

Las Cuatro P's	Las Cuatro C's
Producto	Cliente
Precio	Costo al cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Tabla 3.3 Las Cuatro P's y las Cuatro C's

Fuente: Adaptado del libro "Como manejar las Relaciones con los Clientes"

Fecha: 18/12/2010

Es importante reconocer con claridad al cliente rentable y leal. Para Ronald S. Swift "La experiencia ha demostrado que las empresas enfocadas en la retención del cliente mejoran considerablemente sus niveles de lealtad, logrando conservar hasta 35% de sus clientes."³⁴ Se reconoce ampliamente que cuesta menos conservar clientes actuales que tratar de conseguir clientes nuevos. Esta premisa justifica la administración de las relaciones con los clientes actuales, los cuales han valorado el servicio y producto entregado por la empresa y que pueden verse atraídos por ofertas (p.ej. rebajas de precios) de la competencia. El CRM determina que la diferenciación competitiva de las empresas reside en el modo de atender a sus clientes. Swift (2002) menciona que "En la actualidad solo hay un elemento de diferenciación importante en los

³³ Citado en Swift (2002)

³⁴ (Swift, 2002)

negocios: el servicio. Este agrega valor a un producto básico o a un servicio, de manera que la competencia no lo pueda o no lo quiera igualar”. El servicio al cliente va más allá de la entregar oportuna, profesional y cortés, para integrar un conjunto más amplio de estrategias.

El proceso de manejo y análisis de datos en un CRM

Un CRM normalmente requiere herramientas tecnológicas (sistemas computarizados) para analizar y refinar los datos. Estos sistemas almacenan toda la información de los clientes, para luego entregarla al personal de operaciones y marketing que aplican de inmediato esta información en la planificación estratégica de mercado. En la planificación se analiza el costo/beneficio de las acciones para ejecutar las estrategias mediante la interacción con el cliente. Estas estrategias incluyen invertir en programas de comunicación, nuevos canales de distribución y planes de trato al cliente³⁵.

La extracción de datos en la empresa es de suma importancia ya que reúne datos del cliente para luego transformarlos y entregar información útil para la empresa en la toma de decisiones. Además es necesario suministrar los mecanismos para aplicar el conocimiento en temas funcionales que hagan posible la ejecución de las acciones correctas. Swift (2002) determina que la extracción de datos “Es el proceso detallado de analizar datos, extraer y presentar información procesable, implícita y novedosa, para resolver un problema de negocio”. La extracción de datos incluye la definición del problema, el pre-procesamiento de datos, el diseño e implementación del modelo de análisis, y presentación y mantenimiento del conocimiento.

Una empresa que dispone de una gran cantidad de datos de sus clientes, y no los sabe utilizar, pierde la oportunidad de relacionarse con ellos. La integración de un almacén de datos fomentará y permitirá la transformación de dichos datos en información para el marketing. Un

³⁵ (Swift, 2002)

almacén de datos eficiente no es algo sencillo de implementar, es necesario determinar que problemas de negocio se quieren resolver, y trabajar con un especialista o proveedor, que proporcione a la empresa de la infraestructura tecnológica necesaria. La tecnología de las relaciones o (RT) permite a las empresas prever y fomentar las oportunidades que ofrecen los clientes y canales para incursionar en nuevas áreas. La RT es el uso estratégico de la tecnología para la administración y el desarrollo de las relaciones en una economía interrelacionada.

Para la administración de las relaciones con los clientes, es necesaria la administración de la tecnología de información con inversión y recursos apropiados para poderla aplicar. Otro factor importante es el desarrollo del personal y procesos de administración de la empresa. Para los objetivos administrativos se deberá prestar atención al ámbito laboral, las herramientas del usuario para alcanzar las metas de la gente, la información para dirigir los procesos y la capacitación para desarrollar el conocimiento y la habilidad del personal. Para Swift (2002) el desarrollo del personal es una estrategia de inversión clave para el crecimiento y fortalecimiento a largo plazo.

Ventaja Competitiva Sustentable Basada en el CRM

Para Swift (2002), la planeación estratégica tiene como objetivos dar dirección, concentrar esfuerzos/enfoque, mantener constancia de propósito/perseverancia y promover la flexibilidad/ adaptabilidad. En un mercado altamente competitivo, aquella empresa que tiene más ventaja es la vencedora. El objetivo de la estrategia es desarrollar organizar y sostener la ventaja, enfocando las estrategias de negocio en el desarrollo de una ventaja competitiva que aumente la satisfacción de los clientes y los aleje de la competencia.

Es importante destacar que las empresas que procesos CRM, obtendrán mayores ganancias, ya que el conocimiento se convierte en el arma más importante de la ventaja

competitiva. Un CRM ayuda a la empresa a posicionarse de forma adecuada en mercados cambiantes y llenos de competidores que pelean por el cliente. Crear un almacén de datos en la empresa, le permite a los colaboradores pensar, actuar, analizar, medir, aprender y formular estrategias, para convertir a los planes en éxitos alcanzables. La empresa tiene entonces que compartir su información dentro de las unidades de negocio.

CAPÍTULO 4

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El estudio de mercado tiene como fin determinar generalidades y características relacionadas a los clientes potenciales y actuales. Reconocer los gustos y preferencias de los clientes permitirá diseñar la mejor oferta de valor de los servicios y productos deseados a un precio adecuado, como resultado el incremento de las ventas y la satisfacción de los clientes.

4.1 Definición del problema

Desde el punto de vista gerencial

Identificar cuáles son los atributos del servicio que los clientes potenciales y actuales de la empresa consideran importantes con el objetivo de plantear acciones correctas que permitan el incremento de las ventas a través de la entrega de una oferta de valor acorde con las necesidades de dichos clientes.

Desde el punto de vista del investigador de mercados

Poner a disposición de la empresa una investigación cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de que los resultados obtenidos sirvan como base para una mejor toma de decisiones que permita el incremento de las ventas.

4.2 Objetivos de la investigación cuantitativa

4.2.1 Objetivo general

Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados de los servicios de Dynamia, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir propuestas de valor en las unidades de negocio de consultoría en gestión comercial y soluciones de software que satisfagan a la demanda.

4.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la demanda potencial de la oferta de valor que entrega la empresa Dynamia al mercado.
- Determinar las características generales de los clientes potenciales de Dynamia.
- Valorar que dimensiones de calidad son importantes para el cliente en un servicio de consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación de soluciones de software.
- Reconocer los canales de interacción que el cliente considera importantes para poder acceder a una empresa dedicada a desarrollar proyectos relacionados a la consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación de software.
- Reconocer los medios de interacción y comunicación que el cliente utiliza para relacionarse e informarse sobre la oferta de valor de una empresa dedicada a la consultoría en gestión comercial e implementación de software.
- Determinar la disposición del cliente para entregar la información interna de su empresa.

4.3 Objetivos de la investigación cualitativa

4.3.1 Objetivo general

Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos por Dynamia al mercado.

4.3.2 Objetivos específicos

- Determinar las características que influyen en la compra de los servicios en Dynamia.
- Reconocer cuales son los atributos que el cliente busca para contratar los servicios de consultoría en gestión comercial y soluciones de software.

4.4 Metodología de la investigación

Se ha visto la necesidad de aplicar la *investigación exploratoria* ya que su objetivo es explorar o examinar un problema o situación, para proporcionar el conocimiento y entendimiento de la problemática con mayor precisión. La investigación exploratoria se realiza como un paso previo a la investigación más compleja. Las herramientas y técnicas utilizadas son flexibles incluyendo entrevistas, grupos focales, observación participativa, entre otros³⁶. De este análisis previo se obtiene información que permitirá una mejor estructura de la herramienta para la investigación de mercados. En este estudio únicamente se aplicaron entrevistas en la investigación exploratoria.

Cabe recalcar que la *investigación concluyente* es la principal dentro del estudio ya que permite el establecimiento claro del problema, y las necesidades detalladas de información. La herramienta utilizada en este estudio para la investigación concluyente es la encuesta, formulada a partir de la matriz de investigación. La encuesta se realizó por vía telefónica, debido a la facilidad de contacto y el retorno rápido y oportuno de la información. El marco muestral utilizado para cumplir los objetivos de la investigación cuantitativa son los registros de la Superintendencia de Compañías presentes en la página web de la institución (Anexo 4.8). El elemento muestral fueron los potenciales clientes empresariales de Dynamia, y la unidad muestral, la persona que respondió a la encuesta como representante autorizado para entregar información fidedigna al encuestador. En la Tabla 4.1 se identifican los objetivos de la investigación cuantitativa y cualitativa dependiendo al modelo de investigación utilizado.

En la investigación se presentan dos tipos de poblaciones, la de los clientes actuales, que han experimentado las características del servicio de Dynamia, y la población de los clientes

³⁶ (Malhotra, 2004)

potenciales, que son aquellos que desconocen de los servicios que oferta la empresa. Para la primera se aplicó la técnica exploratoria de la entrevista y en la segunda el censo de todos los elementos muestrales.

Análisis Técnico de la Metodología de Investigación		
Objetivos Generales	Investigación Cuantitativa Metodología Concluyente	Investigación Cualitativa Metodología Exploratoria
Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados de los servicios de Dynamia, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir propuestas de valor en las unidades de negocio de consultoría en gestión comercial y soluciones software que satisfagan a la demanda.	X	
Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos por Dynamia al mercado.	X	X
Objetivos Específicos		
Determinar la demanda potencial de la oferta de valor que entrega la empresa Dynamia al mercado.	X	
Determinar las características generales de los clientes potenciales de Dynamia.	X	
Valorar las dimensiones de calidad que para el cliente son importantes en un servicio de consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación de soluciones software.	X	X
Reconocer los canales de interacción que el cliente considera importantes para poder acceder a una empresa dedicada a desarrollar proyectos relacionados a la consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación software.	X	
Reconocer los medios de interacción y comunicación que el cliente utiliza para relacionarse e informarse sobre la oferta de valor de una empresa dedicada a la consultoría en gestión comercial e implementación software.	X	
Determinar la disposición del cliente para entregar la información interna de su empresa.	X	
Determinar las características que influyen en la compra de los servicios en Dynamia.		X
Reconocer cuales son los atributos que el cliente busca para contratar los servicios de consultoría en gestión comercial y soluciones software.		X

Tabla 4.1 Análisis Técnico de la Metodología de la Investigación

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 12/01/2011

4.5 Entrevista a clientes actuales

4.5.1 Perfil de los entrevistados

En un análisis previo con los directivos de Dynamia sobre su necesidad de reconocer la opinión de sus clientes frente a los servicios que entrega la empresa, se logró determinar el perfil de los entrevistados. El perfil incluye clientes actuales de la empresa, que han experimentado el servicio entre los años 2009-2010, con compras por un valor superior a los 10.000 USD, y demanda por la línea de consultoría de gestión comercial o de la implementación de soluciones de software CRM. Las empresas que se ajustaron al perfil establecido fueron:

- Nova Ecuador.
- AIG Metropolitana.
- Diners Club Internacional.

La unidad elemental a entrevistar en las empresas mencionadas fueron personas del área administrativa en cargos como: Gerencia general o de marketing, encargados del departamento técnico y de sistemas, gerencia de recursos humanos. En la Tabla 4.2 se presenta el formulario de preguntas relacionadas al objetivo a cumplir con esta investigación exploratoria. En el Anexo 4.1 se presenta el formato de la entrevista administrada a los encuestados.

Diseño de la Entrevista a Profundidad				
Objetivo General		Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos actualmente por Dynamia al mercado.		
N	Objetivo Específico	Variable General	Descripción	Temática
1	Determinar las características que influyen en la compra, de los servicios de Dynamia.	Características	Características del proceso de decisión de compra	<p>En la empresa, ¿Quién es el departamento o la persona encargada de analizar las propuestas de servicios de consultoría y soluciones software para el área comercial? <i>(Nivel Profesional)</i></p> <p>La empresa ¿Ha utilizado en los últimos 12 meses el servicio profesional de otra empresa consultora? <i>Si la respuesta es si, contiuar con la siguiente pregunta si la respuesta es no, pasar a la pregunta 4.</i></p> <p>¿Qué o quién les hizo considerar el uso de los servicios de un nuevo proveedor de consultoría durante los últimos 12 meses? <i>Pagar menos honorarios, Por qué?</i> <i>Obtener servicios de mayor calidad, Por qué?</i> <i>Obtener servicios inmediatos, Por qué?</i> <i>Simplemente un deseo de cambio, Por qué?</i> <i>Marca, Por qué?</i> <i>Experiencia con proyectos similares a los suyos. Por qué?</i> <i>Otro (por favor, especifique)</i></p> <p>Cuando la empresa está interesada en contratar servicios de consultoría, investiga información con respecto a: <i>Marca.</i> <i>Productos de consultoría y soluciones software para el área comercial.</i> <i>Proveedor y su personal.</i> <i>Experiencia con proyectos similares a los suyos</i></p>
2	Reconocer cuales son los atributos que el cliente busca para contratar los servicios de consultoría y soluciones software.	Atributos	Atributos importantes en la contratación de consultoría	<p>¿Que es los más importante en una empresa de consultoría y soluciones software en el área comercial? <i>Reputación.</i> <i>Honorarios.</i> <i>Ubicación.</i> <i>Experiencia con proyectos similares a los suyos.</i> <i>Técnicas y Modelos utilizados en la consultoría.</i></p> <p>A través de qué medios usted conoció los servicios de la empresa Dynamia. <i>Anuncio publicitario.</i> <i>Un artículo que leyó.</i> <i>Comentario de un amigo o socio empresarial.</i> <i>Llamada Telefónica.</i> <i>Internet.</i> <i>Otro (Por favor, especifique)</i></p> <p>Qué valoran durante los proyectos de consultoría e implementación de soluciones software?</p> <p>Porqué recomendaría a la empresa Dynamia?</p>

Tabla 4.2 Diseño de la Entrevista a Profundidad

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/01/2011

4.5.2 Resultados de las entrevistas

Los resultados completos de las entrevistas a cada una de las empresas seleccionadas se encuentran en los Anexos 4.2, 4.3 y 4.4. Las tres empresas entrevistadas, que han contratado los servicios de Dynamia, se encuentran ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito y pertenecen al sector financiero y de seguros. Todos los entrevistados coincidieron en que el departamento de sistemas se encarga de evaluar requerimientos de soluciones software y el departamento administrativo o de productividad evalúa requerimientos para la gestión comercial. En los últimos doce meses las empresas entrevistadas han contratado servicios de consultoría en recursos humanos, planificación estratégica, investigación de mercado, procesos, entre otros.

La experiencia, conocimiento y especialización en los temas consultados son elementos claves que a los entrevistados les hizo considerar la contratación de nuevas empresas consultoras. Cuando las empresas contratan servicios de consultoría, investigan información relacionada básicamente a la experiencia en proyectos similares, los conocimientos de los profesionales, y la metodología que se utiliza para valorar la problemática. Las empresas conocieron de los servicios de Dynamia en un 100% por referidos.

Los entrevistados mencionaron que durante el proceso de consultoría, valoran el informe final con las recomendaciones y conclusiones y el nivel de aplicación de las mismas. De igual forma, los entrevistados valoran servicios post-venta en donde se puedan realizar preguntas y aclaraciones del proyecto sin incurrir en costos adicionales, validando así la información requerida. Todos los entrevistados recomendarían a la empresa Dynamia porque entrega un servicio personalizado, flexible y de amplios conocimientos.

4.6 Encuestas a clientes potenciales

4.6.1 Perfil de los encuestados

El perfil de los elementos a encuestar (clientes potenciales), son empresas ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito por ser la zona de mayor concentración empresarial de los sectores industrial, comercial, construcción, telecomunicaciones y financiero de acuerdo al estudio “Economía Urbana y Riesgo del Distrito Metropolitano de Quito” realizado bajo el auspicio del Municipio Metropolitano de Quito y el IRD³⁷. Las empresas encuestadas deberán tener un ingreso anual de más de 1'000.000.00 USD catalogadas por el MIPRO como medianas empresas. De acuerdo a su definición son “aquella empresa que tenga entre 50 a 159 trabajadores, con un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares”.

Esta segmentación de la muestra se la evaluó bajo el criterio de los directivos de Dynamia y las características del perfil de mercado que atiende la empresa. Para validar la segmentación de la muestra, se recabó información de la Superintendencia de Compañías³⁸ en su página web. De esta fuente se obtuvo el número de empresas ubicadas en la ciudad de Quito pertenecientes a los diferentes sectores económicos objeto de la investigación. Utilizando como fuente el estudio “Economía Urbana y Riesgo del Distrito Metropolitano de Quito”³⁹ se estimó que existe una concentración del 57% en el centro norte de la ciudad (Anexo 4.5), al ser este el sector de domicilio de las oficinas administrativas de la mayor parte de empresas. Se obtuvo información del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) con la ayuda

³⁷ (DMQ & IRD, 2002)

³⁸ Anuario Global 2007-2008-2009” tomado de la pagina Web

³⁹ (DMQ & IRD, 2002)

del Director de Análisis e Investigación, el Sr. César Montalvo, quien utilizando cifras de la Superintendencia de Compañías, estimó que el 16% de las empresas ubicadas en el DMQ se consideran como medianas (Anexo 4.6).

De acuerdo a la Tabla 4.3, 1123 empresas constituirían el segmento que cumple con el perfil de los clientes a los que atiende Dynamia. Utilizando los porcentajes estimados arriba, el 57% de estas empresas se encontrarían ubicadas en el centro norte de la ciudad de Quito y el 16% corresponderían a empresas consideradas como medianas. Esto da como resultado un estimado de 101 empresas a encuestarse.

Segmento de Clientes Objetivos para la Empresa Dynamia en el Cantón Quito						
Categoría	Servicio	Sub-Sector	Actividad Económica	Empresas	Ubicadas en el Centro Norte-Quito (57%)	Ingresos Anuales mayores a 1'000,000 (16%)
D (Industrias Manufactureras)	Consultoría	D1514.0.01	Producción de aceites parcialmente hidrogenizados, incluso producción de margarinas u otros aceites de mesa y mantecas para cocinar.	11	No existen empresas industriales ubicadas en esta	0
G (Comercio al por mayor y al por menor)	Sugar CRM	G5143.0.02	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción.	249	142	23
		G5143.0.01	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera	288	164	26
K (Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler)	Sugar CRM	K7020.0.00	Compraventa, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios, departamentos, viviendas.	286	163	26
		K7250.0.001	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipos periféricos.	33	19	3
		K7220.0.01	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario.	144	82	13
J (Intermediación financiera)	Consultoría	J6603	Empresas de seguros y reaseguros.	78	44	7
I (Transporte, almacenamiento y comunicaciones)	Consultoría	I6420.0.0	Comunicaciones telefónicas, telegráficas y por telex.	34	19	3
Total Clientes Potenciales				1123	634	101

Tabla 4.3 Segmento de Clientes Objetivos para la Empresa Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/01/2011

4.6.2 Diseño de la encuesta

Para diseñar algunas de las preguntas de la investigación de mercados, se tomaron como referencia las dimensiones de la calidad de Parasuraman, Zeithamly Berry (1988). Estos autores comprobaron que la percepción que tiene el cliente de la calidad no es un concepto unidimensional si no que está construido sobre cinco dimensiones: 1) fiabilidad que es la capacidad para realizar el servicio prometido de manera responsable y precisa, 2) sensibilidad, traducida en la disposición para ayudar a los clientes a prestar un servicio inmediato, 3) confianza a través de una actitud amable e inteligente, 4) empatía lograda a por la comprensión interés y una atención individualizada de los clientes y 5) aspectos tangibles como la apariencia de las instalaciones físicas, el personal y los materiales impresos de la empresa⁴⁰.

El formato de encuesta se definió de acuerdo a un análisis previo realizado en un estudio piloto a la muestra. En el piloto se identificaron inconvenientes tales como un número excesivo de preguntas realizadas para el perfil de los encuestados, quienes normalmente son personas con poca disposición de tiempo. Adicionalmente el piloto permitió realizar pequeños cambios para ayudar al encuestador a ejecutar de mejor manera el trabajo de campo. Todos estos inconvenientes fueron rectificadas para generar el formato definitivo que se presenta en el (Anexo 4.7). La Tabla 4.4 vincula el diseño de las preguntas de la encuesta a los objetivos de la investigación.

⁴⁰ (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN						
Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados de los servicios de Dynamia, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir, propuestas de valor en las unidades de negocio de consultoría en gestión comercial y soluciones software que satisfagan a la demanda.				
No	Objetivo Específico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	Determinar la demanda potencial de la oferta de valor que entrega la empresa Dynamia al mercado.	Demanda	Demanda	Nominal	¿La empresa ha contratado, servicios de consultoría en gestión comercial en los últimos 4 años ?	Si-No
				Nominal	¿La empresa ha contratado, solución software en los últimos 4 años ?	Si-No
				Nominal	¿Le interesaría contratar servicios de consultoría en gestión comercial ?	Si - No Por que?
				Nominal	¿Le interesaría contratar solución software?	Si - No Por que?
2	Determinar las características generales de los clientes potenciales de Dynamia.	Características	Características generales de los clientes corporativos de Dynamia	Nominal	Nombre de la Empresa	Abierta
					Dirección-Teléfono	Abierta
					Industria	Industrial
						Comercial
						Constructoras-Inmobiliarias-Empresarial
						Financieras-Seguros
					Página Web	Abierta
					Nombre del Encuestado	Abierta
				Cargo	Abierta	
				E-mail	Abierta	
Intervalo (Abierta)	Volumen de ventas anual (facturación)	Abierta				
	Número de Empleados	Abierta				
	Número de Puntos de Venta	Abierta				
3	Valorar las dimensiones de calidad que para el cliente son importantes en un servicio de consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación de soluciones software.	Dimensiones de Calidad	Ponderación de las dimensiones que influyen en la calidad del servicio.	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de consultoría , siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.	Disposición para ayudar al cliente al prestar un servicio inmediato
						Realización del servicio de manera responsable y precisa
						Actitud amable que inspira confianza.
						Atención personalizada en los servicios entregados.
						Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal)
				Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de implementación software, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante.	Disposición para ayudar al cliente al prestar un servicio inmediato
						Realización del servicio de manera responsable y precisa
						Actitud amable que inspira confianza.
						Atención personalizada en los servicios entregados.
						Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN							
Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados de los servicios de Dynamia, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir, propuestas de valor en las unidades de negocio de consultoría en gestión comercial y soluciones software que satisfagan a la demanda.					
No	Objetivo Especifico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta	
3	Valorar las dimensiones de calidad que para el cliente son importantes en un servicio de consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación de soluciones software.	Expectativas del Servicio Profesional	Bases y expectativas del cliente que determinan la calidad.	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de consultoría en gestión comercial , siendo 5 muy importante y 1 no importante.		
					Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	1 2 3 4 5	
					Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	1 2 3 4 5	
					Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	1 2 3 4 5	
					Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidad.	1 2 3 4 5	
					Imagen de la Empresa de Consultoría.	1 2 3 4 5	
					Conocimiento del especialista.	1 2 3 4 5	
					Experiencia del especialista.	1 2 3 4 5	
					Recordar las necesidades y deseos del cliente.	1 2 3 4 5	
					Las instalaciones físicas de la empresa.	1 2 3 4 5	
	Los equipos tecnológicos.	1 2 3 4 5					
	La imagen personal de los consultores de la empresa.	1 2 3 4 5					
			Expectativas del Servicio Profesional	Bases y expectativas del cliente que determinan la calidad.	Ordinal	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de implementación software, siendo 5 muy importante y 1 no importante.	
						Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	1 2 3 4 5
						Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	1 2 3 4 5
						Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	1 2 3 4 5
						Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidad.	1 2 3 4 5
						Imagen de la Empresa de Consultoría.	1 2 3 4 5
						Conocimiento del especialista.	1 2 3 4 5
						Experiencia del especialista.	1 2 3 4 5
Recordar las necesidades y deseos del cliente.						1 2 3 4 5	
Las instalaciones físicas de la empresa.						1 2 3 4 5	
Los equipos tecnológicos.	1 2 3 4 5						
La imagen personal de los consultores de la empresa.	1 2 3 4 5						
1	Determinar la demanda potencial de la oferta de valor que entrega la empresa Dynamia al mercado.	Preferencia de servicios	Tipo de servicios a contratar	Nominal	¿Qué servicios le interesaría contratar para su empresa? (Marque con una X la respuesta de su preferencia)	Asesoría empresarial en materia de gestión. Modelo de costo por actividad Capacitación y Entrenamiento - Fuerza Ventas Implementación software para el manejo de clientes (CRM) Selección de personal.	

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN						
Objetivo General		Determinar la demanda del mercado y los atributos valorados de los servicios de Dynamia, como también las características y expectativas de los clientes potenciales para definir, propuestas de valor en las unidades de negocio de consultoría en gestión comercial y soluciones software que satisfagan a la demanda.				
No	Objetivo Especifico	Variable Genérica	Descripción	Escala	Pregunta	Opciones de Respuesta
1	Determinar la demanda potencial de la oferta de valor que entrega la empresa Dynamia al mercado.	Precio	Precio	Nominal	Mencione entre los siguientes rangos de precios, ¿Cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una consultoría de gestión comercial?. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	(5 a 14) Mil Dólares (15 a 24) Mil Dólares (25 a 34) Mil Dólares (35 a 44) Mil Dólares (45 a 54) Mil Dólares
					Mencione entre los siguientes rangos de precios, ¿Cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una implementación e instalación software?. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	(5 a 14) Mil Dólares (15 a 24) Mil Dólares (25 a 34) Mil Dólares (35 a 44) Mil Dólares (45 a 54) Mil Dólares
4	Reconocer los canales de interacción que el cliente considera importantes para poder acceder a una empresa dedicada a desarrollar proyectos relacionados a la consultoría en gestión comercial y de implementación e instalación software.	Canal Accesibilidad	Accesibilidad	Nominal	Mencione ¿Cuál de las siguientes características de accesibilidad es importante para una empresa que entrega servicios profesionales?. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	Oficina en sectores empresariales de fácil acceso. Oficinas en las principales ciudades del país. Amplitud en la oficina consultora Imagen en las instalaciones físicas de la oficina.
5	Reconocer los medios de interacción y comunicación que el cliente utiliza para relacionarse e informarse sobre la oferta de valor de una empresa dedicada a la consultoría en gestión comercial e implementación software.	Canal Interacción	Canal de Interacción	Nominal	¿Cómo le gustaría mantenerse informado con el consultor , durante el proyecto contratado?. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	Página Web Redes Sociales MSN SMS Mail Central Telefónica 24 horas al día. Puntos de acceso no tradicionales- Smart Phones. (Black Berry)
					Mencione los medios de comunicación por los cuales le gustaría enterarse de los productos de una empresa de consultoría e implementación software. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	Artículos en revistas donde el cliente realiza su giro de negocio. Correspondencia Medios tecnológicos (Internet, E-mail, Teléfono, Radio) Relaciones Públicas (Ferias, Foros, Congresos) Fuerza de ventas (Entrevistas personales, demostraciones)
6	Determinar la disposición que el cliente tiene a la entrega de información interna de su empresa.	Gestión seguimiento comercial	Gestión seguimiento comercial	Nominal	La empresa estaría dispuesta a entregar información interna, que le permita al proveedor determinar oportunidades y necesidades, para ofertar nuevos productos.	Si Por qué? No por qué?

Tabla 4.4 Diseño de la Investigación

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/01/2011

4.7 Resultados de la investigación de mercados

La siguiente serie de tablas presenta los resultados principales de la aplicación de la encuesta.

CUADRO GENERAL DE RESULTADOS					
No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media
1	¿La empresa ha contratado, servicios de consultoría en gestión comercial en los últimos 4 años?	Si	24	23.8	(-)
		No	77	76.2	(-)
		TOTALES	0	100	(-)
2	¿La empresa ha contratado, solución software en los últimos 4 años?	Si	22	21.8	(-)
		No	71	78.2	(-)
		TOTALES	101	100	(-)
3	¿Le interesaría contratar servicios de consultoría en gestión comercial?	Si	71	70.3	(-)
		No	30	29.7	(-)
		TOTALES	101	100	(-)
4	¿Le interesaría contratar solución software?	Si	70	69.3	(-)
		No	31	30.7	(-)
		TOTALES	101	100	(-)
7	Sector Económico	Comercial	49	48.5	(-)
		Construcción e Inmobiliario	42	41.6	(-)
		Financiero y Seguros	7	6.9	(-)
		Telecomunicaciones	3	3.0	(-)
		TOTALES	101	100	(-)
12	Volumen de ventas anual (facturación)	1 a 9 millones	49	48.5	(-)
		10 a 18 millones	12	11.9	(-)
		19 a 27 millones	12	11.9	(-)
		28 a 36 millones	6	5.9	(-)
		37 a 45 millones	8	7.9	(-)
		46 a 54 millones	4	4.0	(-)
		55 a 63 millones	2	2.0	(-)
		64 a 72 millones	4	4.0	(-)
		82 a 90 millones	3	3.0	(-)
		91 a 90 millones	1	1.0	(-)
		TOTALES	101	100	(-)

No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media	
13	Número de Empleados	10 a 52 empleados	84	83.2	(-)	
		53 a 85 empleados	8	7.9		
		86 a 118 empleados	5	5.0		
		119 a 151 empleados	3	3.0		
		317 a 350 Empleados	1	1.0		
		TOTALES	101	100		
14	Número de Puntos de Venta	1 a 6 pv	86	85.1	(-)	
		7 a 12 pv	5	5.0		
		13 a 18 pv	2	2.0		
		19 a 24 pv	2	2.0		
		25 a 30 pv	4	4.0		
		31 a 36 pv	1	1.0		
		37 a 42 pv	1	1.0		
		TOTALES	101	100		
15	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de consultoría en gestión comercial , siendo 5 muy importante y 1 no importante.	Disposición para ayudar al cliente y prestar un servicio inmediato Seguridad-Sensibilidad	Muy importante	32	45.1	3.85
			Importante	14	19.7	
			Algo importante	14	19.7	
			Poco importante	4	5.6	
			No importante	7	9.9	
		TOTALES	71	100	5	
		Realización del servicio de manera responsable y precisa. Capacidad de respuesta-Fiabilidad	Muy importante	17	23.9	3.42
			Importante	21	29.6	
			Algo importante	16	22.5	
			Poco importante	9	12.7	
			No importante	8	11.3	
		TOTALES	71	100	3	
		Actitud amable que inspira confianza. Confianza	Muy importante	2	3	2.18
			Importante	14	20	
			Algo importante	4	6	
			Poco importante	26	36.6	
			No importante	25	35	
		TOTALES	71	100	2	
		Atención personalizada en los servicios entregados. Empatía	Muy importante	17	23.9	3.6
			Importante	16	22.5	
			Algo importante	31	43.7	
			Poco importante	7	9.9	
			No importante	0	0.0	
		TOTALES	71	100	4	
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal). Tangibilidad	Muy importante	2	8.2	1.9		
	Importante	5	7.0			
	Algo importante	8	11.3			
	Poco importante	25	35.2			
	No importante	21	43.7			
TOTALES	71	100.0	1			

No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media		
16	Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de implementación software, siendo 5 muy importante y 1 no importante.	Disposición para ayudar al cliente y prestar un servicio inmediato Seguridad-Sensibilidad	Muy importante	30	42.9	3.8	
			Importante	16	22.9		
			Algo importante	12	17.1		
			Poco importante	6	8.6		
			No importante	6	8.6		
		TOTALES			70	100.0	5
		Realización del servicio de manera responsable y precisa. Capacidad de respuesta-Fiabilidad	Muy importante	15	21.4	3.5	
			Importante	24	34.3		
			Algo importante	19	27.1		
			Poco importante	4	5.7		
			No importante	8	11.4		
		TOTALES			70	100.0	4
		Actitud amable que inspira confianza. Confianza	Muy importante	3	4.3	2.2	
			Importante	11	15.7		
			Algo importante	9	12.9		
			Poco importante	27	38.6		
			No importante	20	28.6		
		TOTALES			70	100.0	2
		Atención personalizada en los servicios entregados. Empatía	Muy importante	17	24.3	3.4	
			Importante	15	21.4		
			Algo importante	23	32.9		
			Poco importante	11	15.7		
			No importante	4	5.7		
TOTALES			70	100	3		
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal) Tangibilidad	Muy importante	4	5.7	1.9			
	Importante	4	5.7				
	Algo importante	7	10.0				
	Poco importante	24	34.3				
	No importante	31	44.3				
TOTALES			70	100	1		

No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media
17	Califique del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de consultoría en gestión comercial.	Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	(-)	(-)	4.98
		Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	(-)	(-)	4.91
		Experiencia del especialista.	(-)	(-)	4.88
		Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	(-)	(-)	4.87
		Conocimiento del especialista.	(-)	(-)	4.78
		Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidades.	(-)	(-)	4.74
		Recordar las necesidades y deseos del cliente.	(-)	(-)	4.67
		Imagen de la Empresa de Consultoría.	(-)	(-)	4.54
		Los equipos tecnológicos.	(-)	(-)	4.28
		La imagen personal de los consultores de la empresa.	(-)	(-)	4.23
18	Califique del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de implementación de software.	Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	(-)	(-)	4.98
		Experiencia del especialista.	(-)	(-)	4.91
		Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	(-)	(-)	4.90
		Conocimiento del especialista.	(-)	(-)	4.84
		Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	(-)	(-)	4.82
		Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidades.	(-)	(-)	4.74
		Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidades.	(-)	(-)	4.65
		Imagen de la Empresa de Consultoría.	(-)	(-)	4.64
		Los equipos tecnológicos.	(-)	(-)	4.32
		La imagen personal de los consultores de la empresa.	(-)	(-)	4.21
Las instalaciones físicas de la empresa.	(-)	(-)	4.18		

No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media		
19	¿Qué servicios le interesaría contratar para su empresa?	Asesoría empresarial en materia de gestión.	Elige	71	70.3	(-)	
			No elige	30	29.70		
		TOTALES			101	100	
		Modelo de costeo por actividad.	Elige	33	32.7	(-)	
			No elige	68	67.3		
		TOTALES			101	100	
		Capacitación y Entrenamiento - Fuerza Ventas	Elige	31	30.7	(-)	
			No elige	70	69.3		
		TOTALES			101	100	
		Implementación software para el manejo de clientes (CRM)	Elige	70	69.3	(-)	
			No elige	31	30.7		
		TOTALES			101	100	
Selección de personal.	Elige	4	4.0	(-)			
	No elige	97	96.0				
TOTALES			101	100			
20	Mencione entre los siguientes rangos de precios, cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una consultoría de gestión comercial.	5 a 14 mil	51	71.8	(-)		
		15 a 24 mil	19	26.8			
		25 a 34 mil	1	1.4			
		TOTALES	71	100.0			
21	Mencione entre los siguientes rangos de precios, cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una implementación e instalación de software.	5 a 14 mil	47	67.1	(-)		
		15 a 24 mil	21	30.0			
		25 a 34 mil	2	2.9			
		TOTALES	70	100.0			
22	Mencione ¿Cuál de las siguientes características de accesibilidad es importante para una empresa que entrega servicios profesionales?	Oficina sector empresarial de fácil acceso.	67	78.8	(-)		
		Oficinas en las principales ciudades del país.	17	20			
		Amplitud de la oficina.	1	1.2			
		Imagen en las instalaciones físicas de la oficina.	0	0			
		TOTALES	85	100			

No	Pregunta	Parámetros	f	%	Media
23	¿Cómo le gustaría mantenerse informado con el consultor, durante el proyecto contratado?	Página Web	6	7.1	(-)
		Redes sociales	1	1.2	(-)
		MSN	11	12.9	(-)
		SMS	14	16.5	(-)
		Mail	31	36.5	(-)
		Central telefónica 24 horas al día.	7	8.2	(-)
		Punto de acceso no tradicional (Smart Phone).	15	17.6	(-)
		TOTALES	85	100	(-)
24	Mencione los medios de comunicación por los cuales le gustaría enterarse de los productos de una empresa de consultoría e implementación de software.	Artículos en revistas	22	25.9	(-)
		Correspondencia	14	16.5	(-)
		Medios Tecnológicos	36	38.8	(-)
		Relaciones Públicas	5	5.9	(-)
		Fuerza de ventas	11	12.9	(-)
		TOTALES	85	100	(-)
25	La empresa estaría dispuesta a entregar información interna, que le permita al proveedor determinar oportunidades y necesidades, para ofertar nuevos productos.	si	69	81.2	(-)
		no	16	18.8	(-)
		TOTALES	85	100	(-)

Tabla 4.5 Resultados de la Investigación de Mercado

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/01/2011

4.8 Análisis de datos

4.8.1 Determinación de la demanda

Pregunta # 1 ¿La empresa ha contratado, servicios de consultoría de gestión comercial en los últimos 4 años?



Figura 4.1 Pregunta #1
Fuente: Investigación de Mercados
Fecha: 30-01-2011

De las empresas encuestadas, el 76.2% no han contratado en los últimos 4 años servicios profesionales referentes a la consultoría en gestión comercial, apenas el 23.8% lo ha realizado. Se puede inferir que las empresas no realizan compras frecuentes de este tipo de servicios existiendo entonces un potencial de mercado al cual se puede ofrecer servicios relacionados.

Pregunta # 2 ¿La empresa ha contratado, soluciones software en los últimos 4 años?



Figura 4.2 Pregunta #2

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

De las empresas encuestadas el 78.2% no han contratado en los últimos 4 años, servicios de implementación e instalación de software. Solo el 21.8% de los encuestados han contratado soluciones de software (empresariales), lo que sugiere que este tipo de servicios tienen una baja frecuencia de adquisición.

Pregunta # 3 ¿Le interesaría contratar servicios de consultoría en gestión comercial?



Figura 4.3 Pregunta #3

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 70.3% de los encuestados presentan interés en contratar servicios relacionados a la consultoría en gestión comercial. Las empresas a las que sí les interesaría contratar estos servicios mencionan que tienen necesidad de un plan de negocios que les permita direccionar a su empresa. Otros indicaron que dependiendo de la propuesta analizarían la posibilidad de contratar un proyecto. Los encuestados a los que no les interesa contratar este servicio (29.7%) mencionaron como razón principal el que ya disponen de un departamento que lo provee.

Pregunta # 4 ¿Le interesaría contratar soluciones e implementación de software?

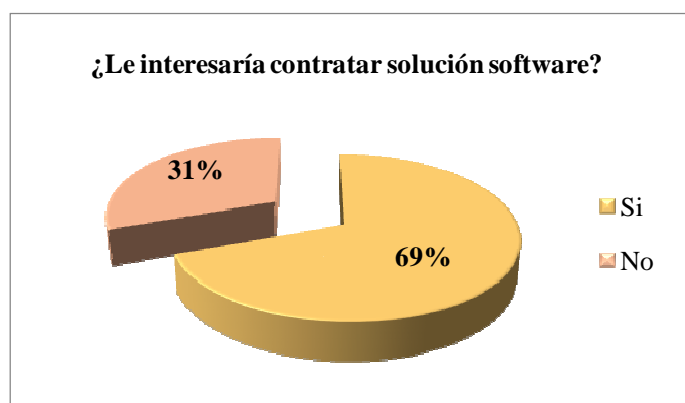


Figura 4.4 Pregunta #4

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 69.3% de los encuestados que sí les interesaría contratar servicios de implementación e instalación de software. Como razón principal se menciona la necesidad de automatizar procesos de su empresa mediante un sistema computarizado, y que lo han previsto como gasto para el presupuesto del año 2011. Otros encuestados han indicado que dependiendo de la propuesta, evaluarían la posibilidad de contratar un proyecto. El 30.7% de los encuestados a los que no les interesaría contratar este servicios mencionó que no lo necesitan al momento o que ya disponen de un sistema comercial que les permite administrar las operaciones de la empresa.

4.8.2 Características generales

Pregunta # 7 Sector Industrial al que pertenece la empresa encuestada.

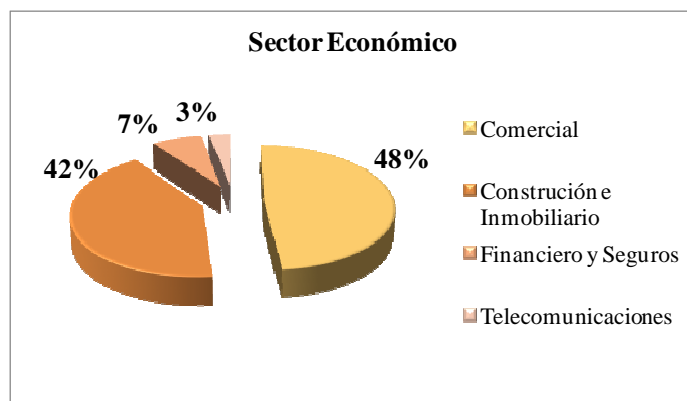


Figura 4.5 Pregunta #7

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

Las empresas encuestadas forman parte de algunos sectores como el comercial (48.5%), de la construcción (41.6%), el financiero-de seguros (6.9%) y telecomunicaciones (3%). Se determina que existen más empresas del sector comercial y de la construcción que forman parte de grupo objetivo de clientes a los que quiere atender la empresa Dynamia.

Pregunta # 12 Volumen de ventas anual (facturación).

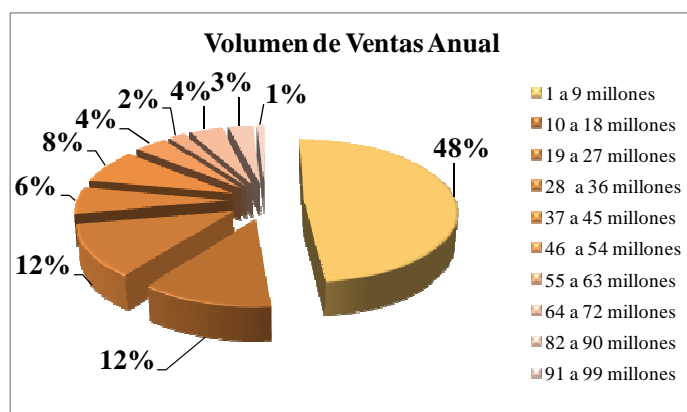


Figura 4.6 Pregunta #12

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 48.5 % de las empresas encuestadas tienen ingresos anuales de entre 1 y 9 millones de dólares, seguido de un 23% con ingresos entre los 10 y 27 millones. Estas, son empresas con gran capacidad de ingresos, que en su mayoría han mencionado el interés de comprar servicios de consultoría en gestión comercial e implementación software.

Pregunta # 13 Número de Empleados

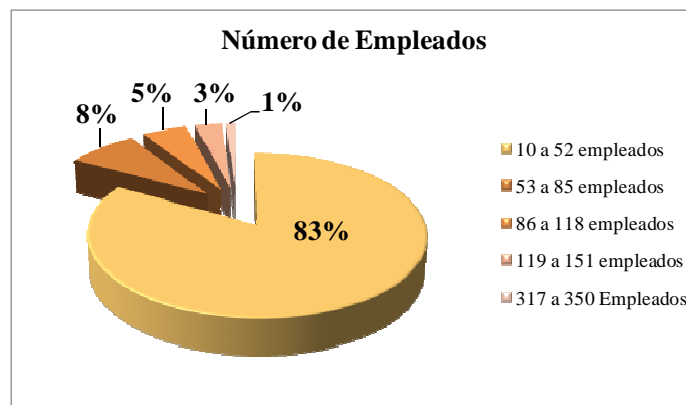


Figura 4.7 Pregunta #13

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 83.2% de las empresas encuestadas realizan sus actividades con un número de colaboradores de entre 10 y 52 personas. Se puede observar que las empresas constructoras tienen pocos empleados de planta pero facturan al año grandes cantidades de dinero debido a su giro de negocio. Las con más de 53 (máximo 350) empleados son la minoría (16.9%).

Pregunta # 14 Número de Puntos de Venta

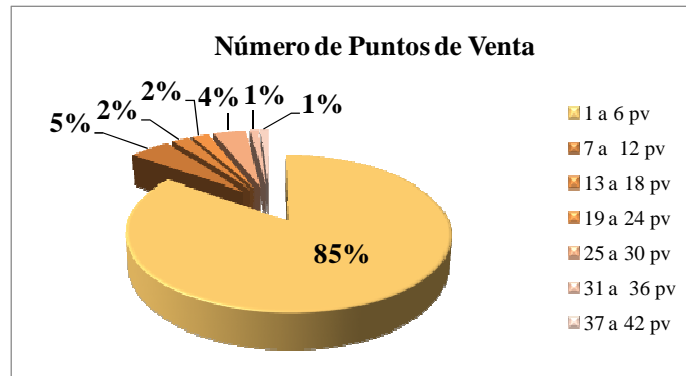


Figura 4.8 Pregunta #14

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 85% de las empresas tiene entre 1 y 6 puntos de venta para la comercialización de sus bienes o servicios. Se puede reconocer con estos datos que las empresas encuestadas administran varios puntos de venta que necesitan ser coordinados por un sistema que permita la gestión efectiva de sus actividades.

4.8.3 Dimensiones de calidad

Pregunta # 15 Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de consultoría en gestión comercial, siendo 5 muy importante y 1 no importante.

Ponderación de las Dimensiones de la Calidad para la Consultoría en Gestión Comercial					
Dimensiones de la Calidad	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Disposición para ayudar al cliente y prestar un servicio inmediato Seguridad-Sensibilidad.	71	1.00	5.00	3.8592	5
Atención personalizada en los servicios entregados. Empatía	71	2.00	5.00	3.6056	4
Realización del servicio de manera responsable y precisa. Capacidad de respuesta-Fiabilidad	71	1.00	5.00	3.4225	3
Actitud amable que inspira confianza. Confianza	71	1.00	5.00	2.1831	2
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal) Tangibilidad	71	1.00	5.00	1.9014	1

Tabla 4.6 Pregunta # 15

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 03/01/2011

Las empresas encuestadas califican como muy importante (5) la disposición de la empresa consultora a prestar un servicio inmediato al cliente. Esta dimensión de la calidad toma en cuenta la apertura y presteza con la cual el profesional aborda las inquietudes, necesidades, preguntas y quejas del cliente. La siguiente dimensión de la calidad calificada como importante (4) es la empatía, que se refiere a la atención personalizada en los servicios prestados por parte del consultor. Esto brinda sustento a la idea de que la empresa consultora debe desarrollar sistemas que reúnan, retengan y desplieguen la información acerca de los clientes y sus experiencias⁴¹.

⁴¹ (Kotler, Bloom, & Hayes, 2002)

Pregunta # 16 Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de implementación de software, siendo 5 muy importante y 1 no importante.

Ponderación de las Dimensiones de la Calidad para la Implementación e Instalación software					
Dimensiones de la Calidad	N	Mínimo	Máximo	Media	Ponderación
Disposición para ayudar al cliente y prestar un servicio inmediato Seguridad-Sensibilidad.	70	1.00	5.00	3.8286	5
Realización del servicio de manera responsable y precisa. Capacidad de respuesta-Fiabilidad	70	1.00	5.00	3.5286	4
Atención personalizada en los servicios entregados. Empatía	70	1.00	5.00	3.4286	3
Actitud amable que inspira confianza. Confianza	70	1.00	5.00	2.2857	2
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal) Tangibilidad	70	1.00	5.00	1.9429	1

Tabla 4.7 Pregunta #16

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 03/01/2011

Las empresas encuestadas califican como muy importante (5) la disposición que la empresa que entrega la implementación e instalación software tenga para ayudar al cliente a prestar un servicio inmediato. Esta dimensión de la calidad toma en cuenta la eficiencia con la que el proveedor del servicio resuelve inquietudes, necesidades, preguntas y quejas asociadas al proceso de implementación de software. La siguiente dimensión de la calidad calificada como importante (4) es la fiabilidad que se refiere a la realización del servicio de manera clara y precisa. Esta dimensión de la calidad tiene que ver con el cumplimiento de los acuerdos pactados en los plazos establecidos, y la utilización correcta de procesos y metodología en la ejecución de los proyectos.

4.8.4 Expectativas del servicio profesional

Pregunta # 17 Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de consultoría en gestión comercial.

Expectativas de las Dimensiones de la Calidad para la Consultoría en Gestión Comercial				
Dimensiones de la Calidad	N	Mínimo	Máximo	Media
Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	71	4.00	5.00	4.9859
Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	71	4.00	5.00	4.9155
Experiencia del especialista.	71	4.00	5.00	4.8873
Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	71	4.00	5.00	4.8732
Conocimiento del especialista.	71	4.00	5.00	4.7887
Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesida.	71	3.00	5.00	4.7465
Recordar las necesidades y deseos del cliente.	71	3.00	5.00	4.6761
Imagen de la Empresa de Consultoría.	71	2.00	5.00	4.5493
Los equipos tecnológicos.	71	2.00	5.00	4.2817
La imagen personal de los consultores de la empresa.	71	2.00	5.00	4.2394
Las instalaciones físicas de la empresa.	71	2.00	5.00	4.1549

Tabla 4.8 Pregunta #17

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 03/01/2011

Los cuatro elementos claves de la calidad un servicio profesional son: el cumplimiento de los acuerdos pactados, cumplimiento de los plazos establecidos, la experiencia de los consultores y los procesos metodológicos aplicados en la ejecución del proyecto. Esto ratifica a la fiabilidad y sensibilidad como las dos dimensiones de la calidad que más aprecian los encuestados, en un servicio de consultoría en gestión comercial.

Pregunta # 18 Califique del 1 al 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de implementación de software.

Expectativas de las Dimensiones de la Calidad para la Implementación e Instalación Software				
Dimensiones de la Calidad	N	Mínimo	Máximo	Media
Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	70	4.00	5.00	4.9857
Experiencia del especialista.	70	4.00	5.00	4.9143
Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	70	4.00	5.00	4.9000
Conocimiento del especialista.	70	4.00	5.00	4.8429
Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	70	4.00	5.00	4.8286
Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesida.	70	3.00	5.00	4.7429
Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesida.	70	3.00	5.00	4.6571
Imagen de la Empresa de Consultoría.	70	2.00	5.00	4.6429
Los equipos tecnológicos.	70	2.00	5.00	4.3286
La imagen personal de los consultores de la empresa.	70	2.00	5.00	4.2143
Las instalaciones físicas de la empresa.	70	2.00	5.00	4.1857

Tabla 4.9 Pregunta #18

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 03/01/2011

Los cinco elementos claves de la calidad de un servicio de instalación e implementación software son el cumplimiento de los acuerdos pactados, la experiencia del especialista, el cumplimiento de los plazos establecidos, los conocimientos del especialista y los procesos y la metodología utilizada en los proyectos. Como sucedió en la pregunta anterior, esto ratifica a la

fiabilidad y confianza, como lo elementos de la calidad que más valoran los clientes en un servicio de implementación e instalación software.

4.8.5 Unidades de negocio

Pregunta # 19 ¿Qué servicios le interesaría contratar para su empresa?

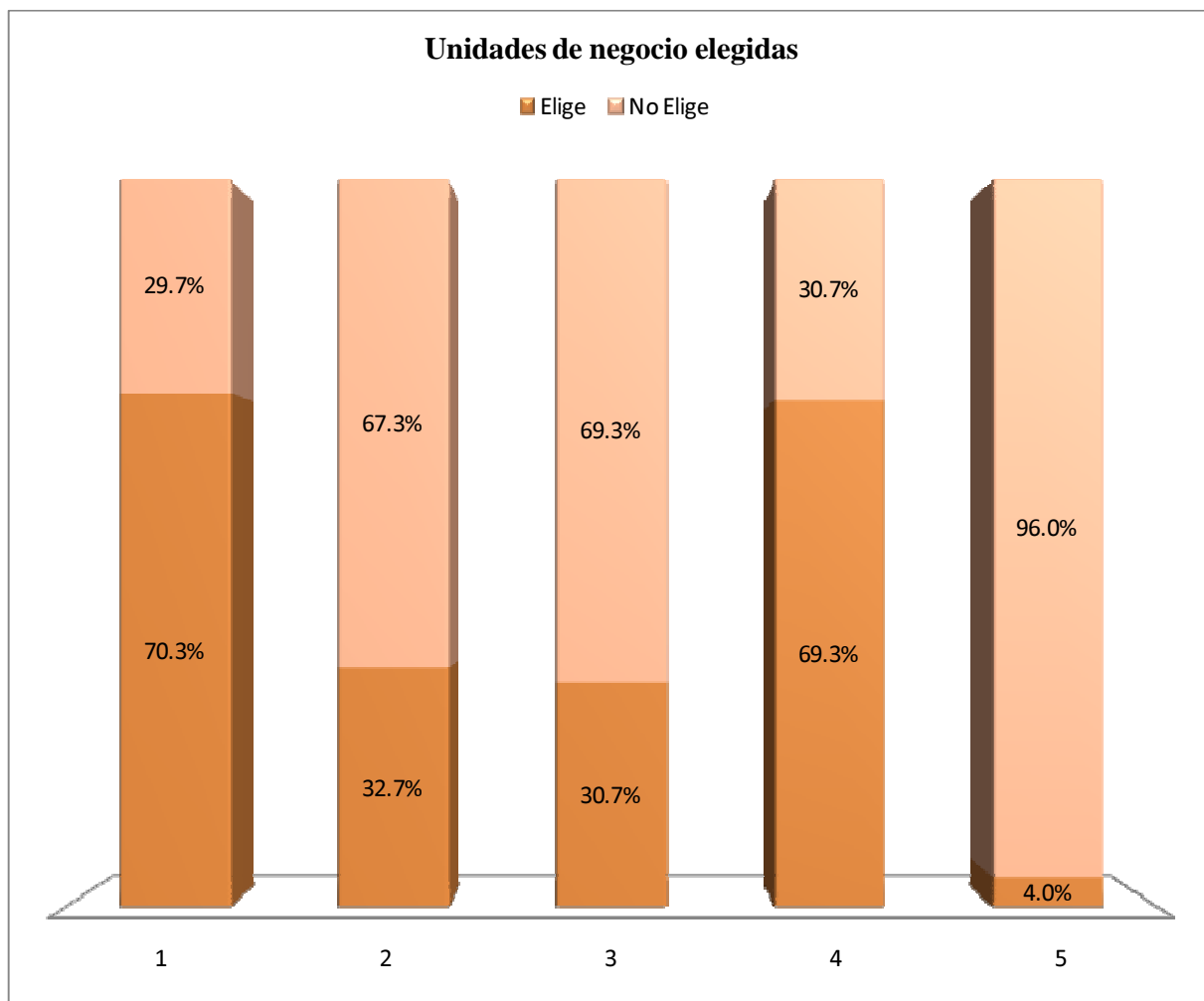


Figura 4.9 Pregunta #19. Los servicios son 1) Asesoría Comercial en Materia de Gestión, 2) Modelo de Costeo por Actividad, 3) Capacitación y Entrenamiento - Fuerza Ventas, 4) Implementación Software para el Manejo de Clientes (CRM) y 5) Selección de Personal.

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

La Figura 4.9 presenta los resultados de la pregunta de los servicios que el encuestado estaría interesado en contratar. Los principales patrones encontrados son:

- Al 70% de las empresas encuestadas les interesaría contratar asesoría comercial en materia de gestión, siendo esta una línea de negocio con alta intención de compra en el segmento objetivo al cual atiende Dynamia.
- El 33% de las empresas encuestadas tienen la intención de comprar servicios de consultoría relacionados al modelo de costeo por actividad, o lo que se conoce como el modelo ABC.
- Al 31% de las empresas encuestadas les interesaría contratar el servicio de capacitación y entrenamiento para la fuerza de ventas de su empresa, esta es una línea de negocio que Dynamia mantiene entre sus líneas de servicios.
- Al 69.3% de las empresas encuestadas si les interesaría contratar servicios de implementación e instalación de solución de software CRM. Esta es una de las líneas de servicios que más aceptación tiene entre las empresas que forman parte del segmento objetivo que atiende Dynamia.
- Al 4% de las empresas encuestadas les interesaría contratar servicios relacionados a la contratación de personal. Este es un porcentaje muy pequeño de empresas por lo que es conveniente evaluar si se continúa ofreciendo esta línea de servicios considerando el impacto que tiene seguir manteniéndola.

4.8.6 Precio

Pregunta # 20: Mencione entre los siguientes rangos de precios, cuál sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una consultoría de gestión comercial.

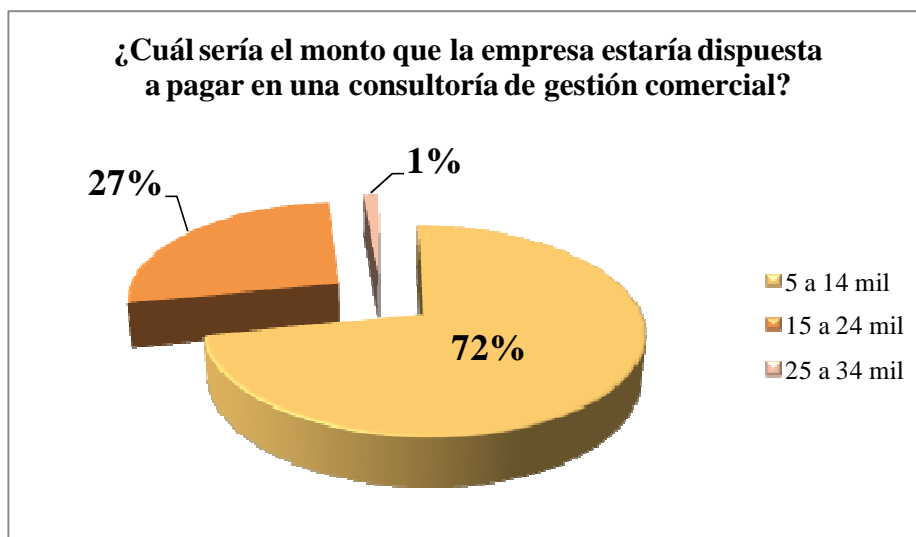


Figura 4.10 Pregunta #20
 Fuente: Investigación de Mercados
 Fecha: 30-01-2011

El 71.8% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 5 a 14 mil dólares por el servicio de consultoría en gestión comercial. Los precios de los proyectos que comercializa Dynamia en esta línea de servicios, superan en algunos casos el rango y se inclinan por el valor entre los 15 y 25 mil dólares.

Pregunta # 21 Mencione entre los siguientes rangos de precios, cuál sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una implementación de software.

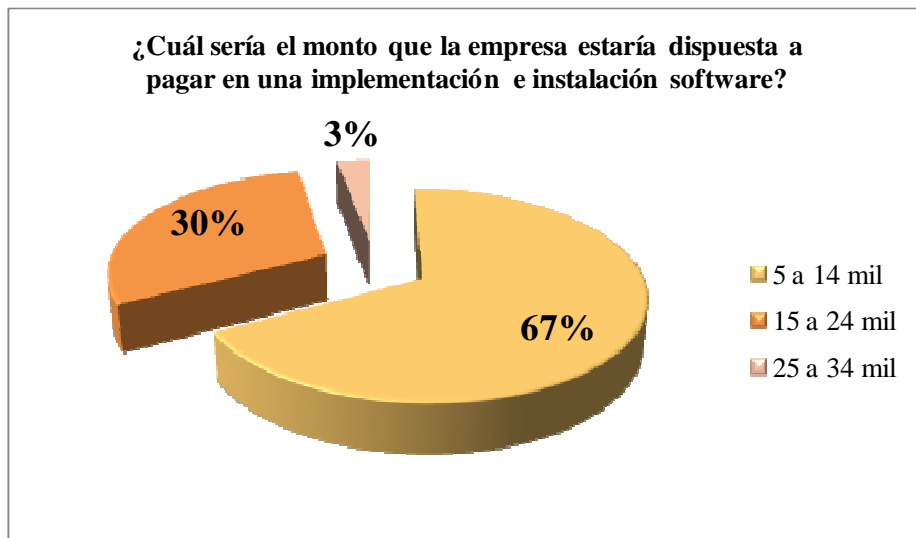


Figura 4.11 Pregunta #21
 Fuente: Investigación de Mercados
 Fecha: 30-01-2011

El 67.1% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 5 a 14 mil dólares por el servicio de instalación e implementación Software. Los precios de los proyectos que comercializa Dynamia en esta línea de servicios, superan en algunos casos el rango y se inclinan por el valor entre los 15 y 25 mil dólares.

4.8.7 Accesibilidad

Pregunta # 22 Mencione ¿Cuál de las siguientes características de accesibilidad es importante para una empresa que entrega servicios profesionales?

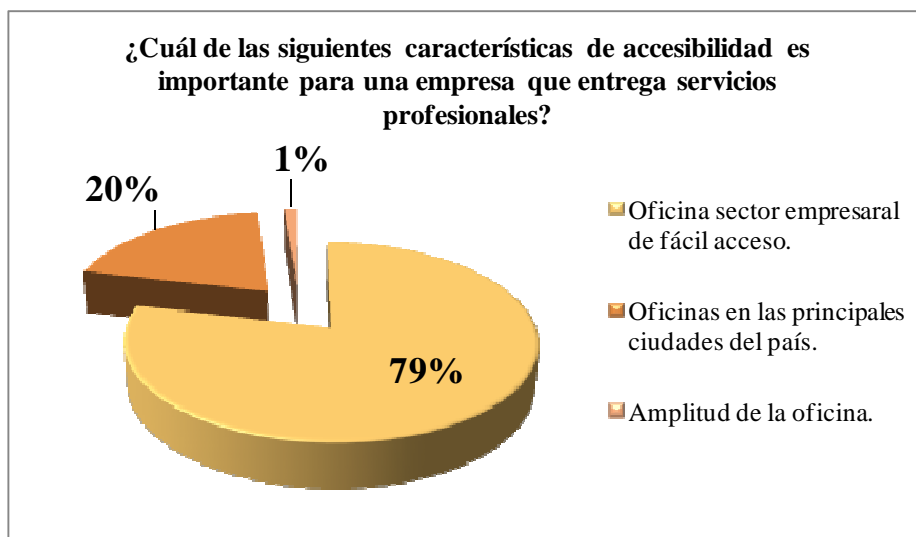


Figura 4.12 Pregunta #22

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

Para el 78.8% de las empresas encuestadas, es importante que el proveedor de consultoría en gestión comercial e implementación software se encuentre ubicado en un sector empresarial de fácil acceso. Esta es una ventaja para Dynamia ya que actualmente se ubica en un sector empresarial accesible tanto para los clientes potenciales como para el personal de Dynamia.

4.8.8 Canal de Interacción

Pregunta # 23 ¿Cómo le gustaría mantenerse informado con el consultor, durante el proyecto contratado?

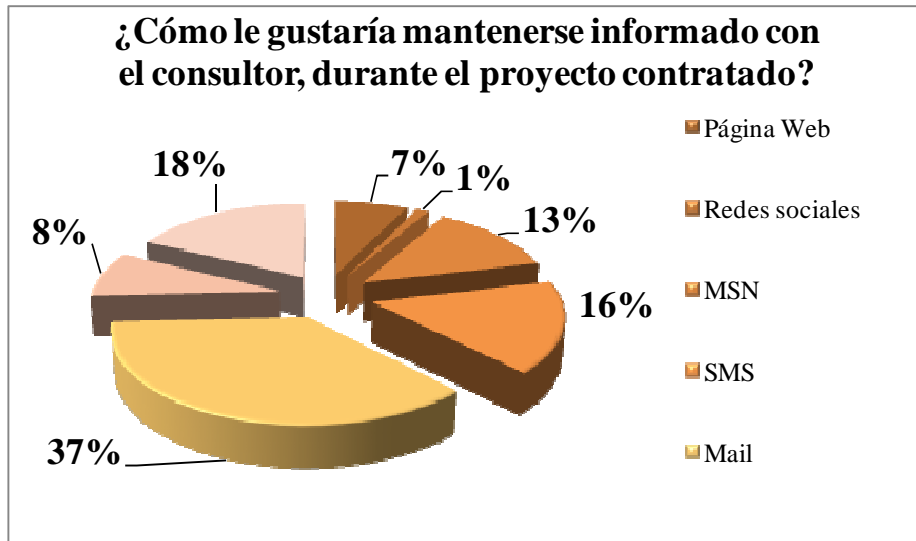


Figura 4.13 Pregunta #23

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 36.5% de los encuestados quisieran contactarse durante el proceso de ejecución de un proyecto con el proveedor a través del correo electrónico, y el 17.6% por medio de un punto de acceso no tradicional o Smart Phone que es una herramienta (Hardware) donde se puede visualizar el correo electrónico siempre que se tenga contratado el servicio a un proveedor.

4.8.9 Canal de comunicación

Pregunta # 24 Mencione los medios de comunicación por los cuales le gustaría enterarse de los productos de una empresa de consultoría e implementación software.

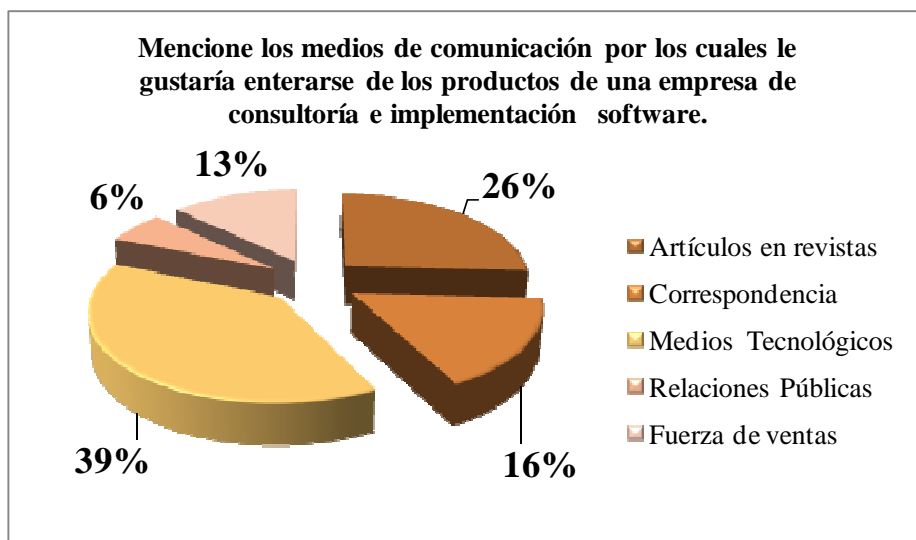


Figura 4.14 Pregunta #24

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 38.8% de las empresas encuestadas se informan de un proveedor de consultoría en gestión comercial e implementación software a través de medios tecnológicos como el internet, correos electrónicos y por el teléfono y el 25.9% a través del contacto personal del proveedor en una entrevista o exposición del servicio que oferta.

4.8.10 Gestión Seguimiento Comercial

Pregunta # 25 ¿La empresa estaría dispuesta a entregar información interna, que le permita al proveedor determinar oportunidades y necesidades, para ofertar nuevos productos?



Figura 4.15 Pregunta #25

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

El 81.2% de los encuestados ha manifestado su aprobación por mantener una relación permanente con la empresa proveedora de servicios profesionales, para que esta pueda generar una mejor atención y entregar productos que satisfagan sus necesidades. Las empresas que aprobaron la idea mencionaron que esta información la podrían entregar si existiera un permanente asesoramiento por parte de la empresa luego de la contratación del proyecto; los encuestados que dieron como respuesta la negativa, afirmaron en su mayoría que las políticas interna de la empresa no lo permitía.

4.9 Presentación de resultados

- **Precio de los servicios:** Se determinó el precio, por cada línea de negocio (consultoría en gestión comercial e implementación software). En la Tabla 4.10 se pueden observar los rangos de precios tanto de consultoría en gestión comercial como de implementación e instalación de software. La media ponderada del precio se obtuvo multiplicando la media simple por la ponderación obtenida de la investigación de mercados.

Determinación del Precio					
Línea de Servicios	Rango de Precios	Frecuencia	Ponderación	Media Simple del Rango	Media Ponderada
Consultoría en Gestión Comercial	5 a 14 mil	51	71.80%	9500	\$ 6,821.00
	15 a 24 mil	19	26.80%	19500	\$ 5,226.00
	25 a 34 mil	1	1.40%	29500	\$ 413.00
	TOTALES	71	100.0	PVP	\$ 12,460.00
Implementación Software	5 a 14 mil	47	67.10%	9500	\$ 6,374.50
	15 a 24 mil	21	30.00%	19500	\$ 5,850.00
	25 a 34 mil	2	2.90%	29500	\$ 855.50
	TOTALES	70	100.0	PVP	\$ 13,080.00

Tabla 4.10 Determinación del Precio

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

Se obtuvo el precio para la línea de negocio de la consultoría en gestión comercial (\$12.460 dólares) y de implementación e instalación software (\$13.080 dólares).

- **Determinación y proyección de la Demanda:** El mercado objetivo de empresas a las cuales Dynamia quiere atender son 101. De acuerdo a la investigación de mercados, 71 clientes empresariales contratarían la línea de servicio, consultoría en gestión comercial y 70 empresas contratarían soluciones software. Se ha tomado en cuenta para el cálculo de la demanda los ingresos del sector para la línea de consultoría en gestión comercial que son de \$ 11'430,000 dólares⁴² con una tasa de crecimiento de 16.75% y para la línea de

⁴² En la Tabla 6.2 se describe la estimación de este valor.

implementación e instalación de software de \$ 5'190,000 dólares con una tasa de crecimiento de 16.63% (Tabla 4.11).

Ingresos del Sector y Tasa de Crecimiento		
Ingresos del Sector 2010		Tasa de Crecimiento (%)
Ingresos del sector que entrega servicios de instalación e implementación de software	\$ 6,053,097.00	16.63%
Ingresos del sector que entregan servicios de consultoría en gestión comercial	\$ 13,344,729.32	16.75%

Tabla 4.11 Demanda Proyectada

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

Con las cifras antes mencionadas se calculó el valor futuro de los ingresos del sector para las dos unidades de negocio. La fórmula que se utilizó es $(1 + \text{tasa de crecimiento del sector})^{\text{número de años}}$ (Tabla 4.12) este valor porcentual se ha multiplicado por los ingresos del sector tanto para la línea de implementación e instalación de software como de consultoría en gestión comercial del año 2010, obteniendo así la demanda proyectada.

Proyección de la Demanda				
Año	Valor Futuro (%) de los Ingresos / Implementación e instalación de software	Demanda proyectada de servicios de Implementación e instalación de software	Valor Futuro (%) de los Ingresos / Consultoría en gestión comercial	Demanda proyectada de servicios de Consultoría en gestión comercial
2011	117%	\$ 7,059,727	117%	\$ 15,580,210
2012	136%	\$ 8,233,760	136%	\$ 18,190,174
2013	159%	\$ 9,603,034	159%	\$ 21,237,353
2014	186%	\$ 11,200,018	186%	\$ 24,794,989
2015	217%	\$ 13,062,581	217%	\$ 28,948,593

Tabla 4.12 Proyección de la Demanda

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

- Proyección de la Oferta y Demanda Insatisfecha:** De acuerdo a la estimación de participación de mercado, Dynamia tuvo el 1% de participación en el mercado de consultoría en gestión comercial y 0.41% en el de implementación de software en el año 2009⁴³. Para estimar la oferta y demanda insatisfecha a futuro, se utilizó el supuesto de que la competencia de Dynamia mantendría el 99% de participación en ambos servicios hasta el año 2015. La demanda insatisfecha futura para la línea de consultoría en gestión comercial (Tabla 4.13) y de implementación e instalación de software (Tabla 4.14) se calculó restando la participación de la competencia (99%) de la demanda proyectada.

⁴³ En las Tablas 6.3 y 6.4 consta la estimación de estos valores.

Demanda Insatisfecha para la Implementación e Instalación de Software					
Año	Demanda proyectada de servicios de implementación e instalación de software	Participación del mercado de los competidores (99%)	Demanda Insatisfecha	Cobertura de mercado esperada por Dynamia (70%)	Demanda posterior a la cobertura de Dynamia
2011	\$ 7,059,727.00	\$ 6,989,129.73	\$ 70,597.27	\$ 49,418.09	\$ 21,179.18
2012	\$ 8,233,760.00	\$ 8,151,422.40	\$ 82,337.60	\$ 57,636.32	\$ 24,701.28
2013	\$ 9,603,034.00	\$ 9,507,003.66	\$ 96,030.34	\$ 67,221.24	\$ 28,809.10
2014	\$ 11,200,018.00	\$ 11,088,017.82	\$ 112,000.18	\$ 78,400.13	\$ 33,600.05
2015	\$ 13,062,581.00	\$ 12,931,955.19	\$ 130,625.81	\$ 91,438.07	\$ 39,187.74

Tabla 4.13 Demanda Insatisfecha en la Línea de Implementación e Instalación Software

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

La participación de Dynamia sobre la demanda insatisfecha en la línea de servicios de implementación e instalación de software se estima que sea del 70%.

Demanda Insatisfecha para la Consultoría en Gestión Comercial					
Año	Demanda proyectada de servicios de consultoría en gestión comercial	Participación de mercado de los competidores (99%)	Demanda insatisfecha	Cobertura de mercado esperada por Dynamia (80%)	Demanda posterior a la cobertura de Dynamia
2011	\$ 15,580,210.02	\$ 15,424,407.92	\$ 155,802.10	\$ 124,642.00	\$ 31,160.10
2012	\$ 18,190,173.70	\$ 18,008,271.96	\$ 181,901.74	\$ 145,521.00	\$ 36,380.74
2013	\$ 21,237,352.95	\$ 21,024,979.42	\$ 212,373.53	\$ 169,899.00	\$ 42,474.53
2014	\$ 24,794,989.19	\$ 24,547,039.30	\$ 247,949.89	\$ 198,360.00	\$ 49,589.89
2015	\$ 28,948,593.10	\$ 28,659,107.17	\$ 289,485.93	\$ 231,589.00	\$ 57,896.93

Tabla 4.14 Demanda Insatisfecha en la Línea de Consultoría en Gestión Comercial

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

La participación de Dynamia sobre la demanda insatisfecha en la línea de servicios de consultoría en gestión comercial se estima que sea del 80%.

Para el cálculo de la demanda insatisfecha de un nuevo paquete de servicios, se ha determinado la sumatoria de la demanda posterior a la cobertura de mercado de Dynamia,

Se ha determinado una oportunidad de mercado existente a la que se quiere cubrir con el nuevo paquete de servicios, esta oportunidad de mercado es el remanente de la demanda insatisfecha luego de que la competencia y Dynamia hayan vendido sus líneas de negocio. Debido a que no es muy alto el remanente de mercado el objetivo es poder abastecerlo al 100% de dicho mercado (Tabla 4.15)

Demanda Insatisfecha para el Nuevo Paquete de Servicios	
Año	Demanda proyectada del paquete de servicios
2011	\$ 52,339.00
2012	\$ 61,082.00
2013	\$ 71,284.00
2014	\$ 83,190.00
2015	\$ 97,085.00

Tabla 4.15 Demanda Insatisfecha para la Consultoría en Gestión Comercial

Fuente: Elaborado por el Autor

Fecha: 5/02/2011

La cobertura de mercado que quiere alcanzar Dynamia con esta nueva línea de servicios es del 100% de la demanda posterior a la cobertura de la empresa.

- **Características generales de los clientes potenciales de Dynamia:**

El 48.5% de las empresa encuestadas pertenecen al sector económico dedicado a la comercialización de muebles y materiales de la construcción,

El 41.6% de las empresas encuestadas pertenecen al sector dedicado a la compraventa de bienes inmuebles y mantenimiento de maquinaria de informática.

El 6.9% de los encuestados pertenecen al sector financiero y de seguros.

El 3% de los encuestados pertenecen al sector de las telecomunicaciones.

El 48.5% de este grupo objetivo de clientes tiene un ingreso anual entre un millón y nueve millones de dólares.

El 83.2% de los encuestados direccionan en un rango de 10 a 52 empleados para ejecutar sus actividades.

- Las dimensiones de calidad importantes para el cliente, en servicio de consultoría en gestión comercial son: la disposición que la empresa consultora tenga para ayudar al cliente a prestar un servicio inmediato y la empatía que se refiere a la atención personalizada en los servicios prestados por parte del consultor.

En el servicio de implementación e instalación software son: La disposición que la empresa tenga para ayudar al cliente a prestar un servicio inmediato y la fiabilidad que se refiere a la realización del servicio de manera clara y precisa.

- Para el 78.8% de las empresas encuestadas, es importante que el proveedor de consultoría en gestión comercial e implementación software se encuentre ubicado en un sector empresarial de fácil acceso.
- Los medios de comunicación por los cuales el cliente empresarial se informaría de una empresa consultora en gestión comercial e implementación software; es a través de medios tecnológicos como: el internet y el correo electrónico (39%).
- El 37% de los potenciales clientes desearían interactuar con la empresa proveedora durante la ejecución de los proyectos, a través de correos electrónicos.
- El 81% de los encuestados, muestran apertura para entregar información interna de la empresa que permita al proveedor crear una nueva oferta de valor.
- Las preguntas 5, 6, 8, 9, 10 y 11 se utilizarán como información que alimente la base de datos interna de la empresa.

CAPÍTULO 5

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico de la empresa se ha desarrollado bajo el sistema integrado de gestión estratégica “Cuadro de Mando Integral” mismo que se alinea a la razón de ser de la empresa, a la visión futura, y a los elementos de valor que rigen las operaciones generales y de procesos estratégicos. Determinados los lineamientos de la organización, se considerarán los objetivos de los accionistas, el entorno del mercado, y el nivel de competitividad, para determinar las correspondientes acciones que gestionarán de manera oportuna los objetivos organizacionales.

5.1 Misión empresarial

La misión de la empresa agrupa elementos relacionados a la razón de ser del negocio, al mercado al cual sirve como a los servicios que, haciendo referencia al posicionamiento que se desea alcanzar. La misión de Dynamia será: *“Ser una empresa dedicada a prestar servicios de asesoramiento empresarial e informáticos relacionados con el software para el área comercial; que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de los clientes a nivel nacional, con una oferta de servicios de calidad a precios competitivos, de manera responsable, honesta y respetuosa”*.

5.2 Visión empresarial 2015

La visión de Dynamia se enfoca en la situación a futuro, basada en valores y principios organizacionales. Se ha definido la visión como: *“Ser una empresa altamente posicionada en el mercado ecuatoriano en servicios de asesoría gerencial e implementación de soluciones*

software, reconocida por su capacidad de innovación y de contribución a la mejora de la competitividad de sus clientes”.

5.3 Principios

Los principios de gestión gerencial de Dynamia están enfocados en la calidad total, y serán una guía para las acciones de los gestores y colaboradores empresariales durante el desarrollo de sus actividades.

- Integridad institucional para la entrega de productos y servicios de alto valor.
- Formación continua del capital humano.
- Orientación a los resultados empresariales y de negocio.
- Organización focalizada en el Cliente.

5.4 Objetivo Estratégico

“Crecimiento a través de la penetración y desarrollo de nuevos productos en el mercado actual para lograr el incremento de ventas y participación”.

5.5 Estrategia de Negocio

La estrategia de negocio adoptada por Dynamia es el *“Enfoque de alta segmentación”* que permite la penetración en el segmento de mercado elegido y adquirir la reputación de especialista o experto en ese segmento. La compañía trata de mantener su participación en el mercado siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder⁴⁴.

⁴⁴ (Thompson, 2006)

5.6 Mapa estratégico

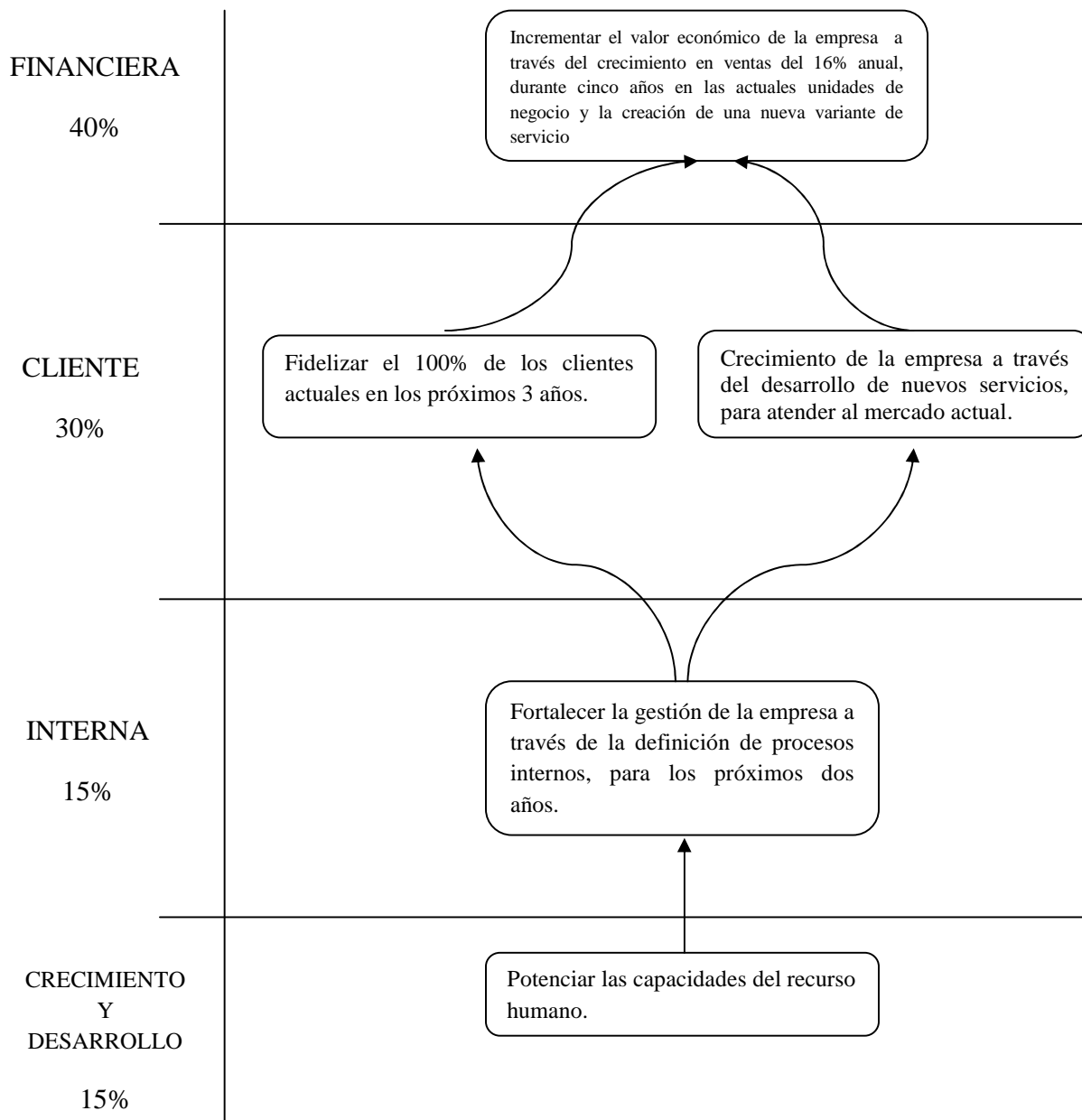


Figura 5.1 Mapa Estratégico
 Fuente: Elaborado por el autor
 Fecha: 1/02/2011

5.7 FODA y sus estrategias

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1.-Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.		A1.-El 100% de la competencia directa se encuentra igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.
O2.- Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.		A2.-Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de connotación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia , entre otros. La mayor parte de estas empresas son consideradas como grandes y constituyen el 24.5 % con más de 10 años en el mercado.
O3.-Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos. Con una rentabilidad neta del activo en el sector software del 20% y en la asesoría empresarial del 19%.		A3.-Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)
O4.Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción "financiamiento (Reducir el capital mínimo requerido de 10.6% del ingreso per cápita al 4% para la creación de empresas), subsidios (Deducir para el cálculo del impuesto a la renta, por un período de 10 años, el 125% de los gastos de inversión en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico), conectividad (Subsidiar por un período de tres años el 30% del costo de los servicios de internet de hasta 300 kbps para demanda de los hogares de clase media y baja.)", alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.		A4.-Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.
FORTALEZAS	F-O	F-A
F1.-Crecimiento permanente en ventas y solides de la empresa en el mercado (incremento del 25% los ingresos entre los años 2009 y 2010)	F1-F2-F4-F7-F6-O1-O2-O3 Crecimiento de la empresa, a través de la penetración en el mercado actual, con la línea de negocio.	F5-F3-A3-A1 Crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos servicios, para atender al mercado actual.
F2.-Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.		
F3.-Capital humano altamente capacitado. El 75% del personal de la empresa poseen títulos de cuarto nivel.		
F4.-Liquidez para la ejecución normal de sus operaciones con un indicador del 6.32 para atender sus obligaciones a corto plazo.		
F5.-Representación y respaldo (Know How) de marca internacional en el país en un 100%.		
F6.-Rentabilidad de la inversión, por cada dólar que invierte la empresa recupera \$ 1.83 dólares.		
F7.-Progresivo incremento de las ventas, el 64% de consultoría y el 24% de solución software constituyen los ingresos de la empresa.		

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
01.-Prospección a un segmento objetivo de mercado con un incremento promedio en ingresos del 25% entre los años 2008 y 2009, con posibles necesidades de servicios profesionales e implementación de sistemas software.		A1.-El 100% de la competencia directa se encuentra igualmente equilibrada en recursos físicos y de capital humano, en la línea de la consultoría e implementación de software CRM.
02.- Crecimiento económico del 6.8 % entre los años 2009 y 2010 del sector informático de software y consultoría de gestión comercial.		A2.-Sector del software y consultoría liderado por grandes empresas de connotación internacional que direccionan al mercado y su comportamiento en precios, características de servicio, conocimiento, experiencia , entre otros. La mayor parte de estas empresas son consideradas como grandes y constituyen el 24.5 % con más de 10 años en el mercado.
03.-Progresiva consolidación del sector de software y consultoría basados en indicadores financieros positivos. Con una rentabilidad neta del activo en el sector software del 20% y en la asesoría empresarial del 19%.		A3.-Empresas con amplia oferta de servicios (cartera de servicios)
04.Auspicio del gobierno para fomentar el desarrollo, a través de planes de acción "financiamiento (Reducir el capital mínimo requerido de 10.6% del ingreso per cápita al 4% para la creación de empresas), subsidios (Deducir para el cálculo del impuesto a la renta, por un período de 10 años, el 125% de los gastos de inversión en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico), conectividad (Subsidiar por un período de tres años el 30% del costo de los servicios de internet de hasta 300 kbps para demanda de los hogares de clase media y baja.)", alineados con la competitividad y fortalecimiento del sector de Software.		A4.-Influencia del proveedor de Sugar CRM para otorgar o negar la asociación a Dynamia.
DEBILIDADES	D-O	D-A
D1.-No cuenta con un modelo de información que le permita a la empresa identificar, segmentar y predecir el comportamiento del consumidor para la administración correcta de las relaciones con el cliente.	D3-O1-O2-O3-O4 Desarrollar competencias cognitivas , del capital humano dentro de la empresa, para fortalecer la prestación de un servicio de alto valor.	
D2.-Inexistencia de planes de comunicación definidos.		D1-D2-D3-D4-D5- A1-A2-A3-A4 Fidelización a través de marketing relacional
D3.-Recursos limitados de capital humano y físico para abastecer a la demanda de clientes; sus recursos pueden atender a no más de 5 proyectos a la vez en un mismo transcurso de tiempo, inexistencia de indicadores que midan resultados comerciales.	D2-D4 Crecimiento de la empresa, a través de la penetración en el mercado actual, con las líneas de negocio (consultoría en gestión comercial y solución software)	
D4.-Segmentación de mercado sin estrategias ni objetivos claros que permitan la atención adecuada del cliente.		D5- A1-A2 Diseño del sistema de gestión por procesos de la empresa
D5.-Procesos no definidos en el área de marketing, comercialización, operación y servicio post venta, que parametren las acciones de la empresa.		

Tabla 5.1 FODA y sus Estrategias

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 1/02/2011

5.8 Objetivos, estrategias y tácticas corporativos

Visión	Misión	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicador de Gestión	Meta	Año	Proyectos	Presupuesto	Responsable	
Ser una empresa altamente posicionada en el mercado ecuatoriano en servicios de asesoría gerencial e implementación de soluciones software, reconocida por su capacidad de innovación y de contribución a la mejora de la competitividad de sus clientes. Al 2015	Ser una empresa dedicada a prestar servicios de asesoramiento empresarial e informáticos relacionados con el software para el área comercial; que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de los clientes a nivel nacional, con una oferta de servicios de calidad a precios competitivos, de manera responsable, honesta y respetuosa	FINANCIERO	Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Crecimiento de la empresa a través de la penetración en el mercado actual, con las actuales líneas de servicios.	Incremento de las ventas de las unidades de negocio.	Incremento del volumen de ventas.	14.5% anual	2011-2015	Creación del departamento comercial que administre al equipo de ventas.	\$ 1,416.00	Gerencia General	
					Maximizar la utilidad de los proyectos vendidos.	Utilidad sobre proyecto	35%	2011-2015	Incorporar un modelo que optimice el costeo de proyectos de consultoría y solución software.	\$ 100.00		
		CLIENTE	Fidelizar el 90% de los clientes actuales en los próximos 3 años	Fidelización a través del marketing relacional		Gestionar de manera oportuna las relaciones con el cliente para satisfacer sus necesidades.	Índice de recompra	2 proyectos por cliente anual	2011	Identificar nuevas necesidades a través de la administración de relaciones con los clientes.	\$ 100.00	Gerente de Marketing y Ventas.
						Implementar un modelo para la generación de un servicio de calidad.	Percepción (top of mind)	Ocupar el 6to puesto del top of mind	2011-2015	Modelo para la gestión de un servicio diferenciado y de calidad.	\$ 100.00	
						Gestionar la comunicación efectiva con el cliente	# de oportunidades ganadas	60% anual	2011	Plan de comunicaciones integradas de marketing.	\$ 2,000.00	

Visión	Misión	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Tácticas	Indicador de Gestión	Meta	Año	Proyectos	Presupuesto	Responsable
Ser una empresa altamente posicionada en el mercado ecuatoriano en servicios de asesoría gerencial e implementación de soluciones software, reconocida por su capacidad de innovación y de contribución a la mejora de la competitividad de sus clientes. Al 2015	Ser una empresa dedicada a prestar servicios de asesoramiento empresarial e informáticos relacionados con el software para el área comercial; que contribuyan al mejoramiento de la competitividad de los clientes a nivel nacional, con una oferta de servicios de calidad a precios competitivos, de manera responsable, honesta y respetuosa	CLIENTE	Fidelizar el 90% de los clientes actuales en los próximos 3 años	Crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos servicios, para atender al mercado actual	Empaquetamiento de servicios para el mercado ya atendidos.	% ejecución	100%	2011	Desarrollo del paquete de servicio	\$ 4,498.00	Gerente de Marketing y Ventas.
					Desarrollar el plan de marketing que establezca las directrices de acción para la empresa.	% ejecución	100%	2011	Diseño del plan de marketing.	\$ 400.00	
		PROCESOS INTERNOS	Fortalecer la gestión de la empresa a través de la definición de procesos internos, en un período de tiempo de dos años.	Diseño del sistema de gestión por procesos de la empresa	Establecer los procesos de la cadena de valor para la empresa.	% ejecución	100%	2011	Formalizar los procesos críticos de la cadena de valor para la empresa.	\$ 2,000.00	Gerente de Producción.
						% ejecución	100%	2011	Formalizar metodología para el desarrollo de proyectos.	\$ 377.00	
					Disponer de información adecuada para la toma de decisiones.	% ejecución	100%	2011	Implementar un sistema para la generación de indicadores	\$ 3,000.00	
		CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Potenciar las capacidades del recurso humano	Modelos de gestión por competencias	Plan para la formación y el entrenamiento.	# de programas desarrollados	2 programas anuales	2011-2015	Desarrollar destrezas y habilidades del personal, para fortalecer la prestación de un servicio de alto valor.	\$ 15,000.00	Gerente de Marketing y Ventas.

Tabla 5.2 Objetivos, Estrategias y Tácticas Corporativas

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 12/02/2011

CAPÍTULO 6

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing desarrollado a continuación es la herramienta táctica y controlable que le permitirá a la empresa determinar las estrategias a seguir para mejorar su mix de mercado. El presente capítulo guiará a los directivos, como un insumo para la gestión de mejores prácticas en la organización, definiendo las actuaciones que deben ser desarrolladas en el área de marketing para alcanzar los objetivos de mercado que son totalmente coordinados y congruentes con el plan estratégico.

6.1 Análisis y diagnóstico de la situación

El análisis y diagnóstico de la situación de la empresa se ha desarrollado en los primeros capítulos de este documento. Ahí se plantea el estudio de la situación interna y externa para la empresa bajo el enfoque de las “Cinco Fuerzas de Porter”, que analiza la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, los servicios sustitutos y nuevos competidores. Con el “Balance Score Card” se evaluaron los procesos agregadores de valor que forman parte de la empresa, cliente, razones financieras y talento humano. En la Tabla 5.1 del presente documento se detalla el diagnóstico FODA, resultado del de la evaluación interna y externa de la empresa.

6.2 Decisión estratégica de marketing

6.2.1 Objetivos de marketing

La planeación de marketing y sus objetivos se alinean a la Planificación Estratégica de la empresa. Los objetivos de marketing deben sustentarse en los objetivos macro de la organización. En la Tabla 6.1 se pueden visualizar los objetivos para el plan de marketing en

comparación con los objetivos de la empresa. Los objetivos de marketing obedecen a la perspectiva del marketing relacional, orientado a mantener una buena interacción con el cliente con el fin de generar su fidelización, incrementar las ventas, márgenes y la participación en el mercado.

Objetivos Corporativos	Objetivos de Marketing	
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Servicio	Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.
Crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos servicios, para atender al mercado actual		Obtener un incremento en ventas del 16% anual durante cinco años, con el desarrollo de una nueva variante de servicio.
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Precio	Fijar un precio menor al promedio del mercado en al menos el 10%, con el objetivo de alcanzar una mayor cobertura.
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.		Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.
Fidelizar el 90% de los clientes actuales en los próximos 3 años	Comunicación	Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.		Posicionar a la empresa dentro del top of mind (sexto lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.

Tabla 6.1 Objetivos Corporativos vs Objetivos de Marketing

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 19/02/2011

6.2.2 Estrategias de marketing

6.2.2.1 Estrategia de cartera

Para determinar la mejor estrategia de cartera, se plantea la matriz del BCG⁴⁵ para las dos unidades de negocio: *Consultoría en Gestión Comercial e Implementación de Soluciones de Software*. En el BCG primero se determinó la tasa de crecimiento del mercado, previo al cálculo de los ingresos anuales del mercado expuestos en la Tabla 6.2. Estos ingresos, en millones de dólares, corresponden a las empresas que forman parte de la competencia directa de la empresa Dynamia en sus dos líneas de negocio.

Ingresos del Sector Software y Consultoría en Gestión Comercial												
Categoría	Ingresos en Millones 2008	Ingreso Empresas Pequeñas (30%)	Empresas en el Ecuador	Ingreso Unitario	Empresas de la Competencia Directa	Ingreso del Sector en Millones de Dólares 2008	Ingresos en Millones 2009	Ingreso Empresas Pequeñas (30%)	Empresas en el Ecuador	Ingreso Unitario	Empresas de la Competencia Directa	Ingreso del Sector en Millones de Dólares 2009
Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática. (K72220)	\$4,772	1431.6	293	0.8897	5	4.45	\$5,314	1966.2	282	1.2267	5	5.19
Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión. (K7414)			1316		11	9.79			2130		11	11.43

Tabla 6.2 Ingresos del Sector Software y Consultoría en Gestión Comercial

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 20/02/2011

En la Tabla 6.3 se observa que la tasa de crecimiento del mercado para la línea de negocio implementación e instalación de soluciones de software es de 16.63% y la participación relativa de Dynamia para el año 2009 fue de 0.03. De acuerdo a los estimados presentados en la Tabla 6.4, la tasa de crecimiento del mercado en la línea de negocio de la consultoría en gestión comercial fue de 16.75% para el período 2008 – 2009. La participación relativa de Dynamia fue de 0.08 para el año 2009.

⁴⁵ Grupo Consultor de Boston, por sus siglas en inglés.

Participación del Mercado en Implementación e Instalación de Solución Software			
Empresa	Ventas de Implementación Software 2008	Ventas de Implementación Software 2009	Participación % del mercado en base al último año
Dynamia	\$10,770.00	\$21,509.00	0.41
Fugu	\$500,000.00	\$670,000.00	12.91
Otros	\$3,939,230.00	\$4,498,491.00	86.68
Total de Mercado	\$4,450,000.00	\$5,190,000.00	100

Tabla 6.3 Participación del Mercado en Implementación e Instalación de Solución Software

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 20/02/2011

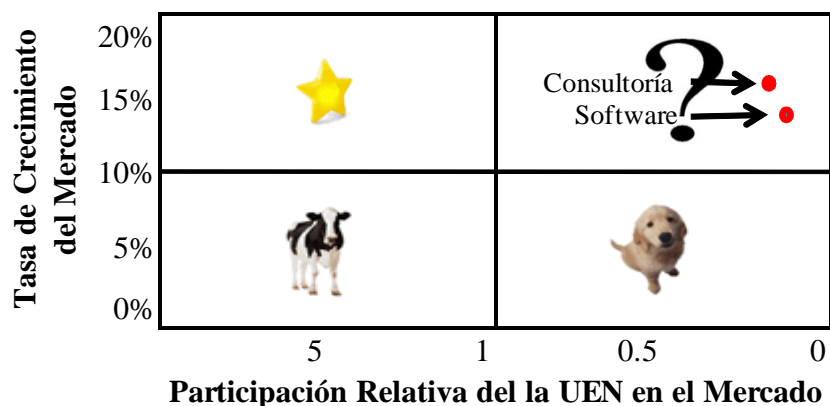
Participación del Mercado de Consultoría en Gestión Comercial			
Empresa	Ventas de Consultoría en Gestión Comercial 2008	Ventas de Consultoría en Gestión Comercial 2009	Participación % del mercado en base al último año
Dynamia	\$5,125.00	\$114,775.00	1.00
Fugu	\$1,250,000.00	\$1,450,000.00	12.69
Otros	\$8,534,875.00	\$9,865,225.00	86.31
Total de Mercado	\$9,790,000.00	\$11,430,000.00	100.00

Tabla 6.4 Participación del Mercado de Consultoría en Gestión Comercial

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 20/02/2011

En el cálculo de la participación relativa, se divide las ventas de la empresa sobre las ventas del mayor competidor, que en este caso es “Fugu”, para cada unidad de negocio. En la Tabla 6.5 se presenta la Matriz BCG.

Matriz BCG**Tabla 6.5** Matriz BCG

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 20/02/2011

Las dos UEN (Consultoría en Gestión Comercial e Implementación Software) se encuentran en el cuadrante “Signo de Interrogación” por lo que se infiere que se encuentran en un mercado de alta competencia. La UEN de implementación de soluciones de software es un producto nuevo que requerirá de una gran cantidad de recursos en publicidad, investigación y desarrollo, para poder incrementar sus ventas y participación en el mercado. Para la consultoría en gestión comercial, la competencia es fuerte ya que existen muchas empresas que entregan similares servicios y la empresa no tiene una buena posición relativa en el mercado. Los directivos creen que sí es posible ganar una mayor participación, en las dos unidades de negocio, por lo que se deberá invertir para obtener una participación relativa mayor.

Las estrategias de Cartera que se plantean entonces son: “*Tangibilizar el servicio de las unidades estratégicas de negocio*”, “*Redefinir la comercialización para las UEN*”, y “*Determinar un modelo de fijación de precios, en base al costo y la rentabilidad esperada*”.

6.2.2.2 Estrategia de segmentación

Durante sus años en el mercado, la empresa ha aplicado una estrategia de segmentación “Concentrada” ya que dirige sus esfuerzos a cierto segmento de mercado objetivo. Durante este tiempo la empresa ha adquirido experiencia y reconoce sus necesidades. En el análisis ambiental (Capítulo 2, Tabla 2.9), se puede visualizar el mercado y los segmentos a los que atiende la empresa. Se plantea la siguiente estrategia: *“Creación de una nueva oferta de valor para el mercado ya definido”*.

6.2.2.3 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se realizará vinculando los productos y servicios definidos en base a la realidad de cada uno de los clientes, administrando relaciones a largo plazo. Entonces la empresa se posicionará en el mercado a través de la estrategia de: *“Entregar servicios flexibles, adaptados a la necesidad de sus clientes con una atención personalizada y oportuna”*.

6.2.2.4 Estrategia de fidelización

En la empresa se ha identificado la necesidad de plantear acciones relacionales con el cliente, donde se establezcan algunas iniciativas estratégicas dirigidas a la administración de las relaciones con los clientes actuales y que sean necesarias para captar clientes nuevos. De acuerdo al modelo CRM, una buena gestión con los clientes genera el aumento de las ventas por medio de la recompra y finalmente la fidelización. Se han planteado las siguientes estrategias: *“Mejorar los niveles de satisfacción y lealtad con respecto a las unidades de negocio, para retener a los actuales clientes”*, y *“Estimular la recompra de los actuales servicios ofrecidos por la empresa”*.

6.2.3 Consolidación de las acciones de marketing

Resumen Estratégico de Marketing						
Objetivos Corporativos	Objetivos de Marketing		Estrategias de Cartera -Servicio	Estrategia de Segmentación	Estrategia de Posicionamiento	Estrategia de Fidelización
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 14.5% en promedio, de las actuales unidades de negocio y de la creación de una nueva variante de servicio.	Servicio	Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 17% en la implementación e instalación software, 14% en consultoría de gestión comercial y 12% Otros, anuales durante cinco años.		Creación de una nueva oferta de valor para el mercado ya definido. (Servicio)	Entregar servicios flexibles, adaptados a la necesidad de los clientes con una atención personalizada y oportuna. (Servicio)	Estimular la recompra de los actuales servicios ofrecidos por la empresa (Servicio)
Crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos servicios, para atender al mercado actual		Obtener un incremento en ventas del 15% anual durante cinco años, con el desarrollo de una nueva variante de servicio.				Mejorar los niveles de satisfacción y lealtad con respecto a las unidades de negocio, para retener a los actuales clientes (Servicio)
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 14.5% en promedio, de las actuales unidades de negocio y de la creación de una nueva variante de servicio.	Precio	Fijar un precio menor al promedio del mercado en al menos el 15% con el objetivo de obteniendo una mayor cobertura.	Determinar un modelo de fijación de precios, en base al costo y la rentabilidad esperada. (Precio)			
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 14.5% en promedio, de las actuales unidades de negocio y de la creación de una nueva variante de servicio.	Distribución	Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 8% para el nuevo paquete de servicios.	Redefinición de la comercialización para las UEN. (Distribución)			Mejorar los niveles de satisfacción y lealtad con respecto a las unidades de negocio, para retener a los actuales clientes (Comunicación)
Fidelizar el 100% de los clientes actuales de la empresa en los próximos dos años.	Comunicación					
Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 14.5% en promedio, de las actuales unidades de negocio y de la creación de una nueva variante de servicio.		Posicionar a la empresa dentro del top of mind (sexto lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.				

Tabla 6.6 Consolidación de las acciones de marketing.

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 20/02/2011

6.3 Planes de acción

En esta etapa se han planteado todas las acciones a seguir para lograr los objetivos y estrategias de marketing que permitirán superar al medio competitivo actual e incrementar los ingresos de la empresa. Las decisiones que se han tomado en esta etapa aseguran la puesta en marcha de las estrategias definidas. Adicionalmente, se han asignado responsables en la ejecución y supervisión de los proyectos para cumplir con los presupuestos y plazos previstos además de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios. En los proyectos se incluye el costo por hora promedio de contratar a un consultor externo asignado, pero esto será ejecutado por los mismos directivos de la empresa quienes establecerán un tiempo para la realización de las actividades planteadas. Se incluyó este costo con el fin de analizar el impacto financiero que tendrán los proyectos. Al costo de cada proyecto se añadió un 10% de imprevistos y un 8% de costos administrativos.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las tácticas para el mix de marketing, que serán gestionadas por medio de los proyectos alineados con los objetivos y estrategias. Primero se presenta la descripción de las actividades por proyecto, para culminar con el cronograma y el presupuesto. En el desarrollo del plan de Marketing se siguieron los siguientes pasos:

1. Propuesta del mix de marketing en servicio, precio, distribución y comunicación.
2. Cuadro de las tácticas alineadas con las estrategia y objetivos de marketing.
3. Descripción de las tácticas y sus actividades.
4. Cronogramas y presupuestos.

Se culminará con el cuadro resumen donde se visualizan las estrategias y acciones puntuales que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos establecidos.

6.3.1 Servicio

Como se analizó en el Capítulo 2, el servicio principal de Dynamia es la consultoría en gestión comercial, a la cual se han incrementado nuevos servicios de capacitación de personal en el área de ventas, desarrollo de modelo de costeo por actividad, implementación de soluciones software CRM y selección de personal (Figura 6.1). Estas líneas de negocio crean la oferta de valor que entrega la empresa al mercado.

Servicios-Productos de Dynamia



Figura 6.1 Servicios Productos de Dynamia

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

La empresa atiende a un segmento objetivo de mercado, perteneciente a los sectores: comercial, de la construcción, financiero, telecomunicaciones, y manufacturero. Se dejará por el momento fuera del análisis a la industria manufacturera de aceites parcialmente hidrogenizados, ya que el esfuerzo comercial de la empresa se lo quiere concentrar en los segmentos de mercado donde se ha tenido experiencia en la ejecución de proyectos. La Tabla 6.7 presenta un resumen

de las características de las dimensiones de calidad que han valorado los clientes potenciales y actuales. De acuerdo al estudio realizado en el Capítulo 4, al 70.3% de los clientes actuales les interesaría contratar servicios de consultoría en gestión comercial y al 69.3% la instalación e implementación de soluciones de software. Como iniciativa a dicha intención de demanda se propone una oferta de valor con servicios integrados.

Oferta de Valor: para los servicios de consultoría en gestión comercial e implementación de software la oferta será:

- Inspirar confianza al cliente a través de los antecedentes académicos de los consultores y especialistas.
- Transmitir la experiencia de la empresa en similares proyectos y nombrar a los clientes ya atendidos, en folletos y otros comunicados.
- Inspirar seguridad a través de la imagen empresarial, tangibilizando al servicio en presentaciones, demostraciones y en la metodología propuesta para el desarrollo de proyecto e imagen de los consultores.
- Responder de forma inmediata a las inquietudes y sugerencias de los clientes antes durante y después de la generación del proyecto para demostrar la disposición por parte de la empresa en ayudar al cliente.
- Cumplir con los acuerdos pactados y plazos establecidos estipulados en el convenio entre las partes.
- Generar fiabilidad a través del cumplimiento de los plazos y acuerdos establecidos además de la ejecución de los procesos en la metodología del proyecto (servicio).

Características de Calidad Valoradas para el Segmento Objetivo de Dynamia				
Sector Económico	Actividad Económica	Incremento / Decremento % de Ingresos 2008-2009	Producto	Características de las Dimensiones de la Calidad
G (283) (Comercio al por mayor y al por menor)	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción.	-7.1	Consultoría en gestión comercial + Solución software CRM .	Seguridad Sensibilidad Disposición para ayudar al cliente y prestar un servicio inmediato. Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesidad.
	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera.			
K (463) (Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler)	Compraventa, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios, departamentos, viviendas.	14.6		
	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipos periféricos.			
	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario.			
J (78) (Intermediación financiera)	Empresas de seguros y reaseguros.	38.4		
I (288) (Transporte, almacenamiento y comunicaciones)	Comunicaciones telefónicas, telegráficas y por telex.	80.2		
D (11) (Industrias Manufactureras)	Producción de aceites parcialmente hidrogenizados, incluso producción de margarinas u otros aceites de mesa y mantecas para cocinar.	-1.7		Empatía Atención personalizada en los servicios entregados. Recordar las necesidades y deseos del cliente.

Tabla 6.7 Características de Calidad Valor por el Segmento Objetivo de Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

El servicio perceptible de Dynamia: Es necesario reconocer cuáles son los elementos tangibles e intangibles del servicio de acuerdo a la percepción del cliente. Estos elementos se describen a continuación:

- Personal: los profesionales (consultores y técnicos) de la empresa poseen los conocimientos y la experiencia para llevar a cabo las tareas definidas en el proyecto, además del interés en encontrar soluciones y verlas aplicadas.
- Nivel de Calidad: Los proyectos se entregan en los plazos establecidos por las partes y de acuerdo a lo estipulado en el convenio firmado por Dynamia y el cliente.
- Estrategia de Posicionamiento del servicio: “Dynamia entrega productos y servicios flexibles, adaptados a la necesidad de sus clientes con una atención personalizada y oportuna”
- Equipo de Apoyo: La ejecución de las actividades por parte del equipo técnico y consultores de la empresa se realiza a través de herramientas tecnológicas como computadoras portátiles con conexión a internet, Smart Phones y hosting para la implementación de Sugar® CRM.

La combinación del servicio: Dynamia presenta una combinación de servicios y productos en consultoría de gestión comercial e implementación de software en longitud y amplitud, como se visualiza en la Tabla 6.8.

La Combinación del Servicio		
	← Longitud de la combinación de servicios →	
	Consultoría	Implementación software
↑ Amplitud de la línea de servicios ↓	Consultoría en gestión comercial	Implementación Sugar CRM
	Modelo de costeo por actividad (ABC)	Comercialización de licencias Sugar CRM
	Capacitación y entrenamiento	
	Selección de personal	

Tabla 6.8 Combinación del Servicio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Empaquetamiento del Servicio (Consultoría en Gestión Comercial e Implementación de Software): Se plantea como parte de las iniciativas de acción del producto, integrar a través de un paquete de servicios las dos unidades de negocio; consultoría en gestión comercial y la implementación de software. Este paquete será un genérico que se adapte a las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Como primera etapa del paquete de servicios se desarrollará la consultoría en gestión comercial que entregará sustento teórico y estratégico a la implementación de la solución de software Sugar® CRM que constituye la segunda etapa del paquete. A continuación se describen los entregables de la primera etapa:
 - Diagnóstico situacional de la organización (mercado - industria-competidores).
 - Plan de Marketing (Segmentación - Estrategias - Medios - CRM).

- Diseño de la estructura comercial (Organigrama).
- La segunda fase del proyecto será la implementación e instalación de la solución de software Sugar® CRM, que será el sistema utilizado para optimizar la ejecución de las estrategias planteadas en la primera etapa del proyecto. Los entregables serán:
 - Instalación del sistema en el servidor de la Empresa, con esquema de exportación de datos a Excel.
 - Parametrización y ajuste a nivel de campos y etiquetas de la base de datos (máximo 15 variables de segmentación).
 - Interfase con los datos generales de clientes.
 - Capacitación a usuarios para 2 personas.

Luego de la implementación del proyecto se entregará al cliente soporte post venta, siempre y cuando sea por falla del sistema Sugar® CRM. En caso contrario el costo por hora de consultoría técnica será de \$ 60. A continuación se presentan las acciones que se han tomado para lograra los objetivos estratégicos propuestos para la empresa (Tabla 6.9).

Plan de Acción - Servicios			
Decisiones Estratégicas		Tácticas	Acciones
Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing		
<p>Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.</p>	<p>Consolidar a las líneas de negocio actuales</p>	<p>Plan de ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las directrices de la planificación de ventas. • Integrar dos asistentes comerciales a la fuerza de ventas. • Categorizar a los clientes en cuentas claves (cliente especial) y cliente regular (prospecto) • Desarrollar del modelo para la venta de múltiples servicios, a los prospectos, cuentas claves y cliente regular de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades. • Determinar las fuentes de información para evaluar la nueva oportunidad. • Definir el canal de distribución para comercializar el sub servicio. • Determinar comisiones. • Diseñar el almacenamiento de datos para la información histórica de actividades con el prospecto. • Preparar el pronóstico de ventas. • El objetivo del plan será alcanzar el de ventas. • Creación de incentivo para el equipo de ventas. • Viaje a la Argentina para curso de capacitación seleccionado por la empresa.
		<p>Profesionalizar a la fuerza de ventas (personal de contacto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal (asistentes comerciales) en gestión de ventas corporativas.
		<p>Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del historial de compras realizadas por los antiguos clientes. • Determinar y evaluar a los mejores clientes • Asignación del asistente comercial para reactivación de cuenta • Planificación de ventas para la nueva línea ofrecida.
		<p>Formalizar metodología para el desarrollo de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la duración máxima de un proyecto estándar y del nuevo paquete de servicios. • Definir los protocolos de comportamiento e imagen de los consultores. • Determinar el esquema formal de un proyecto promedio (forma y fondo) • Diseñar por cada ítem definido del proyecto estándar, la documentación que valide cada fase del proyecto. • Definir responsabilidades y funciones de los encargados del proyecto. • Presentación del documento final
<p>Obtener un incremento en ventas del 16% anual durante cinco años, con el desarrollo de una nueva variante de servicio.</p>	<p>Ampliación de la línea de servicios con la introducción de nuevo paquete.</p>	<p>Empaquetar servicios de la línea de negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del empaquetamiento del producto • Generación de ideas • Evaluación de ideas • Selección de la mejor idea • Capacitación del personal de ventas • Curso de capacitación 2 horas diarias • Prueba del Paquete en el mercado • Lanzamiento - Coffee Brake para 20 empresas • Promoción • Ventas • Análisis del Mercado • Levantamiento de información - Focus Group • Análisis de datos • Planificación de la comercialización

Tabla 6.9 Plan de Acción Servicio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 1: Plan de Ventas

El Plan de Ventas proporcionará a la empresa el pronóstico de ventas a futuro y el cumplimiento del objetivo de ventas. Este objetivo es consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio. Para la culminación de este plan se proponen las siguientes acciones (Tabla 6.10).

- **Desarrollo de las directrices de la planificación de ventas**

En esta actividad se determinarán las directrices de venta, que deben regirse a los objetivos de venta corporativos, con el fin de lograr la coordinación de los procesos. Así mismo, se enfocará en áreas como el producto, las políticas de precios, las estrategias de comercialización y la posición de la competencia. Se ha previsto contratar dos vendedores quienes serán responsables de crear nuevas oportunidades de negocio para la empresa, estarán a cargo de categorizar a los clientes en cuentas claves (clientes especiales) y clientes regulares (prospectos), monitorear permanentemente a los potenciales clientes en busca de oportunidades, evaluar nuevos usos de consumo de los potenciales clientes y cumplir con los objetivos de venta anual.

- **Desarrollar el modelo para la venta de múltiples servicios a los prospectos, cuentas claves y clientes regulares de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades**

Dentro del plan de ventas se determinarán los canales que permitan la venta de múltiples servicios, para lo cual se deben definir las fuentes de información más aptas para evaluar la nueva oportunidad de venta. La fuerza de ventas (vendedores) es un canal de información y distribución que puede aportar al objetivo propuesto. Se deben designar

entonces responsables que generen información oportuna para la venta de nuevos servicios y generar la recompra del cliente. Adicionalmente se deben definir los canales más apropiados de informar para que el cliente se informe de los actuales y nuevos servicios de la empresa. De igual manera se deberán tomar acciones para determinar el precio al cual la empresa puede ofrecer el nuevo servicio. De acuerdo a las políticas de Dynamia, el proyecto puede ser entregado con un 5% de descuento sobre el valor del servicio antes de impuestos. El desarrollo del almacén de datos es muy importante en esta actividad ya que permitirá guardar los datos del cliente que luego de ser procesados permitirán la generación del conocimiento y una mejor toma de decisiones.

- **Preparar el pronóstico de ventas**

El pronóstico de ventas que se desea alcanzar con este plan es del 1.07% de participación con respecto a los ingresos de la industria, considerando que la actual fuerza de ventas la realizan los mismos ejecutivos de la empresa con la ayuda de dos personas más que se deben incorporar al equipo de trabajo en el área comercial de Dynamia.

- **Creación de incentivo para el equipo de ventas**

El incentivo para el vendedor que logre superar su cuota de venta, es un curso de capacitación en el exterior por un valor que no supere los \$ 4,000. Este incentivo se aplica tanto para los actuales directivos de Dynamia como para los nuevos integrantes del grupo de ventas. El objetivo es motivar al vendedor sobrepasar la cuota de venta para la empresa.

PLAN DE VENTAS PARA LA EMPRESA DYNAMIA															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:	Dynamia														
Responsable:	Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial														
II. OBJETIVOS															
Objetivo Estratégico:	Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.														
Estrategia:	Consolidar a las líneas de negocio actuales														
Meta:	Cumplimiento al 100% el objetivo del plan de ventas														
Mix:	Servicio														
III. PRESUPUESTO															
Imprevistos 10%:	\$120.00														
Costos Administrativos 8%:	\$96.00														
Presupuesto de costos aproximado:	\$1,416.00														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
TIEMPO	2011											Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial		
	Abril												Parcial	Subtotal	
ACTIVIDAD	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15					
PLAN DE VENTAS PARA LA EMPRESA DYNAMIA												\$1,200.00			
Desarrollo de las directrices de la planificación de ventas.														\$	320.00
Integrar dos asistentes comerciales a la fuerza de ventas.														\$	160.00
Categorizar a los clientes en cuentas claves (cliente especial) y cliente regular (prospecto)														\$	160.00
Desarrollar del modelo para la venta de múltiples servicios, a los prospectos, cuentas claves y cliente regular de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades.														\$	640.00
Determinar las fuentes de información para evaluar la nueva oportunidad.														\$	160.00
Definir el canal de distribución para comercializar el sub servicio.														\$	160.00
Determinar comisiones.														\$	160.00
Diseñar el almacenamiento de datos para la información histórica de actividades con el prospecto.														\$	160.00
Preparar el pronóstico de ventas.														\$	160.00
El objetivo del plan será alcanzar el 1.07% de participación con respecto a los ingresos de la industria														\$	160.00
Creación de incentivo para el equipo de ventas.														\$	80.00
Viaje a la Argentina para curso de capacitación seleccionado por la empresa														\$	80.00
* Fecha de inicio:	4-Apr-11														
* Fecha de terminación:	15-Apr-11														
* Indicadores:	% seguimiento / ventas														
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente de Marketing . El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo. El viaje y curso de capacitación tendrán un costo de \$ 4000 dólares. Se integrara dos vendedores a la fuerza de ventas por un sueldo fijo mensual de \$300 dólares mas beneficios de ley y mas comisiones.														

Tabla 6.10 Plan de Ventas de la Empresa Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 2: Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.

La táctica que se plantea para incrementar las ventas de la empresa, es la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de los antiguos clientes (clientes que ya han experimentado los servicios de la empresa). A continuación se presentan las actividades que aportarán a la consecución del objetivo de venta propuesto para la empresa (Tabla 6.11).

- **Análisis del historial de compras realizadas por los antiguos clientes**

Este análisis permitirá identificar las posibles necesidades de los antiguos clientes y ofrecer de esta manera un servicio oportuno. Para desarrollar una oferta de valor exitosa, los asesores comerciales deberán recabar información útil de los clientes tales como sus móviles de compra, sus comportamientos de uso y consumo, los ingresos en los últimos años, entre otros. Para ello, la herramienta que podrá agilizar el descubrimiento del conocimiento es una base de datos sistematizada por los mismos colaboradores de la empresa, en las interacciones históricas con el cliente. Otra herramienta importante es el acceso a fuentes de información externa (medios tecnológicos, contactos personales, entre otros). La base de datos debe responder a un proceso de actualización permanente, que facilite datos para la ejecución tanto de la presente estrategia como de otras iniciativas.

- **Determinar y evaluar a los mejores clientes**

Luego de determinar las necesidades de los clientes con el descubrimiento del conocimiento, se procederá a evaluar que servicios de la oferta actual de valor que tiene Dynamia puede satisfacerlas. Es aquí donde se definirá si la empresa está capacitada para cumplir con los posibles requerimientos del cliente. La reactivación de los antiguos clientes debe enfocarse en aquellos que la empresa considere potenciales nuevos

compradores y cuyas necesidades puedan ser solventadas por los consultores de la empresa. Se deberá realizar una evaluación rigurosa de las propuestas entregadas a los clientes, con el afán de evitar malos entendidos y confusiones al no poder entregar lo que se ofrece.

- **Asignación del asistente comercial para reactivación de cuenta**

La reactivación de cuenta debe ser ejecutada por un encargado que se responsabilice de entregar material promocional y publicitario al cliente o de coordinar reuniones entre la empresa y el cliente. Cada asistente comercial del equipo de ventas corporativas, tendrá a su cargo un cliente asignado del cual debe responsabilizarse y realizar el correspondiente seguimiento. Es importante tomar en cuenta que no se deberá sobresaturar al cliente de información que le sea inútil, los encargados de cuenta deberán realizar permanentemente reportes de las interacciones con el cliente para reconocer su comportamiento a futuro.

- **Planificación de ventas para la nueva oferta de valor**

El objetivo es alcanzar un incremento anual en ventas del 16% que es igual a la participación del mercado del 1.07% de los ingresos de la industria. En esta actividad se deben empatar las metas de venta del proyecto con las de la empresa, esto permitirá el control y la evaluación de los objetivos propuesto. Cada asistente comercial deberá cumplir con una cuota de ventas anuales, su meta deberá ser superar esa cuota de ventas mediante la recompra de antiguo y potenciales clientes. La táctica actualmente propuesta promoverá el logro de los objetivos propuestos.

REACTIVACIÓN DE ANTIGUOS CLIENTES MEDIANTE LA VENTA CRUZADA DE SERVICIOS A DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LAS CUENTAS							
I. INFORMACIÓN GENERAL							
Empresa:	Dynamia						
Responsable:	Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial						
II. OBJETIVOS							
Objetivo Estratégico:	Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.						
Estrategia:	Consolidar a las líneas de negocio actuales						
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto						
Mix:	Servicio						
III. PRESUPUESTO							
Imprevistos 10%:	\$40.00						
Costos Administrativos 8%:	\$32.00						
Presupuesto de costos aproximado:	\$472.00						
IV. CURSOS DE ACCIÓN							
TIEMPO	2011					Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial
	Mayo						
ACTIVIDAD	16	17	18	19	20		
REACTIVACIÓN DE ANTIGUOS CLIENTES MEDIANTE LA VENTA CRUZADA DE SERVICIOS A DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LAS CUENTAS							\$400.00
Análisis del historial de compras realizadas por los antiguos clientes.						Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$160.00
Determinar y evaluar a los mejores clientes							\$80.00
Asignación del vendedor para reactivación de cuenta							\$80.00
Planificación de ventas para la nueva oferta de valor							\$80.00
* Fecha de inicio:	16-May-11						
* Fecha de terminación:	20-May-11						
* Indicadores:	Aumento del importe de compras del cliente						
V. OBSERVACIONES							
	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente de Marketing. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.						

Tabla 6.11 Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 3: Formalización de la Metodología para el desarrollo de proyectos

Es importante formalizar los procesos y la documentación que valide la ejecución de un proyecto. Esta táctica permitirá tangibilizar los proyectos entregados al cliente, mediante procesos claros de ejecución, demostrando así características de fiabilidad y confianza, dimensiones claves de calidad valoradas por los clientes. A continuación se detallan las actividades definidas para esta táctica (Tabla 6.12).

- **Determinar la duración máxima de un proyecto estándar**

Se trata de parametrizar la duración de un proyecto promedio, con el fin de determinar la capacidad que la empresa tiene en recursos humanos y físicos, para atender a varios proyectos a la vez. Esto también permitirá un mejor costeo de los recursos utilizados. Si bien la duración de un proyecto depende de las necesidades particulares del cliente, esta actividad busca reconocer que características de un proyecto estándar podrán ejecutarse en determinado período de tiempo y como se puede maximizar el rendimiento de los consultores para poder ser más eficientes y eficaces.

- **Definir el número de personas capacitadas para el desarrollo de un proyecto estándar.**

Para los servicios de consultoría e implementación de software es importante determinar cuántos consultores pueden desarrollar proyectos con determinadas características, que se puedan ejecutar de acuerdo a su perfil profesional y experiencia. Por eso es importante evaluar la formación del personal apto para cada caso de proyecto. Se propone integrar al equipo de Dynamia dos asistentes comerciales que aliviarán las cargas administrativas a los actuales consultores lo que permitirá un mejor desarrollo de actividades propias del negocio responsabilidad directa de los consultores y dueño de la empresa.

- **Determinar el esquema formal de un proyecto promedio (forma y fondo)**

El esquema de un proyecto debe ser estándar para todas las propuestas entregadas. Esto permitirá determinar una secuencia lógica de pasos y procesos a ejecutarse en un proyecto formal. Se debe identificar por cada ítem definido de proyecto estándar, la documentación que valide cada fase del proyecto, la documentación deberá certificar el cumplimiento y conformidad además de garantizar la fiabilidad y tangibilidad del servicio prestado. La definición de las responsabilidades y funciones de los encargados del proyecto que deben gestionar de acuerdo a la elaboración de un modelo de gestión por competencias, donde se establezcan actitudes y responsabilidades a cada integrante de la organización, lo que permitirá una mejor delegación de funciones.

- **Presentación del documento final**

En esta etapa se consolida toda la información desarrollada en las anteriores actividades, el documento tendrá que ser socializado entre los directivos y miembros de la empresa para que todos participen activamente en el desarrollo del esquema propuesto.

FORMALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS										
I. INFORMACIÓN GENERAL										
Empresa:					Dynamia					
Responsable:					Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial					
II. OBJETIVOS										
Objetivo Etratégico:					Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.					
Estrategia:					Consolidar a las líneas de negocio actuales					
Meta:					Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto					
Mix:					Servicio					
III. PRESUPUESTO										
Imprevistos 10%:					\$56.00					
Costos Administrativos 8%:					\$44.80					
Presupuesto de costos aproximado:					\$660.80					
IV. CURSOS DE ACCIÓN										
TIEMPO		2011						Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial	
ACTIVIDAD		Mayo							\$560.00	
		2	3	4	7	8	9	Parcial	Subtotal	
FORMALIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS										
Determinar la duración máxima de un proyecto estándar y del nuevo paquete de servicios.									\$160.00	
Definir los protocolos de comportamiento e imagen de los consultores.									\$160.00	
Determinar el esquema formal de un proyecto promedio (forma y fondo)									\$160.00	
Diseñar por cada ítem definido del proyecto estándar, la documentación que valide cada fase del proyecto.								\$80.00		
Definir responsabilidades y funciones de los encargados del proyecto.								\$80.00		
Presentación del documento final									\$80.00	
* Fecha de inicio:					2-May-11					
* Fecha de terminación:					9-May-11					
* Indicadores:					# actividades desarrolladas/Tiempo de ejecución.					
V. OBSERVACIONES										
					La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.					

Tabla 6.12 Formalización de la Metodología para el Desarrollo de Proyectos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 4: Empaquetamiento de los servicios de la línea de negocio

El continuo cambio de las necesidades del mercado, obliga a tomar acciones oportunas como la creación de nuevos productos o el empaquetamiento de ellos, que posibiliten la rentabilidad y competitividad de la empresa. Se propone empaquetar las líneas existentes de servicios, que son la consultoría en gestión comercial junto con la implementación e instalación de soluciones de software (Tabla 6.13).

- **Desarrollo del empaquetamiento del producto**

Esta actividad involucra a los directivos de la empresa y sus colaboradores ya que recaba información interna sobre las posibles alternativas para la mejora en los productos. En esta fase se debe determinar específicamente los beneficios que el cliente recibirá con el nuevo paquete. En la evaluación de ideas se ponderará la mejor alternativa a ser seleccionada. Para la selección de las alternativas, se tamizarán las mejores ideas, es importante entonces: determinar la proyección de los niveles de demanda potencial, identificar el grado de éxito del producto, y el grado de imitación, al igual que las barreras contra esta.

- **La capacitación del personal de contacto**

Para lograr la introducción de un nuevo producto se debe capacitar al personal de contacto para que entregue información veraz del servicio. La capacitación deberá incluir temas como funcionalidad, beneficios y características del producto, lo que permitirá ejecutar las actividades de venta con mayor precisión y eficiencia.

- **Pruebas del paquete en el mercado**

Se plantea realizar el lanzamiento del nuevo paquete al mercado en una charla empresarial, donde se expondrán todas las novedades del nuevo paquete de servicios. La

promoción del paquete irá de la mano con la comercialización. Los tiempos se han establecido en el cronograma de actividades. La actividad generará costos en el pago de los consultores por realizar actividades extras a sus funciones como la difusión, promoción, y venta directa del nuevo paquete, además del diseño del material publicitario, llamadas telefónicas, gastos de movilización, entre otros.

- **Análisis del mercado**

En esta etapa se evaluarán los resultados financieros de la introducción del nuevo paquete y se compararán con los costos generados para la creación de la nueva propuesta. Se debe determinar el éxito del paquete que se ha incorporado al mercado, además de identificar los ajustes necesarios.

- **Planificación de la comercialización**

En esta etapa se desarrollarán ideas para la comercialización del nuevo producto. Se debe tomar en cuenta el lanzamiento del producto, la selección de la estrategia de marca y la determinación del precio de introducción, publicidad, promoción y distribución.

EMPAQUETAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA LÍNEA DE NEGOCIO																					
I. INFORMACIÓN GENERAL																					
Empresa:										Dynamia											
Responsable:										Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial											
II. OBJETIVOS																					
Objetivo Estratégico:										Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.											
Estrategia:										Consolidar a las líneas de negocio actuales											
Meta:										Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto											
Mix:										Servicio											
III. PRESUPUESTO																					
Imprevistos 10%:										\$381.25											
Costos Administrativos 8%:										\$305.00											
Presupuesto de costos aproximado:										\$4,498.75											
IV. CURSOS DE ACCIÓN																					
TIEMPO	2011																Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial			
	Abril													Mayo				Parcial	Subtotal		
ACTIVIDAD	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	2	3	4			
EMPAQUETAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA LÍNEA DE NEGOCIO																					
Desarrollo del empaquetamiento del producto																			Gerencia de Marketing / Departamento Comercial		\$240.00
Generación de ideas																					\$80.00
Evaluación de ideas																					\$80.00
Selección de la mejor idea																					\$80.00
La capacitación del personal de contacto																					\$480.00
Curso de capacitación 2 horas diarias																					\$480.00
Prueba del Paquete en el mercado																					\$2,215.20
Lanzamiento - Coffee Brake para 20 empresas																					\$519.20
Promoción																					\$96.00
Ventas																					\$1,600.00
Análisis del Mercado																					\$637.30
Levantamiento de información - Focus Group.																					\$397.30
Análisis de datos																					\$240.00
Planificación de la comercialización																					\$240.00
* Fecha de inicio:	11-Apr-11																				
* Fecha de terminación:	4-May-11																				
* Indicadores:	100% de aceptación de nuevo paquete																				
V. OBSERVACIONES																					
										La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado, El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.											

Tabla 6.13 Empaquetamiento de los servicios de la línea de negocio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

6.3.2 Precio

La empresa dispone de un modelo que cuantifica el valor asignado a cada proyecto dependiendo de los costos que se generen, sobre los cuales se estima un margen de rentabilidad esperado. En la Figura 6.2 se muestran los costos asociados a la ejecución de los proyectos de consultoría en gestión comercial e implementación de software.

Costos de los Servicios que Entrega Dynamia



Figura 6.2 Costos de los Servicios que Entrega Dynamia

Fuente: Investigación de Mercados

Fecha: 30-01-2011

Dynamia presenta propuestas de hasta un 10% menos del valor por proyecto de su competencia, para servicios de la línea de la consultoría en gestión comercial e implementación de software. Como se había mencionado en el Capítulo 2, el precio promedio de un proyecto de consultoría en gestión comercial o implementación de software oscila entre \$5,000 y \$20,000. En el análisis realizado en la investigación de mercado, se determinó que el precio que los clientes

potenciales estarían dispuestos a pagar por una consultoría de gestión consultoría sería de \$12,460 y por la implementación e instalación de software de \$13,080. Es necesario entonces analizar el precio final del empaquetamiento del servicio (consultoría y solución software) que permitan cumplir los objetivos de negocio.

Precio del Paquete Estándar

El paquete estándar tendrá una duración de dos meses para su ejecución. El primer mes corresponde al desarrollo del modelo comercial y el segundo mes a la implementación e instalación de software. En la Tabla 6.14 se presenta el costeo del paquete genérico, en donde se determina el precio del mismo mediante el conteo de los elementos que lo integran. El paquete se venderá a un precio de introducción de \$12,894.

Costeo del Nuevo Paquete			
Costeo	Horas de trabajo	Costo Unitario	Costo Total por Fase
Costo Módulo Gestión Comercial			
Diagnóstico situacional de la organización (mercado - industria-competidores)	25	\$ 60.00	\$ 1,500.00
Plan de Marketing (Segmentación - Estrategias - Medios - CRM)	25	\$ 60.00	\$ 1,500.00
Diseño de la estructura comercial (Organigrama)	25	\$ 60.00	\$ 1,500.00
Costo Módulo Software Sugar CRM			
Instalación del sistema en el servidor de la Empresa, con esquema de exportación de datos a Excel.	15	\$ 60.00	\$ 900.00
Parametrización y ajuste a nivel de campos y etiquetas de la base de datos (máximo 15 variables de segmentación)	15	\$ 60.00	\$ 900.00
Interface con los datos generales de clientes	10	\$ 60.00	\$ 600.00
Capacitación a usuarios para 2 personas	6	\$ 40.00	\$ 240.00
Insumos			
Provisión de insumos	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Total	122		\$ 7,640.00
Gastos Administrativos			
Gastos Administrativos	15%	\$ 1,146.00	\$ 8,786.00
Gastos de Ventas			
Comisiones	10%	\$ 764.00	\$ 9,550.00
Utilidad			
Utilidad	35%	\$ 3,344.00	\$ 12,894.00

Tabla 6.14 Costeo del Nuevo Paquete de Servicio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Políticas de Precio Paquetes

- La comisión del 10% será entregada al intermediario exclusivamente por el cierre de una venta efectiva, sobre el precio del proyecto antes de impuestos.
- Se podrá realizar una rebaja en el precio, de no más del 5% del valor.
- Se brindarán los servicios de soporte técnico y funcional necesarios para cubrir el uso en el día a día del sistema mediante un soporte personalizado y en sitio. El servicio postventa se cobrará como una hora técnica o de asistencia siempre y cuando sea por el mal uso del administrador; su costo será de \$60 la hora.

Condiciones del Paquete

- El valor del paquete incluye una provisión del 15% para gastos administrativos.
- Se estima una utilidad para el paquete genérico de 35%.
- La ejecución del proyecto debe ser realizado en dos meses.
- El proyecto se llevará a cabo en las instalaciones del cliente quien designará un espacio físico dentro de sus instalaciones con conexión a internet.
- Los costos de desplazamiento de los técnicos y consultores de Dynamia a las instalaciones del cliente se incluyen dentro del valor del paquete.

Forma de Pago

- El 60% del valor del proyecto será pagado por el cliente como anticipo al proyecto.
- El 40% contra la entrega final del proyecto.
- El cliente puede pagar con tarjeta de crédito, corriente o diferido. El cliente cubrirá el porcentaje que la tarjeta emisora cobra por concepto de financiamiento.

A continuación (Tabla 6.15) se detallan las tácticas referentes al valor de los servicios tanto de la actual oferta de valor como de la nueva propuesta (empaquetamiento).

Plan de Acción -Precio			
Decisiones Estratégicas		Táctica	Acciones
Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing		
Fijar un precio menor al promedio del mercado en al menos el 10% , con el objetivo de obteniendo una mayor cobertura.	Fijar precios de penetración.	Determinación del precio para el paquete en la etapa de penetración.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los costos y la rentabilidad del precio paquete. • Estudio cualitativo sobre la percepción del cliente en la calidad - precio del paquete. • Diagnóstico del precio paquete.
Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.	Fijar comisiones para los servicios actuales y nuevos.	Determinación de comisiones en el canal de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la política de comisiones. • Revisión de la política de comisiones. • Aprobación de la política de comisiones. • Comunicación de la política

Tabla 6.15 Plan de Acción Precio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 5: Determinación del precio para el paquete en la etapa de penetración

Con el afán de valorar la percepción del cliente frente al precio del nuevo paquete, se han determinado acciones para analizar a corto plazo su aceptación. De igual manera se busca diagnosticar los costos que realmente se han generado en la ejecución de los proyectos y ajustarlos al modelo de costeo determinado (Tabla 6.16).

- **Análisis de los costos y la rentabilidad del precio paquete**

En esta etapa la empresa evaluarán los costos que el paquete generó para su ejecución en un escenario típico y atípico. Se debe analizar el cumplimiento de las políticas de precios establecidas, con el objetivo de llegar a aproximar el precio de un proyecto estándar (genérico). La determinación del precio real del paquete es tema de estudio e investigación por parte del departamento de marketing, el mismo que debe coordinar acciones que posibiliten el análisis de costos y la rentabilidad del precio paquete. Se ha planteado como estrategia llegar al mercado con un precio de introducción bajo.

- **Estudio cualitativo sobre la percepción del cliente en la calidad - precio del paquete**

El estudio cualitativo se lo realizará mediante entrevistas a profundidad con clientes que han contratado el paquete de servicios y han experimentado todo el proceso de comercialización desde la etapa de contacto entre empresas hasta la etapa de cierre. El objetivo del estudio es evaluar la percepción del servicio brindado por Dynamia y el precio con el que el servicio fue entregado, además de entregar a la empresa información útil de la experiencia que tuvo el cliente durante las etapas de implementación.

- **Diagnóstico del precio paquete.**

Se realizará un benchmarking de precios identificando características de servicios similares en el mercado. Esta actividad permitirá determinar con certeza el porcentaje real de ventas que Dynamia puede alcanzar con el nuevo paquete en el mercado donde compite ya que identifica posibles competidores que estén realizando actividades similares. Se podrán replantear entonces los objetivos estratégicos, evaluar la participación de mercado de posibles competidores y establecer como el precio de introducción del paquete influirá para que la empresa logre una mayor participación de mercado.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO PARA EL PAQUETE EN LA ETAPA DE PENETRACIÓN						
I. INFORMACIÓN GENERAL						
Empresa:	Dynamia					
Responsable:	Gerencia de Marketing					
II. OBJETIVOS						
Objetivo Estratégico:	Fijar un precio menor al promedio del mercado en al menos el 10% , con el objetivo de obteniendo una mayor cobertura.					
Estrategia:	Fijar precios de penetración.					
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto					
Mix:	Precio					
III. PRESUPUESTO						
Imprevistos 10%:	\$24.00					
Costos Administrativos 8%:	\$19.20					
Presupuesto de costos aproximado:	\$283.20					
IV. CURSOS DE ACCIÓN						
TIEMPO	2011				Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial
	Mayo					
ACTIVIDAD	10	11	12	13		\$240
DETRMINACIÓN DEL PRECIO PARA EL PAQUETE EN LA ETAPA DE PENETRACIÓN						Subtotal
Análisis de los costos y la rentabilidad del precio paquete.					Gerencia de Marketing	\$80.00
Estudio cualitativo sobre la percepción del cliente en la calidad - precio del paquete.						\$80.00
Diagnóstico del precio paquete.						\$80.00
* Fecha de inicio:	10-May-11					
* Fecha de terminación:	13-May-11					
* Indicadores:	# ventas del paquete					
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.					

Tabla 6.16 Determinación del Precio para el Paquete en la Etapa de Implantación

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 6: Determinación de comisiones en el canal de distribución

El diseño de una política de comisiones le permitirá a la empresa regularizar tarifas definidas de acuerdo a las condiciones de una oportunidad entregada, cumplir con regularizaciones administrativas, como guía para el comportamiento en los distintos casos presentados y para atender situaciones anormales. Esto permitirá encontrar las mejores prácticas en la empresa. A continuación se presentan las distintas actividades que se propone ejecutar para una correcta determinación de funciones (Tabla 6.17).

- **Desarrollo de la política de comisiones**

En esta etapa se define el alcance de las políticas de comisión que le permitirán a la empresa establecer sus operaciones de distribución de manera clara y precisa. El departamento encargado del proyecto deberá investigar las necesidades surgidas para determinar correctamente las políticas de comisión, que afectarán a los diferentes agentes comisionistas del canal de distribución. Las políticas de comisiones le permitirán a la empresa una mejor gestión de sus ventas y distribución de los servicios, alcanzando así los objetivos organizacionales y de marketing propuestos.

- **Revisión de la política de comisiones**

El objetivo de esta actividad es lograr de manera mancomunada afinar algunos ítems, que posiblemente no se tomaron en cuenta para la elaboración de las políticas. Esto promoverá que las políticas tengan aceptación y credibilidad dentro de los miembros de la organización. Luego de que la política haya sido documentada y desarrollada por los responsables, debe ser socializada a los comisionistas y colaboradores de la empresa.

- **Aprobación de la política de comisiones**

En esta etapa, se definirán exactamente las políticas a implementarse, y se aprobarán los documentos definitivos que permitirán la ejecución de lo propuesto.

- **Comunicación de la política**

Para la socialización de la política es necesaria su comunicación y difusión, la política debe ser continuamente revisada y ajustada a los cambios de las necesidades del canal de distribución. De esta macro actividad se derivará el plan de comunicación de la política, que puede ser responsabilidad de los directivos de marketing.

DETERMINACIÓN DE COMISIONES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:					Dynamia										
Responsable:					Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial										
II. OBJETIVOS															
Objetivo Estratégico:					Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 8% para el nuevo paquete de servicios.										
Estrategia:					Desarrollo del canal de distribución a través de la fuerza de ventas										
Meta:					Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto										
Mix:					Distribución										
III. PRESUPUESTO															
Imprevistos 10%:					\$72.00										
Costos Administrativos 8%:					\$57.60										
Presupuesto de costos aproximado:					\$849.60										
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
TIEMPO					2011			Unidad Administrativa del Proyecto		Presupuesto Parcial					
					Mayo							\$720.00			
ACTIVIDAD					16	18	19	20	23	24	25	Parcial	Subtotal		
DETERMINACIÓN DE COMISIONES EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN															
Desarrollo de la política de comisiones.													Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$160.00	
Parámetros de calificación para el generador de comisiones.												\$80.00			
Diseño de la tabla de comisiones para los generadores de comisión.												\$80.00			
Revisión de la política de comisiones.															\$40.00
Aprobación de la política de comisiones.															\$40.00
Comunicación de la política															\$480.00
Socialización de la política.															\$400.00
Control y evaluación de los resultados.													\$80.00		
* Fecha de inicio:					16-May-11										
* Fecha de terminación:					25-May-11										
* Indicadores:					Cumplimiento de las políticas										
V. OBSERVACIONES															
					La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente de Marketing . El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.										

Tabla 6.17 Determinación de Comisiones en el Canal de Distribución

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

6.3.3 Distribución

Ubicación

Actualmente la oficina de Dynamia se encuentra domiciliada en el centro norte de la ciudad de Quito. Tanto los ejecutivos de Dynamia como los consultores mantienen una permanente movilización cuando se está ejecutando un proyecto. Esta es una razón importante por la cual la empresa se encuentra en un sector de fácil acceso. En el estudio de mercado realizado se determinó que para el 78.8% de las empresas encuestadas es importante que el proveedor disponga de una oficina ubicada en un sector empresarial de fácil acceso.

De acuerdo al criterio de los directivos, no existe necesidad al momento de abrir un nuevo punto de atención al cliente en otro lugar geográfico de la ciudad de Quito, ya que los proyectos que la empresa entrega se los desarrolla en las instalaciones u oficina del cliente. Se ha considerado adquirir una oficina que tenga características superiores o similares de las que tiene la actual, con el afán de establecerse en un lugar propio.

Distribución

El mercado en donde se desenvuelve la empresa es un mercado de referencias. Los clientes tratan de conocer de la empresa por los comentarios de los que ya han experimentado el servicio. Como se muestra en la Figura 6.3, el canal de distribución es directo, entre la empresa y el cliente, pero existen ocasiones donde el cliente puede ser contactado por medio de un generador de comisión.

Canal de Distribución

Distribución Directa

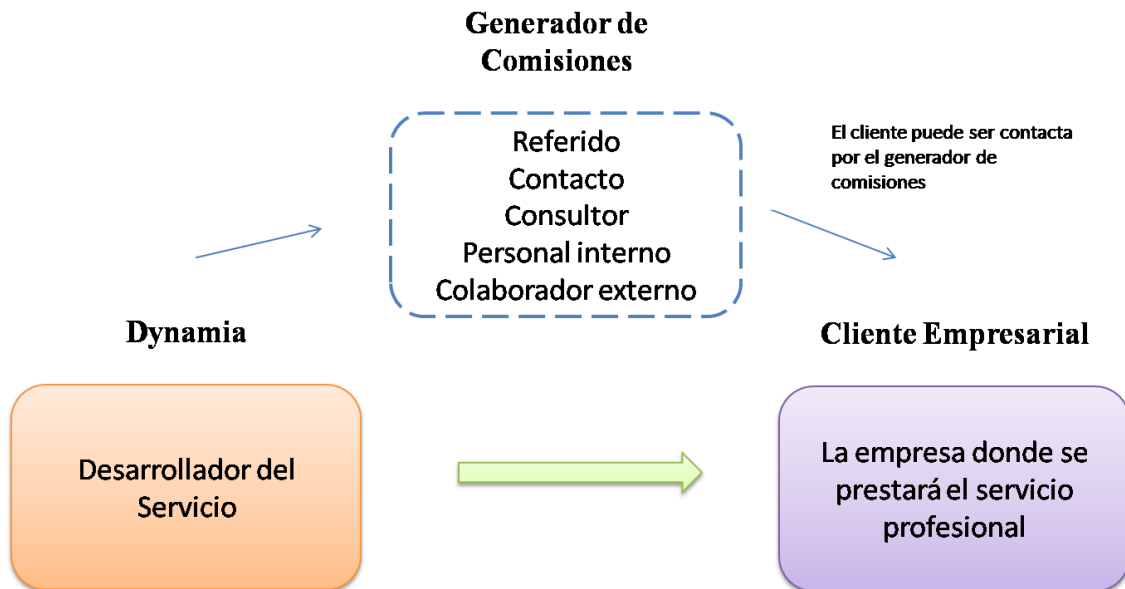


Figura 6.3 Canal de Distribución
Fuente: Investigación de Mercados
Fecha: 30-01-2011

Comisiones

La distribución del servicio de consultoría en gestión comercial y de la implementación e instalación de software se realiza directamente o por medio del personal que está involucrado con la empresa. En la actualidad la gestión de ventas se ejecuta internamente por medio de cuatro personas y a través de un externo. En su mayoría las personas que comercializan los servicios de Dynamia son consultores con amplios conocimientos de la cartera de servicios de la empresa. Con el afán de comercializar el nuevo paquete, se incentivará a que los tres consultores externos con los que actualmente trabaja Dynamia se involucren activamente en la comercialización. Adicionalmente se integrarán a tres personas uno de los cuales ocupará el

cargo de gerente comercial que se encargará de supervisar a dos asistentes comerciales a cargo de alimentar las bases de los potenciales clientes y de realizar el contacto y la coordinación de citas. A continuación se detalla la estructura de comisiones, para el precio paquete establecido y para las demás unidades de negocio. En la Tabla 6.18 se determina quienes son los agentes de comisión de la empresa y el porcentaje comisionado por el cierre de un proyecto. El 10% de la comisión solo se aplicará para los calificados en la tabla de comisiones, que ejecuten el proceso completo de contratación del paquete hasta su cierre

Tabla de Comisiones para el Paquete de Servicios	
Consultores internos o directivos	10%
Consultores externos	10%
Colaboradores externos	10%
Personal interno	10%
Contacto	10%
Referido	10%

Tabla 6.18 Tabla de Comisiones para el Paquete de Servicios

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Evidencia física como tangible en el canal de distribución

El rediseño del espacio físico en la oficina y el equipamiento de audio y video son elementos que pueden ayudar a la empresa a desarrollar mejor sus actividades y proyectar una imagen empresarial sólida y confiable.

En la Tabla 6.19 se describen las tácticas que se plantean como elementos que incentiven un mejor desarrollo en la distribución de los servicios de la empresa.

Plan de Acción -Distribución			
Decisiones Estratégicas		Tácticas	Acciones
Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing		
Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.	Desarrollo del canal de distribución a través de la fuerza de ventas	Creación del departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la unidad operativa y ventas. • Diseño y análisis de funciones y perfiles. • Contratación del personal. • Análisis de carpetas • Pruebas • Selección • Puesta en marcha • Entrega del cargo y las funciones • Capacitación
		Plan para el equipamiento de los espacios físicos e imagen empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y planificación de las necesidades empresariales de equipamiento e infraestructura. • Diseño del área física. • Valoración del mobiliario requerido y de la obra civil. • Análisis y contratación del proveedor. • Control de la obra • Ejecución de la obra

Tabla 6.19 Plan de Acción Distribución

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 6: Creación del departamento comercial

Con el afán de impulsar las ventas en la empresa se ha visto la necesidad de crear un departamento que se encargue de promover las probabilidades de venta en la empresa. Este departamento se encargará de delegar, organizar, coordinar, supervisar y ejecutar las tácticas planeadas. El departamento estará a cargo de un subgerente comercial quien tendrá como responsabilidad administrar y coordinar todo el proceso de comunicación con el cliente, mejorando así la eficiencia de la empresa a través de la obtención, retención y rentabilidad de los clientes. La persona encargada deberá tener título de tercer nivel o nivel superior, con especialización en temas administrativos, que conozca de planificación estrategia empresarial, canales de distribución, producto, comunicación, competencia del mercado y que cuente con aptitudes para el manejo de personal. El principal logro del departamento comercial radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa (Tabla 6.20).

- **Diseño de la unidad operativa y ventas**

Para el diseño de la unidad operativa de la empresa se deberán considerar premisas como determinar e informar acerca de los objetivos comerciales planteados en la planificación estratégica de la empresa y delegar y apoderar al encargado para que ejecute las actividades de manera ágil y oportuna. El personal que administrará la ejecución de las actividades debe ser capaz y tener la actitud necesaria para realizar las actividades asignadas. Los directivos de la empresa determinarán la descripción de los puestos de trabajo y los manuales de operación que permitirán una gestión oportuna. De esta actividad se encargará el gerente de marketing de la empresa

- **Diseño y análisis de funciones y perfiles.**

El diseño de las funciones y perfiles estará a cargo de los directivos de la empresa. Uno de los aspectos que se tendrán que tomar en cuenta para la elaboración de las funciones es que el encargado del departamento comercial debe coordinar todos los aspectos del proceso de marketing, evaluar medidas en base a la retención lealtad y obtención del cliente, investigar al mercado con estudios que le permitan definir y anticiparse a las tendencias y cambios futuros, dirigir las actividades comerciales existentes, responsabilizarse de la negociación con los cliente, entre otras actividades. A su cargo estarán dos asistentes comerciales que tendrán la responsabilidad de llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la consecución de objetivos empresariales. Ellos deberán identificar y segmentar clientes y analizar y evaluar informes de la administración del modelo predictivo. El personal que integre este departamento debe cumplir con habilidades como experiencia en marketing, habilidades

conceptuales en TI (almacenes de datos, extracción de datos, internet), modelos estadísticos, herramientas de automatización de marketing y técnicas de comunicación.

- **Contratación del personal.**

Esta actividad consta de sub actividades referentes al proceso de selección del personal como el análisis de carpetas. La empresa dispone de una base de datos extensa de aspirantes con actitudes y destrezas para ocupar varios puestos en una compañía. Otra herramienta que la empresa puede utilizar es a través de las universidades y sus bolsas de empleo. Las pruebas cognitivas y psicológicas se las realizará a los pre-candidatos, que serán posteriormente seleccionados de acuerdo a parámetros determinados por los directivos de Dynamia.

- **Puesta en marcha.**

En esta actividad se entregará el nombramiento a los encargados del departamento comercial quienes deberán cumplir en los plazos establecidos los objetivos empresariales propuestos. Se han presupuestado dos días de capacitación a cargo del Gerente General de Dynamia.

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
Empresa:	Dynamia																	
Responsable:	Gerencia General																	
II. OBJETIVOS																		
Objetivo Etratégico:	Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.																	
Estrategia:	Desarrollo del canal de distribución a través de la fuerza de ventas																	
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto																	
Mix:	Distribución																	
III. PRESUPUESTO																		
Imprevistos 10%:	\$120.00																	
Costos Administrativos 8%:	\$96.00																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$1,416.00																	
IV. CURSOS DE ACCIÓN																		
TIEMPO	2011														Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial		
	Marzo				Abril											Parcial	Subtotal	
ACTIVIDAD	28	29	30	31	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15			
CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL																	\$1,200.00	
Diseño de la unidad operativa y ventas																		\$160.00
Diseño y análisis de funciones y perfiles																		\$240.00
Contratación del personal																		\$560.00
Análisis de carpetas																		\$320.00
Pruebas																		\$160.00
Selección																		\$80.00
Puesta en marcha																		\$240.00
Entrega del cargo y las funciones																		\$80.00
Capacitación																		\$160.00
* Fecha de inicio:	28-Mar-11																	
* Fecha de terminación:	15-Apr-11																	
* Indicadores:	Incremento en ventas																	
V. OBSERVACIONES																		
	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios para este proyecto, por la intervención de los gerentes. Se contratará una persona que se encargue del departamento comercial con un sueldo mensual de \$600.00 mas beneficios de ley. Se integrara dos asistentes comerciales a la fuerza de ventas por un sueldo fijo mensual de \$300 dólares mas beneficios de ley y mas comisiones.																	

Tabla 6.20 Creación del Departamento Comercial

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 8: Plan para el equipamiento de los espacios físicos e imagen empresarial

Este proyecto busca tangibilizar el servicio entregado por la empresa, a través de la imagen de la oficina, su diseño y los equipos utilizados. En el siguiente proyecto se evaluarán las necesidades actuales de la empresa, el presupuesto de ejecución de las iniciativas y las propuestas de los proveedores para finalizar con la ejecución del proyecto (Tabla 6.21).

- **Evaluación y planificación de las necesidades empresariales de equipamiento e infraestructura.**

En esta etapa los responsables, se reunirán y evaluarán las mejores decisiones que permitan una mejor ejecución de las actividades en la empresa y un mejor ambiente organizacional por medio de la imagen y disposición de los espacios físicos en la oficina.

- **Análisis y contratación del proveedor.**

En esta etapa se recogerán todas las ofertas de los proveedores y se seleccionará la mejor para cubrir con los requerimientos de la empresa, seguido de la contratación con el proveedor. Para esta actividad se ha pedido una proforma a una empresa diseñadora de interiores para obtener un valor aproximado.

- **Control de la obra.**

Durante la ejecución del proyecto se deberán destinar un espacio donde se puedan ejecutar con normalidad las actividades del personal, sin que el desarrollo de la obra afecte los procesos de la empresa. Se ha considerado para el presupuesto de esta macro actividad, los precios de los equipos y la mano de obra de los arquitectos y diseñadores.

PLAN PARA EL EQUIPAMIENTO DE LOS ESPACIOS FÍSICOS E IMAGEN EMPRESARIAL																		
I. INFORMACIÓN GENERAL																		
Empresa:	Dynamia																	
Responsable:	Gerencia General																	
II. OBJETIVOS																		
Objetivo Estratégico:	Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 8% para el nuevo paquete de servicios.																	
Estrategia:	Desarrollo del canal de distribución a través de la fuerza de ventas																	
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto																	
Mix:	Distribución																	
III. PRESUPUESTO																		
Imprevistos 10%:	\$861.14																	
Costos Administrativos 8%:	\$688.91																	
Presupuesto de costos aproximado:	\$10,161.44																	
IV. CURSOS DE ACCIÓN																		
TIEMPO	2011															Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial	
	Abril																\$8,611.39	
ACTIVIDAD	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	Parcial	Subtotal	
PLAN PARA EL EQUIPAMIENTO DE LOS ESPACIOS FÍSICOS E IMAGEN EMPRESARIAL																		
Evaluación y planificación de las necesidades empresariales de equipamiento e infraestructura.																	\$7,651.39	
Diseño del área física.																	\$3,242.62	
Valoración del mobiliario requerido y de la obra civil.																	\$4,408.77	
Análisis y contratación del proveedor.																	\$80.00	
Control de la obra																	\$880.00	
Ejecución de la obra																	\$880.00	
* Fecha de inicio:	11-Apr-11																	
* Fecha de terminación:	29-Apr-11																	
* Indicadores:	Índice de recompra de nuevos servicios																	
V. OBSERVACIONES																		
La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.																		

Tabla 6.21 Plan Para el Equipamiento de los Espacios Físicos e Imagen Empresarial

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

6.3.4 Comunicación

Actualmente, Dynamia informa de los servicios que oferta al mercado a través de la comunicación de referencias. Esta estrategia responde a que la mayor parte de los proyectos cerrados en los últimos años, según información interna de la empresa, han sido por contactos de los ejecutivos de Dynamia, quienes de manera directa se vinculan con sus referidos para comunicar e informar los servicios que entrega la empresa. Las acciones de comunicación están a cargo únicamente de los ejecutivos de la empresa. Como se analizó en el Capítulo 2, no hay planes definidos que permitan transmitir de forma continua un mensaje orientado hacia el público objetivo.

Para desarrollar las acciones de comunicación, es importante reconocer cuales son los medios de comunicación por los cuales se debe entregar la información. En la investigación de mercados se observó que el 38.8 % de los clientes empresariales prefieren informarse a través de medios tecnológicos como internet, e-mail o teléfono, el 25.9% se informan a través de los artículos en revistas relacionadas al medio empresarial, el 16.5% a través de correspondencia y el 12.9% en un primer contacto con el vendedor.

Para Christian Grönroos en su libro “Marketing y Gestión de Servicios” el ciclo de comunicación consta de cuatro partes principales: las expectativas, interacciones, experiencias y comunicación boca a boca⁴⁶. En la Figura 6.4 se visualiza el ciclo de comunicación experimentado por el cliente actual y potencia de Dynamia.

⁴⁶ (Grönroos, 1990)

Gestión Total de la Comunicación de Marketing y de Imagen

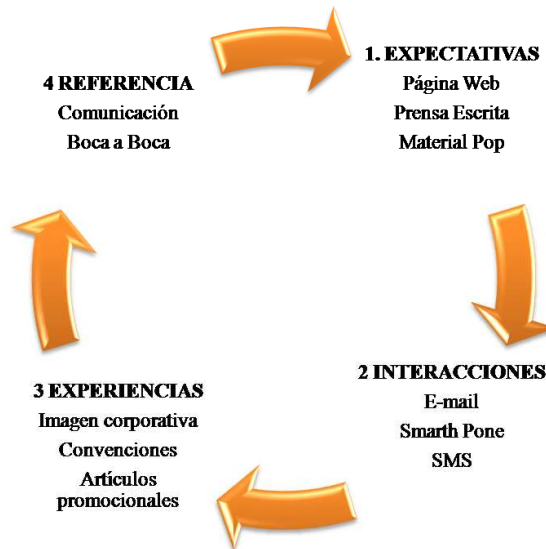


Figura 6.4 Gestión Total de la Comunicación de Marketing y de Imagen

Fuente: Adaptado del libro “Marketing y Gestión de Servicios” de Christian Grönroos; pag.155
Fecha: 15/01/2011

Siguiendo el orden lógico del proceso de comunicación, se presentarán a continuación algunas ideas que le permitan a Dynamia crear “*expectativas*” alrededor de la cartera de servicios de la empresa y el nuevo paquete al cliente potencial y actual.

Página Web

En la etapa de promoción del nuevo paquete de servicios, es necesario generar expectativas alrededor de los elementos que valora el cliente. El estudio de mercado permitió establecer que el internet es un canal de comunicación valorado por el cliente. Se plantea entonces el posicionamiento de la página web empresarial en los principales buscadores de internet (Google, Yahoo, Altavista) con palabras claves que el cliente utilice para buscar información relacionada al tema (Presupuesto Anexo 6.1).

El mensaje que se quiere transmitir en la página web es de sensibilidad, apertura y presteza por parte de la empresa consultora para abordar las inquietudes y necesidades del cliente. Las dimensiones antes mencionadas tuvieron una puntuación en el estudio de mercado de 42.9% para el servicios de consultoría en gestión comercial y de 45.1% para la implementación software, siendo entre todas las mas puntuadas. El diseño actual de la página web mantiene un esquema rígido y poco interactivo con el visitante. Se plantea entonces el rediseño entendiéndose que la página web es un medio de comunicación y promoción, mas no de gestión de ventas o post venta. Se propone potenciar elementos de contenido en las páginas tales como:

- En “Inicio” o home page se presentará un menú con fichas de los servicios que entrega Dynamia como medio de información para que el visitante se entere de manera general que vende la empresa, las ventajas del servicio y cuáles son los resultados alcanzados. También se sugiere presentar un video empresarial de pocos minutos presentando a los consultores, su trayectoria, la experiencia en la implementación de los proyectos y la cartera de clientes atendida. El inicio deberá contener información de los medios de contacto como el MSN, e-mails, teléfonos, nombres de los consultores, sus cargos y la dirección de la empresa.
- En “Empresa” se presentará la filosofía empresarial de Dynamia, su misión, visión, principios y valores.
- En “Partners” se presentará información de los proveedores o socios comerciales y su respaldo a la ejecución de las actividades de la empresa.
- En “Clientes” se presentará el logotipo de los clientes actuales de la empresa y un descriptivo de los servicios que se les ha entregado.

- En “Contáctenos” de debe desplegar información de contactos de la empresa como direcciones, teléfonos y correos electrónicos.

Publicidad

Como se indicó anteriormente la publicidad escrita ocupa un lugar importante para el cliente como medio de comunicación. Se sugiere realizar publicaciones en periódicos (El Comercio y Líderes) con una periodicidad de tiempo de por lo menos una publicación mensual durante tres meses que no supere los \$320 (Cotización Anexo 6.2).

El diseño de material publicitario que será entregado a los potenciales clientes (Dípticos full color tiro y retiro en couche de 150 gr. tamaño A4 abierto A5 cerrado) con el objetivo de comunicar el nuevo paquete de servicios adjunta una carta de presentación de la empresa, anexo a las especificaciones técnicas del servicio ofertado. La periodicidad de entrega será de 3 veces al año (Proforma Anexo 6.3 y Anexo 6.4) y continuamente la entrega de material publicitario a través del personal de contacto.

Dentro del ciclo de comunicación, la “*interacción*” es la etapa donde el cliente experimenta la calidad del servicio de Dynamia a través de los canales de interacción. Durante la ejecución del proyecto, el cliente necesita interactuar con Dynamia para resolver dudas y conocer del progreso del proyecto. En el estudio de mercado se determinó que al 36% de los encuestados les interesaría contactarse por e-mail, seguido de un 17.6% a través de un Smart Phone, al 16.5% por mensajes de texto (SMS) y por último al 12.9% por mensajería instantánea (MSN). Tomando en cuenta los elementos de comunicación antes mencionados, se plantean las siguientes acciones.

Personal de Contacto

El personal de contacto comunicará de manera directa las características del nuevo paquete, facilitando la comprensión y el conocimiento del servicio. Actualmente, las actividades de contacto y de relación directa con el cliente las realizan los ejecutivos de Dynamia, personas con amplia experiencia y conocimientos en la ejecución de proyectos. Esto es una ventaja ya que pueden exponer de manera clara y precisa el servicio ofertado. Uno de los objetivos del personal de contacto de Dynamia, será comunicar la oferta de valor al cliente e identificar sus necesidades para determina el o los servicios que le ayudarán a satisfacerla. Con este fin se propone un curso de capacitación sobre técnicas de venta directa, dirigido para todos los integrantes de Dynamia.

Correo Electrónicos

Todo correo electrónico entregado por Dynamia debe ser bajo el e-mail empresarial (p.ej. gerencia@dynamia.ec) asignado a cada integrante de la empresa, con el objetivo de comunicar la proveniencia del mail al remitente y así crear imagen. Se debe restringir el envío de e-mail a través de correos gratuitos ya que perdería seriedad e importancia la información contenida en el e-mail. Un correo electrónico estándar para entregar información a los clientes de la empresa deberá tener la siguiente estructura:

- Apertura: saludo formal como (p.ej. Estimado/a me dirijo a usted) si se tiene una relación de trabajo o un saludo más personal (p.ej. Nombre del remitente, buenos días) en caso de que el remitente fuera un conocido.
- Cuerpo: el correo deberá ser redactado de forma clara y puntual para que el remitente pueda entender el mensaje.

- Cierre: la despedida deberá tener relación al tipo de mail. Deberá aparecer al final del texto el nombre teléfonos de contacto y dirección completa del emisor, además del logo de la empresa.

Esta será una manera de proyectar al cliente seguridad y confianza con la información que está solicitando. Es necesario tener almacenados todos los e-mails para crear un historial que le permita a la empresa analizar los requerimientos, la resolución de problemas, control de cronogramas, entre otras actividades propias de la ejecución de los proyectos.

Los mensajes instantáneos

Por sus características los mensajes instantáneos son medios efectivos y rápidos, que le permitirán al cliente mantenerse en contacto permanente con técnicos y consultores de Dynamia. Utilizando dispositivos Smart Phone que tengan conexión a internet, la interacción a través de este medio resulta oportuna y de momento. Es importante que el personal de contacto de Dynamia adquiera estos dispositivos inteligentes, para la comunicación oportuna con los clientes. Los mensajes instantáneos pueden ser ejecutados por medio de la implementación de un aplicativo instalado en un ambiente grafico y funcionado con la tecnología cliente-servidor, en la cual el cliente es la computadora que tiene el software y se comunica con una computadora central o servidor el cual corre un programa para enlazarlos a todos.

Protocolo de Llamadas

La comunicación vía telefónica es un canal de comunicación indispensable entre el cliente y la empresa. Es importante proyectar a través de este medio de comunicación confianza, seguridad y presteza. Se propone establecer un protocolo de recepción y emisión de llamadas telefónicas, mismo que debe ser adoptado por todos los miembros de la empresa.

- El tiempo de espera para contestar una llamada será de máximo tres timbres del teléfono.

- Al contestar la llamada se deberá saludar de manera educada con frases como: Dynamia buenos días , le habla (nombre del interlocutor) ¿En qué le puedo ayudar? Siempre se debe responder con una actitud amable, sencilla y directa.
- Siempre se debe tratar de usted al cliente o la persona que está detrás de la llamada.
- La conversación por teléfono desde el saludo hasta el cierre de la llamada tiene que ser contestada con un tono adecuado, vocalizando bien las palabras.
- Si no se le puede dar solución al pedido o requerimiento de la llamada, esta debe ser inmediatamente dirigida a un superior.

Luego de la comunicación de interacción con el cliente éste puede valorar las dimensiones de la calidad que ha obtenido del proceso a través de su *experiencia*. Se plantean a continuación elementos para generar una percepción positiva en la administración de la imagen corporativa.

Imagen Corporativa

Dynamia se presenta al mercado con una imagen fresca, nueva, de confianza y total profesionalismo. El estudio de mercado reveló en promedio que el 44%⁴⁷ de los encuestados valoraban como indicador de calidad la seguridad que proyecta la empresa dedicada a la consultoría en gestión comercial e implementación de software. El logotipo con el cual Dynamia se identifica es un prisma romboidal de seis puntas, figura generadora de energía que confluye en el área central. El nombre comercial “Dynamia” significa actividad, flexibilidad. Es un nombre fácil de memorizar y que causa impacto. El eslogan de la empresa resume con eficiencia su razón de ser. Los elementos de la imagen empresarial fueron desarrollados internamente por los directivos de la empresa.

⁴⁷ El promedio de 45.1% para la consultoría en gestión comercial y el 42.9% para la implementación e instalación software.



La imagen corporativa de Dynamia debe estar presente en todas las interacciones con los clientes y el personal de contacto, mismo que necesita de materiales de oficina y artículos promocionales que permitan ejecutar actividades y generar imagen. Se propone el uso de carpetas símil cuero en donde se encuentre grabado el logotipo de Dynamia y utilizadas para guardar la papelería y documentos empresariales. También se propone dar cuadernos corporativos de pasta dura para todo el personal de la empresa. El diseño del retiro deberá contener el logotipo de la empresa, al anverso la descripción de la cartera de servicios que oferta, en el anverso del tiro la misión, visión, principios y valores de la empresa, y por último el lado del retiro las direcciones y los teléfonos de Dynamia. También se sugiere utilizar discos compactos impresos con el logo de Dynamia a color, con estuche de plástico que serán utilizados para la entrega de trabajos finales.

Las relaciones públicas son otra vía para crear una percepción positiva de Dynamia. El lanzamiento del nuevo paquete se desarrollará en un encuentro empresarial, al que asistirán los potenciales y actuales clientes de Dynamia con el objetivo de exponer las nuevas características del paquete de servicios. Estas charlas serán dictadas por los especialistas técnicos del software y consultores en la rama de gestión comercial. Para la exposición se evidenciarán los resultados alcanzados de las aplicaciones y proyectos anteriormente implementados o ejecutados. Otro de los objetivos del encuentro será crear imagen en donde la ambientación del lugar, los equipos tecnológicos y los expositores e interlocutores comuniquen seguridad y confiabilidad.

La Tabla 6.22 presenta los objetivos y estrategias atados a un proyecto que se involucra directamente con la comunicación de la empresa.

Plan de Acción - Comunicación			
Decisiones Estratégicas		Tácticas	Acciones
Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing		
Posicionar a la empresa dentro del top of mind (6 to lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.	Gestionar de manera oportuna las relaciones con el cliente para satisfacer sus necesidades, a través de la comunicación directa.	Plan para la implementación del modelo de administración de relaciones con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Factibilidad. • Desarrollo del modelo de descubrimiento del conocimiento. • Pruebas. • Implementación.
	Propuesta para las Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)	Manejo de marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal de la empresa en técnicas de ventas • Diseño y envío de mailing publicitario. • Diseño del aplicativo para mensajes instantáneos entre la empresa y el cliente. • Diagnóstico • Diseño • Evaluación • Pruebas • Control
		Manejo de la imagen corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución del Encuentro Empresarial • Relaciones públicas (encuentro empresarial con clientes actuales y potenciales) • Material Promocional • Compra de material promocional (Carpetas simil cuero con logo de la empresa, Cuadernos corporativos, CD's impreso el logo de Dynamia full color)
		Desarrollo del programa de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del entorno empresarial y competitivo de Dynamia con respecto a los medios de comunicación. • Definición de objetivos y mensaje. • Planificación de los medios de comunicación. • Ejecución de las actividades. • Posicionamiento de la página web empresarial en los principales buscadores de internet (google, yahoo, altavista). • Diseño e impresión de material promocional (catálogos comerciales, flyers) • Diseño e impresión de correspondencia. • Publicación en prensa escrita (Lideres). • Evaluación de los resultados.

Tabla 6.22 Plan de Acción Comunicación

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 9: Plan para la implementación del modelo de administración de relaciones con el cliente.

Este proyecto es la base que permitirá una mejor gestión de las relaciones con los clientes como también será un medio de comunicación intuitivo para la oportuna toma de decisiones. Se han planeado algunas actividades que evaluarán el entorno global de la organización y la capacidad que tiene para implementar un modelo CRM. El proyecto busca informar a los clientes sobre la oferta de valor que entrega la empresa y así generar interés. Para que exista una comunicación eficaz de los servicios, la empresa debe coordinar cuidadosamente sus diferentes canales de comunicación: publicidad, venta personal, relaciones públicas, y marketing directo. El proyecto integrará la planificación de estas herramientas de comunicación (Tabla 6.22).

- **Estudio de Factibilidad**

Se verificará los aspectos técnicos, que permitan la correcta implementación de la solución dentro de la empresa. En esta etapa se realizarán reuniones con los directivos y técnicos para evaluar los diferentes elementos que se deben tomar en cuenta para la implementación. En el estudio de factibilidad se evalúa la aplicación de nuevos procedimientos para el análisis de datos y equipos para el área funcional seleccionada.

En general se comienza el proyecto de un sistema como una respuesta a un problema específico.

- **Desarrollo del modelo de descubrimiento del conocimiento**

Se determina una estrategia de modelamiento de datos para la toma de decisiones más informadas. Comprende la determinación de los requerimientos del nuevo sistema, esto incluye el trabajar con las áreas funcionales de la empresa para resolver conjuntamente los problemas. En esta etapa se determinarán los objetivos deseados, la definición del

problema y la determinación de los programas de avance. El descubrimiento del conocimiento comprende la recopilación, organización y evaluación de los procesos del entorno actual de los sistemas y procesos de la empresa.

- **Pruebas**

Esta etapa se verificará la funcionalidad del modelo en los equipos de la empresa, para determinar si existe alguna rectificación en la funcionalidad del mismo, como también en sus formatos. Durante este proceso se pone en práctica todas las acciones posibles para garantizar que el usuario inicial del sistema se encuentre libre de problemas.

- **Implementación**

Luego de haber levantado los requerimientos y desarrollado el modelo se procede a las pruebas en la fase de implementación del modelo. Se debe revisar al sistema periódicamente con el objeto de hacer mejoras. Al implementar un sistema lo primero que se va a verificar es que el sistema sea operacional o que funcione de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.

PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.								
I. INFORMACIÓN GENERAL								
Empresa:	Dynamia							
Responsable:	Gerencia General							
II. OBJETIVOS								
Objetivo Estratégico:	Posicionar a la empresa dentro del top of mind (6 to lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.							
Estrategia:	Gestionar de manera oportuna las relaciones con el cliente para satisfacer sus necesidades, a través de la comunicación directa.							
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto							
Mix:	Comunicación							
III. PRESUPUESTO								
Imprevistos 10%:	\$600.00							
Costos Administrativos 8%:	\$480.00							
Presupuesto de costos aproximado:	\$7,080.00							
IV. CURSOS DE ACCIÓN								
TIEMPO	2011						Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcia
	Abril				Mayo			\$6,000.00
ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Subtotal	
PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE.								
Estudio de Factibilidad							\$1,200	
Desarrollo del modelo de descubrimiento del conocimiento							\$1,200	
Pruebas							\$2,400	
Implementación							\$1,200	
* Fecha de inicio:	4-Apr-11							
* Fecha de terminación:	14-May-11							
* Indicadores:	100% de la funcionalidad del proyecto							
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.							

Tabla 6.23 Plan para la Implementación del Modelo de Administración de Relaciones con el Clientes

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 10: Manejo de marketing directo

Las diferentes actividades planteadas tienen como objetivo generar ingresos y crear fidelidad entre el cliente y Dynamia mediante una posible recompra en la cartera de servicios de la empresa. El marketing directo le permitirá a la empresa mantener el mayor contacto posible con el cliente a través de canales de comunicación directos como es el personal de contacto, y medios tecnológicos (internet, página web, mail, teléfono). El departamento de marketing y comercial será responsable de ejecutar las acciones descritas a continuación (Tabla 6.24).

- **Profesionalizar a la fuerza de ventas**

Al profesionalizar la fuerza de ventas en Dynamia se motivará la lealtad del cliente al saber que el personal de contacto está capacitado para ayudarlo a resolver sus inquietudes y requerimientos. Con esta táctica la empresa podrá potenciar las capacidades del vendedor para que pueda mejorar sus técnicas de venta. Se propone entonces realizar un curso de capacitación a todo el personal de la empresa, para promover sus destrezas y así incrementar la posibilidad de cierre de negociaciones entre la empresa y el cliente.

- **Diseño y envío de mailing publicitario.**

El objetivo de la generación de la campaña mailing es generar lealtad a través del envío de una propuesta de valor a potenciales clientes dentro del mercado objetivo de la empresa y así atraer prospectos que se interesen de la nueva propuesta y generen una recompra. El prospecto necesitará que el correspondiente seguimiento, a cargo de los asesores comerciales y consultores internos encargados de cuentas. Esta actividad se la ha programado realizar con la colaboración de la empresa Notuslink, encargada del diseño y acceso a una base de datos de 500 empresas. (Anexo 6.1).

- **Diseño del aplicativo para mensajes instantáneos entre la empresa y el cliente.**

Este aplicativo le permitirá al cliente, al personal de contacto y a los consultores internos encargados de proyectos, interactuar durante y después de la ejecución del mismo. Con la culminación de esta actividad el cliente y Dynamia a través del chat empresarial, podrán estar en contacto permanente. En una primera etapa se diagnosticarán los recursos tangibles (hardware y software) que la empresa dispone para implementar este tipo de herramienta, seguido del diseño del aplicativo, en donde los técnicos levantarán la información y desarrollará la herramienta adecuada. En la evaluación y pruebas se verificará el funcionamiento y compatibilidad con el sistema y plataforma de la empresa. EL proceso culmina con el control del funcionamiento en la herramienta.

MANEJO DE MARKETING DIRECTO														
I. INFORMACIÓN GENERAL														
Empresa:	Dynamia													
Responsable:	Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial													
II. OBJETIVOS														
Objetivo Estratégico:	Posicionar a la empresa dentro del top of mind (6 to lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.													
Estrategia:	Propuesta para las Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)													
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto													
Mix:	Comunicación													
III. PRESUPUESTO														
Imprevistos 10%:	\$449.60													
Costos Administrativos 8%:	\$359.68													
Presupuesto de costos aproximado:	\$5,305.28													
IV. CURSOS DE ACCIÓN														
TIEMPO	2011										Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial		
	Julio								Agosto	Septiembre		\$4,496.00		
ACTIVIDAD	4	5	6	7	8	Semana 2	Semana 3	Semana 4					Parcial	Subtotal
MANEJO DE MARKETING DIRECTO														
Profesionalizar a la fuerza de ventas (personal de contacto)											Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$400.00		
Capacitación del personal de la empresa en técnicas de ventas														
Diseño y envío de mailing publicitario.													\$1,456.00	
Diseño del aplicativo para mensajes instantáneos entre la empresa y el cliente.											Gerencia General	\$2,640.00		
Diagnóstico													\$400.00	
Diseño													\$1,040.00	
Evaluación													\$400.00	
Pruebas													\$400.00	
Control													\$400.00	
* Fecha de inicio:											1-Jun-11			
* Fecha de terminación:											3-Sep-11			
* Indicadores:	Posicionamiento de la empresa en el 6to puesto del top of mind.													
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.													

Tabla 6.24 Manejo de Marketing Directo

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 11: Manejo de la imagen corporativa

La imagen corporativa de la empresa tiene que ser manifestada en todas las interacciones con el cliente utilizando los medios adecuados. El manejo de la imagen corporativa debe permitir determinar quién es la empresa, que hace la empresa y como lo hace. Las siguientes actividades permitirán el posicionamiento y la diferenciación frente a su competencia (Tabla 6.25).

- **Planificación y ejecución del Encuentro Empresarial**

Para la planificación de las acciones a seguir en la administración de la imagen corporativa, se ha organizado un encuentro empresarial, en donde Dynamia será el anfitrión y los participantes serán clientes actuales y potenciales (20 empresas). En el encuentro se tratarán temas relacionados al nuevo paquete de servicios. El presupuesto para esta actividad incluye el valor de pausas para café, materiales de apoyo (p.ej. micrófonos), proyectores de imagen y horas de internet.

- **Material Promocional**

Previo al encuentro empresarial se ha planificado la elaboración de material de apoyo como carpetas símil de cuero y cuadernos corporativos, que serán entregados a los participantes del evento. Además se entregarán CD's con el logo de la empresa en donde se guardará la información presentada en la exposición. El material promocional antes mencionado también servirá para las labores internas del personal de la empresa.

MANEJO DE IMAGEN CORPORATIVA						
I. INFORMACIÓN GENERAL						
Empresa:	Dynamia					
Responsable:	Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial					
II. OBJETIVOS						
Objetivo Etratégico:	Posicionar a la empresa dentro del top of main (6 to lugar) en el mercado actual, para los proximos 5 años.					
Estrategia:	Propuesta para las Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)					
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto					
Mix:	Comunicación					
III. PRESUPUESTO						
Imprevistos 10%:	\$443.52					
Costos Administrativos 8%:	\$354.82					
Presupuesto de costos aproximado:	\$5,233.54					
IV. CURSOS DE ACCIÓN						
TIEMPO	2011			Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcia	
	Septiembre					
ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3		\$4,435.20	
MANEJO DE IMAGEN CORPORATIVA					Parcial	Subtotal
Planificación y ejecución del Encuentro Empresarial				Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial		\$979.20
Material Promocional						\$3,456.00
Carpetas simil cuero					\$560.00	
Cuadernos corporativos					\$2,610.00	
CD´s					\$286.00	
* Fecha de inicio:	1-Jun-11					
* Fecha de terminación:	3-Oct-11					
* Indicadores:	Posicionamiento de la empresa en el 6to puesto del top of maid.					
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.					

Tabla 6.25 Manejo de Imagen Corporativa

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

Táctica 12: Desarrollo del programa de publicidad

La campaña de publicidad se alinea con las estrategias corporativas. La planificación y ejecución de la campaña será a corto plazo, es decir se ejecutará en un año o menos. En el documento se resumirán aspectos como (Tabla 6.26):

- **Diagnóstico del entorno empresarial y competitivo de Dynamia con respecto a los medios de comunicación.**

En el diagnóstico se debe determinar factores macro y micro ambientales que influyan de manera directa en la empresa, para así evaluar la situación del medio en donde se desenvuelve la empresa y definir las mejores alternativas. Será importante reconocer las acciones publicitarias de la competencia y su efectividad, con el propósito de evaluar acciones que promuevan el conocimiento de Dynamia.

- **Definición de objetivos y mensaje.**

EL objetivo principal del plan de publicidad será crear imagen empresarial, para promover las ventas, persuadiendo a través de los mensajes publicitarios. Lo que se pretende es influir en la percepción que tiene el potencial cliente con respecto al comportamiento de Dynamia. La meta será contribuir al objetivo de ventas propuesto.

- **Planificación de los medios de comunicación.**

En esta etapa se definirán los medios de comunicación más apropiados para comunicar el mensaje que quiere la empresa a sus clientes.

- **Ejecución de las actividades.**

Se ha planificado el posicionamiento de la página web en los principales buscadores (Google, Yahoo, Altavista) permitiendo que el cliente potencial pueda encontrar fácilmente la página web corporativa de Dynamia. El diseño e impresión de catálogos

comerciales, flyers y banner, serán distribuidos en las interacciones con los clientes. El diseño e impresión de correspondencia (carta de presentación de la empresa, anexo a las especificaciones técnicas del servicio ofertado) tiene el propósito de hacerle llegar al cliente actual como al potencia información personalizada y oportuna sobre la oferta de valor de la empresa. La publicidad en prensa escrita (Líderes) cumplirá con el afán de llegar a un amplio número de empresas con el mensaje e imagen empresarial que se quiere transmitir.

- **Evaluación de los resultados.**

Es importante determinar los resultados de las actividades a través de un control continuo que permita modificaciones oportunas y mejorar los resultados del plan. Los responsables encargados de ejecutar esta y las anteriores etapas son los ejecutivos de la empresa encargado del departamento de marketing y comercial.

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD												
I. INFORMACIÓN GENERAL												
Empresa:	Dynamia											
Responsable:	Gerencia de Marketing y Ventas, Departamento Comercial											
II. OBJETIVOS												
Objetivo Estratégico:	Posicionar a la empresa dentro del top of main (6 to lugar) en el mercado actual, para los proximos 5 años.											
Estrategia:	Propuesta para las Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)											
Meta:	Desarrollo del 100% en la ejecución del proyecto											
Mix:	Comunicación											
III. PRESUPUESTO												
Imprevistos 10%:	\$276.16											
Costos Administrativos 8%:	\$220.93											
Presupuesto de costos aproximado:	\$3,258.69											
IV. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO	2011								Unidad Administrativa del Proyecto	Presupuesto Parcial		
	Junio				Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		Parcial	Subtotal	
ACTIVIDAD	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4				3				
DESARROLLO DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD												\$2,761.60
Diagnóstico del entorno empresarial y competitivo de Dynamia con respecto a los medios de comunicación.											\$ 160.00	
Definición de objetivos y mensaje.											\$ 80.00	
Planificación de los medios de comunicación.											\$ 160.00	
Ejecución de las actividades.											\$ 2,281.60	
Posicionamiento de la página web.										Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$ 1,030.40	
Diseño e impresión de catálogos comerciales del paquete de servicio, flyers, banners.											\$ 96.00	
Diseño e impresión de correspondencia.											\$195.20	
Publicidad en prensa escrita .											\$ 960.00	
Evaluación de los resultados.											\$ 80.00	
* Fecha de inicio:	1-Jun-11											
* Fecha de terminación:	3-Oct-11											
* Indicadores:	Posicionamiento de la empresa en el 6to puesto del top of mind											
V. OBSERVACIONES	La ejecución del proyecto lo realizarán de manera directa los directivos de la empresa, quienes dispondrán un tiempo al desarrollo de las actividades programadas. El costo que se maneja es de \$ 80.00 dólares diarios, por la intervención del gerente encargado. El personal de la unidad comercial mantiene un sueldo fijo.											

Tabla 6.26 Desarrollo del Programa de Publicidad

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

6.4 Esquema propuesto para la administración relacional de clientes de la empresa Dynamia

La empresa Dynamia por su giro de negocio necesita vincularse estrechamente con sus clientes ya que entrega servicios de asesoramiento personalizados para cada tipo de negocio. Entre sus objetivos Dynamia busca la retención y lealtad del mercado objetivo, a través de una correcta administración de las relaciones con sus clientes, que promueva la venta del portafolio de servicios. En el modelo relacional CRM, que se ha descrito en el marco teórico propuesto para este documento, Ronald S. Swift define al CRM como un “Enfoque empresarial que permite reconocer el comportamiento del cliente, e influir en él por medio de la comunicación para aumentar su fidelidad”. Este modelo cumple varios procesos que son: el descubrimiento del conocimiento, la planificación de mercados, la interacción con el cliente y por último el análisis y refinamiento de la información. En la Figura 6.5 se puede observar el proceso del CRM de acuerdo a la metodología planteada.



Figura 6.5 Ciclo del Proceso CRM para Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

En la empresa Dynamia se quiere aplicar la metodología CRM para identificar a través de la información extraída de las relaciones con el cliente su comportamiento y necesidades a futuro y así definir con mayor precisión los planes y acciones a ejecutar; permitiendo una mejor relación con el cliente y el incremento de los ingresos para la empresa. En la Figura 6.6 se puede visualizar los objetivos CRM para la empresa.

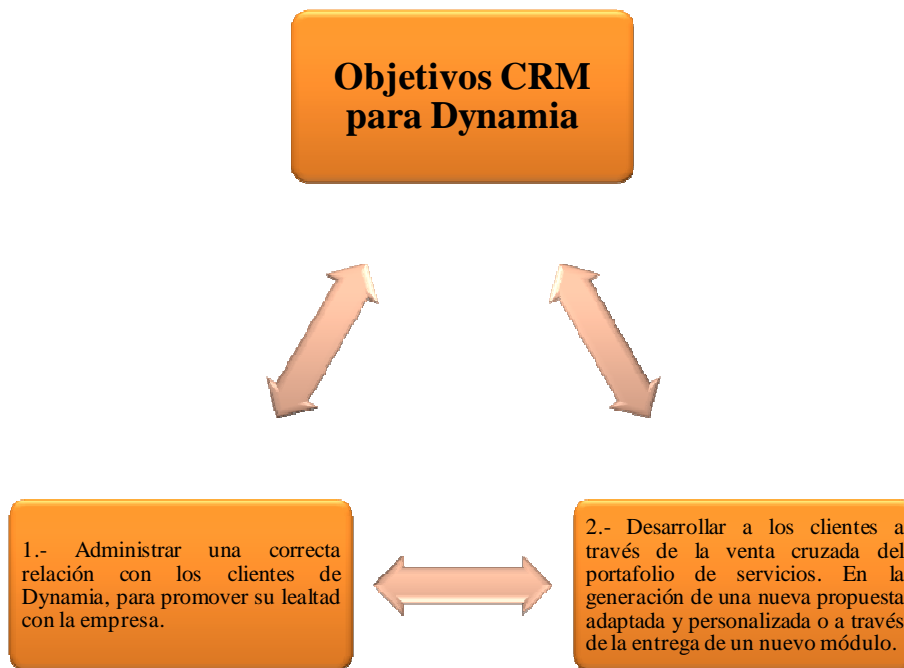


Figura 6.6 Objetivos CRM para Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

Los componentes que integran el enfoque del CRM para la empresa Dynamia se basan en cuatro procesos claves descritos a continuación en la Tabla.

Componentes del Proceso CRM de Dynamia	
1.-Descubrimiento del conocimiento	Dynamia analizará, información útil del clientes para determinar oportunidades del mercado y estrategias de inversión, a través de información interna y externa, generada a partir de las interacciones y transacciones con el cliente.
2.-Planeación del mercado	La planificación de mercados para Dynamia se la realizará a través de la generación de información útil, permitiendo el desarrollo de planes y programas que se vincule con las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para así poder orientar el objetivo de la empresa.
3.-Interacción con el cliente	Dynamia se relacionará con sus clientes interactuando con ellos y ejecutando los planes establecidos.
4.-Análisis y refinamiento	En esta etapa Dynamia analizará los resultados obtenidos luego de haber ejecutado lo planeado. Esta es la etapa del aprendizaje continuo a partir del dialogo con el cliente.

Tabla 6.27 Componentes del Proceso CRM de Dynamia

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

6.4.1 Descubrimiento del Conocimiento

En esta etapa del conocimiento se han definido datos, medios y procesos que le permitirán a Dynamia identificar información útil para detectar oportunidades en el mercado y estrategias de inversión.

6.4.1.1 Datos

a).- Conceptualización de los Datos Empresariales de una Cuenta:

El formulario para la recolección de datos del cliente tiene la finalidad de informar a los miembros de la empresa las particularidades del cliente empresarial o prospecto con el cual se vincularán, a continuación se detalla el contenido del formulario:

Información Interna

Tipo de cuenta: Puede ser un contacto o un cliente (cuenta).

- Cuenta (cliente): Es la empresa que ha realizado una compra a Dynamia o al cual se le está desarrollando un proyecto.

- Cliente potencial: Es aquel que se encuentra en el proceso de venta de Dynamia. Esta información le permitirá a los directivos determinar en qué etapa del ciclo de venta se encuentra el potencial cliente que puede estar en la etapa de:

Prospección: En esta etapa de la venta al cliente potencial se le entrega información de los servicios de Dynamia para luego formalizar una reunión o entrevista.

Cotización: En esta etapa de venta al cliente potencial se le ha entregado una propuesta por escrito previo su consentimiento e interés.

Seguimiento: Es la etapa donde el potencial cliente, luego de la entrega de la propuesta por escrito se le realiza el seguimiento con visitas, llamadas y envío de mails.

- Nombre comercial de la cuenta: O nombre de fantasía del cliente empresarial (potencial o actual) con el cual se lo identifica en el sector y utiliza para realizar su tráfico comercial.
- Nombre jurídico de la cuenta: (razón social): Es el nombre con el cual la cuenta maneja la administración contable y elabora documentos contractuales, es el nombre que figura en el documento de constitución de la empresa.
- Toma de contacto: Es el medio por el cual el cliente y Dynamia se contactaron (Campaña mailing, prensa escrita, referido, pagina web, encuentro empresarial, personal de contacto) este campo le permitirá a los directivos encargados de analizar y evaluar la información, determinar la efectividad de las campañas y medios diseñados para el contacto con el cliente.

Campaña mailing: Esta campaña se enfocará a los clientes potenciales de Dynamia a quienes se les entregará información de la empresa como de la oferta de valor.

Prensa escrita: Esta campaña propone comunicar y llegar al cliente potencial a través de la prensa escrita (semanal Líderes), que transmitirá información de la empresa y su oferta de valor.

Referido: El referido es la persona que informó al potencial cliente de la empresa y su oferta de valor.

Pagina Web: A través de este documento electrónico adaptado para subirlo al internet (World Wide Web), el potencial cliente se podrá informar de todos los por menores de la empresa y su oferta de valor.

Encuentros empresariales: Esta campaña de relaciones públicas será un medio de contacto entre Dynamia y sus potenciales clientes.

Personal de contacto: El cliente puede ser informado de los servicios y existencia de Dynamia por medio del personal de contacto de Dynamia, quienes se encuentran en permanente búsqueda de potenciales clientes.

- Asignado a: Es el nombre del consultor interno quien se relacionará directamente con el cliente actual, potencial o contacto.
- Soporte comercial: Es el nombre del asesor comercial encargada de subir los datos o interacciones con el cliente actual, potencial o contacto al sistema.
- Fecha de contacto: Se refiera al día cuando el tipo de cuenta y Dynamia se pusieron en contacto.

Información de la Cuenta

La información de la cuenta será referente al lugar en donde se entregue el servicio profesional. Con esta información se llenarán los datos de la cuenta: (dirección, teléfono fijo, extensión, teléfono celular, fax, mail)

- Página Web: Será la dirección electrónica del cliente empresarial.
- Número de puntos de venta: Son las sucursales ubicadas en todo el país.
- Número de empleados: El total de los empleados que se encuentran laborando en toda la empresa
- Industria: La cuenta (cliente actual o potencial) puede pertenecer al sector: venta de materiales de la construcción, comercialización de muebles, inmobiliarias, mantenimiento y reparación de hardware, seguros y reaseguros, comunicación.

Información del Contacto Empresarial

Nombre de la persona o contacto: Persona relacionada o que se encuentra laborando dentro de la empresa (cliente empresarial), que posiblemente ha informado a Dynamia de una oportunidad de negocio. Se debe extraer datos básicos del contacto como; cargo, unidad administrativa a la que pertenece dentro de la compañía, tiempo en la compañía, teléfono personal, teléfono empresarial, extensión, celular, mail.

Información del Contacto con la Necesidad de Servicio

Nombre de la persona o contacto: Se debe disponer del nombre de la persona que requiere el servicio dentro de la empresa, de igual manera datos como; el cargo, unidad administrativa a la que pertenece dentro de la compañía, tiempo en la compañía, teléfono personal, teléfono empresarial, extensión, celular, mail.

Información de los Tomadores de Decisión

Nombre de la persona o contacto: En este campo se colocará el nombre de la persona responsable de la toma de decisión dentro de la empresa. Es aquel quien evalúa la propuesta de Dynamia. Además se debe extraer información como; el cargo, unidad administrativa a la que pertenece dentro de la compañía, tiempo en la compañía, teléfono personal, teléfono empresarial, extensión, celular, mail.

Se espera que la información recolectada pueda generar hojas de resumen para la administración de las cuentas según los datos del cliente empresarial (Tabla 6.28)

Lista de empresas					
Nombre de la empresa ▼	Contacto empresarial ▼	Fecha - Contacto ▼	Teléfono ▼	Asignado a ▼	Admin. Cuenta ▼
Proinmobiliaria	Esteban Barra	23-nov-10	(09)6803047	José Fernandez	Jorge Astudillo
Madeval	Tita Naranjo	03-sep-10	(08)3179110	Eduardo Gabela	Ana Martinez

Tabla 6.28 Cuadro Resumen Información de la Cuenta

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

En el formulario presentado a continuación (Tabla 6.29) en el cual se registrarán todos los datos anteriormente definidos, lo deberá llenar el consultor asignado quien se responsabilizará de la extracción de datos antes, durante y después de la relación con el cliente.


Hoja de Trabajo Información de la Cuenta		 <small>SOLUCIONES EMPRESARIALES</small>	
Información Interna			
Nombre de la empresa (HT1)	<input type="text"/>		
Nombre comercial de la cuenta	<input type="text"/>		
Nombre jurídico de la cuenta	<input type="text"/>		
Asignado a (Consultor)	<input type="text"/>	Toma de contacto	<input type="text"/>
Soporte comercial	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/> página web <input type="checkbox"/> mailing <input type="checkbox"/> prensa escrita <input type="checkbox"/> encuentro empresarial <input type="checkbox"/> referido <input type="checkbox"/> partner <input type="checkbox"/> asesor comercial <input type="checkbox"/> consultor <input type="checkbox"/> correspondencia
Fecha de contacto	<input type="text"/>		
Tipo de cuenta	<input type="text"/>		
	<input type="checkbox"/> prospecto <input type="checkbox"/> cotización <input type="checkbox"/> seguimiento <input type="checkbox"/> cuenta		
Información de la Cuenta			
Dirección	<input type="text"/>	Página Web.	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>	Número de puntos de veta (HT2)	<input type="text"/>
Teléfonos fijo	<input type="text"/>	Número de empleados	<input type="text"/>
Ext.	<input type="text"/>	Industria	<input type="text"/>
Teléfonos celular	<input type="text"/>		<input type="checkbox"/> Materiales de construcción <input type="checkbox"/> Muebles <input type="checkbox"/> Inmobiliarias <input type="checkbox"/> Arreglo de hardware <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones
Fax	<input type="text"/>		
Mail.	<input type="text"/>		
Información del Contacto Empresarial			
Nombre del contacto	<input type="text"/>	Tiempo en la compañía.	<input type="text"/>
Celular	<input type="text"/>	Unidad corporativa	<input type="text"/>
Teléfono empresarial	<input type="text"/>	Cargo del contacto	<input type="text"/>
Ext.	<input type="text"/>	e-mail 2	<input type="text"/>
e-mail 1	<input type="text"/>	e-mail 3	<input type="text"/>
Información del Contacto con la Necesidad de Servicio			
Nombre del contacto	<input type="text"/>	Tiempo en la compañía.	<input type="text"/>
Celular	<input type="text"/>	Unidad corporativa	<input type="text"/>
Teléfono empresarial	<input type="text"/>	Cargo del contacto	<input type="text"/>
Ext.	<input type="text"/>	e-mail 2	<input type="text"/>
e-mail 1	<input type="text"/>	e-mail 3	<input type="text"/>
Información de los Tomadores de Decisión			
Nombre del contacto	<input type="text"/>	Tiempo en la compañía.	<input type="text"/>
Celular	<input type="text"/>	Unidad corporativa	<input type="text"/>
Teléfono empresarial	<input type="text"/>	Cargo del contacto	<input type="text"/>
Ext.	<input type="text"/>	e-mail 2	<input type="text"/>
e-mail 1	<input type="text"/>	e-mail 3	<input type="text"/>
Observaciones			
<input type="text"/>			

Tabla 6.29 Hoja de Trabajo Información de la Cuenta

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

b).- Conceptualización de los Datos de Comercialización de una Cuenta:

Los datos de comercialización de un servicio entregado a un cliente le permitirá a los directivos de Dynamia determinar responsabilidades e información útil para determinar montos de venta, tiempo de ejecución de proyectos, entre otros. A continuación se conceptualizarán los datos dentro de este proceso comercial, mismos que se visualizarán en el formulario.

Información Proyecto

- Nombre del proyecto: Es el servicio que se le ha entregando al cliente (nombre del servicio dentro de la oferta de valor)
- Asignado a: Es el nombre del consultor interno quien se ha relacionado directamente con el cliente actual, potencial o contacto.
- Soporte comercial: Es el nombre del asesor comercial encargada de subir los datos o interacciones con el cliente actual, potencial o contacto; al sistema.
- Fecha de inicio del proyecto: Es la fecha donde el proyecto inicio sus operaciones.
- Fecha de fin del proyecto: Es la fecha donde el proyecto culminó sus operaciones.
- Consultores externos a cargo del proyecto: Es el nombre de aquellos consultores que no forman parte de la nómina de la empresa pero que ejecutan sus actividades como servicios profesionales.
- Encargado del proyecto cliente: Nombre del administrador del proyecto por parte del cliente

Teléfonos (empresarial, celular): Los teléfonos personales del encargado del proyecto son importantes para poder localizar de manera oportuna al representante del cliente.

Mail: El correo electrónico del representante del cliente es un medio de contacto dentro de la interacción en el proceso de ejecución del proyecto.

Datos de la venta

- Precio de cierre del proyecto: Es el valor por el cual acordaron las partes ejecutar el proyecto, se deberá escribir el valor en dólares.
- Descuento sobre precio: El descuento podrá ser de hasta un 5% sobre el valor convenido.
- Forma de pago: La forma de pago podrá ser al contado, a través de tarjeta de crédito, o con pago en donde se cancele la primera parte al inicio y al final del proyecto (40% inicio - 60% fin)
- Fecha de pago final: Esta fecha permitirá evaluar el cumplimiento de los plazos establecidos en el acuerdo de pago por parte del cliente.

Se espera que la información recolectada pueda generar hojas de resumen para la administración de las cuentas según los datos de comercialización, con el objetivo de sintetizar la información extraída del proceso de comercialización. A continuación se presentan datos importantes para el resumen (Tabla 6.30)

Lista de proyectos					
Tipo de Proyecto ▼	Precio - Proyecto ▼	Fecha de inicio ▼	Fecha de fin ▼	Asignado a ▼	Admin. Cuenta ▼
Paquete de servicios	\$12,894	04-mar-11	08-may-11	José Fernandez	Jorge Astudillo
Consultoría en gestión	\$20,000	02-ene-11	14-mar-11	Eduardo Gabela	Ana Martinez

Tabla 6.30 Cuadro Resumen Lista de Proyectos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

En el formulario presentado a continuación (Tabla 6.31), en el cual se registrarán todos los datos anteriormente definidos, lo deberá llenar el consultor asignado quien se responsabilizará de la extracción de datos antes, durante y después de la relación con el cliente.


Información de Comercialización 			
Información Proyecto			
Nombre del proyecto (C1)	<input type="text"/>		
Nombre de la empresa	<input type="text"/>		
Consultor interno a cargo del proyecto (C4)	<input type="text"/>		
Administrador de cuenta	<input type="text"/>		
Fecha de inicio del proyecto	<input type="text"/>	Fecha de fin del proyecto (C2)	<input type="text"/>
Consultores externos a cargo del proyecto	<input type="text"/>		
Encargado del proyecto cliente	<input type="text"/>		
Teléfono empresarial	<input type="text"/>	Mail	<input type="text"/>
Teléfono celular	<input type="text"/>		
Datos de la venta			
Precio proyecto (C3)	<input type="text"/>	Descuento	<input type="text"/>
Forma de pago	<input type="text"/>	Fecha de pago final	<input type="text"/>
	40% inicio - 60% fin Targete de crédito Contado		

Tabla 6.31 Información de Comercialización

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

c).- Conceptualización de los Documentos Históricos de la Cuenta:

Los documentos históricos de la cuenta permitirán capturar amplia información de los clientes, las condiciones y plazos establecidos, fechas de pago, entre otros datos. Esta

información la recolectará el consultor encargado del proyecto. Los documentos que se han considerado de importancia guardar en el historial de documentación son; el contrato o acuerdo entre las partes, el reporte para gestión de oportunidades, formulario de satisfacción del cliente informe de seguimiento, las facturas entregadas al cliente.

Se espera que la información recolectada pueda generar hojas de resumen para la administración de los historiales, a continuación se presenta el resumen propuesto para esta sección (Tabla 6.32)

Formulario para la Documentación				
Factura ▼	Contrato ▼	Reporte - Gestión de Oportunidades ▼	Evaluación de Satisfacción ▼	Informe de Seguimiento ▼
Factura 1	Contrato	Reporte 1	Evaluación 1	Informe 1
Factura 2		Reporte 2	Evaluación 1	Informe 2
Factura 3		Reporte 3	Evaluación 1	Informe 3

Tabla 6.32 Cuadro Resumen Información Histórica

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

d.- Conceptualización de los Datos de Resolución de Quejas:

La información recolectada a través de la gestión de quejas le permitirá a Dynamia evaluar y controlar la eficiencia de la administración y resolución oportuna de los requerimientos del cliente. Es así como a continuación se define los campos en el formulario de quejas.

- Nombre de la empresa: Es el nombre comercial del cliente empresarial que tiene la queja hacia Dynamia.
- Nombre de la persona que realizó la queja: Miembro de la Organización (cliente empresarial) que tiene vinculo y conoce de la relación entre su empresa y Dynamia, es la persona quien ha realizado la queja.

- Fecha de recepción de la queja: Es la fecha en donde el cliente se comunicó con la empresa para realizar la queja, a partir de esta fecha se contabilizará, el tiempo que se ha demorado Dynamia en resolver la queja del cliente.
- Canales de comunicación: El canal de comunicación será el elegido por el cliente para hacer conocer su queja al cliente.
- Descripción del problema: Se detallará exactamente la queja que el cliente tiene para con Dynamia
- Asignado a: Es el nombre del consultor interno que estuvo a cargo de la ejecución del proyecto, es la persona idónea para resolver los por menores que el cliente tiene para con Dynamia.
- Fecha de resolución de queja: Es la fecha en donde el consultor encargado del proyecto informará al asesor comercial que la queja ha sido solucionada.
- Descripción de la resolución del problema: Es el detalle de la resolución de la queja.

Se espera que la información recolectada pueda generar hojas de resumen para la administración de quejas, Se detalla a continuación el cuadro resumen de quejas (Tabla 6.33)

Resolución de quejas			
Nombre de la empresa ▼	Asignado a ▼	Fecha de recepción ▼	Fecha de resolución ▼
Proinmobiliaria	José Fernandez	04-mar-11	08-may-11
Madeval	Eduardo Gabela	02-ene-11	14-mar-11

Tabla 6.33 Cuadro Resumen de Resolución de Quejas

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

En el formulario presentado a continuación (Tabla 6.34), se registrarán todos los datos anteriormente definidos, estos datos los llenará el consultor asignado para resolver la queja del cliente, quien se responsabilizará de generar el reporte y entregarlo a soporte comercial.


Resolución de Quejas			
Nombre de la empresa	<input type="text"/>	Fecha de recepción de la queja	<input type="text"/>
Nombre de la persona que realizó la queja por parte de la empresa	<input type="text"/>		
Canal de contacto	<input type="text" value="▼"/> <ul style="list-style-type: none"> Teléfono Mail Personal Carta escrita Consultor interno 		
Descripción del problema	<input style="height: 80px;" type="text"/>		
Asignado a	<input type="text"/>	Fecha de resolución de queja	<input type="text"/>
Descripción de la resolución del problema	<input style="height: 80px;" type="text"/>		

Tabla 6.34 Resolución de Quejas

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

e.- Conceptualización de los Datos para el Reporte de la Gestión de Oportunidades:

Los datos de gestión de cuenta permitirán determinar luego de la ejecución de un proyecto, posibles necesidades del cliente y la oportunidad de establecer nuevas ventas como también la recompra de nuevos proyecto, además de evaluar el historial de acciones del cliente en el mercado. A continuación se conceptualizarán los datos para el reporte de gestión.

Evolución de la Cuenta en el Sector

- Nombre de las Unidades Administrativas de la Empresa: Se detallará el nombre de las unidades administrativas de la empresa y su responsabilidad dentro de la empresa.
- Líneas de productos que comercializan: Se detallará los productos y servicios que la empresa entrega al mercado.
- Historial de ventas anuales: Se deberá determinar el valor de las ventas anuales para definir el crecimiento o decrecimiento de la empresa durante la ejecución de sus actividades.
- Proveedores de la empresa: Se determinará cuales son los proveedores en temas relacionados con consultoría e gestión comercial, capacitación del personal de ventas, desarrollo y software.
- Evolución del cliente empresarial durante el desarrollo de sus actividades en el mercado:
En este apartado el consultor debe determinar un esquema amplio de la evolución de la empresa en el mercado, en que ha incursionado, que ha desarrollado, con quien se ha relacionado, quienes han sido sus aliados estratégicos, todo esto con el objetivo de conocer la evolución pasada y suponer posibles cambios a futuro de la empresa.

- Tipo de empresa: Se debe identificar con qué tipo de cliente empresarial se está manejando la relación si es el caso de una empresa: familiar, internacional o multinacional.
- Filosofía empresarial: A través de la filosofía empresarial se debe determinar la misión, visión, principios y valores de la empresa, con el afán de establecer cuáles son las aspiraciones de la empresa

Generación de Oportunidades

- Necesidades detectadas: Se debe establecer las necesidades actuales y futuras de la organización independientemente de si Dynamia las pueda cubrir.
- Oportunidades de negocio: Se debe sugerir los posibles proyectos que Dynamia puede entregar en base a la determinación de las necesidades del cliente.

En el formulario presentado a continuación (Tabla 6.35), se registrarán todos los datos anteriormente definidos, lo deberá llenar el consultor asignado al proyecto, quien se responsabilizará de generar este reporte a la dirección de la empresa una vez finalizado la ejecución de un determinado proyecto.


Reporte para la Gestión de Oportunidades	
Evolución de la Cuenta en el Sector	
Unidades Administrativas de la Empresa	<input type="text"/>
Líneas de productos que comercializan (GO1)	
<input type="text"/>	
Historial de ventas anuales (GO2)	
<input type="text"/>	
Clientes de la empresa (GO3)	
<input type="text"/>	
Evolución del cliente empresarial durante el desarrollo de sus actividades en el mercado (GO4)	
<input type="text"/>	
Tipo de empresa	
<input type="text"/>	
Filosofía empresarial	
<input type="text"/>	
Reciprocidad	
Calificación (GO7)	<input type="text"/>
Generación de Oportunidades	
Necesidades detectadas (GO5)	
<input type="text"/>	
Oportunidades de negocio (GO6)	
<input type="text"/>	

Tabla 6.35 Reporte para la Gestión de Oportunidades

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

f.- Evaluación de Satisfacción:

El formulario para evaluar la satisfacción del cliente permitirá determinar en qué grado sus expectativas han sido cumplidas por la empresa Dynamia, en la Tabla 6.36 se establece las preguntas que el consultor interno encargado del proyecto deberá realizar al cliente.


Evaluación de Satisfacción		
<p>Marque con una X las siguiente preguntas.</p>		
<p>1.- Mencione, ¿Hasta que punto está satisfecho con los servicios entregados por Dynamia?</p>		
_____	a).- muy satisfecho	
_____	b).- algo satisfecho	
_____	c).- algo insatisfecho	
_____	d).- muy insatisfecho	
<p>2.- Es probable que la empresa elija a Dynamia la próxima vez que necesiten los servicios de un consultor en gestión?</p>		
_____	e).- seguramente	
_____	f).- probablemente	
_____	g).- quizá si o quizá no	
_____	h).- probablemente no	
_____	i).- seguramente no	
<p>3.- Si un amigo o asociado necesita los servicios de un consultor de gestión ¿es probable que usted le recomiende usar los servicios de la empresa Dynamia?</p>		
_____	j).- seguramente lo haría	
_____	k).- probablemente lo haría	
_____	m).- quizá si o quizá no	
_____	n).- probablemente no lo haría	
<p>Si la calificación tubo un visto en (a, e, j) la calificación será de 4/4 (muy bueno)</p>		
<p>Si la calificación tubo un visto en (b, f, k) la calificación será de 3/4 (bueno)</p>		
<p>Si la calificación tubo un visto en (c, g, m) la calificación será de 2/4 (regular)</p>		
<p>Si la calificación tubo un visto en (c, g, m) la calificación será de 1/4 (malo)</p>		
Calificación (S1)	<input style="width: 150px; height: 15px;" type="text"/>	

Tabla 6.36 Evaluación de Satisfacción

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

Informe de Seguimiento

En el desarrollo del conocimiento se pretende llegar a consolidar datos útiles del cliente que permitan la planeación de mercado. Los directivos o personas encargadas de tomar las decisiones en Dynamia utilizarán esta información como insumo para determinar oportunidades de negocio. El Informe consta de un cuadro resumen, donde se detallan los años en donde el cliente y Dynamia tuvieron algún tipo de relación, el servicio entregado, montos pactados, consultor interno a cargo del proyecto, porcentaje de satisfacción del servicio que obtuvo el cliente y la reciprocidad que el cliente tiene para con Dynamia (se calificará por el gerente de la empresa de acuerdo a parámetros tales como: la puntualidad en los pagos, los reprocesos y problemas legales que se hayan suscitado entre las partes). En la evolución histórica del cliente, se determina la trayectoria de la empresa (cliente) en el transcurso de sus actividades dentro del mercado, los puntos de venta que maneja, las líneas de servicios o productos que comercializa, sus clientes y la filosofía empresarial. En la determinación de necesidades del cliente se detalla cuáles son sus problemas y que servicios de la oferta de valor de Dynamia puede llegar a satisfacerlas. A continuación se describe la ejemplificación del informe generado por los consultores internos luego de la entrega de un servicio o servicios al cliente (Tabla 6.37), con el objetivo de evaluar nuevas oportunidades de negocio.

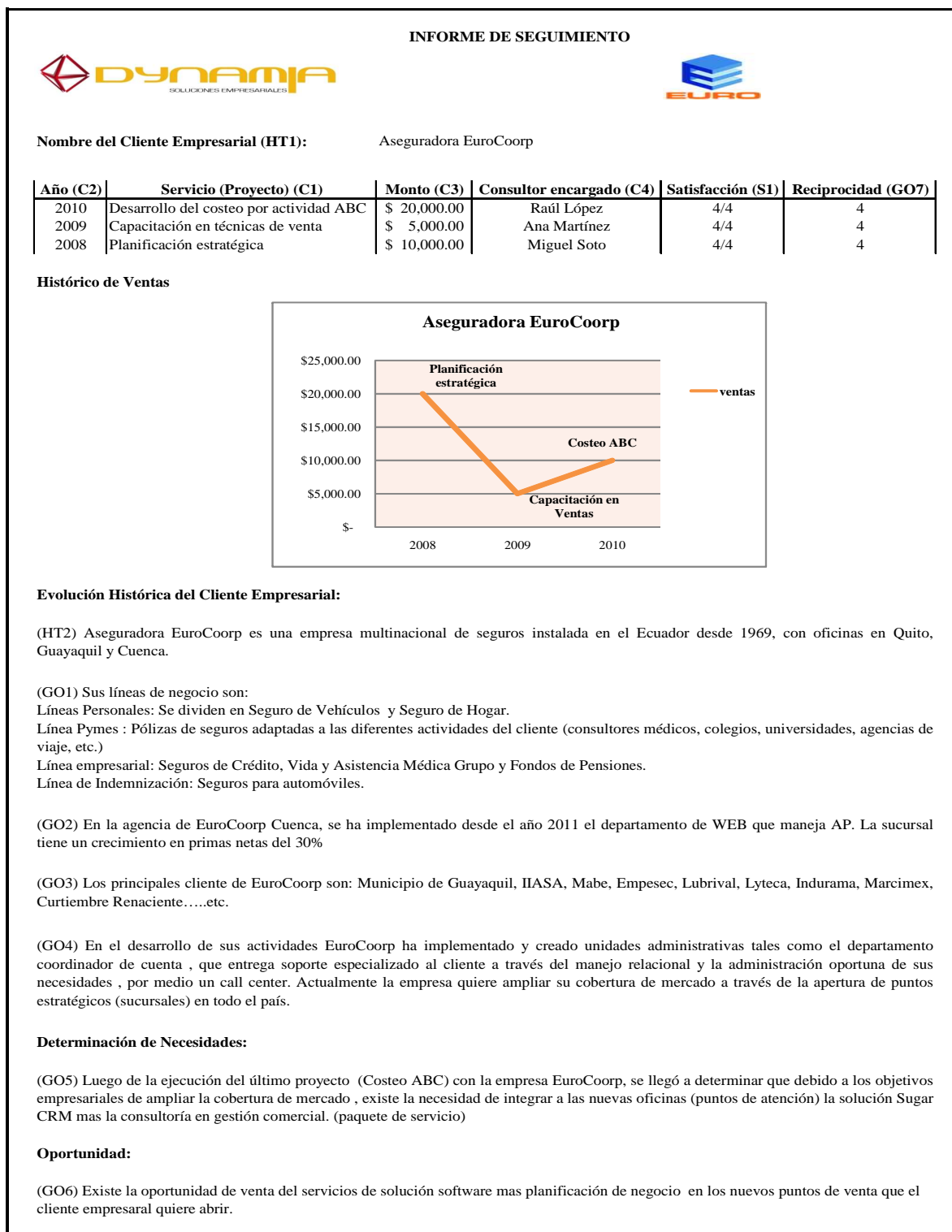


Tabla 6.37 Informe de Seguimiento

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 15/03/2011

6.4.1.2 Medios

Para recabar los datos anteriormente descritos, se han planteado los medios por los cuales se determinará la información, estos medios o canales podrán ser: de tipo personal, tecnológico o documental.

- Información Empresarial de una Cuenta: El perfil del cliente empresarial que se necesita conocer será alimentado a través de la hoja de trabajo desarrollada por los consultores internos en sus visitas, encuentros y reuniones con los clientes. Los datos de la hoja de trabajo serán integrados al sistema de información por el asistente de cuenta (asistente comercial).

- Información Comercial de una Cuenta: Los datos de comercialización (servicio comprado, consultor interno a cargo del proyecto, consultores externos a cargo del proyecto, descripción del proyecto vendido, precio de cierre del proyecto, descuento sobre precio y forma de pago) serán extraídos del contrato firmado entre las partes.

Los datos (fecha de inicio del proyecto, fecha de fin del proyecto, datos de los encargados del proyecto por parte del cliente) serán recabados del consultor interno encargado del proyecto por parte de Dynamia.

La Fecha de pago final del proyecto será extraída del informe contable, generado por el contador de la empresa.

- Documentos históricos de la Cuenta: El Consultor interno encargado del proyecto deberá entregar al asistente de cuenta una copia del contrato y del reporte para la gestión de oportunidades, documentos que serán digitalizados en el sistema de información. En el informe emitido por contabilidad se debe adjuntar las copias de las facturas entregadas al cliente, para digitalizarlas y subirlas a su historial.

- Resolución de Quejas: Las quejas serán captada a través del teléfono, correo electrónico, comunicado escrito y personal de Dynamia quienes inmediatamente generarán un reporte de la queja indicando el motivo y la fecha exacta de contacto. El soporte comercial (soporte de cuenta) o consultor interno deberán generar la queja a través del formulario de quejas, esta información se subirá al sistema y el soporte de cuenta designará al consultor interno responsable de resolver la queja (consultor interno designado del proyecto). El consultor interno encargado generará una copia del informe de resolución de quejas en donde se detalla cómo se procedió en el caso.
- Reporte de la Gestión de Oportunidades: El reporte será emitido por el consultor interno a cargo del proyecto, luego de terminar la relación entre el cliente y Dynamia con la entrega del servicio (proyecto). El soporte de cuenta subirá los datos al sistema de información de la cuenta.
- Formulario de satisfacción del cliente: Las preguntas contenidas en el formulario de satisfacción, deberán ser llenadas por el cliente empresaria, el documento debe ser emitido por el consultor interno encargado al soporte de cuenta quien a su vez debe subir los datos al sistema de información.
- Informe de Seguimiento: Este informe lo debe generar el consultor interno a cargo del proyecto y entregarlo a los directivos o encargados de la planificación de mercado de Dynamia para que determinen las tácticas y actividades que se administrarán al cliente actual de la empresa.

6.4.1.3 Procesos

Los procesos que se describirán a continuación son aquellos que tienen relación con el almacenamiento y recolección de datos para alimentar al sistema de información.

- a) **Datos Empresariales de una Cuenta:** El consultor encargado de realizar la visita al cliente empresarial llenará la información de la hoja de trabajo, misma que debe ser entregada al soporte de cuenta, encargado de registrar los datos en el sistema de información.

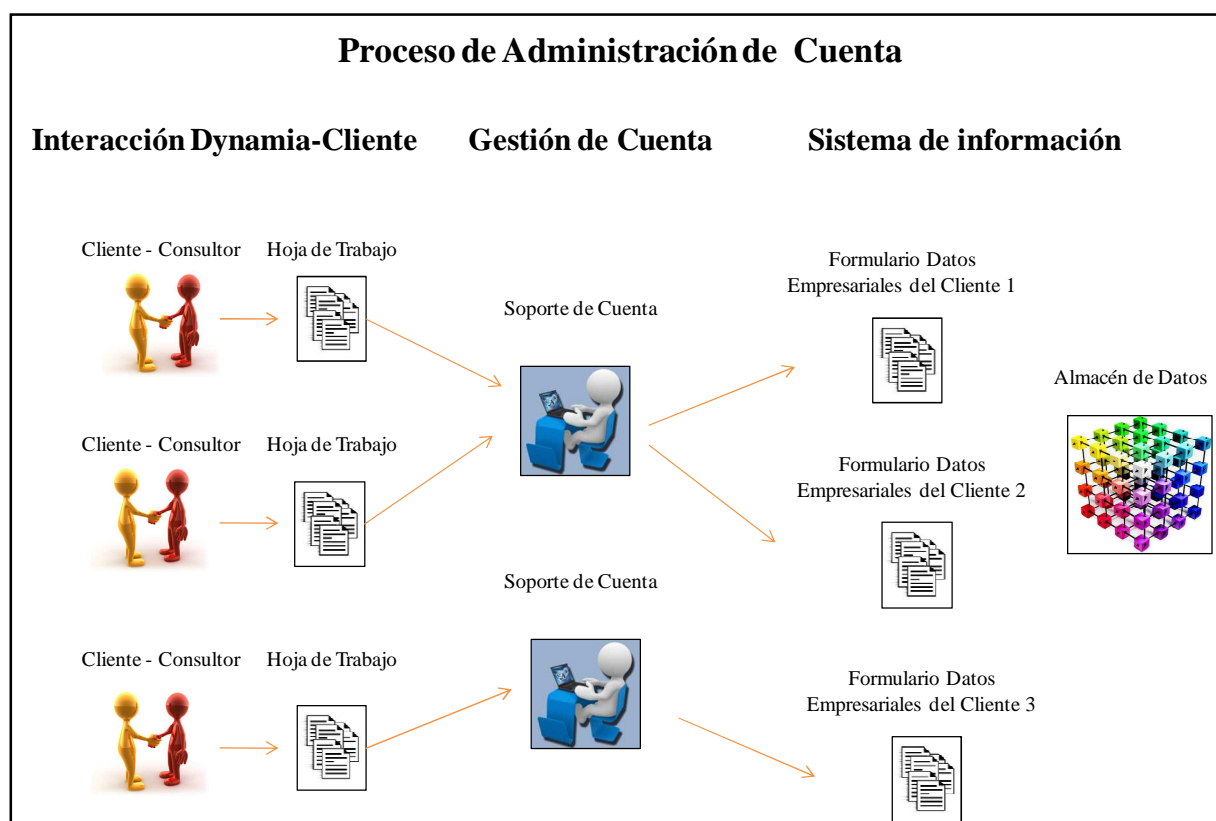


Figura 6.7 Proceso de Administración de Cuenta

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/03/2011

b) **Datos de Comercialización de una Cuenta:** El consultor interno encargado del proyecto que se responsabilizará de la firma del contrato entre las partes, entregará una copia al asistente comercial (soporte de cuenta) quien subirá los datos al sistema de información. El consultor interno que conoce de las fechas exactas (fecha de inicio del proyecto y fecha de fin del proyecto) en las cuales se ha ejecutado el proyecto y los datos de los representantes del cliente (encargado del proyecto por parte del cliente, teléfono empresarial, celular y mails), notificará verbalmente al asistente comercial (soporte de cuenta), para que este a su vez integre la información al sistema. El contador emitirá un informe donde se especifique la fecha de pago final que el cliente realizó por la culminación del proyecto contratado, este informe será entregado al asistente comercial (soporte de cuenta), quien subirá inmediatamente los datos a la información del cliente.

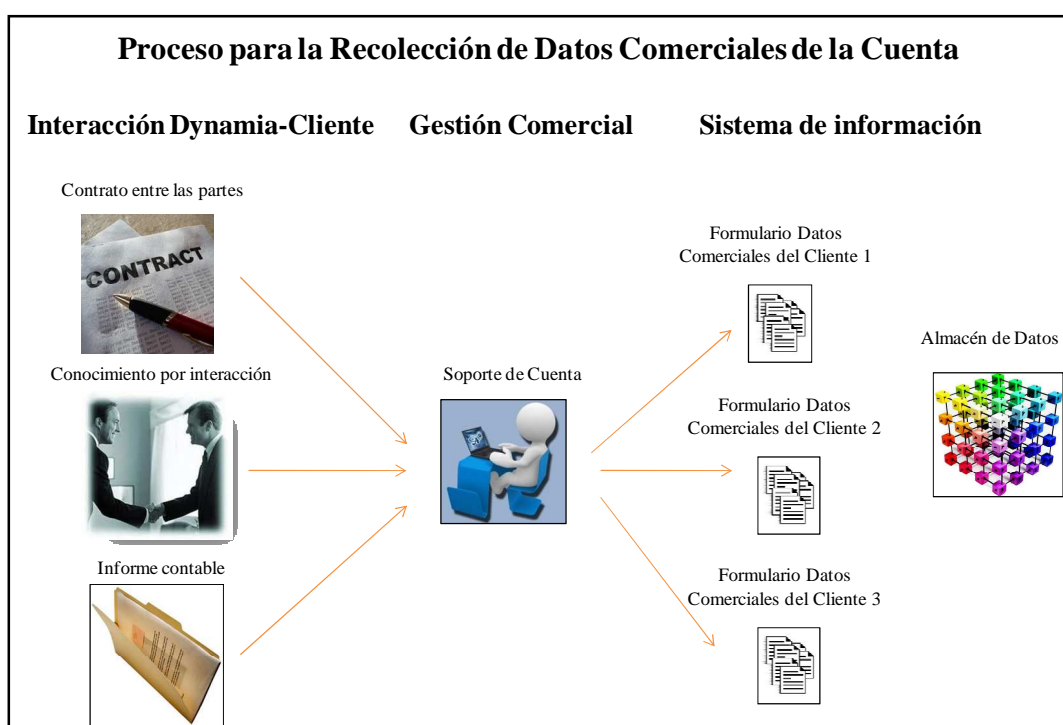


Figura 6.8 Proceso para la Recolección de Datos Comerciales de la Cuenta

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/03/2011

- c) **Documentos Históricos de la Cuenta:** El Consultor interno encargado del proyecto deberá entregar una copia del contrato y del reporte para la gestión de oportunidades, documentos que deben ser subidos en el historial del cliente. El contador emitirá un informe en donde se entregue las copias de las facturas emitidas al cliente. El asistente comercial (soporte de cuenta) será quien se encargue de digitalizar y subir los documentos al histórico del cliente.

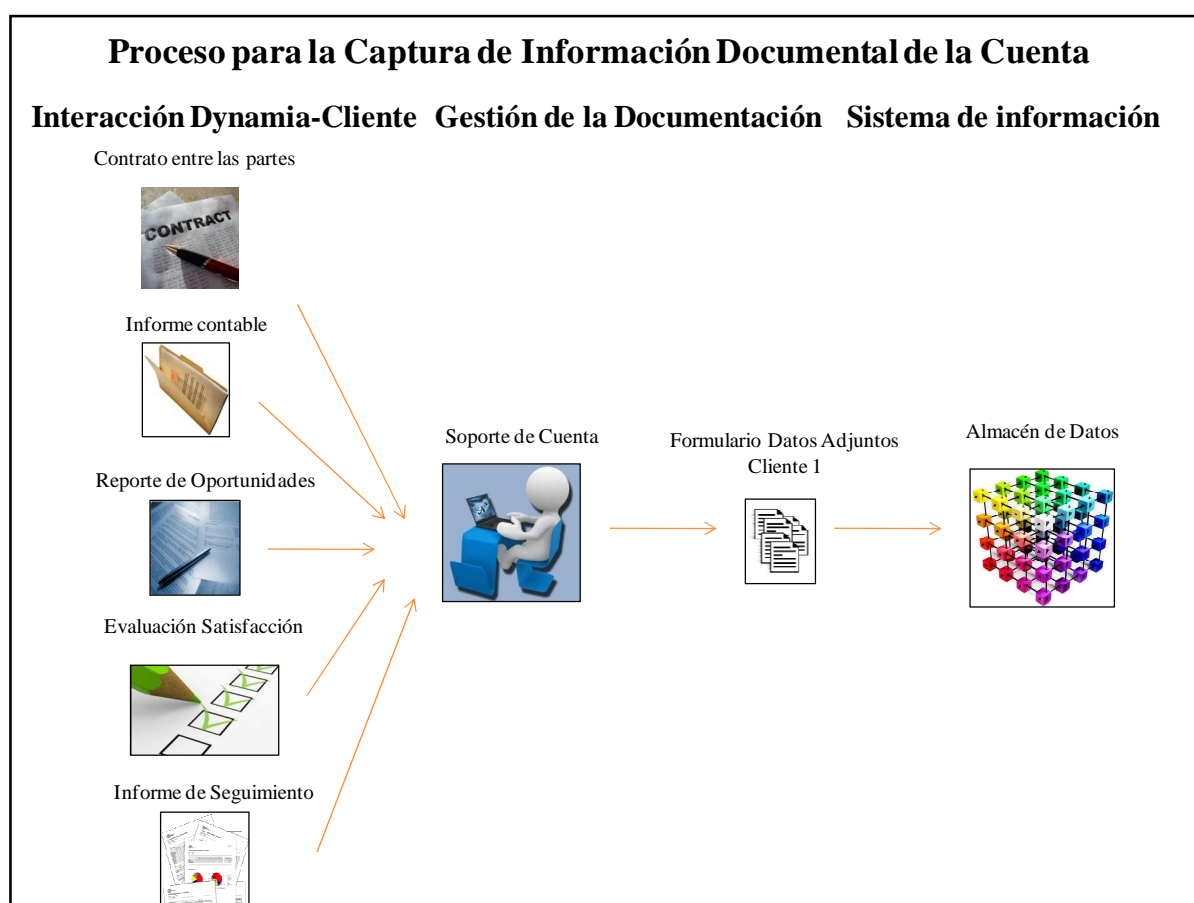


Figura 6.9 Proceso para la Captura de Información Documental de la Cuenta

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/03/2011

- d) **Datos de Resolución de Quejas:** El consultor encargado de resolver la queja, será responsable de emitir el documento de resolución de quejas al asistente comercial

(soporte de cuenta), quién se encargará de subir la información al sistema, si la queja fue realizada vía mail, o en algún documento físico el consultor responsable deberá adjuntarlo al documento y entregarlo al asistente comercial (soporte de cuenta), quien realice un escáner del documento y lo adjunte a los datos de resolución de quejas.

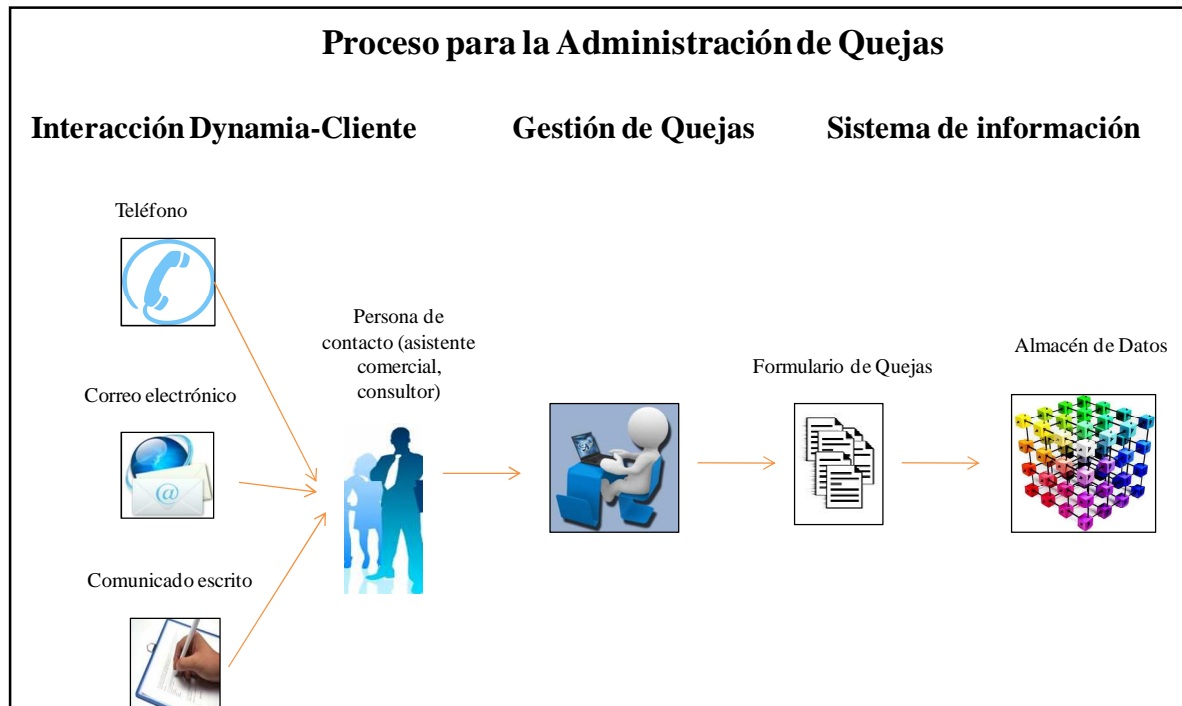


Figura 6.10 Proceso para la Administración de Quejas

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/03/2011

6.4.2 Planeación del mercado

En esta etapa se definirá la oferta de valor de Dynamia, los canales por los que se entregarán los servicios y los responsables que estarán a cargo de la ejecución de los programas y de las relaciones con los clientes.

6.4.2.1 Oferta

a).- Empaquetamiento de servicio (consultoría en gestión comercial + implementación software)

Dynamia ofrece al grupo de clientes empresariales este servicio con la finalidad de implementar soluciones de consultoría que le permitan alcanzar objetivos empresariales, mas la implementación de una herramienta intuitiva (software) que posibilite al cliente empresarial gestionar las estrategias determinadas en el plan de negocio.

b).- Consultoría en gestión de negocios

El servicio de la consultoría en gestión de negocios, tiene como fin desarrollar un plan de negocio para el cliente empresarial, que consta de tres etapas; diagnóstico, diseño e implementación. Para la etapa de diagnóstico se describe al producto y se determinan los objetivos y estrategias comerciales de la empresa, en la etapa de diseño se desarrolla la segmentación del cliente, el plan de marketing y la estructura comercial requerida. En la tercera y última etapa de implementación se determina la inversión para la propuesta estratégica de la empresa.

c).- Software Sugar CRM

El sistema Sugar® CRM es una herramienta que posibilita la mejora de la productividad y control en la gestión de marketing, ventas y servicio al cliente. Esta herramienta agiliza las interacciones con los clientes generando así ventaja competitiva. Dynamia implementa e instala la solución software adaptándola a las necesidades del cliente, el proyecto se conforma de la instalación de la herramienta en los equipos de la empresa, la definición de los perfiles de

usuarios, la implementación de reportes, capacitación en el uso de la herramienta y el acompañamiento en el proceso de implementación.

d).- Coste por Actividad ABC

El costeo por actividad ABC, involucra el levantamiento de procesos del cliente empresarial y la determinación de los costos por actividad dentro del proceso operativo de la empresa.

e).- Capacitación a la Fuerza de Venta Empresarial

El curso de capacitación de venta es dictado por los consultores de Dynamia, personas que han gerenciado fuerza de venta y conocen de técnicas de venta.

f).- Selección de personal

Dynamia desarrolla la selección de personal para sus clientes, ejecutando todo el proceso desde el reclutamiento, pruebas de actitud, análisis y preselección de los aspirantes de puesto.

6.4.2.2 Canal

El canal para la comercialización de la oferta de valor de Dynamia será a través del contacto directo, ya que por su giro de negocio se debe tener un vínculo o relación entre el cliente empresarial y la organización. El proceso de venta empieza con la prospección de un cliente potencial, que será contactado a través de campañas de marketing (mailing, prensa escrita, página web, material publicitario, correspondencia, eventos empresariales), contactos empresariales, referidos, consultores internos y externo como también a través de los asistentes comerciales. Por medio de estos canales de contacto y promoción se determinará una oportunidad de negocio (prospecto o cliente potencial) y se generará un registro en el sistema de información, actividad que se encargará el asistente comercial (soporte de cuenta). Luego de

que la información sea registrada en el sistema se realiza la interacción con el cliente para desarrollar labores de comercialización y entrega del servicio.

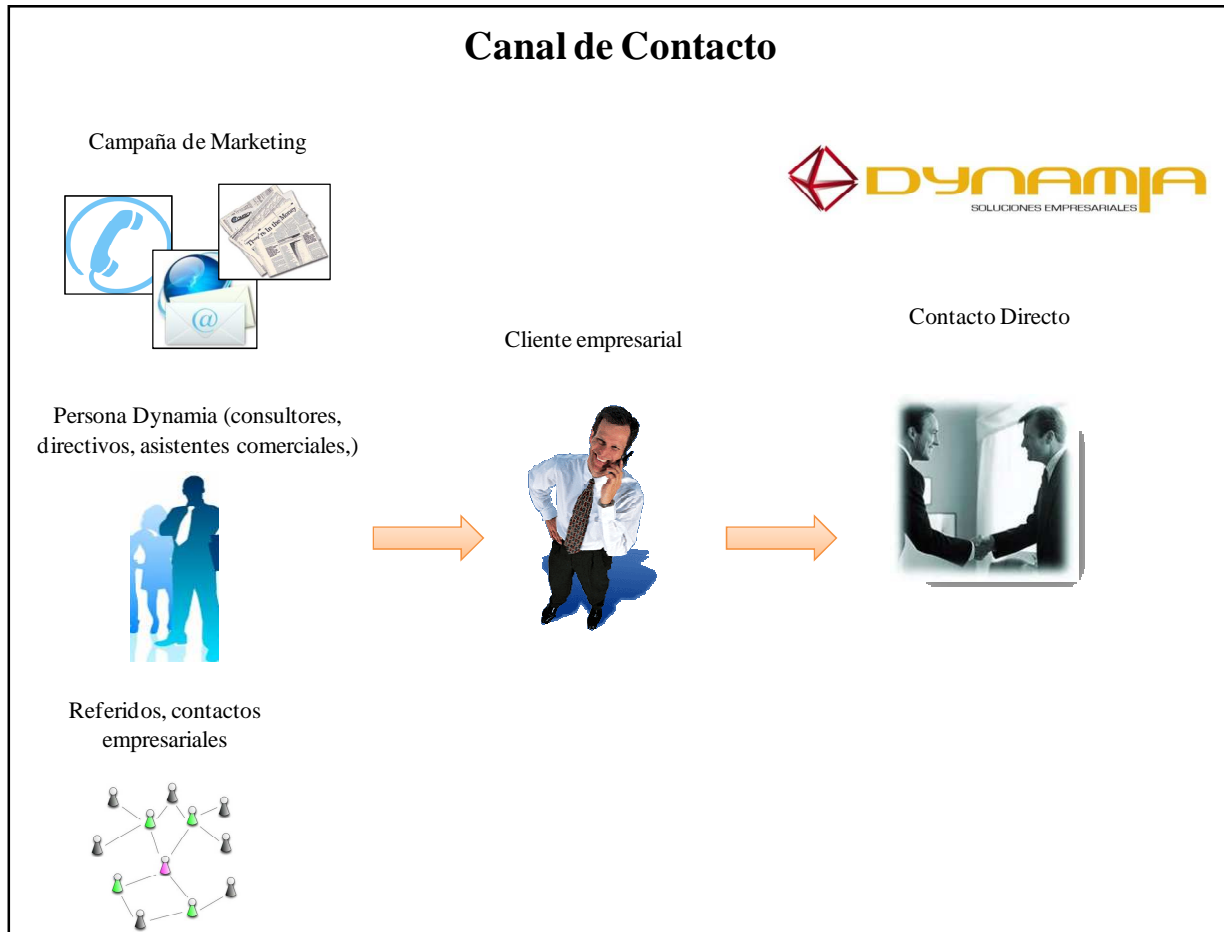


Figura 6.11 Canal de Contacto
Fuente: Elaborado por el autor
Fecha: 17/03/2011

6.4.2.3 Tácticas

En este documento se han determinado las tácticas y sus acciones a partir de la planeación estratégica de la empresa Dynamia, a continuación se detallan aquellas que se vinculan con el cliente actual de la empresa y el proceso relacional.

- Venta de múltiples servicios, a los prospectos, cuentas claves y cliente regular de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades.
- Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.

6.4.2.4 Responsables

Responsable directo

- Soporte cuenta: El asistente comercial se responsabilizará de alimentar al sistema de los datos obtenidos en las interacciones con el cliente.

Corresponsables

- Consultor interno: Se encargará de proporcionar la información requerida para alimentar el modelo CRM, además de realizar actividades de comercialización y seguimiento al cliente.
- Consultor externo: Se encargará de entregar el servicio al cliente ejecutando actividades de desarrollo e investigación que aporten a la ejecución del proyecto.

6.4.3 Interacción con el cliente

Las interacciones entre el cliente y Dynamia serán:

- Comunicación entre el cliente y Dynamia vía telefónica ofertándole el servicio.
- Envío de un correo electrónico sobre la oferta de valor de posible interés para el cliente.
- Seguimiento a través del contacto telefónico entre Dynamia y el cliente con el propósito de generar una cita.
- Entrevista directa entre Dynamia y el Cliente para realizar una demostración del servicio ofertado, de esta interacción se sacará la hoja de trabajo (Tabla 6.29) que será ingresada al sistema de información.

- Entrega de la propuesta generada por Dynamia a la oportunidad de venta (cliente actual o potencial), para luego realizar la negociación entre las partes y proceder al cierre del contrato.
- Ejecutar del servicio comercializado.
- Atención y resolución de quejas de los clientes. El historial del cliente será ingresado al sistema de información.
- Generación de nuevas oportunidades de negocio.



Figura 6.12 Interacción con el Cliente

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 17/03/2011

6.4.4 Análisis y Refinamiento

En esta etapa se analizarán los datos obtenidos de las interacciones con los clientes para obtener información útil, permitiéndole a Dynamia evaluar las tácticas y acciones planificadas. A continuación se destacan los reportes que Dynamia podrá alcanzar de los datos extraídos de las interacciones.

- Número de clientes vr campañas de comunicación: (mailing, encuentros empresariales, posicionamiento de la página web, envío de correspondencia, publicidad prensa escrita). Esta información se puede extraer de la hoja de trabajo (Tabla 6.29) emitida por el consultor interno responsable, en donde se encuentra el nombre de la empresa y el medio por donde se comunicó con Dynamia.
- Pipeline de ventas: Se puede determinar el pape line de ventas a través de la hoja de trabajo (Tabla 6.29) en donde se determina si la empresa es un prospecto, o si ya se le ha entregado una cotización, si se le está haciendo seguimiento, o si es un cliente empresarial ganado.
- Reporte de resolución de Casos: (total de quejas menos las quejas atendidas) El reporte para la resolución de casos permitirá identificar la totalidad de las quejas durante un determinado período de tiempo, el encargado o responsable del caso y el tiempo o duración para la resolución de la queja. Como resultado se evaluará si las quejas han sido oportunamente solucionadas.
- Reporte de Gestión de oportunidades: El reporte para la gestión de oportunidades se desarrollará por cada cliente atendido evaluando las líneas de producto que comercializa, el historial de ventas anuales, los proveedores, la evolución del cliente empresarial en el mercado, el tipo de empresa, la filosofía empresarial, las necesidades y oportunidades de

negocio detectadas. Este reporte podrá ser analizado por las personas encargadas en tomar las decisiones, siempre y cuando se haya concluido la ejecución de un proyecto con determinado cliente. Si es el caso se podrá obtener la información de los reporte de anteriores proyectos con el mismo cliente.

- Informe de Seguimiento: El informe de seguimiento desarrollado por el consultor interno a cargo del proyecto, mismos que se lo elaborará después de culminado el servicio, está basado en el reporte de oportunidades, informe contable, hoja de trabajo, investigación exploratoria, evaluación de satisfacción y reporte de reciprocidad.
- Resumen Ejecutivo: El resumen ejecutivo lo realizará el directivo encargado de la toma de decisiones en Dynamia, en base a los informes y reportes que se extraigan de las interacciones con los clientes. El documento constará de las siguientes partes.

Esquema de Resumen Ejecutivo
1.- Generalidades.
1.1-Introducción.
1.2- Descripción de la problemática.
1.3- Objetivo del informe.
2.- Planteamiento y realización de la acción
2.1- Qué se ha planteado hacer.
2.2- Con qué recursos y medios.
2.3- Qué fuentes buscaron, con qué estrategias.
2.4- Validación de las estrategias.
3.- Resultados y su valoración.
3.1.- Síntesis o resumen.
3.2- Comentarios y juicios críticos.
4.- Conclusiones construidas con los hallazgos.
4.1.- Lo relevante, lo débil, las ausencias.

Tabla 6.38 Esquema Resumen Ejecutivo

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

6.4.5 Ejemplo de Aplicación CRM para Dynamia

A continuación se describe un ejemplo práctico de cómo el modelo CRM permite la gestión de marketing, ventas y servicio al cliente dentro de la empresa Dynamia. Se describirán hechos y situaciones hipotéticas entre Dynamia y Aseguradora EuroCoorp, para ejemplificar mejor el esquema del modelo.

a).- Descubrimiento del Conocimiento: La relación entre las empresa se generó a partir del vinculo o relación del Gerente Administrativo de EuroCoorp y el Gerente de Marketing de Dynamia. A través de una reunión se determinó el interés de contratar los servicios de Dynamia para el asesoramiento en la planificación estratégica de la empresa en el año 2008. La relación entre las empresas continuó y se dictó un curso de capacitación en técnicas de venta al personal de EuroCoorp, mismo que se realizó en el año 2009. En el año 2010 Se asesoró con los consultores de Dynamia sobre temas de la implementación del sistema costeo por actividad ABC. En el trascurso de la generación del último proyecto en donde Dynamia y el cliente se vincularon; se determinó posibles oportunidades de negocio. En el informe de seguimiento (Tabla 6.37) a cargo del consultor interno de ejecutar la asesoría en el proyecto costeo por actividad, se determinó la oportunidad de entregar el paquete de servicios a Asegura EuroCoorp.

b).- Planificación de Mercados: En la planificación de mercado se promueve la venta de múltiples servicios, a las cuentas claves de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades. La oferta que se le entregará al cliente es la generación de un proyecto que involucre la implementación de la solución software Sugar CRM y el desarrollo del plan comercial de la empresa. El canal por el cual se le entregará la propuesta de valor al cliente (Aseguradora EuroCoorp) será directa, como consultor responsable el Gerente de marketing de la empresa Dynamia.

c).- Interacción: La Interacción con los representantes de EuroCoorp, será en reuniones establecidas entre las partes, donde se discutirán temas relacionados a la oferta del nuevo servicio, responsables, cronogramas, valores de proyectos y actividades de la propuesta.

d).- Análisis y Refinamiento: Luego de que se ha generado la nueva relación con el cliente, Dynamia analizará y refinará la información obtenida en la ejecución del proyecto. Los reportes de gestión que los directivos analizarán son: el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio obtenido, la ejecución de las campañas de marketing, la resolución de los casos (quejas). El Pipe Line de ventas, informe de seguimiento, para con esto generara el resumen ejecutivo o compendio de información hábil para la toma de decisiones.

6.5 Resumen de estrategias, tácticas y actividades de marketing

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix de Marketing	Objetivos de Marketing	Estrategias	Justificación	Táctica	Acciones	Indicador	Responsables	Presupuesto	Plazos	
												Inicio	Fin
FINANCIERO	Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Crecimiento de la empresa a través de la penetración en el mercado actual, con las actuales líneas de servicios.	Servicio	Consolidar los ingresos de la empresa en las líneas de servicio actuales, para el mercado actual; obteniendo un crecimiento en ventas del 14% en implementación e instalación software, 17% en consultoría de gestión comercial y 12% para las demás líneas de negocio, anual durante cinco años.	Consolidar a las líneas de negocio actuales	Entregar servicios flexibles, adaptados a las necesidades de los clientes con una atención personalizada y oportuna que estimule la recompra como también los niveles de satisfacción.	Plan de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de las directrices de la planificación de ventas. Integrar dos asistentes comerciales a la fuerza de ventas. Categorizar a los clientes en cuentas claves (cliente especial) y cliente regular (prospecto) Desarrollar del modelo para la venta de múltiples servicios, a los prospectos, cuentas claves y cliente regular de acuerdo a la identificación oportuna de sus necesidades. Preparar el pronóstico de ventas. El objetivo del plan será alcanzar el 1,07% de la participación de los ingresos de la industria. Creación de incentivo para el equipo de ventas. Viaje a la Argentina para curso de capacitación seleccionado por la empresa. 	% seguimiento / ventas	Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$ 1 416.00	04/04/2011	15/04/2011
							Profesionalizar a la fuerza de ventas (personal de contacto)	<ul style="list-style-type: none"> Formación del personal (asistentes comerciales) en gestión de ventas corporativas. 	# horas capacitadas / # horas planificadas		\$ -	04/07/2011	08/07/2011
							Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del historial de compras, realizadas por los antiguos clientes. Determinar y evaluar a los mejores clientes. Asignación del asistente comercial para reactivación de cuenta. Planificación de ventas para la nueva línea ofrecida. 	Aumento del importe de compras del cliente		\$ 472.00	16/05/2011	20/05/2011
							Formalizar metodología para el desarrollo de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la duración máxima de un proyecto estándar y del nuevo paquete de servicios. Definir los protocolos de comportamiento e imagen de los consultores. Determinar el esquema formal de un proyecto promedio (forma y fondo) Diseñar por cada ítem definido del proyecto estándar, la documentación que valide cada fase del proyecto. Definir responsabilidades y funciones de los encargados del proyecto. Presentación del documento final 	# actividades desarrolladas / tiempo de ejecución.		\$ 660.80	02/05/2011	09/05/2011
CLIENTE	Crecimiento de la empresa a través del desarrollo de nuevos servicios, para atender al mercado actual	Empaquetamiento de servicios para el mercado ya atendidos.		Obtener un incremento en ventas del 16% anual durante cinco años , con el desarrollo de una nueva variante de servicio.	Ampliación de la línea de servicios con la introducción de nuevo paquete.	Creación de una nueva oferta de valor para el mercado ya definido.	Empaquetar servicios de la línea de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del empaquetamiento del producto. Capacitación del personal de ventas Prueba del Paquete en el mercado. Análisis del Mercado Planificación de la comercialización 	100% Ejecución		\$ 4 498.75	11/04/2011	04/05/2011

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix de Marketing	Objetivos de Marketing	Estrategias	Justificación	Táctica	Acciones	Indicador	Responsables	Presupuesto	Plazos	
												Inicio	Fin
FINANCIERO	Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Crecimiento de la empresa a través de la penetración en el mercado actual, con las actuales líneas de servicios.	Precio	Fijar un precio menor al promedio del mercado en al menos el 10% , con el objetivo de alcanzar una mayor cobertura.	Fijar precios de penetración.	Fijación de precios, en base al costo y la rentabilidad esperada, para fomentar la compra del nuevo paquete.	Determinación del precio para el paquete en la etapa de penetración.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los costos y la rentabilidad del precio paquete. Estudio cualitativo sobre la percepción del cliente en la calidad - precio del paquete. Diagnóstico del precio paquete. 	# ventas del paquete	Gerencia de Marketing	\$ 283.20	10/05/2011	13/05/2011
				Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.	Fijar comisiones para los servicios actuales y nuevos.	Redefinir y tangibilizar la comercialización de las unidades estratégicas de negocio.	Determinación de comisiones en el canal de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de la política de comisiones. Revisión de la política de comisiones. Aprobación de la política de comisiones. Comunicación de la política 	Cumplimiento de la políticas	Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$ 849.60	16/05/2011	25/05/2011
FINANCIERO	Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Crecimiento de la empresa a través de la penetración en el mercado actual, con las actuales líneas de servicios.	Distribución	Obtener una cobertura de mercado para la demanda insatisfecha del 80% en consultoría de gestión comercial, del 70% en la implementación e instalación de software, del 12% en las demás líneas de negocio y del 100% para el nuevo paquete de servicios.	Desarrollo del canal de distribución a través de la fuerza de ventas	Redefinir y tangibilizar la comercialización de las unidades estratégicas de negocio.	Creación del departamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la unidad operativa y ventas. Diseño y análisis de funciones y perfiles. Contratación de asistentes comerciales. Puesta en marcha 	Incremento de las ventas	Gerencia General	\$ 1 416.00	28/03/2011	15/04/2011
							Plan para el equipamiento de los espacios físicos e imagen empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y planificación de las necesidades empresariales de equipamiento e infraestructura. Análisis y contratación del proveedor. Control de la obra 	Índice de recompra de nuevos servicios	Gerente General	\$ 10 161.44	11/04/2011	29/04/2011

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Mix de Marketing	Objetivos de Marketing	Estrategias	Justificación	Táctica	Acciones	Indicador	Responsables	Presupuesto	Plazos	
												Inicio	Fin
FINANCIERO	Incrementar el valor económico de la empresa a través del crecimiento en ventas del 16% anual, durante cinco años en las actuales unidades de negocio y la creación de una nueva variante de servicio.	Crecimiento de la empresa a través de la penetración en el mercado actual, con las actuales líneas de servicios.	Comunicación	Posicionar a la empresa dentro del top of mind (sexto lugar) en el mercado actual, para los próximos 5 años.	Propuesta para las Comunicaciones Integradas de Marketing (CMI)	Mejorar los niveles de satisfacción y lealtad con respecto a las unidades de negocio, para retener a los actuales clientes	Plan para la implementación del modelo para la administración de relaciones con el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Factibilidad. • Desarrollo del modelo de descubrimiento del conocimiento. • Pruebas. • Implementación 	Posicionamiento de la empresa en el 6to puesto del top of mind.	Gerencia General	\$ 7 080.00	04/04/2011	14/05/2011
							Manejo de marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal (asistentes comerciales) en gestión de ventas corporativas. • Diseño y envío de mailing publicitario. • Diseño del aplicativo para mensajes instantáneos entre la empresa y el cliente. <i>Diagnóstico</i> <i>Diseño</i> <i>Evaluación</i> <i>Pruebas</i> <i>Control</i>		Gerencia de Marketing / Departamento Comercial / Gerencia General	\$ 5 305.28	01/06/2011	03/09/2011
							Manejo de la imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución del Encuentro Empresarial <i>Relaciones públicas (encuentro empresarial con clientes actuales y potenciales)</i> • Material Promocional <i>Compra de material promocional (Carpetas simil cuero con logo de la empresa, Cuadernos corporativos, CD's impreso el logo de Dynamia full color)</i> 		Gerencia de Marketing/ Departamento Comercial	\$ 5 233.54	01/06/2011	03/10/2011
							Desarrollo del programa de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del entorno empresarial y competitivo de Dynamia con respecto a los medios de comunicación. • Definición de objetivos y mensaje. • Planificación de los medios de comunicación. • Ejecución de las actividades. <i>Posicionamiento de la página web empresarial en los principales buscadores de internet (google, yahoo, altavista).</i> <i>Diseño e inversión de material promocional (catálogos comerciales, flyers)</i> <i>Diseño e impresión de correspondencia.</i> <i>Publicación en prensa escrita (Líderes).</i> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los resultados. 		\$ 3 258.69	01/06/2011	03/10/2011	

Tabla 6.39 Resumen Estratégico y Tácticas de Marketing

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 23/02/2011

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros que en consecuencia, se orientan hacia la obtención de objetivos previamente definidos, comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de datos acerca de los movimientos y actividad económica de la empresa. Para realizar el análisis financiero de Dynamia se han utilizado varias herramientas que permitirán proyectar, estimando los resultados en un futuro, aprobando o rechazando la viabilidad del mismo.

Las herramientas para el análisis financiero que se han utilizado son:

- Tasa Interna de Retorno.
- Valor Actual Neto.
- Razón Beneficio - Costo.
- Período Real de Recuperación de la Inversión.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

7.1 Inversión del proyecto

Se han analizado las inversiones de activos fijos con sus depreciaciones y los gastos operativos presentes en cada uno de los proyectos que se han planteado en la propuesta de

marketing para la empresa Dynamia. En la Tabla 7.1 se han dispuesto las inversiones, que es el capital de trabajo necesario para ejecutar el plan de marketing.

Tácticas	Inversión Plan de Marketing
Plan de ventas	\$ 1.416,00
Reactivación de antiguos clientes mediante la venta cruzada de servicios a distintas unidades de negocio de las cuentas.	\$ 472,00
Formalizar metodología para el desarrollo de proyectos.	\$ 660,80
Empaquetar servicios de la línea de negocio.	\$ 4.498,75
Determinación del precio para el paquete en la etapa de penetración.	\$ 283,20
Determinación de comisiones en el canal de distribución.	\$ 849,60
Creación del departamento comercial	\$ 1.416,00
Plan para el equipamiento de los espacios físicos e imagen empresarial.	\$ 10.161,44
Plan para la implementación del modelo de administración de relaciones con el cliente.	\$ 7.080,00
Manejo de marketing directo	\$ 5.305,28
Manejo de la imagen corporativa.	\$ 5.233,54
Desarrollo del programa de publicidad	\$ 3.258,69
TOTAL	\$ 40.635,29

Tabla 7.1 Inversión Plan de Marketing

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

La inversión total para la implementación de la planificación estratégica de marketing suma \$40.635,29, está se financiará con aportes de capital de los socios actuales de la empresa y por medio de la reinversión de las utilidades al año 2010, sin incurrir en deudas de largo plazo.

7.2 Ingresos

Los ingresos de la empresa son el producto de la venta de cada una de las líneas de servicios: consultoría en gestión comercial, software Sugar CRM y otros; a estos se le suma el ingreso que se generará por la comercialización del paquete de servicios. Los resultados expuestos en la Tabla 7.2 son producto de la proyección de la demanda que se muestra en el capítulo 4 correspondiente a la investigación de mercado y que hace referencia al crecimiento esperado para Dynamia en los próximos 5 años.

Ingresos Proyectados						
Ingresos	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 38,524.17	\$ 49,418.09	\$ 57,636.32	\$ 67,221.24	\$ 78,400.13	\$ 91,438.07
Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 102,731.12	\$ 124,642.00	\$ 145,521.00	\$ 169,899.00	\$ 198,360.00	\$ 231,589.00
Otros	\$ 19,262.08	\$ 21,573.53	\$ 24,162.36	\$ 27,061.84	\$ 30,309.26	\$ 33,946.37
Paquete 1	\$ -	\$ 52,339.00	\$ 61,082.00	\$ 71,284.00	\$ 83,190.00	\$ 97,085.00
Total	\$ 160,517.37	\$ 247,972.62	\$ 288,401.68	\$ 335,466.08	\$ 390,259.39	\$ 454,058.44

Tabla 7.2 Ingresos Proyectados

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

Las ventas proyectadas incrementan los ingresos respecto del año 2010 en un 53% para posteriormente crecer a razón del 16% anual. A partir del año 2011 el 21% de los ingresos se generan con la venta del nuevo paquete de servicios, evidenciando que los objetivos estratégicos planteados se cumplen mejorando la posición competitiva de Dynamia y la cobertura de mercado.

7.3 Costos y gastos

Los costos y gastos del proyecto hacen referencia a las cuentas que se ven afectadas por la implementación del plan estratégico, las cuentas son:

7.3.1 Gastos operativos

La Tabla 7.3 describe los gastos por concepto de comisiones por ventas, equivalentes al 10% del total de ingresos anuales, política establecida para los asesores, como también hace referencia a los gastos de publicidad por concepto de las acciones de relaciones públicas y acciones publicitarias, en concepto se estima que dicho gasto se mantendrá por los 5 años posteriores, para mantener el crecimiento proyectado en los ingresos y las acciones de marketing para refuerzo de la marca en el mercado.

Gastos Operativos	Valor
Comisiones	10%
Publicidad	\$ 8,492.22

Tabla 7.3 Gastos Operativos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.3.2 Gasto por remuneraciones

Los gastos de remuneración son producto de la contratación de los agentes comerciales de soporte y el jefe departamental propuestos en las acciones tácticas para mejorar la gestión de la organización en el mercado, su vinculación a la organización genera un gasto por concepto de sueldos y beneficios sociales derivados de la figura contractual de relación de dependencia, amparada por el Código de Trabajo. La Tabla 7.4 describe el cargo, cantidad de personas a contratar y el sueldo básico que recibirán, fijado en función de lo sugerido por el Gerente de Dynamia y los presupuestos que están en condiciones de pagar.

Nómina		
Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual
Soporte comercial	2	\$ 300.00
Jefe comercial	1	\$ 600.00

Tabla 7.4 Nómina

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

La remuneración fijada para el cargo de jefe comercial es de \$600 y para los agentes de soporte de \$300, a ella se le debe sumar los beneficios, que para el caso y en función de la relación contractual son:

- Décimo tercer sueldo,
- Décimo cuarto sueldo,
- Vacaciones,
- Aporte Patronal
- Fondos de reserva.

En las Tablas 7.5, 7.6, 7.7 se muestran los cálculos correspondientes a los beneficios de ley.

Rol de Pagos								
Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Remuneración Anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Año 1
Soporte comercial	2	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 600.00	\$ 528.00	\$ 300.00	\$ 874.80	\$ 9,502.80
Jefe comercial	1	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 600.00	\$ 264.00	\$ 300.00	\$ 874.80	\$ 9,238.80
Total		\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 1,200.00	\$ 792.00	\$ 600.00	\$ 1,749.60	\$ 18,741.60

Tabla 7.5 Rol de Pagos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

Fondos de Reserva						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Soporte comercial	2	-	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Jefe comercial	1	1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Total		-	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00

Tabla 7.6 Fondos de Reserva

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

En total se estima que la cuenta correspondiente a gastos administrativos se incremente en \$18,742.60 al año 2011 y \$19,942.60 dólares a partir del 2015 por el incremento de los fondos de reserva.

Total Proyección de Remuneraciones						
Cargo	Nro. Personas	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Soporte comercial	2	\$ 9,502.80	\$ 10,102.80	\$ 10,102.80	\$ 10,102.80	\$ 10,102.80
Jefe comercial	1	\$ 9,239.80	\$ 9,839.80	\$ 9,839.80	\$ 9,839.80	\$ 9,839.80
Total		\$ 18,742.60	\$ 19,942.60	\$ 19,942.60	\$ 19,942.60	\$ 19,942.60

Tabla 7.7 Total Proyección de Remuneraciones

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.3.3 Resumen de Costos y Gastos

La Tabla 7.8 muestra el resumen proyectado de los costos y gastos para la implementación de lo planificado, el modelo presentado se fundamenta en el plan de cuentas proporcionadas por la empresa Dynamia, para la proyección de estas se utilizaron los siguientes supuestos:

- Las comisiones por venta representan el 10% del total de los ingresos generados por la compañía en todos sus servicios.
- El gasto por honorarios representa el 50% del total de los ingresos según el análisis vertical desarrollado para cada una de las cuentas.

- A los gastos administrativos se les suma los valores proyectados de sueldos del nuevo personal a contratar (Jefe comercial y Asesores de soporte comercial), se estima que los sueldos permanecen constantes para los 5 años de proyección.

Los gastos operacionales se incrementan en función de la inflación anual acumulada, registrada al mes de marzo de 2010 en el Banco Central del Ecuador que es del 3,39%.

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS						
ESTADO DE RESULTADOS						
INGRESOS	AÑO BASE	AÑOS				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 38,524.17	\$ 49,418.09	\$ 57,636.32	\$ 67,221.24	\$ 78,400.13	\$ 91,438.07
Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 102,731.12	\$ 124,642.00	\$ 145,521.00	\$ 169,899.00	\$ 198,360.00	\$ 231,589.00
Ventas otras unidades de negocios	\$ 19,262.08	\$ 21,573.53	\$ 24,162.36	\$ 27,061.84	\$ 30,309.26	\$ 33,946.37
Paquete 1	\$ 52,339.00	\$ 61,082.00	\$ 61,082.00	\$ 71,284.00	\$ 83,190.00	\$ 97,085.00
TOTAL INGRESOS PROYECTADOS	\$ 160,517.37	\$ 247,972.62	\$ 288,401.68	\$ 335,466.08	\$ 390,259.39	\$ 454,058.44
COSTO						
COSTO DE SERVICIO						
Comisiones por ventas	\$ 17,800.00	\$ 24,797.26	\$ 28,840.17	\$ 33,546.61	\$ 39,025.94	\$ 45,405.84
Honorarios profesionales	\$ 71,626.66	\$ 123,986.31	\$ 144,200.84	\$ 167,733.04	\$ 195,129.69	\$ 227,029.22
TOTAL	\$ 89,426.66	\$ 148,783.57	\$ 173,041.01	\$ 201,279.65	\$ 234,155.63	\$ 272,435.06
GASTOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Remuneraciones	\$ 9,140.00	\$ 23,540.00	\$ 23,540.00	\$ 23,540.00	\$ 23,540.00	\$ 23,540.00
Decimo tercer sueldo	\$ 760.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Décimo cuarto		\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00	\$ 792.00
Vacaciones		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Aporte IESS	\$ 1,110.51	\$ 1,749.60	\$ 1,749.60	\$ 1,749.60	\$ 1,749.60	\$ 1,749.60
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 11,010.51	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
GASTOS OPERACIONALES						
Servicios basicos	\$ 1,717.84	\$ 1,776.07	\$ 1,836.28	\$ 1,898.53	\$ 1,962.89	\$ 2,029.44
Servicio de Imprenta	\$ 410.00	\$ 423.90	\$ 438.27	\$ 453.13	\$ 468.49	\$ 484.37
Arriendos y condominio	\$ 8,548.17	\$ 8,837.95	\$ 9,137.56	\$ 9,447.32	\$ 9,767.59	\$ 10,098.71
Papeleria	\$ 194.36	\$ 200.95	\$ 207.76	\$ 214.80	\$ 222.09	\$ 229.61
Compra de etiquetas	\$ 625.00	\$ 646.19	\$ 668.09	\$ 690.74	\$ 714.16	\$ 738.37
Atención a terceros	\$ 172.98	\$ 178.84	\$ 184.91	\$ 191.18	\$ 197.66	\$ 204.36
Servicio de hosting	\$ 636.29	\$ 657.86	\$ 680.16	\$ 703.22	\$ 727.06	\$ 751.71
Mantenimiento	\$ 811.76	\$ 839.28	\$ 867.73	\$ 897.15	\$ 927.56	\$ 959.00
Otros gastos	\$ 1,592.94	\$ 1,646.94	\$ 1,702.77	\$ 1,760.50	\$ 1,820.18	\$ 1,881.88
Gastos de alimentación y representación	\$ 34,547.47	\$ 35,718.63	\$ 36,929.50	\$ 38,181.40	\$ 39,475.75	\$ 40,813.98
Depreciaciones	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
GASTOS DE VENTAS						
Gasto de publicidad		\$ 8,492.22	\$ 8,780.11	\$ 9,077.76	\$ 9,385.49	\$ 9,703.66
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 50,160.92	\$ 60,322.95	\$ 62,337.25	\$ 64,419.84	\$ 66,573.02	\$ 68,799.20
GASTOS FINANCIEROS						
Gastos financieros	321.76	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	321.76	0	0	0	0	0
COSTOS Y GASTOS TOTALES DEL PROYECTO	\$ 150,919.85	\$ 236,988.13	\$ 263,259.86	\$ 293,581.08	\$ 328,610.25	\$ 369,115.86

Tabla 7.8 Resumen de Costos y Gastos

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.4 Estado de resultados

La Tabla 7.9 muestra el estado de resultados, mismos que manifiesta la utilidad proyectada de la empresa en función de los ingresos, costos y gastos proyectados; las cifras en dólares del beneficio generado para la empresa Dynamia se incrementan de \$7,002.62 dólares a \$18,781.47 dólares entre el 2011 y 2012, a partir de este año el crecimiento en las utilidades oscila entre el 30% y 50% año tras año.

Estado de Resultados						
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	
INGRESOS						
(+) Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 47.554,69	\$ 54.407,33	\$ 62.247,42	\$ 71.217,27	\$ 81.479,68	
(+) Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 124.642,00	\$ 145.521,00	\$ 169.899,00	\$ 198.360,00	\$ 231.589,00	
(+) Ventas otras unidades de negocios	\$ 21.573,53	\$ 24.162,36	\$ 27.061,84	\$ 30.309,26	\$ 33.946,37	
(+) Paquete 1	\$ 51.541,00	\$ 59.698,00	\$ 69.152,00	\$ 80.112,00	\$ 92.817,00	
(=) TOTAL INGRESOS	\$ 245.311,22	\$ 283.788,68	\$ 328.360,26	\$ 379.998,53	\$ 439.832,05	
(-) COSTOS						
Costos de Ventas	\$ 147.186,73	\$ 170.273,21	\$ 197.016,15	\$ 227.999,12	\$ 263.899,23	
Honorarios profesionales	\$ 122.655,61	\$ 141.894,34	\$ 164.180,13	\$ 189.999,27	\$ 219.916,03	
Comisiones por ventas	\$ 24.531,12	\$ 28.378,87	\$ 32.836,03	\$ 37.999,85	\$ 43.983,21	
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 98.124,49	\$ 113.515,47	\$ 131.344,10	\$ 151.999,41	\$ 175.932,82	
GASTOS						
Gastos Administrativos	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	
Remuneraciones	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	\$ 23.415,80	
Gastos de operación	\$ 51.830,73	\$ 53.557,14	\$ 55.342,08	\$ 57.187,53	\$ 59.095,54	
Servicios básicos	\$ 1.776,07	\$ 1.836,28	\$ 1.898,53	\$ 1.962,89	\$ 2.029,44	
Servicio de Imprenta	\$ 423,90	\$ 438,27	\$ 453,13	\$ 468,49	\$ 484,37	
Arriendos y condominio	\$ 8.837,95	\$ 9.137,56	\$ 9.447,32	\$ 9.767,59	\$ 10.098,71	
Papelera	\$ 200,95	\$ 207,76	\$ 214,80	\$ 222,09	\$ 229,61	
Compra de etiquetas	\$ 646,19	\$ 668,09	\$ 690,74	\$ 714,16	\$ 738,37	
Atención a terceros	\$ 178,84	\$ 184,91	\$ 191,18	\$ 197,66	\$ 204,36	
Servicio de hosting	\$ 657,86	\$ 680,16	\$ 703,22	\$ 727,06	\$ 751,71	
Mantenimiento	\$ 839,28	\$ 867,73	\$ 897,15	\$ 927,56	\$ 959,00	
Otros gastos	\$ 1.646,94	\$ 1.702,77	\$ 1.760,50	\$ 1.820,18	\$ 1.881,88	
Gastos de alimentación y representación	\$ 35.718,63	\$ 36.929,50	\$ 38.181,40	\$ 39.475,75	\$ 40.813,98	
Depreciaciones	\$ 904,11	\$ 904,11	\$ 904,11	\$ 904,11	\$ 904,11	
Gastos de Ventas	\$ 8.492,22	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	
Gasto de publicidad	\$ 8.492,22	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	\$ 4.460,80	
TOTAL GASTOS	\$ 83.738,75	\$ 81.433,74	\$ 83.218,68	\$ 85.064,13	\$ 86.972,14	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14.385,74	\$ 32.081,73	\$ 48.125,42	\$ 66.935,29	\$ 88.960,69	
(-) 15% Participación Tra	\$ 2.157,86	\$ 4.812,26	\$ 7.218,81	\$ 10.040,29	\$ 13.344,10	
(=) Utilidad antes de Imp	\$ 12.227,88	\$ 27.269,47	\$ 40.906,61	\$ 56.894,99	\$ 75.616,58	
(-) Imp. Renta	\$ 3.056,97	\$ 6.817,37	\$ 10.226,65	\$ 14.223,75	\$ 18.904,15	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 9.170,91	\$ 20.452,10	\$ 30.679,96	\$ 42.671,25	\$ 56.712,44	

Tabla 7.9 Estado de Resultado

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio por concepto identifica el punto en el que los ingresos de la organización son equivalentes a los costos y gastos, para su cálculo se hace necesario identificar los costos fijos, variables e ingresos generados, de acuerdo al plan de cuentas de la empresa Dynamia se han clasificado a los costos de la siguiente manera:

Costos Variables

Los costos variables para la empresa están representados por las cuentas: Comisiones por ventas y Honorarios profesionales.

Costos Fijos

Los costos fijos son:

- Gastos administrativos
 - Remuneraciones
 - Decimo tercer sueldo
 - Décimo cuarto
 - Vacaciones
 - Aporte IESS
- Gastos operacionales
 - Servicios básicos
 - Servicio de imprenta
 - Arriendos y condominio
 - Papelería
 - Compra de etiquetas
 - Atención a terceros

- Servicio de hosting
- Mantenimiento
- Otros gastos
- Gastos de alimentación y representación
- Depreciaciones
- Gastos de ventas
 - Gasto de publicidad

La Tabla 7.10 muestra la totalización de los costos fijos, variables e ingresos proyectados para el año 2011. Obtenidos estos valores se calcula el punto de equilibrio en dólares, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$PE (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Concepto	Año
Ventas	247,972.62
Costo Fijo	88,204.55
Costo Variable	148,783.57
Costos Total	236,988.13

Tabla 7.10 Ventas, Costos fijos, Costos variables, Total ventas
 Fuente: Elaborado por el autor
 Fecha: 10/03/2011

$$PE (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$PE (\$) = \frac{88,204.55}{1 - \frac{148,783.57}{247,972.62}}$$

$$PE (\$) = 220,511.38$$

El punto de equilibrio en dólares de la empresa Dynamia en el año 2011 es de \$220.511,38 dólares, inferior a los ingresos proyectados con lo que se garantiza que la organización implementando el plan de marketing, obtiene utilidades y cubre sus costos de operación. La Figura 7.1 muestra la gráfica del punto de equilibrio.

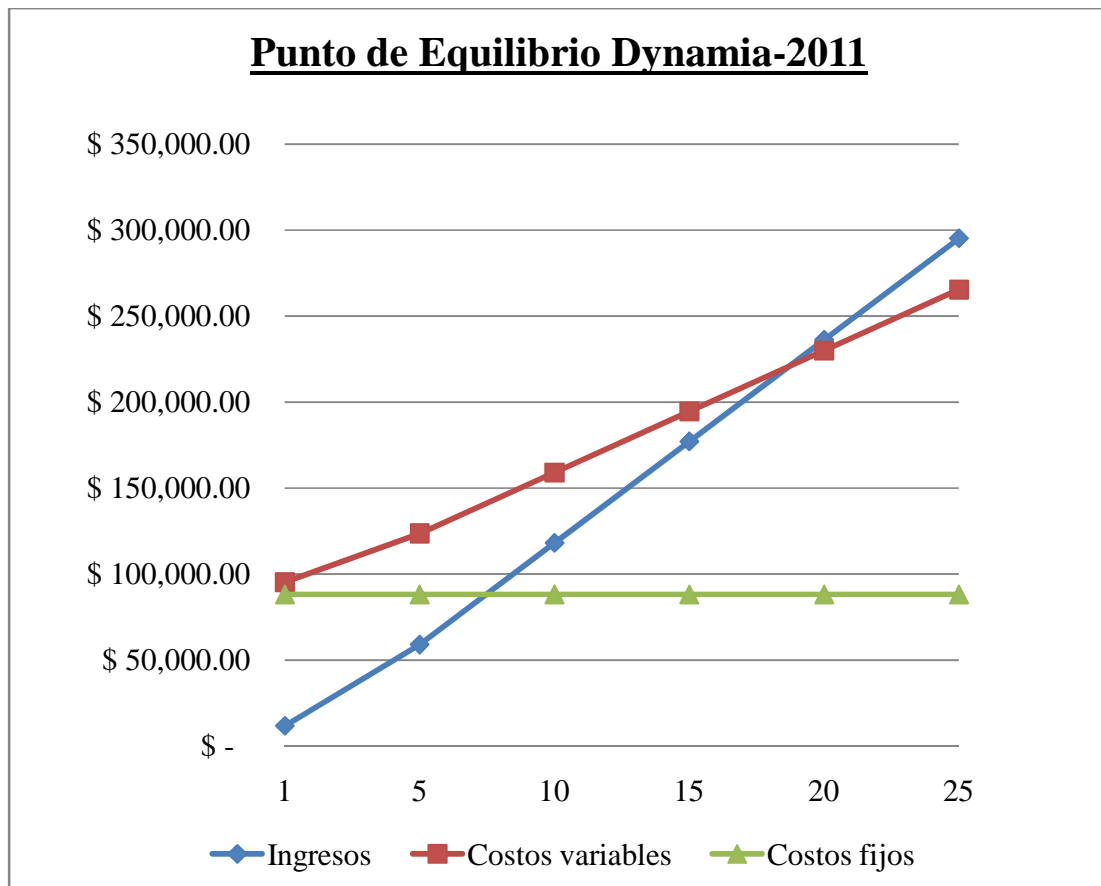


Figura 7.1 Punto de Equilibrio Dynamia 2011

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10-03-2011

Es menester para la determinación del punto de equilibrio en dólares, calcular la proporción equivalente en cantidad de empresas y servicios a vender para llegar a cubrir los costos y gastos que genera la operación de la empresa. Se han realizado los siguientes pasos:

Obtención del precio de equilibrio: como lo muestra la Tabla 7.11 para el cálculo del punto de equilibrio en cantidades, se calculó un precio de equilibrio, resultado de la obtención del precio ponderado por medio de un análisis vertical de la composición de los ingresos de la cartera al año 2011, donde se muestra la participación porcentual de los ingresos por servicio.

Líneas de Servicio y su Participación en los Ingresos 2011		
Línea de servicios	Ingresos	Participación por línea de servicio
Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 49,418.09	20%
Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 124,642.00	50%
Otros	\$ 21,573.53	9%
Paquete 1	\$ 52,339.00	21%
Total	\$ 247,972.62	100%

Tabla 7.11 Líneas de Servicio y su Participación en los Ingresos 2011

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

Así el 20% de ingresos corresponden a las ventas de software, el 50% a consultoría, el 9% a otros servicios y el 21% al paquete. Estos porcentajes se multiplican por los precios fijados para los servicios, obteniéndose el precio final de equilibrio que es de \$10.413,55 dólares presentes en la Tabla 7.12.

Precio de Equilibrio		
Línea de servicios	Precio Ponderado	Ingreso Ponderado
Software	\$ 13,080.00	\$ 2,606.69
Consultoría	\$ 12,460.00	\$ 6,262.95
Paquete 1	\$ 12,894.00	\$ 1,121.77
Otros	\$ 2,000.00	\$ 422.14
Precio de equilibrio		\$ 10,413.55

Tabla 7.12 Precio de Equilibrio

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

Obtención del punto de equilibrio en cantidades: el punto de equilibrio en cantidades se obtiene de dividir el punto de equilibrio en dólares obtenido anteriormente para el precio de equilibrio, con lo que se obtiene un total de 21 empresas.

$$PE(Q) = \frac{PE(\$)}{\text{Precio de equilibrio}}$$

$$PE(Q) = \frac{220,511.38}{10,413.55}$$

$$PE(Q) = 21$$

Número de empresas de acuerdo al servicio: Finalmente, para obtener el número de empresas que se deben cumplir como meta de venta para cubrir los costos y gastos, se multiplica la participación de las líneas de servicio expuesta en la Tabla 7.11 por la cantidad general de empresas, dando como resultado el número de empresas que se debe cubrir por cada servicio al año 2011, como se muestra en la Tabla 7.13.

Número de Proyectos 2011	
Ventas de Software (Sugar CRM)	4
Ventas Consultoría y Gestión Comercial	11
Otros	2
Paquete 1	4
Total Proyectos	21

Tabla 7.13 Número de Proyectos 2011

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.6 Flujo de caja

Para proporcionar una visión de conjunto de los cambios en el efectivo o sus equivalentes, el estado de flujo de efectivo debe mostrar las variaciones en todas las actividades del ente económico.

- Entradas: Ventas
- Salidas: Egresos operativos y gastos de administración y ventas.

Forma de Presentación

- Método directo: En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. La Tabla 7.14 muestra el flujo de efectivo donde se evidencia que al año 2011 por concepto de inversión en la planificación, el saldo es negativo por \$-32.728,57 dólares, \$28 dólares para el segundo año y en los consecutivos los flujos son positivos e incrementales llegando al año 2015 a ser de \$99.032,62 dólares afirmando que los accionistas recuperan la inversión realizada y obteniendo utilidad por la inversión en el plan.

Flujo de Caja						
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	
INGRESOS						
(+)	Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 49,418.09	\$ 57,636.32	\$ 67,221.24	\$ 78,400.13	\$ 91,438.07
(+)	Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 124,642.00	\$ 145,521.00	\$ 169,899.00	\$ 198,360.00	\$ 231,589.00
(+)	Ventas otras unidades de negocios	\$ 21,573.53	\$ 24,162.36	\$ 27,061.84	\$ 30,309.26	\$ 33,946.37
(+)	Paquete 1	\$ 52,339.00	\$ 61,082.00	\$ 71,284.00	\$ 83,190.00	\$ 97,085.00
(=)	TOTAL INGRESOS	\$ 247,972.62	\$ 288,401.68	\$ 335,466.08	\$ 390,259.39	\$ 454,058.44
COSTOS						
	Costos de Ventas	\$ 148,783.57	\$ 173,041.01	\$ 201,279.65	\$ 234,155.63	\$ 272,435.06
	Honorarios profesionales	\$ 123,986.31	\$ 144,200.84	\$ 167,733.04	\$ 195,129.69	\$ 227,029.22
	Comisiones por ventas	\$ 24,797.26	\$ 28,840.17	\$ 33,546.61	\$ 39,025.94	\$ 45,405.84
(=)	UTILIDAD BRUTA	\$ 99,189.05	\$ 115,360.67	\$ 134,186.43	\$ 156,103.76	\$ 181,623.38
GASTOS						
	Gastos Administrativos	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
	Remuneraciones	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
	Gastos de operación	\$ 51,830.73	\$ 53,557.14	\$ 55,342.08	\$ 57,187.53	\$ 59,095.54
	Servicios básicos	\$ 1,776.07	\$ 1,836.28	\$ 1,898.53	\$ 1,962.89	\$ 2,029.44
	Servicio de Imprenta	\$ 423.90	\$ 438.27	\$ 453.13	\$ 468.49	\$ 484.37
	Arrendos y condominio	\$ 8,837.95	\$ 9,137.56	\$ 9,447.32	\$ 9,767.59	\$ 10,098.71
	Papelería	\$ 200.95	\$ 207.76	\$ 214.80	\$ 222.09	\$ 229.61
	Compra de etiquetas	\$ 646.19	\$ 668.09	\$ 690.74	\$ 714.16	\$ 738.37
	Atención a terceros	\$ 178.84	\$ 184.91	\$ 191.18	\$ 197.66	\$ 204.36
	Servicio de hosting	\$ 657.86	\$ 680.16	\$ 703.22	\$ 727.06	\$ 751.71
	Mantenimiento	\$ 839.28	\$ 867.73	\$ 897.15	\$ 927.56	\$ 959.00
	Otros gastos	\$ 1,646.94	\$ 1,702.77	\$ 1,760.50	\$ 1,820.18	\$ 1,881.88
	Gastos de alimentación y representación	\$ 35,718.63	\$ 36,929.50	\$ 38,181.40	\$ 39,475.75	\$ 40,813.98
	Depreciaciones	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
	Gastos de Ventas	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
	Gasto de publicidad	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
	TOTAL GASTOS	\$ 88,204.55	\$ 85,899.54	\$ 87,684.48	\$ 89,529.93	\$ 91,437.94
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10,984.50	\$ 29,461.13	\$ 46,501.95	\$ 66,573.83	\$ 90,185.44
(-)	15% Participación Trabajadores	\$ 1,647.67	\$ 4,419.17	\$ 6,975.29	\$ 9,986.07	\$ 13,527.82
(=)	Utilidad antes de Imp	\$ 9,336.82	\$ 25,041.96	\$ 39,526.66	\$ 56,587.75	\$ 76,657.63
(-)	Imp. Renta	\$ 2,334.21	\$ 6,260.49	\$ 9,881.66	\$ 14,146.94	\$ 19,164.41
(=)	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 7,002.62	\$ 18,781.47	\$ 29,644.99	\$ 42,440.82	\$ 57,493.22
(+)	Depreciación	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
(+)	Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Activo Diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Capital de trabajo	\$ -40,635.29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,635.29
(+)	PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Amortización crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)	FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	\$ -32,728.57	\$ 19,685.58	\$ 30,549.10	\$ 43,344.93	\$ 99,032.62

Tabla 7.14 Flujo de Caja

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.6 Evaluación financiera

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos – financieros, es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general.

7.6.1 Criterios de evaluación

7.6.1.1 Tasa mínima de aceptación del rendimiento (TMAR)

Este criterio considera el valor del dinero en el tiempo, por lo tanto para el análisis de los flujos de efectivo deberán someterse a una tasa de descuento. Esta tasa de descuento es el mínimo rendimiento para que el proyecto satisfaga los requerimientos de los inversionistas. La Tabla 7.15 muestra la estructura del cálculo para la TMAR.

Tasas del Mercado - 2011	
Tasas	%
Riesgo país	7,70%
Aporte Inversionistas	100%
Tasa Pasiva referencial	4,59%
Tasa Activa referencial	8,65%

Tabla 7.15 Tasas del Mercado - 2011

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

$$TD = \text{Aporte inversionista} * \text{Tasa pasiva} + \text{Riesgo país}$$

$$TD = 100 \% * 4.59 \% + 7.70\%$$

$$TD = 12.29\%$$

La tasa mínima aceptable de rendimiento del capital total es de 12,29%, significa el mínimo rendimiento que los inversionistas esperan recibir de la ejecución del plan de marketing, es decir el porcentaje mínimo que su implementación deberá generar para ser viable.

7.6.1.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de la propuesta de marketing para la empresa Dynamia, es el valor de los flujos monetarios actualizados al momento de la inversión. Para traer las entradas de efectivo al día de hoy, es necesario aplicar una tasa de descuento que represente el costo promedio ponderado del capital, es decir la TMAR global. Se considera necesaria esta actualización pues en este método se comparan valores monetarios en el tiempo y solamente si los flujos se calculan en términos de valores actuales se pueden hacer comparaciones válidas. El valor actual neto debe ser igual a cero o un valor positivo, de esta manera y bajo este criterio la inversión en el presente proyecto es viable pues presenta flujos positivos y rendimientos que justifican la inversión.

7.1.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este método permite obtener la tasa de descuento que hace que el valor presente de las entradas de efectivo sea exactamente igual a la inversión neta realizada. La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Considerando bajo este criterio, que un proyecto será viable siempre y cuando la TIR sea mayor a la TMAR.

La Tabla 7.16 muestra el valor actual neto resultante de la implementación del plan, es de \$50.141,62 dólares, positivo indica que la gestión de la empresa con el plan de mercadeo genera beneficios a los accionistas. En la misma línea de evaluación la tasa interna de retorno del proyecto es de 30,90% (Tabla 7.17) superior a la tasa mínima atractiva de rendimiento, con lo que se concluye que la empresa al implementar las estrategias, tácticas y acciones descritas en

capítulo 6, cumple con los objetivos de crecimiento, cobertura y obtención de más ganancias para todos los involucrados en su funcionamiento.

VAN Y TIR			
Año	Flujo Operacional	Tasa de Descuento	V Actual de cada flujo
2011	-\$ 32,728.57	0.89	-\$ 29,146.47
2012	\$ 19,685.58	0.79	\$ 15,612.27
2013	\$ 30,549.10	0.71	\$ 21,576.21
2014	\$ 43,344.93	0.63	\$ 27,263.02
2015	\$ 99,032.62	0.56	\$ 55,471.88
Valor Actual			\$ 90,776.91
(-) Inversión Proyecto			-\$ 40,635.29
VAN			50,141.62
TIR			30.90%

Tabla 7.16 VAN Y TIR

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.1.2.4 Razón Beneficio Costo

Este método se fundamenta en los mismos conceptos sobre flujos descontados que utiliza el VAN. La diferencia está en que la sumatoria de las entradas de efectivo se dividen entre la Inversión Inicial Neta.

Razon Beneficio Costo		
Año	VAN	Flujo Acumulado
2011	-29,146.47	
2012	15,612.27	-13,534.20
2013	21,576.21	8,042.02
2014	27,263.02	35,305.03
2015	55,471.88	90,776.91
Total		90,776.91
RBC		2.23
RBC		1,23 por cada dólar invertido

Tabla 7.17 Razón Beneficio Costo

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

La razón Beneficio Costo es de 2.23 dólares lo que significa que en términos de Valor Actual Neto, el proyecto genera \$ 1.23 dólares de recuperación por cada dólar invertido. Bajo este criterio, se puede determinar que el proyecto es viable, pues la razón es mayor que uno.

7.1.2.5 Periodo de Recuperación

Este periodo relaciona el flujo de fondos que se obtendrá por cada año, menos el costo de la inversión, el resultado de la operación será cuando el del flujo acumulado de positivo, y esto será en el año 2013, como se muestra en la Tabla 7.18.

Periodo de Recuperación		
Año	Flujo Operacional	Flujo Acumulado
Inversión		
2011	-32,728.57	
2012	19,685.58	-13,042.99
2013	30,549.10	50,234.68
2014	43,344.93	73,894.03
2015	99,032.62	142,377.55

Tabla 7.18 Periodo de Recuperación

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

7.1.2.6 Análisis de Sensibilidad Optimista y Pesimista

- **Escenario Pesimista:** Si los ingresos disminuyen en un 5% del escenario normal planteado en el proyecto, tal como se muestra en las Tablas 7.19 y 7.20 los indicadores de evaluación del proyecto se modifican reduciendo el VAN de \$ 50.141,62 dólares a \$12.328,59 dólares y la TIR de 30.90% a 17%, ante estas variaciones se puede concluir que la empresa es altamente sensible a la disminución de los ingresos sea a través de la reducción de precios o la contracción del sector de servicios de consultoría en gestión

comercial o de implementación e instalación de software, por lo cual es necesario que la implementación del plan se realice en función del crecimiento esperado.

Flujo de Efectivo Escenario Pesimista					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS					
Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 46,947.18	\$ 54,754.50	\$ 63,860.18	\$ 74,480.12	\$ 86,866.16
Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 118,409.90	\$ 138,244.95	\$ 161,404.05	\$ 188,442.00	\$ 220,009.55
Ventas otras unidades de negocios	\$ 20,494.86	\$ 22,954.24	\$ 25,708.75	\$ 28,793.80	\$ 32,249.06
Paquete 1	\$ 49,722.05	\$ 58,027.90	\$ 67,719.80	\$ 79,030.50	\$ 92,230.75
TOTAL INGRESOS	\$ 235,573.99	\$ 273,981.59	\$ 318,692.78	\$ 370,746.42	\$ 431,355.52
COSTOS					
Costos de Ventas	\$ 148,783.57	\$ 173,041.01	\$ 201,279.65	\$ 234,155.63	\$ 272,435.06
Honorarios profesionales	\$ 123,986.31	\$ 144,200.84	\$ 167,733.04	\$ 195,129.69	\$ 227,029.22
Comisiones por ventas	\$ 24,797.26	\$ 28,840.17	\$ 33,546.61	\$ 39,025.94	\$ 45,405.84
UTILIDAD BRUTA	\$ 86,790.42	\$ 100,940.59	\$ 117,413.13	\$ 136,590.79	\$ 158,920.45
GASTOS					
Gastos Administrativos	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
Gastos de operación	\$ 51,830.73	\$ 53,557.14	\$ 55,342.08	\$ 57,187.53	\$ 59,095.54
Servicios basicos	\$ 1,776.07	\$ 1,836.28	\$ 1,898.53	\$ 1,962.89	\$ 2,029.44
Servicio de Imprenta	\$ 423.90	\$ 438.27	\$ 453.13	\$ 468.49	\$ 484.37
Arriendos y condominio	\$ 8,837.95	\$ 9,137.56	\$ 9,447.32	\$ 9,767.59	\$ 10,098.71
Papelería	\$ 200.95	\$ 207.76	\$ 214.80	\$ 222.09	\$ 229.61
Compra de etiquetas	\$ 646.19	\$ 668.09	\$ 690.74	\$ 714.16	\$ 738.37
Atención a terceros	\$ 178.84	\$ 184.91	\$ 191.18	\$ 197.66	\$ 204.36
Servicio de hosting	\$ 657.86	\$ 680.16	\$ 703.22	\$ 727.06	\$ 751.71
Mantenimiento	\$ 839.28	\$ 867.73	\$ 897.15	\$ 927.56	\$ 959.00
Otros gastos	\$ 1,646.94	\$ 1,702.77	\$ 1,760.50	\$ 1,820.18	\$ 1,881.88
Gastos de alimentación y representación	\$ 35,718.63	\$ 36,929.50	\$ 38,181.40	\$ 39,475.75	\$ 40,813.98
Depreciaciones	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
Gastos de Ventas	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
Gasto de publicidad	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
TOTAL GASTOS	\$ 88,204.55	\$ 85,899.54	\$ 87,684.48	\$ 89,529.93	\$ 91,437.94
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -1,414.14	\$ 15,041.05	\$ 29,728.65	\$ 47,060.86	\$ 67,482.52
15% Participación Trabajadores	\$ -212.12	\$ 2,256.16	\$ 4,459.30	\$ 7,059.13	\$ 10,122.38
Utilidad antes de Imp	\$ -1,202.02	\$ 12,784.89	\$ 25,269.35	\$ 40,001.73	\$ 57,360.14
Imp. Renta	\$ -300.50	\$ 3,196.22	\$ 6,317.34	\$ 10,000.43	\$ 14,340.04
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ -901.51	\$ 9,588.67	\$ 18,952.01	\$ 30,001.30	\$ 43,020.11
Depreciación	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -40,635.29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,635.29
PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización crédito			\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	\$ -40,632.70	\$ 10,492.78	\$ 19,856.12	\$ 30,905.41	\$ 84,559.51

Tabla 7.19 Escenario Pesimista

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

VNA	\$ 52,963.88
VAN	\$ 12,328.59
TIR	17%

Tabla 7.20 Escenario Pesimista (VNA, VAN, TIR)

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

- **Escenario optimista:** Como se explica en las Tabla 7.21 y 7.22, si los ingresos aumentan en un 20% a lo esperado, los indicadores se incrementan por encima de los calculados en el escenario normal llegando a obtenerse un VAN de \$125,767.68 y una TIR de 59%, en este caso la maximización del beneficio para los accionistas puede depender de la efectividad de la planificación, si esta supera las expectativas esperadas el escenario es altamente satisfactorio para los accionistas y colaboradores.

Flujo de Efectivo Escenario Optimista					
Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS					
(+) Ventas de Software (Sugar CRM)	\$ 54,359.90	\$ 63,399.95	\$ 73,943.36	\$ 86,240.14	\$ 100,581.87
(+) Ventas Consultoría y Gestión Comercial	\$ 137,106.20	\$ 160,073.10	\$ 186,888.90	\$ 218,196.00	\$ 254,747.90
(+) Ventas otras unidades de negocios	\$ 23,730.89	\$ 26,578.59	\$ 29,768.03	\$ 33,340.19	\$ 37,341.01
(+) Paquete 1	\$ 57,572.90	\$ 67,190.20	\$ 78,412.40	\$ 91,509.00	\$ 106,793.50
(=) TOTAL INGRESOS	\$ 272,769.89	\$ 317,241.85	\$ 369,012.69	\$ 429,285.33	\$ 499,464.29
(-) COSTOS					
Costos de Ventas	\$ 148,783.57	\$ 173,041.01	\$ 201,279.65	\$ 234,155.63	\$ 272,435.06
Honorarios profesionales	\$ 123,986.31	\$ 144,200.84	\$ 167,733.04	\$ 195,129.69	\$ 227,029.22
Comisiones por ventas	\$ 24,797.26	\$ 28,840.17	\$ 33,546.61	\$ 39,025.94	\$ 45,405.84
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 123,986.31	\$ 144,200.84	\$ 167,733.04	\$ 195,129.69	\$ 227,029.22
GASTOS					
Gastos Administrativos	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
Remuneraciones	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60	\$ 27,881.60
Gastos de operación	\$ 51,830.73	\$ 53,557.14	\$ 55,342.08	\$ 57,187.53	\$ 59,095.54
Servicios básicos	\$ 1,776.07	\$ 1,836.28	\$ 1,898.53	\$ 1,962.89	\$ 2,029.44
Servicio de Imprenta	\$ 423.90	\$ 438.27	\$ 453.13	\$ 468.49	\$ 484.37
Arrendos y condominio	\$ 8,837.95	\$ 9,137.56	\$ 9,447.32	\$ 9,767.59	\$ 10,098.71
Papelaria	\$ 200.95	\$ 207.76	\$ 214.80	\$ 222.09	\$ 229.61
Compra de etiquetas	\$ 646.19	\$ 668.09	\$ 690.74	\$ 714.16	\$ 738.37
Atención a terceros	\$ 178.84	\$ 184.91	\$ 191.18	\$ 197.66	\$ 204.36
Servicio de hosting	\$ 657.86	\$ 680.16	\$ 703.22	\$ 727.06	\$ 751.71
Mantenimiento	\$ 839.28	\$ 867.73	\$ 897.15	\$ 927.56	\$ 959.00
Otros gastos	\$ 1,646.94	\$ 1,702.77	\$ 1,760.50	\$ 1,820.18	\$ 1,881.88
Gastos de alimentación y representación	\$ 35,718.63	\$ 36,929.50	\$ 38,181.40	\$ 39,475.75	\$ 40,813.98
Depreciaciones	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
Gastos de Ventas	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
Gasto de publicidad	\$ 8,492.22	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80	\$ 4,460.80
TOTAL GASTOS	\$ 88,204.55	\$ 85,899.54	\$ 87,684.48	\$ 89,529.93	\$ 91,437.94
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 35,781.76	\$ 58,301.30	\$ 80,048.56	\$ 105,599.77	\$ 135,591.29
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 5,367.26	\$ 8,745.19	\$ 12,007.28	\$ 15,839.97	\$ 20,338.69
(=) Utilidad antes de Imp	\$ 30,414.49	\$ 49,556.10	\$ 68,041.28	\$ 89,759.80	\$ 115,252.59
(-) Imp. Renta	\$ 7,603.62	\$ 12,389.03	\$ 17,010.32	\$ 22,439.95	\$ 28,813.15
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 22,810.87	\$ 37,167.08	\$ 51,030.96	\$ 67,319.85	\$ 86,439.44
(+) Depreciación	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11	\$ 904.11
(+) Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) COSTO DE INVERSIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ -40,635.29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,635.29
(+) PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortización crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA	\$ -16,920.31	\$ 38,071.19	\$ 51,935.07	\$ 68,223.96	\$ 127,978.85

Tabla 7.21 Escenario Optimista

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

VNA	\$ 166,402.97
VAN	\$ 125,767.68
TIR	59%

Tabla 7.22 Escenario Optimista (VNA, VAN, TIR)

Fuente: Elaborado por el autor

Fecha: 10/03/2011

En conclusión, la implementación del plan de mercadeo para la empresa Dynamia genera resultados óptimos en función de los objetivos planteados, pues los indicadores se muestran positivos y garantizan que con una inversión de \$40.635,29 dólares se genera un rendimiento de \$50.141,62 dólares, más del 100% de la cifra inicial en 5 años de operación, siendo factible su puesta en marcha.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

– Conclusiones de la Investigación

- La empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde existen pocas barreras contra la entrada de nuevos competidores que entreguen servicios con similares características a los que entrega Dynamia en su cartera.
- Los consultores de la empresa Dynamia tienen la experiencia y conocimientos adecuados resultado de un trabajo de varios años en puestos gerenciales en varias instituciones importantes del país. El capital humano de la empresa es el elemento crítico para entregar un servicio de calidad en el negocio de la consultoría.
- Los ingresos de Dynamia en los años 2008, 2009 y 2010 se han incrementado de forma constante (549% en 2008 – 2009 y 25% en 2009 – 2010), lo que sugiere un proceso de afianzamiento en el mercado. Los rubros más importantes de ingreso son la consultoría en gestión comercial y la implementación e instalación de software CRM, que cubren más del 80% de los ingresos totales.
- Desde el inicio de Dynamia en el 2008, los servicios de la empresa han oscilado en el rango de entre \$5,000 y \$20,000 por proyectos asociados a clientes empresariales medianos.
- Los clientes en el mercado objetivo de Dynamia también han experimentado un incremento de ingresos promedio del 25% en 2008 – 2009, lo cual sugiere que la demanda potencial de los servicios profesionales se podría mantener o incluso aumentar.

- El análisis FODA arroja un escenario balanceado donde los porcentajes de fortalezas que permiten aprovechar oportunidades (27%) o enfrentar amenazas del entorno (20%) son similares a los porcentajes de debilidades que no permiten aprovechar oportunidades (30%) o son susceptibles a amenazas (25%).
- De acuerdo a los directivos de Dynamia, los clientes empresariales potenciales de la empresa son negocios con ingresos superiores a \$1'000,000 pertenecientes a los sectores de industrias manufactureras, comercio, sector inmobiliario y de la construcción, financiero, y transporte, almacenamiento y comunicación. Se priorizan las empresas localizadas en el centro – norte de la ciudad de Quito.
- De acuerdo al estudio de mercado, el 50% de las empresas encuestadas tiene ventas entre 1 y 9 millones de USD y el 85% tiene hasta 6 puntos de venta. Esto corrobora la existencia de un grupo importante de clientes potenciales puesto que el 70% de las empresas encuestadas manifestaron interés en contratar implementación de software y/o consultoría en gestión comercial.
- Los atributos de calidad que el cliente valora tanto en un servicio de consultoría como en la implementación e instalación de software son la disposición de la empresa consultora a prestar un servicio inmediato, atención personalizada y capacidad / fiabilidad en la respuesta. Esto se traduce en expectativas altas de los clientes en cuanto al cumplimiento de acuerdos pactados en los tiempos establecidos, utilizando personal capacitado y metodologías apropiadas.
- De las empresas encuestadas, el 72% y el 67% estarían dispuestos a pagar entre \$5,000 y \$14,000 por servicios de consultoría en gestión comercial e implementación de software,

respectivamente. Esto se alinea con la escala de los proyectos que Dynamia ha desarrollado en sus tres años de funcionamiento.

- El 80% de las empresas encuestadas valoran la accesibilidad del proveedor de servicios de consultoría, lo cual daría sustento a la estrategia de Dynamia de ubicarse en el centro norte de Quito y de enfocarse a clientes potenciales en esa área.
- El estudio de mercado resalta la importancia de medios tecnológicos como el email en la interacción entre clientes y proveedores de consultoría. Esto es válido en el seguimiento de un proyecto contratado o como medio informativo de disponibilidad de servicios.
- Un alto porcentaje (81%) de las empresas encuestadas estarían dispuestas a entregar información interna que permita al proveedor de consultoría diseñar soluciones apropiadas. Esto demuestra que los potenciales clientes buscan propuestas adecuadas de productos diseñados para sus necesidades específicas.
- De acuerdo a la matriz Boston Consulting Group (BCG), se concluyó que la implementación e instalación de soluciones software CRM, es un servicio nuevo que requiere fuertes esfuerzos en publicidad, investigación y desarrollo, para poder incrementar sus ventas y la participación en el mercado. En la línea de servicio consultoría en gestión comercial existen muchas empresas que entregan similares servicios existiendo rivalidad competitiva en el mercado, es posible ganar mayor participación relativa invirtiendo en planes de publicidad planes de venta.

– **Conclusiones de la Propuesta**

- Los objetivos formulados desde cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, permiten direccionar al grupo de personas que integran la empresa sobre la base de indicadores y planes de acción bien definidos.

- La estrategia de Dynamia se concentra en entregar un servicio con características diferenciadoras y de alto valor para sus clientes, con el objetivo de incrementar los ingresos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- El desarrollo de un nuevo paquete de servicios le permitirá a Dynamia crecer en el mercado, incrementando las ventas y la participación en el mercado.
- La aplicación de la metodología basada en las relaciones con el cliente le permitirá a la empresa crear lealtad en el mercado objetivo, estimulando la recompra de sus líneas de servicios, el proceso CRM de Dynamia se compone del descubrimiento del conocimiento, en donde se plantea la extracción de datos; del cliente, actividades de comerciales, gestión de casos o quejas, administración de documentos, gestión de oportunidades, evaluación de la satisfacción e informe de seguimiento; lo que permitirá reconocer oportunidades de inversión en el mercado con respecto a los clientes y sus necesidades. La segunda etapa del proceso es a planeación de mercados en donde a través de los datos extraídos en la anterior etapa, se determina la oferta de valor, el canal de distribución y los responsables para la ejecución de lo planeado. La interacción con el cliente se da cuando Dynamia se relaciona directamente con la empresa interesada del servicio en los procesos de comercialización y post venta. La cuarta y última etapa es el análisis y refinamiento de la información en donde se analizará el resultado de las tácticas planificadas a través de los informes extraídos basados en los datos de las interacciones con el cliente.
- El plan operativo de marketing tiene un valor de \$40,635.29, esta inversión se recuperará cuando el flujo acumulado de la inversión resulte positivo y esto será en el año 2013 de acuerdo a los cálculos definidos en la Tabla 7.18 del presente documento.

- El valor actual neto resultante de la implementación del plan, es de \$50,141.62 indica que la gestión de la empresa con el plan de mercadeo genera beneficios a los accionistas. En la misma línea de evaluación la tasa interna de retorno del proyecto es de 30,90% superior a la tasa mínima atractiva de rendimiento, con lo que se concluye que la empresa al implementar las estrategias, tácticas y acciones descritas en capítulos 6, cumple con los objetivos de crecimiento, cobertura y obtención de más ganancias para todos los involucrados en su funcionamiento.
- El flujo de efectivo para el año 2011 por concepto de la inversión propuesta es negativo (\$ -32,728.57) en los siguientes años los flujos son positivos e incrementales llegando al año 2015 a ser de \$99,032.62, afirmando que los accionistas recuperan la inversión realizada y obtienen utilidades por su inversión en el plan.

8.2 Recomendaciones

- Tomando en cuenta que el capital humano es la fortaleza más importantes de la empresa se recomienda desarrollar planes permanentes de capacitación a los consultores y técnicos, con el objetivo de entregar un servicio de alto valor para el cliente.
- Para alcanzar los objetivos estratégicos de negocio se recomienda ejecutar el plan de marketing que propone estrategias y tácticas adecuadas para el servicio, precio, distribución y comunicación, con el afán de generar un nivel de lealtad, crecimiento y participación en el mercado al cual atiende Dynamia.
- Es imperativo que los directivos y consultores que forman parte de Dynamia determinen los procesos internos que conforman parte de la cadena de valor de la empresa permitiendo entregar un servicio de calidad al cliente.

- Partiendo desde el enfoque empresarial de conocer y planificar a través de la información y así generar el crecimiento para la empresa se recomienda la implementación de un sistema software CRM, que ejecute los requerimientos planteados para Dynamia de acuerdo a la metodología de la administración de relaciones con el cliente.
- Evaluar la factibilidad de atender nuevos mercado, para reconocer si son potenciales clientes para Dynamia y desarrollar así estrategias que posibiliten la entrega de una oferta de valor oportuna.
- Se recomienda desarrollar un manual de procedimientos para la ejecución de proyectos, posibilitando la normalización de etapas establecidas en el cronograma de actividades entre el cliente y Dynamia como también las funciones y responsabilidades de los responsables del proyecto, esto fortalecerá la percepción de calidad que el cliente tiene con los servicios entregados.
- Se recomienda estructurara el organigrama funcional de la empresa en conjunto con la determinación de responsabilidades, funciones y obligaciones de los miembros de Dynamia.

Anexo 4.1

Formato de la entrevista a profundidad

ENTREVISTA A LOS CLIENTES ACTUALES DE DYNAMIA	
OBJETIVO: Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos actualmente por Dynamia al mercado.	
FECHA:	CODIGO:
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	
1) NOMBRE DE LA EMPRESA	
2) DIRECCIÓN / TELÉFONO	
3) INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE.	
4) VOLUMEN DE VENTAS (FACTURACIÓN)	
6) NÚMERO DE EMPLEADOS.	
7) NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
8) CARGO	
9) E-MAIL	
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	
10) En la empresa, Quién es el departamento o la persona encargada de analizar las propuestas de servicios de consultoría y soluciones software para el área comercial? (Nivel Profesional)	
11) La empresa ha utilizado en los últimos 12 meses el servicio profesional de otra empresa consultora? Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta si la respuesta es no, pasar a la pregunta 13. (para el investigador)	
12) Qué o quién les hizo considerar el uso de los servicios de un nuevo proveedor de consultoría durante los últimos 12 meses? Pagar menos honorarios, Por qué? Obtener servicios de mayor calidad, Por qué? Obtener servicios más inmediatos, Por qué? Simplemente un deseo de cambiar, Por qué? Marca, Por qué? Experiencia con proyectos similares a los suyos. Por qué? Otro (por favor, especifique) (para el investigador)	
13) Cuando la empresa está interesada en contratar servicios de consultoría, investiga información con respecto a: Marca. Productos de consultoría y soluciones software para el área comercial. Proveedor y su personal. Experiencia con proyectos similares a los suyos (para el investigador)	
ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSULTORÍA Y SOLUCIONES SOFTWARE	
14) Que es lo más importante en una empresa de consultoría y soluciones software en el área comercial? Reputación. Honorarios. Ubicación. Experiencia con proyectos similares a los suyos. Técnicas y Modelos utilizados en la consultoría. (para el investigador)	
15) A través de qué medios usted conoció los servicios de la empresa Dynamia. Anuncio publicitario. Un artículo que leyó. Comentario de un amigo o socio empresarial. Llamada Telefónica. Internet. Otro (Por favor, especifique) (para el investigador)	
16) Qué valoran durante los proyectos de consultoría e implementación de soluciones software?	
17) Porqué recomendaría a la empresa Dynamia?	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Anexo 4.2

Entrevista AIG Metropolitana

ENTREVISTA A LOS CLIENTES ACTUALES DE DYNAMIA	
OBJETIVO: Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos actualmente por Dynamia al mercado.	
FECHA: 16/12/2010	CODIGO: 1
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	
1) NOMBRE DE LA EMPRESA	AIG Metropolitana Cia. de Seguros y Reaseguros, miembro de American International Group Inc. (AIG)
2) DIRECCIÓN / TELÉFONO	AV. BRASIL 293 Y ANTONIO GRANDA CENTENO (CANAL 4) Teléfonos: 2466955-2924426
3) INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE.	Seguros y Reaseguros con 12 años en el mercado nacional y mas de 40 años a nivel internacional
4) VOLUMEN DE VENTAS (FACTURACIÓN)	42'.000.000 (2009)
6) NÚMERO DE EMPLEADOS.	110 empleados en nómina mas colaboradores en progrmas de pasantías
7) NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Ing. Berenice Rocha
8) CARGO	Gerencia de Recursos Humanos
9) E-MAIL	berenice.rocha@aig.com
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	
10) En la empresa. Quién es el departamento o la persona encargada de analizar las propuestas de servicios de consultoría y soluciones software para el área comercial? (Nivel Profesional)	<p>Directamente el software lo maneja el área de sistema, ellos son los encargado de evaluar consultorías, proyectos para desarrollarlos en su área, que pasan por autorizaciones dentro de la organización a nivel externo e internacional, es una estructura un poco pesada ya que un proyecto se define localmente y luego se extiende hacia los diferentes reportes matriciales dentro de la organización para la aprobación , luego de lo cual se arranca. En un inicio el departamento es el encargado.</p> <p>En cuanto a la consultoría el departamento que lo requiere o necesita lo plantea a presidencia quien evalúa el requerimiento o la necesidad y luego pasa a pedir autorización a casa matriz en el departamento en donde se requiere la consultoría.</p> <p>Por ejemplo si se quiere realizar una consultoría de recursos humanos se debe coordinar de manera interna y tener una aprobación del presidente en costos y analizar la alternativa , luego extender a casa matriz para obtener los comentarios, ajustes y la evaluación de algunas propuestas que se las realiza en conjunto de manera interna y externa.</p>
11) La empresa ha utilizado en los últimos 12 meses el servicio profesional de otra empresa consultora? Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta si la respuesta es no, pasar a la pregunta 13. (para el investigador)	NO , no se ha presentado la necesidad.
12) Qué o quién les hizo considerar el uso de los servicios de un nuevo proveedor de consultoría durante los últimos 12 meses? Pagar menos honorarios, Por qué? Obtener servicios de mayor calidad, Por qué? Obtener servicios más inmediatos, Por qué? Simplemente un deseo de cambiar, Por qué? Marca, Por qué? Experiencia con proyectos similares a los suyos. Por qué? Otro (por favor, especifique) (para el investigador)	
13) Cuando la empresa está interesada en contratar servicios de consultoría, investiga información con respecto a: Marca. Productos de consultoría y soluciones software para el área comercial. Proveedor y su personal. Experiencia con proyectos similares a los suyos (para el investigador)	<p>Primero la experiencia, conocimientos en consultoría o experiencia en proyectos similares a los que se va a contratar, con que tipo de clientes ha trabajado para ver el impacto y el nivel de la organización que realizará la consultoría, en muchas de las veces la consultoría tiene mucho peso en función del tamaño de la organización, de la complejidad si ha realizado consultorías en empresas similares a las nuestras en niveles sobre todo internacionales, por que las locales manejan otros estándares diferentes a las compañías internacionales, eso pesa inclusive para ver la propuesta de los consultores, las soluciones presentadas. Pueden haber propuestas muy buenas pero los estándares de la organización no las permite por seguridades (en el caso de software), por estándares de trabajo, que provocan el rechazo de la propuesta.</p> <p>La consultoría puede quedar en muy buenas ideas, buenos informes pero no se llegan a ejecutar y creo que el éxito de una consultoría es que lo que se proponga se logre plasmar y se llegue a los resultados deseados, y esa debe ser la satisfacción en realidad de un consultor.</p>

ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSULTORÍA Y SOLUCIONES SOFTWARE	
<p>14) Que es lo más importante en una empresa de consultoría y soluciones software en el área comercial? Reputación. Honorarios. Ubicación. Experiencia con proyectos similares a los suyos. Técnicas y Modelos utilizados en la consultoría. (para el investigador)</p>	<p>La experiencia, las herramientas modernas de valoración y de manejo de proyectos son muy interesantes que sirven de soporte, pero la experiencia y el conocimiento del tema es lo mas importante en una consultoría, muchas veces vamos a manejar metodologías muy modernas para hacer revaloración de proyectos y una serie de técnicas que utilizan los consultores y llegar a un informa final, el manejo de reuniones, conocimiento del negocio, investigaciones, toda esa metodología está muy bien, pero muchas veces la consultoría llega a no presentar los resultados deseados, los que no se ajusta a lo que el cliente buscaba o hubiera querido, o se ajusta en algun porcentaje, que no es la solución que es lo que se buscaba. Es difícil conocer a profundidar a la empresa pero es por eso que se debe poner mucho tiempo y empeño para llegar a entender al negocio y entregar un servicio de calidad esa es la parte preliminar para la consultoría.</p>
<p>15) A través de qué medios usted conoció los servicios de la empresa Dynamia. Anuncio publicitario. Un artículo que leyó. Comentario de un amigo o socio empresarial. Llamada Telefónica. Internet. Otro (Por favor, especifique) (para el investigador)</p>	<p>Fue una relación de referidos, a la presidencia anterior le refirieron el nombre de uno de los socios de Dynamia y ahí empezó la relación con la empresa.</p>
<p>16) Qué valoran durante los proyectos de consultoría e implementación de soluciones software?</p>	<p>Se valora durante el proyecto de consultoría e implementación software, el informe final de la firma (consultores) en donde se plasman todas las conclusiones y las recomendaciones, valoradas para la empresa (cliente). De igual manera el acompañamiento en la implementación del proyecto, me refiero a acompañamiento, al servicio post venta que le da seguimiento a la propuesta planteada por la empresa consultora, en donde el cliente puede realizar preguntas y aclaraciones del proyecto sin incurrir a costos adicionales o la contratación de un nuevo servicio de soporte validando así la información requerida. Estar conectados a través de msn o telefónicamente es importante para nosotros porque nos permite mantener una relación segura, inmediata, personalizada y profunda. Es ese servicio permanente de la consultora, lo que para nosotros añade valor posterior con la empresa.</p>
<p>17) Porqué recomendaría a la empresa Dynamia?</p>	<p>En el área de software es complejo trabajar con Dynamia ya que Aig mantiene políticas de validación en estructuras y soluciones software que le impedirían al momento ejecutar algún proyecto con la empresa. En el área de consultoría recomendaría a la empresa Dynamia porque entregan un trabajo personalizado que forman vínculos de confianza en cuanto a los resultados, como lo mencioné anteriormente es lo que importa en este tipo de servicios algo que sea inmediato, profundo y de alto valor.</p>
<p>18) Porque Aig contrató a Dynamia una empresa tan pequeña ?</p>	<p>Como mencioné, fue una empresa referida del Gerente General de Aig y lo que se contrató es un acompañamiento de planificación estratégica en donde el presidente tiene la total facultad de decidir las personas y herramientas más aptas para que le ayuden de manera interna. Si el caso ameritase por su magnitud e impacto a la empresa, la contratación se la maneja de la matriz y ellos toman y dan el visto bueno. Para nosotros una empresa que desarrolla sus actividades de manera interna para actividades de la empresa internas no es necesario que sean representantes asociados de empresas internacionales, solo esperamos que su nivel de experiencia esté acorde a nuestras necesidades.</p>
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>	

Anexo 4.3

Entrevista Nova Ecuador

ENTREVISTA A LOS CLIENTES ACTUALES DE DYNAMIA	
OBJETIVO: Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos actualmente por Dynamia al mercado.	
FECHA: 21/12/2010	CODIGO: 2
INFORMACIÓN EMPRESARIAL	
1) NOMBRE DE LA EMPRESA	Nova Ecuador
2) DIRECCIÓN / TELÉFONO	Av. Amazonas N39-61 y Pereira, Edif. Centro Financiero, 8vo. Piso- Telf.:02 2981714
3) INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE.	Asesores productores de seguros
4) VOLUMEN DE VENTAS (FACTURACIÓN)	2009: 6.5 millones de dólares 2010 : 7 millones de dólares
6) NÚMERO DE EMPLEADOS.	100 empleados a nivel nacional 10 oficinas en el Ecuador y una en Perú
7) NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Pedro Durán
8) CARGO	Gerencia Administrativa Financiera
9) E-MAIL	pduran@novaecuador.com
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	
10) En la empresa, Quién es el departamento o la persona encargada de analizar las propuestas de servicios de consultoría y soluciones software para el área comercial? (Nivel Profesional)	Está dividido el tema de software y el tema de consultoría. En la empresa existen gerencias de cada unidad de negocio, que están a cargo de analizar los proyectos de consultoría que están planificados para el año, y se encuentran en el plan estratégico. Existe una gerencia de canales que controla los proyectos de consultoría que necesitan para esa unidad, una gerencia comercial regional que coordina los proyectos que requieren para las unidades de negocio, la gerencia de administración, finanzas y recursos humanos que también coordina los proyectos, la gerencia de tecnología y operaciones que maneja los proyectos que tienen que ver con TIC's. El área encargada de analizar los servicios de consultoría, es el departamento de productividad y desarrollo, a cargo de Gabriela Vizcaíno que es ingeniera en procesos y es quien da sus comentarios y revisa los proyectos.
11) La empresa ha utilizado en los últimos 12 meses el servicio profesional de otra empresa consultora? Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta si la respuesta es no, pasar a la pregunta 13. (para el investigador)	Si, han existido varios frentes para consultoría, hemos tenido estudios de mercado realizados por Subeidata, en la parte de consultoría Kruger Corporation que es una empresa de consultoría de software.
12) Qué o quién les hizo considerar el uso de los servicios de un nuevo proveedor de consultoría durante los últimos 12 meses? Pagar menos honorarios, Por qué? Obtener servicios de mayor calidad, Por qué? Obtener servicios más inmediatos, Por qué? Simplemente un deseo de cambiar, Por qué? Marca, Por qué? Experiencia con proyectos similares a los suyos. Por qué? Otro (por favor, especifique) (para el investigador)	Básicamente por especialización, hay empresas especializadas en ciertos nichos, existen consultoras como Price que tienen especialidades en todas las líneas, hay consultores que son especialistas en un campo específico, y esa ha sido la razón de decisión de la compañía. Si queremos ver un estudio de mercado analizamos una firma que se especialice en realizar estudios de mercado, o si necesitamos un proyecto de tecnología buscamos a una firma que se dedique a eso, o en planificación estratégicas. Buscamos especialización al momento de contratar a un proveedor, no cambiamos de proveedores comúnmente, tenemos proveedores concurrentes o calificados con los cuales hemos tenido buena experiencia.
13) Cuando la empresa está interesada en contratar servicios de consultoría, investiga información con respecto a: Marca. Productos de consultoría y soluciones software para el área comercial. Proveedor y su personal.	La experiencia con proyectos similares y el personal que forma parte de la consultora, ahí está el conocimiento de una consultora, una firma consultora recoger o capitaliza el conocimiento. La marca es relativa, más bien es la experticia y el personal de la consultora.
ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSULTORÍA Y SOLUCIONES SOFTWARE	
14) Que es los más importante en una empresa de consultoría y soluciones software en el área comercial? Reputación. Honorarios. Ubicación. Experiencia con proyectos similares a los suyos.	La reputación, la experiencia en proyectos similares, técnicas y modelos utilizados en consultoría también en menor grado, que cae en lo anterior que es la experiencia de la consultora, tiene que haber una experiencia probada de parte del consultor, implementar o implantar algo que funcione que esté probado y que ya sea validado en el mercado, con la competencia o con sectores similares.

<p>15) A través de qué medios usted conoció los servicios de la empresa Dynamia.</p> <p>Anuncio publicitario. Un artículo que leyó. Comentario de un amigo o socio empresarial. Llamada Telefónica. Internet.</p>	<p>Referencias, Contactamos a Dynamia a través de AIG por referidos. Se hizo un plan de negocio con AIG quienes nos refirieron y compartimos los costos de consultoría.</p>
<p>16) Qué valoran durante los proyectos de consultoría e implementación de soluciones software?</p>	<p>El Proceso de contratación es: determinamos los términos de referencia de la consultoría que al menos deben contener los antecedentes, el objetivo central de la consultoría que buscamos, el alcance de la consultoría detallado, ponderar qué nivel de alcance, que tipo de productos, presupuesto referencial y la información con que la empresa cuenta para el consultor; establecemos primero una información básica este es el primer paso, luego de esto pedimos ofertas dos tres ofertas dependiendo del monto de la consultoría, analizamos ofertas desde el punto de vista técnico y desde el punto de vista económico, ese es el análisis de las ofertas que pedimos, luego tenemos una selección, para negociar. El alcance técnico, económico, los tiempos de consultoría, los valores que se van a pagar por hora hombre, luego que se negocia firmamos un acuerdo estructuramos un contrato, entregamos un anticipo y empezamos.</p> <p>Siempre hay un responsable que generalmente es el gerente de cada una de las unidades, los contratos siempre tienen productos e informes iniciales con cronogramas de trabajo, un segundo informe con avances del proyecto y un informe final donde se encuentra todo el trabajo realizado.</p> <p>El cumplimiento del cronograma del proyecto es un aspecto muy importante, dos la contribución que puede dar el consultor a la compañía, su aporte técnico su conocimiento sobre el proyecto que está trabajando.</p> <p>Que exista un valor agregado siempre que va más allá de lo que se está buscando, hay una contribución al proyecto que está buscando la compañía.</p>
<p>17) Porqué recomendaría a la empresa Dynamia?</p>	<p>Es una empresa flexible que se adapta muy bien a los atributos de la compañía, su personal es muy informado, técnico, esa es la fortaleza de Dynamia que es una empresa flexible.</p> <p>Se ha trabajado con muchas empresas consultoras locales e internacionales, generalmente las firmas multinacionales por ejemplo tienen procesos y certificaciones de calidad que le hacen inflexible a la consultora, reuniones informes, aprobaciones, formularios, que son una camisa de fuerza.</p> <p>Tiene que ser un proyecto manejado de manera flexible, debe tener espacios, horarios, para las reuniones con los ejecutivos, el consultor tiene que ser súper adaptable a las condiciones de la empresa, nosotros tratamos de agentar las reuniones, pero existen ocasiones que no se pueden cumplir. La flexibilidad y adaptabilidad del negocio es lo que agrega valor.</p>
<p>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p>	

Anexo 4.4

Entrevista a Diners Club del Ecuador

ENTREVISTA A LOS CLIENTES ACTUALES DE DYNAMIA		
OBJETIVO: Conocer las características de la demanda actual y su percepción con respecto a los servicios ofrecidos actualmente por Dynamia al mercado.		
FECHA: 21/12/2010	CODIGO:	3
INFORMACIÓN EMPRESARIAL		
1) NOMBRE DE LA EMPRESA	Diners Club Internacional	
2) DIRECCIÓN / TELÉFONO	Av. Amazonas 4545 y Pereira - Edificio Centro Financiero (02) 298 1400	
3) INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE.	Servicios Financieros	
4) VOLUMEN DE VENTAS (FACTURACIÓN)	2.4 billones de dólares.	
6) NÚMERO DE EMPLEADOS.	1160 empleados	
7) NOMBRE DEL ENTREVISTADO	Daniel Montalvo	
8) CARGO	Gerencia de Recursos Humanos	
9) E-MAIL		
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA		
10) En la empresa, Quién es el departamento o la persona encargada de analizar las propuestas de servicios de consultoría y soluciones software para el área comercial? (Nivel Profesional)	Dependiendo de la consultoría cada área es responsable, es decir si es una consultoría en tema financiero es el área financiera, si es de recursos humanos etc. En el área de gestión comercial el responsable es el cabeza del área de negocios.	
11) La empresa ha utilizado en los últimos 12 meses el servicio profesional de otra empresa consultora? Si la respuesta es sí, continuar con la siguiente pregunta si la respuesta es no, pasar a la pregunta 13. (para el investigador)	Si,	
12) Qué o quién les hizo considerar el uso de los servicios de un nuevo proveedor de consultoría durante los últimos 12 meses? Pagar menos honorarios, Por qué? Obtener servicios de mayor calidad, Por qué? Obtener servicios más inmediatos, Por qué? Simplemente un deseo de cambiar, Por qué? Marca, Por qué? Experiencia con proyectos similares a los suyos. Por qué? Otro (por favor, especifique) (para el investigador)	La calidad y conocimiento de los temas de consultoría, la empresa trata con las mejores en el mundo.	
13) Cuando la empresa está interesada en contratar servicios de consultoría, investiga información con respecto a: Marca. Productos de consultoría y soluciones software para el área comercial. Proveedor y su personal. Experiencia con proyectos similares a los suyos (para el investigador)	La empresa, su prestigio donde está calificado en el Gartner Group, Gartner es una metodología que califica a las firmas software a nivel mundial. Entendemos cual ha sido su experiencia en industrias similares, el personal y su experiencia en las líneas de consultoría que necesitamos, entendemos el background, que el equipo no se junior, que sea gente con trayectoria.	

ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSULTORÍA Y SOLUCIONES SOFTWARE	
<p>14) Que es los más importante en una empresa de consultoría y soluciones software en el área comercial?</p> <p>Reputación. Honorarios. Ubicación. Experiencia con proyectos similares a los suyos. Técnicas y Modelos utilizados en la consultoría. (para el investigador)</p>	<p>Expericia en proyectos similares en el sector.</p>
<p>15) A través de qué medios usted conoció los servicios de la empresa Dynamia.</p> <p>Anuncio publicitario. Un artículo que leyó. Comentario de un amigo o socio empresarial. Llamada Telefónica. Internet. Otro (Por favor, especifique) (para el investigador)</p>	<p>Existió una relación, Eduardo Gabela que es el director o presidente de Dynamia, trabajó con nosotros algún momento, y también tenemos alguna vinculación a nivel del ámbito universitario, fue por referencias.</p>
<p>16) Qué valoran durante los proyectos de consultoría e implementación de soluciones software?</p>	<p>El gerente del departamento investiga lo que requiere, recolecta firmas locales e internacionales y se realiza un acercamiento, se reciben propuestas y evalúan si cumplen las expectativas para luego presentarlas al comité PMO (Program Management Officer), se presenta el tema y si están de acuerdo lo hacen eso, lo realiza cada uno de los jefes de su línea. Se valoran los conocimientos del encargado del proyecto.</p>
<p>17) Porqué recomendaría a la empresa Dynamia?</p>	<p>El tema de conocimiento de la persona instructor por su Know How, nosotros nos fundamentamos en los temas de conocimientos del sector, esta es una industria absolutamente técnica, no es holística.</p>
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Anexo 4.5

Investigación de “Economía Urbana y Riesgos en el Distrito Metropolitano de Quito”

Características de la Geografía Económica del DMQ

3.1. La densidad de empresas

Tal como lo hemos planteado más arriba en los criterios de análisis de la economía del DMQ, determinar la repartición espacial de las empresas en el DMQ constituye uno de los objetivos fundamentales del presente estudio. En efecto, buscamos identificar las zonas de mayor concentración empresarial, y por lo tanto establecer las zonas por donde transitan los flujos de capitales y las políticas económicas y administrativas que direccionan la economía del DMQ. Los mapas de densidad de empresas corresponden a la cartografía de unas 18117 empresas del DMQ a partir de los datos del SRI para los cuales obtuvimos la ubicación gracias a los datos de la Dirección Tributaria Municipal. Los diferentes mapas dibujados (mapa 1 y 2) muestran la concentración notoria de las empresas en la zona centro norte de la ciudad, especialmente entre el Parque de la Carolina y la Mariscal. Efectivamente, este sector es, desde la mitad de los años 70, considerado como centro nervioso de los negocios en Quito. En el Atlas Infográfico de Quito, ya se había apuntado de manera clara la « migración » de actividades económicas y administrativas y de decisión (ministerios, bancos, sedes de grandes empresas) desde el centro histórico hacia el Norte, justamente en esta zona delimitada por los barrios El Ejido/La Carolina. La densidad de empresas evidencia de manera clara el papel clave de un sector que corresponde *grosso modo* a cuatro barrios continuos: Pradera/Colon/Mariscal/El Ejido que podemos llamar « hyper-centro » económico del distrito. Se nota una estructura concéntrica de la distribución de la densidad empresarial, con una disminución al alejarse de este sector. Se encuentra un otro número muy alto de empresas en la hoja catastral que contiene el cruce Av. Naciones Unidas y

Amazonas. De manera notoria, la zona de alta concentración de empresas, con valores superiores a 100 empresas por hoja catastral es continua.

En la Mariscal son registradas más de quinientas empresas por hoja catastral, lo que representa una densidad de más de 20 empresas por hectárea. En este sentido, se puede hablar de un « Central Business District » al igual (guardando las proporciones) que las famosas concentraciones económicas de las grandes metrópolis del mundo. Cabe anotar que esta zona de mayor concentración es atravesada por los principales ejes viales de la ciudad tales como la Av. Amazonas, 6 de Diciembre, 10 de Agosto y 12 de Octubre, que son también las principales vías comerciales. En este sector se encuentra la mejor infraestructura, las mejores construcciones además de ofrecer un fácil acceso al aeropuerto. Fuera de la grande zona central de concentración de actividades económicas, que

cubre aproximadamente el sector entre el sur aeropuerto y el centro histórico (aproximadamente 2300 hectáreas o sea 16% de la superficie del Quito urbano), el espacio urbano es homogéneo con menos de 25 empresas por hoja catastral. Los únicos lugares que resaltan con una densidad de empresas un poco más elevada son un sector al norte de la ciudad, alrededor de los barrios Cristiana/California, que corresponde al sector industrial norte. Resalta también una otra zona en el corazón histórico del Sur de la ciudad, en el sector de la Villaflora. Las parroquias suburbanas tampoco pasan el umbral de 25 empresas por hoja catastral, lo que significa que los nuevos polos de desarrollo urbano todavía no pesan mucho en las estrategias de localización de las empresas. Por ello, el número de empresas en las parroquias suburbanas representa menos del 5% de las empresas registradas en la DMT por fines de recaudación de patente.

Sin embargo, se nota una densidad empresarial superior al patrón suburbano en algunas sedes de parroquias, más específicamente en Cumbaya/Tumbaco y Conocoto.

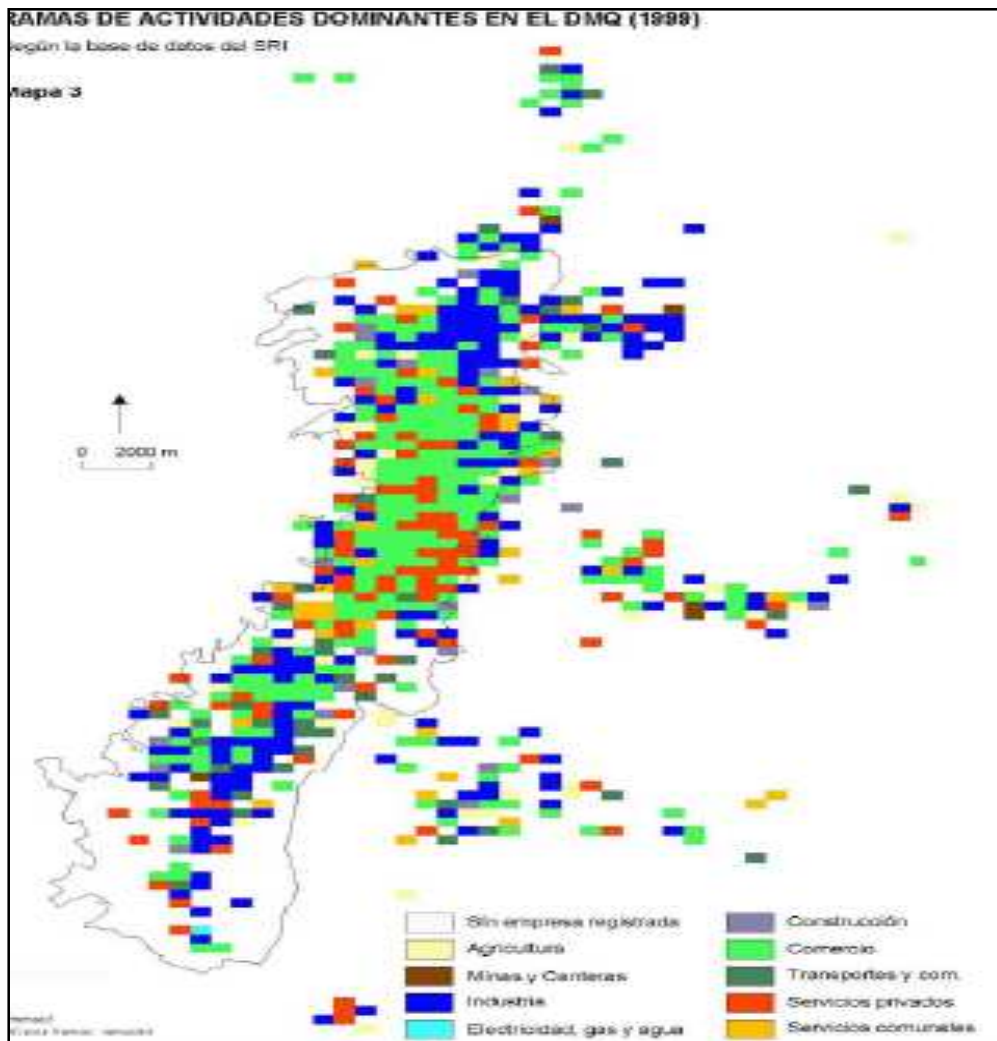
La agregación de las empresas a nivel de los barrios de Quito (mapa 2) refuerza la idea de concentración empresarial en la zona central. Tratándose de datos provenientes de instituciones tributarias, el mapeo de los resultados nos permite afirmar que los recursos del DMQ dependen, en una larga dimensión, de un sector geográfico sumamente limitado. En todo caso, resaltan de manera clara cuatro barrios continuos en el centro norte. Se trata de La Pradera, Colon, Mariscal, y El Ejido. Estos cuatro barrios de mayor concentración empresarial acumulan un total de 4496 empresas, o sea casi un cuarto del número total de empresas registradas en el conjunto del DMQ.

3.2. Repartición espacial de las empresas por ramas de actividad

3.2.1 Caracterización del espacio urbano por ramas dominantes.

Para analizar la repartición espacial de las ramas de actividad dominante, hemos trabajado a partir de los datos del SRI que comportan el código CIUU de las ramas de actividad de las empresas. Los mapas resultan de la cartografía de 13401 empresas para las cuales disponíamos a la vez de la localización y de la rama de actividad. Cabe anotar que la distribución del conjunto de las empresas mapeadas entre ramas (ver gráfico siguiente) no corresponde exactamente al panorama de la economía tal como fue dibujado al principio de este informe. En efecto, estamos aquí hablando de número de empresas de cada rama, lo que no necesariamente corresponde a la repartición del PIB o del empleo. Sin embargo, en los datos que tenemos, los servicios financieros y a empresas representan el 27% del total de las empresas, casi igualando los comercios (30%), lo que nos permite decir que hay probablemente una sobre representación de esta rama. Todo por lo contrario, las industrias representan solamente el 13% de las empresas para las cuales conocemos la rama, y tal vez se trata de una sub representación de dicha

actividad. Pese a estas limitaciones, podemos analizar los mapas de distribución espacial de ramas dominantes.⁴⁸



⁴⁸ (DMQ & IRD, 2002)

Anexo 4.6

Categorización de las empresas según su tamaño y nivel de ingresos

From: emontalvo@mcpec.gob.ec

To: cris_peralvo_22@hotmail.com

Subject: TESIS

Date: Wed, 15 Dec 2010 10:36:59 -0500

Cristina: Estos son unos estimados

TOTAL PAIS

Número de Empresas Ecuador			
Tamaño	Criterio- Ventas	#	%
MICRO	1-100.000	12,168	43%
PEQUEÑA	100.001-1.000.000	10,557	37%
MEDIANA	1.000.001-5.000.000	3,900	14%
GRANDE	>5.000.000	1,756	6%
TOTAL		28,381	100%

QUITO

Número de Empresas Quito			
Tamaño	Criterio- Ventas	#	%
MICRO	1-100.000	4,665	40%
PEQUEÑA	100.001-1.000.000	4,428	38%
MEDIANA	1.000.001-5.000.000	1,881	16%
GRANDE	>5.000.000	765	7%
TOTAL		11,739	100%

Recuerda, estos son estimaciones de una muestra de empresas.

Déjanos saber si tienes cualquier pregunta o comentario por favor

Cesar

Anexo 4.7

Formato de la encuesta para los potenciales clientes

ENCUESTA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA DYNAMIA		
FECHA:		CODIGO:
DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA		
1.-¿La empresa ha contratado, servicios de consultoría en gestión comercial en los últimos 4 años ?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
2.-¿La empresa ha contratado, solución software en los últimos 4 años ?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
3.¿Le interesaría contratar servicios de consultoría en gestión comercial ? Si contestó "si" realizar las preguntas 15, 17, 19, 20, 22, 23, 24 y características generales. Si respondió "no", no realizar las preguntas antes mencionadas.		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE?
4.-¿Le interesaría contratar soluciones software? Si contestó "si" realizar las preguntas 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24 y características generales. Si respondió "no", no realizar las preguntas antes mencionadas. Si respondió "no", no realizar las preguntas antes mencionadas.		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE?
CARACTERÍSTICAS GENERALES (a todos los encuestados sin discriminación)		
5.-Nombre de la Empresa		
6.-Dirección-Teléfono		
7.-Industria	Industrial	<input type="checkbox"/>
	Comercial	<input type="checkbox"/>
	Constructoras-Inmobiliarias-Empresariales.	<input type="checkbox"/>
	Financieras-Seguros	<input type="checkbox"/>
	Telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
8.-Página Web		
9.-Nombre del Encuestado		
10.-Cargo		
11.-E-mail		
12.-Volumen de ventas anual (facturación)		
13.-Número de Empleados		
14.-Número de Puntos de Venta		
DIMENSIONES DE CALIDAD		
15.-Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de consultoría en gestión comercial , siendo 5 muy importante y 1 no importante.		
Disposición para ayudar al cliente al prestar un servicio inmediato		<input type="checkbox"/>
Realización del servicio de manera responsable y precisa		<input type="checkbox"/>
Actitud amable que inspira confianza.		<input type="checkbox"/>
Atención personalizada en los servicios entregados.		<input type="checkbox"/>
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal)		<input type="checkbox"/>
16.-Valore del 1 al 5 los siguientes atributos del servicio de implementación software, siendo 5 muy importante y 1 no importante.		
Disposición para ayudar al cliente al prestar un servicio inmediato		<input type="checkbox"/>
Realización del servicio de manera responsable y precisa		<input type="checkbox"/>
Actitud amable que inspira confianza.		<input type="checkbox"/>
Atención personalizada en los servicios entregados.		<input type="checkbox"/>
Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal)		<input type="checkbox"/>

EXPECTATIVAS DEL SERVICIO PROFESIONAL	
17.-Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de consultoría.	
Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	1 2 3 4 5
Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	1 2 3 4 5
Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	1 2 3 4 5
Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesida.	1 2 3 4 5
Imagen de la Empresa de Consultoría.	1 2 3 4 5
Conocimiento del especialista.	1 2 3 4 5
Experiencia del especialista.	1 2 3 4 5
Recordar las necesidades y deseos del cliente.	1 2 3 4 5
Las instalaciones físicas de la empresa.	1 2 3 4 5
Los equipos tecnológicos.	1 2 3 4 5
La imagen personal de los consultores de la empresa.	1 2 3 4 5
18.-Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, los siguientes atributos en una empresa de implementación de software.	
Cumplimiento de los acuerdos pactados entre la empresa y la consultora.	1 2 3 4 5
Cumplimiento de los plazos establecidos para el proyecto de consultoría.	1 2 3 4 5
Proceso y metodología en la ejecución del proyecto.	1 2 3 4 5
Apertura y presteza por parte del consultor para abordar las inquietudes y necesida.	1 2 3 4 5
Imagen de la Empresa de Consultoría.	1 2 3 4 5
Conocimiento del especialista.	1 2 3 4 5
Experiencia del especialista.	1 2 3 4 5
Recordar las necesidades y deseos del cliente.	1 2 3 4 5
Las instalaciones físicas de la empresa.	1 2 3 4 5
Los equipos tecnológicos.	1 2 3 4 5
La imagen personal de los consultores de la empresa.	1 2 3 4 5
UNIDADES DE NEGOCIO	
19.-¿Qué servicios le interesaría contratar para su empresa?. (Marque con una X la respuesta de su preferencia)	
Asesoría empresarial en materia de gestión.	<input type="checkbox"/>
Modelo de costeo por actividad	<input type="checkbox"/>
Capacitación y Entrenamiento - Fuerza Ventas	<input type="checkbox"/>
Implementación software para el manejo de clientes (CRM)	<input type="checkbox"/>
Selección de personal.	<input type="checkbox"/>
PRECIOS	
20.-Mencione entre los siguientes rangos de precios, cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una consultoría de gestión. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	
(5 a 14) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(15 a 24) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(25 a 34) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(35 a 44) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(45 a 54) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
21.-Mencione entre los siguientes rangos de precios, cual sería el monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una implementación software. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	
(5 a 14) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(15 a 24) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(25 a 34) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(35 a 44) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>
(45 a 54) Mil Dólares	<input type="checkbox"/>

ACCESIBILIDAD	
22.-Mencione cuál de las siguientes características de accesibilidad es importante para una empresa que entrega servicios profesionales. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	
Oficina en sectores empresariales de fácil acceso.	<input type="checkbox"/>
Oficinas en las principales ciudades del país.	<input type="checkbox"/>
Amplitud en la oficina consultora	<input type="checkbox"/>
Imagen en las instalaciones físicas de la oficina.	<input type="checkbox"/>
CANAL DE INTERACCIÓN	
23.-¿Cómo le gustaría mantenerse informado con el consultor , durante el proyecto contratado. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	
Página Web	<input type="checkbox"/>
Redes Sociales	<input type="checkbox"/>
MSN	<input type="checkbox"/>
SMS	<input type="checkbox"/>
Mail	<input type="checkbox"/>
Central Telefónica 24 horas al día.	<input type="checkbox"/>
Puntos de acceso no tradicionales- Smarth Phones. (Black Berry)	<input type="checkbox"/>
CANAL DE COMUNICACIÓN	
24.-Mencione los medios de comunicación por los cuales le gustaría enterarse de los productos de una empresa de consultoría e implementación software. (Marque con una X la respuesta de su preferencia).	
Artículos en revistas donde el cliente realiza su giro de negocio.	<input type="checkbox"/>
Correspondencia	<input type="checkbox"/>
Medios tecnológicos (Internet, E-mail, Teléfono, Radio)	<input type="checkbox"/>
Relaciones Públicas (Ferias, Foros, Congresos)	<input type="checkbox"/>
Fuerza de ventas (Entrevistas personales, demostraciones)	<input type="checkbox"/>
GESTIÓN SEGUIMIENTO COMERCIAL	
25.- ¿La empresa estaría dispuesta a entregar información interna, que le permita al proveedor determinar oportunidades y necesidades, para ofertar nuevos productos?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> ¿POR QUE?
GRACIAS POR SU ATENCIÓN	

Anexo 4.8

Marco Muestral

Las siguientes tablas muestran el marco muestral utilizado en el estudio de mercado. Para cada sector económico, las empresas que fueron encuestadas están resaltadas al inicio de la lista.

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
1	EXPOCOLOR
2	ECUACOLOR
3	ACERO CENTER
4	ADITEC
5	ALFA
6	AMANCO
7	KUBIEC
8	ETERNIT
9	CHOVA
10	FORJAHIERRO
11	GAL ARAMI ADOQUINES
12	PERLES
13	IDEAL ALAMBREC
14	PROMAC CIA.LTDA.
15	DECOFER S.A.
16	CONCEM CIA.LTDA
17	UNIFER UNION FERRETERA
18	PEDRAL
19	CENDEPOT
20	ANCO COMERCIAL
21	PAMAVISA CIA. LTDA.
22	DURAMAS
23	INSE IMPORTADOR DE MARMOL Y GRANITO
24	BRAVO BUSINESS INT S.A.
25	BUILDMACH S.A.
26	CANALA COMERCIAL ELECTRICA S.A.
27	CEMENRIVA S.A.
28	CENFERZA CIA. LTDA.
29	CENTROPICAL CIA. LTDA.
30	CERAMICCENTER CIA LTDA.
31	CERAMICENTRO CIA. LTDA.
32	CERLUX INDUSTRIA COMERCIO Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
33	CMC COMPANIA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION CA
34	CODICOMPANY S.A.
35	COLINTER GROUP S.A
36	COLOCACION ARQUITECTONICA KOLOKART CIA. LTDA
37	COLORSATELEC CIA. LTDA.
38	COMERCIAL DIFERGU CIA. LTDA.
39	COMERCIAL DIMACOVAR CIA. LTDA.
40	COMERCIAL IMPORTADORA FREIRE COIMFRE S.A.
41	COMERCIAL WILVISAN CIA LTDA

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
42	COMERCIALIZADORA BOLIVARIANA DE MERCADO COMBOLMERC CIA. LTDA.
43	COMERCIALIZADORA INMOBILIARIA PROHOGAR CIA. LTDA
44	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FERRETERA COINFER S.A.
45	COMERCIALIZADORA LINCE S.A.
46	COMERCIALIZADORA MATCH RECORD CIA. LTDA.
47	COMERCIALIZADORA TOBAR E HIJOS S.A
48	COMERCIO Y ACERO CYACEROF CIA. LTDA.
49	COMPAÑIA ECUATORIANA DE CONSTRUCCION CORPECONSTRU CIA. LTDA.
50	CONDUCCION DE FLUIDOS TECNICOS CONFLUTEC S.A.
51	CONFINIX CORP S.A.
52	CONMACO CIA. LTDA.
53	CONSERMUNDO CORPORACION Y SERVICIOS PARA TODO EL MUNDO CIA. LTDA.
54	CONSORCIO NACIONAL DE CEMENTOS CONCEM C LTDA
55	CONSTRUACABADOS CIA. LTDA.
56	CONSTRUCARVI CIA. LTDA.
57	PEDRAL
58	CENDEPOT
59	HORMIPISOS
60	GRUPO CONFORT
61	TRECX Cia. Ltda. Pintulac
62	ACSUIN S.A
63	CONEGOCIOS
64	PAMAVISA CIA. LTDA.
65	HOME VEGA
66	SCHRÈDER
67	ACABADOS ACTUALES S.A. ACABASA
68	ACABADOS DE CONSTRUCCION MULLO PROANO S.A.
69	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.
70	ACEROLAW CIA. LTDA
71	ACEROSA C LTDA
72	ACEROSCENTER CIA. LTDA
73	ACEROVALLE COMERCIAL CIA. LTDA.
74	ADITIVOS PARA LA CONSTRUCCION ADICOSA S.A.
75	ALATEC INGENIEROS Y ARQUITECTOS S.A.
76	ALIASERV ALIANZA DE SERVICIOS INTEGRADOS CIA. LTDA.
77	AMBIENTES HOGAR 2.000 C.L.
78	APLIKA APLICADORES TECNICOS PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA
79	ARKOSECUADOR S.A
80	ART & WOOD COMERCIALIZACION Y SERVICIOS CIA. LTDA.
81	ARTE REAL S.A. ARTREAL
82	ASCENSORES LATINOAMERICANOS LATINOSA S.A.
83	ASESORIA TECNICA PROFESIONAL ATECPRO CIA. LTDA.
84	AVANTEC CIA. LTDA.
85	BACKINTER S.A.
86	BEGNINI LOPEZ BAEZ BEGLOBA CIA. LTDA.
87	BELLSUMMER S.A.
88	BIENES Y SERVICIOS QUEBEDO BISEQUE CIA. LTDA.
89	BORIS PLATONOFF NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
90	CONSTRUCCIONES Y COMERCIO RAFAEL GUALOTO E HIJOS

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
91	CONSTRUCCIONES Y REPRESENTACIONES DARQUIMTEK S.A.
92	CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS RIOGRANDE CIA. LTDA.
93	CONSTRUCTORA DUQUE ROJAS CABEZAS CIA. LTDA.
94	CONSTRUCTORA MASVIVIENDA CIA. LTDA.
95	CONSTRUCTORA NUEVO ORIENTE CONUEVO S.A.
96	CONSTRUCTORA SALINAS CONSTRUSALINAS CIA. LTDA.
97	COPETMINE CIA. LTDA.
98	CORPORACION INDUSTRIAL ANDINA SA CORPIA
99	CRESEGAL CRECIMIENTO Y SEGURIDAD A.L. CIA. LTDA.
100	CUEVA & CUEVA INGENIEROS S.A
101	D'GRES PISOS Y TECHOS S.A.
102	DASANCONSINC S.A.
103	DEKORANDO CABINAS PARA BAÑO CIA. LTDA
104	DELGADO & HERRERA CIA. LTDA.
105	DEMACON CIA LTDA
106	DIACELEC S.A.
107	DIMACAL, DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION CIA. LTDA.
108	DINAMATCO CIA. LTDA.
109	DISOFER CIA. LTDA.
110	DISTRACENE DISTRIBUIDORA S.A.
111	DISTRIBUCION DE SERVICIOS Y MATERIALES DISERMAT S.A.
112	DISTRIBUCIONES Y REPRESENTACIONES CYPRESSTEK S.A.
113	DISTRIBUIDORA DE CEMENTOS PICHINCHA DICEPCOL CIA. LTDA.
114	DISTRIBUIDORA MERCANTIL ORIENTAL DIMERON CIA. LTDA.
115	DISTRIBUIDORA NACIONAL DE ARTICULOS DE LA CONSTRUCCION DINALCO SA
116	DISTRIBUIDORA PANAMERICANA NORTE DIPANOR CIA. LTDA.
117	DISTRIKIPA CIA. LTDA.
118	DISTRIMAC S.A.
119	DISVARCOB CIA. LTDA.
120	DITECNIA CIA. LTDA. DISTRIBUIDORA TECNICA ASOCIADA
121	DOMOS Y CLARABOYAS SKYLIGHT CIA. LTDA.
122	DOSMILCO, CONSTRUCCION 2.000 CIA. LTDA.
123	ECUABRIGHT REPRESENTACIONES Y SERVICIOS DEL ECUADOR S.A.
124	ECUADITIVOS E IMPORTACIONES CIA. LTDA.
125	ECUAROOFFING CIA. LTDA.
126	ECUATORIANA DE MALLAS ECUAMALLAS S.A.
127	ECUATORIANA DE TERMOPLASTICOS S.A
128	ECUATORIANA DE TUBOS Y ACEROS ECUATUBAC S.A.
129	ECUAYESO S.A.
130	EGO IMPORTACIONES S.A.
131	EL AZULEJO COMERCIAL SILVA ALAVA SA
132	EL KIOSKO DECORACIONES CIA. LTDA.
133	EPSILARUM CIA. LTDA.
134	EPSYLON NEGOCIOS INTERNACIONALES S.A.
135	ESGLO SOCIEDAD ANONIMA
136	ESPINOSA ANDRADE REPRESENTACIONES Y SERVICIOS ESPANSE CIA. LTDA.
137	EXIACABADOS CIA. LTDA.
138	EXPEC CIA. LTDA.
139	FENIXDESIGN S.A.

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
140	FERRO TORRE SA
141	FERROMACRIOR CIA. LTDA.
142	FERROPLAZA COM S.A.
143	FIELSOMINCORP S.A.
144	FIZAMAQ CIA. LTDA.
145	FRONTEXPORT CIA. LTDA.
146	GAMAPRODUCTOS CIA. LTDA.
147	GAREWA CIA. LTDA.
148	GDS ACABADOS DE CONSTRUCCION CIA. LTDA.
149	GEOCONCRET GEOSINTETICOS Y CONCRETOS S.A.
150	GINSA CIA. LTDA.
151	GLOBALMOTOR S.A.
152	GREENWELD SERVICE CIA. LTDA.
153	GROUPLEON C.A.
154	GROUT CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS S.A.
155	GUERRA & PALOMINO CIA. LTDA.
156	HISGRAN S.A.
157	HOME BOUTIQUE HOMETIQUE S.A.
158	HONTURIOL S.A.
159	HORMIGONERA QUITO HORQUITO CIA. LTDA.
160	HORMIGONES DEL VALLE S.A. HORMIVALLE
161	HORTICOOP ANDINA S.A.
162	HUGO ANDRADE ARQUITECTOS CIA. LTDA.
163	ILLIMANI S.A.
164	IMPERTECO IMPERMEABILIZANTES - TECNICAS DE CONSTRUCCION I.T. CIA. LTDA
165	IMPORCORDOVA CIA. LTDA.
166	IMPORT ACEROS IMPCER S.A.
167	IMPORTACION, EXPORTACION, REPRESENTACIONES Y DISTRIBUCION IMEXVERD S.A.
168	IMPORTACIONES EXPREPET S.A.
169	IMPORTACIONES LINEAS EXCLUSIVAS EN ACABADOS TOP-LINE CIA. LTDA.
170	IMPORTADORA COMERCIAL ARMAS SA ICARSA
171	IMPORTADORA EXPORTADORA ECUA YOUNG CIA. LTDA
172	IMPORTADORA GALO GONZALEZ SA
173	IMPORTADORA VEGA S.A.
174	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE MATERIALES EN HIERROS Y ACEROS HIDMACONS CIA. LTDA.
175	INDUSTRIA E INVERSIONES ZARUMA SA ZARUMASA
176	INDUSTRIAL MADERERA TYMBER SA
177	INDUSTRIAL PROVISION & SERVICES IPOS S.A.
178	INMACILL PUERTAS Y MADERAS C LTDA
179	INMOBILIARIA INMOELMANA CIA. LTDA.
180	INMOFRANVICAR CIA. LTDA.
181	INMOMEGA CIA. LTDA.
182	INNOVASPCIO CIA. LTDA.
183	INSUCOM INGENIERIA SUMINISTROS CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO CIA. LTDA.
184	INTERANDINA DE CONSTRUCCIONES INTERCONSTRUC S.A.
185	J.C. VALENZUELA CONSTRUCTORA CIA. LTDA.
186	JACORIN CIA. LTDA.

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
187	JESS CONSTRUCCIONES S.A.
188	JOFECA CONSTRUCTORA S.A.
189	JOLASUR S.A.
190	KEPCO CIA. LTDA.
191	KITZAYA CIA. LTDA
192	KUPFER IMPORT S.A.
193	LA BODEGA DEL CONSTRUCTOR LABODECO C LTDA
194	LASOME COMERCIAL C.A.
195	LINKTRADING S.A.
196	LOCKTON INSURANCE S.A.
197	LUARSA CA
198	MACHINERYSERVIC CIA. LTDA.
199	MADEFULL S.A.
200	MAHESA S.A
201	MAKANSAN CIA. LTDA.
202	MARIO CABEZAS ORELLANA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION C.L.
203	MARIO RUBIO C LTDA
204	MARTINEZ MORALES HERMANOS CIA. LTDA.
205	MASTERCELING CIA. LTDA.
206	MATERIALES DE CONSTRUCCION PALLARDO CIA. LTDA.
207	MATUZIA IMPORT & EXPORT S.A.
208	MAX&YORMAX IMPORTACIONES EXPORTACIONES S.A.
209	MEGACABADOS BENAVIDES VILLARREAL S.A.
210	MERCADEO Y VENTAS DAVCE CIA. LTDA.
211	METROPOLITANA DE HORMIGONES METRHORM CIA. LTDA.
212	MEZCLADORA Y DISTRIBUIDORA DE HORMIGON MEZCLALISTA SA
213	MICAL MINERALES CALCICOS CIA. LTDA.
214	MIDDLEOIL SERVICIOS PETROLEROS S.A.
215	MILLENNIUM CONSULTORES MILLECON CIA. LTDA.
216	MIRACLECORP S.A
217	MITORBUSINESS CIA. LTDA.
218	MOBAPROJECT PROYECTOS INTERNACIONALES S.A.
219	MOLINA & Z'ERIES CIA. LTDA.
220	MULTITECHOS S.A.
221	MUNDOMETALES CIA. LTDA.
222	NACIONAL DE SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES PETROLERAS CONSPETROIL CIA. LTDA.
223	NEGOCIOS PEÑAMARAN CIA. LTDA
224	NEXTCO NUEVAS TECNICAS DE CONSTRUCCION CIA. LTDA.
225	NOVOACABADOS S.A.
226	NOVODISEÑO CIA. LTDA.
227	ORO KIM ANDINA OROKIMANDINA CIA. LTDA.
228	PAVIMARSA S.A.
229	PEÑAHERRERA ANDRADE TOURS AGENCIA DE VIAJES CIA. LTDA.
230	PERMADOR S.A.
231	PETROTEX GLOBAL, LLC.
232	PIERRE NOIRE COMERCIALIZADORA S.A.
233	PISOS Y VALVULAS TECNICAS PIVALTEC S.A.
234	PLANMARKET S.A

No.	Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios de construcción (G5143.0.02)
235	PROCEFARGO CIA. LTDA.
236	PRODASFALT SA
237	PRODIMEXITO PROMOTORA DE IMPORTACIONES EXITO S.A.
238	PROMOACABADO ING. ARTURO PARAMO CIA. LTDA.
239	PROMOTORA UNO S.A.
240	PROVEEDORA VILLAFUERTE DE ACEROS PROVIACEROS CIA. LTDA.
241	REMIALVART CIA. LTDA.
242	RIGHETTI INTERNACIONAL S.A.
243	ROCAS DEL PACIFICO ROCAPAC S.A.
244	RUBIO, ULLAURI & LOFRUSCIO ASOCIADOS O.L.M. CIA. LTDA.
245	SAFI & BADHA CIA. LTDA.
246	SAFRY S.A.
247	SAINCOMEXT COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL S.A.
248	SARVIMPORT S.A. ACABADOS DE LA CONSTRUCCION
249	SERVICIOS INTEGRADOS DE MATERIALES S.A. SIMATRA

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
1	VIVEL
2	TEMPO DESIGN
3	MUEBLES AGUILAR
4	ARQE
5	EUROCUCINE
6	EQ GRUPO CORPORATIVO DESIGN
7	AMBIENTES HOGAR 2000
8	ZIENTTE
9	HOME PRODUCTS
10	MODER MUEBLE
11	MUEBLES FORMA
12	ABAKA HOME
13	KLASS MUEBLES
14	MADEVAL
15	COCINAS INTERNACIONALES
16	LABORO
17	PROVE FABRICA
18	IMSA MUEBLE
19	STUDIO NOA
20	CASA PRACTICA
21	AREA
22	SCANDIA MUEBLES
23	AREA MODULAR
24	MODUCOM CIA. LTDA.
25	ABARA HOGAR
26	MEPAL
27	AZULGRES S.A.
28	COMERCIAL E INDUSTRIAL DE MUEBLES IRATI CIA. LTDA.
29	DECORATION OFFICE DECOF MUEBLES Y ACCESORIOS DE OFICINA CIA. LTDA.

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
30	GRUPO DE SERVICIOS MULTIPLES GRUDESER CIA. LTDA.
31	INDUSTRIA TAPITEX R & B C. L.
32	INDUSTRIAS ARTECTUM SA
33	INMUNIZADORA TECNICA DE MADERAS ITM CA
34	INPROMOL S.A.
35	M.E. MADERAS DEL ECUADOR C LTDA
36	MADERA FINA MADERFIN S.A.
37	MADEREC SA
38	MUEBLEAVANTI C LTDA
39	TRATAMEX, TRATAMIENTOS Y EXPORTACION DE MADERAS CIA. LTDA.
40	ALMACENES WILLIAM'S AW CIA. LTDA.
41	ALPROBIS CIA. LTDA.
42	BAKERWOODS ECUADOR CIA. LTDA.
43	BAMBOOMASMU INTERNATIONAL CORP CIA. LTDA.
44	BEST ISU S.A.
45	CADENASERV S.A.
46	CIMEPHAL S.A.
47	CIRCLEIMPOR EXPORT CIA. LTDA.
48	CISBIAN ASOCIADOS CIA. LTDA.
49	COMERCIAL ATRIUM COMERATRIUM CIA. LTDA.
50	CONCEPTOKIDS S.A. CONCEPTUAL KIDS
51	DOMIZIL COMERCIAL S.A. DOMICOM
52	DONOSO MULLER ASOCIADOS CIA. LTDA.
53	ECUADORIAN WOOD PRODUCTS S.A. MUEBLES MODULARES Y ACCESORIOS
54	EUROBUSINESS CIA. LTDA
55	EZPAZIOMILAN S.A.
56	FORESTA SA
57	GLOBALEVENTOS S.A.
58	HABITALMUEBLES CIA. LTDA.
59	HERMANOS CRUZ ARTEMA CIA. LTDA.
60	HORIZON HOMES CONSTRUCTORA INTERNACIONAL HORIZONHOM S.A.
61	INDUSTRIAS & COMERCIO CORONA INDUCORONA CIA. LTDA.
62	INDUSTRIAS KADYNDESIGN CIA. LTDA.
63	KASADESIGN & DECORACION S.A.
64	LANDOIL ECUADOR S.A.
65	MADERERA TORRES POZO CIA. LTDA.
66	MAGICAPORTA S.A.
67	MOBILARE S.A.
68	OLEAS SERRANO C LTDA
69	OPERATRADE CIA. LTDA.
70	PABON SUBIA PASUB CIA. LTDA.
71	REPRESENTACIONES CHELSEA CIA. LTDA.
72	SERVIMADECO SERVICIOS MADEREROS SA
73	SISTEMAS DE DISEÑOS INGENIOSOS DEL ECUADOR SISDING CIA. LTDA.
74	TAGUACORP S.A.
75	TERMINCASA CA
76	D&V DIAVAR CIA. LTDA.
77	ELECTRONA MODULAR CIA. LTDA.

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
78	ARIAS ARQUITECTURA & DECORACION AA&D CIA. LTDA.
79	CIALBRA CIA. LTDA.
80	CLUB 8 DISENO DANES GRUPOGAMANINI S.A.
81	D'LINIART S.A.
82	FIRSTMATTRESS COMPANY FIMACO S.A.
83	GUAYAFLEX S.A.
84	HANDYCOM S.A.
85	HOME IDENTITY CIA. LTDA.
86	MARIO OSPINA PRODUCCION Y DISEÑO CIA. LTDA.
87	MEGTRADE S.A.
88	MERCANTIL INTERNACIONAL GAMESCORPEXP CIA. LTDA.
89	MODULARES IVAN RON CIA. LTDA
90	MUEBLES Y DISEÑOS DESIGNSANTANA COMPAÑIA LIMITADA
91	NEGOCIOS E IMPORTACIONES CAMPANOLO S.A.
92	OLGA MALDONADO C LTDA
93	PAT LINE ERGOSEAT ECUADOR CIA. LTDA.
94	PLUSDRINKS CIA. LTDA.
95	RAILIM S.A.
96	REMODULARSA S.A.
97	TERAN JERVIS Y ASOCIADOS CIA. LTDA.
98	ARTESANIAS ANDINAS LAS ALPACAS-ARTEALPACA CIA. LTDA.
99	ASEROBLE ASERRADERO EL ROBLE SA
100	ASERRADERO DEL NORTE ASENORT S.A.
101	ASERRADERO EL AGUILA SA
102	ASERRIOS SANTO DOMINGO ASDOSA CIA LTDA
103	BARS NYLON CARRVEN SA CARRVENSA
104	BOSQUES DEL ECUADOR SA
105	BRUMAQ CIA LTDA
106	CARPIMSA CARPINTERIAS E INDUSTRIAS MODULARES SA
107	CARPINTERIA DE LA CONSTRUCCION ROMERO SALAZAR CADECORSA C LTDA
108	COMPANIA ANONIMA ECUATORIAN LUMBER
109	COMPANIA INDUSTRIAL DE ARTESANOS DE LA MADERA ARDELMA SA
110	COMPANIA INDUSTRIAL MADERERA AGRICOLA Y COMERCIAL CA CIMAC
111	COMPLEJO INDUSTRIAL MADERERO SAN JUAN C LTDA
112	CREACIONES NATURALES CREANATU S.A.
113	ECUATORIAN STYLETIMBER CIA. LTDA.
114	CALDERÓN (CARAPUNGO)
115	ECUAMUEBLES CIA. LTDA.
116	ECUATORIANA DE PALOS ECUAPAL C LTDA
117	ECUATORIANA MADERERA ECUAMADE SA
118	ELABORADORA DE MADERA SA
119	EMPRESA DE MUEBLES VELEZ CALISTO EMVECA C.L.
120	EXPLOTADORA INDUSTRIAL MADERERA DE BOSQUES EXIMEBO CIA LTDA
121	FORESTAL ECUATORIANA SA
122	FORESTAL MADERERA FORMADECA S.A.
123	IMADESA INDUSTRIA MADERERA ECUATORIANA SA
124	INARMEC INDUSTRIAS Y ARTESANIAS DE MADERAS ECUATORIANAS C LTDA
125	INDUSTRIA MADERERA DE DECORACION RECALDE JARRIN C LTDA

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
126	INDUSTRIA MADERERA ESPIN AGUIRRE C LTDA
127	INDUSTRIA MADERERA MAYFER C LTDA
128	INDUSTRIA MADERERA QUITO CIA LTDA
129	INDUSTRIAL Y MERCANTIL GUERRA SALAZAR SA GUERSA
130	INMUNIZADORA ECUATORIANA DE MADERA SA INEMA
131	MADERAMA CIA LTDA
132	MADERAS DEL ECUADOR CIA LTDA ECUAMADERAS
133	MADERAS INDUSTRIALIZADAS MADERIN C LTDA
134	MADERAS LA PALMITA C LTDA
135	MADERAS PROCESADAS CIA LTDA MAPROC
136	MADERAS Y CLOSETS MACLOSA SA
137	MADERERA DEL ORIENTE CA
138	MADEREXA CA
139	MADETERNA MADERAS ETERNAS CA
140	MANUFACTURA EXPORTACION PRODUCTANDES CIA. LTDA.
141	MOBILIARIO Y TEXTILES, MOBITEXSA S.A.
142	PACIFICO INDUSTRIAL CA
143	PARQUET MOSAICO CORONA CIA LTDA
144	PAYAMINO C LTDA
145	PLASTICOS ECUACORE CIA. LTDA.
146	PRACTIFORM CIA. LTDA.
147	PRESERMAD MONCAYO LTDA
148	SIACO, SERVICIOS INTEGRADOS EN ACABADOS DE LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.
149	TERMINADOS EN MADERA TERMADERA C LTDA
150	EL CENTRO DE LA MADERA, MADECENTRO C. LTDA.
151	FIBRAFLOOR CIA. LTDA.
152	INDUSTRIA MADERERA ROBALINO SA
153	INMAFORTIN C LTDA
154	MADERAS ELABORADAS ACOPIOMADEL CIA. LTDA.
155	MADERAS ELABORADAS EXPOMADEL CIA. LTDA.
156	ORDELUMBER CIA LTDA
157	DESINPALET CIA. LTDA.
158	MADERAS PRESERVADAS SA MAPRESA
159	MADERGOLD S.A
160	ABAKAHOGAR CIA. LTDA.
161	AGLOMERADOS COTOPAXI SOCIEDAD ANONIMA
162	AMAZONAS TIMBERS C.A. AMAZONTIMBERS
163	DRYWOOD - LA MADERA SECA S.A.
164	INDUSTRIA MADERERA CHIGOSA C LTDA
165	MODUPERFIL CIA. LTDA
166	NOVOPAN DEL ECUADOR SA
167	MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCION CIA. LTDA.
168	MODUESPACIO CIA. LTDA
169	MODUFORMAS S.A.
170	MODULAR CIA LTDA
171	MODUMADERA S.A.
172	MUEBLEFACIL CIA. LTDA.

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
173	MUEBLEGAMMA CIA. LTDA.
174	MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA.
175	MUEBLES BRITANY CIA. LTDA.
176	MUEBLES MODULARES LINEA 3 LINTRES S.A.
177	MUEBLES MODULARES Y DISEÑO INTERIOR PUNTO CREATIVO CIA. LTDA
178	MUEBLES RUSTICOS MURUS CIA. LTDA.
179	MUEBLES TRADICION MUEBLEDECOR S.A.
180	MUEBLES Y DISEÑOS M.D.ARKAL CIA. LTDA.
181	MUEBLESLEGEND CIA. LTDA.
182	MUEPRAMODUL C LTDA
183	MULTIOFICINAS CIA. LTDA.
184	NOPAINSA S.A.
185	OCRES CIA. LTDA.
186	OROMUEBLE C.L.
187	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA ENCALADA, REPOZZO S.A.
188	SERVICIO S D O SANCHEZ DE ORELLANA S.A.
189	SERVIMAD CIA. LTDA.
190	SISTMBOSS S.A.
191	SOCIME SOCIEDAD INDUSTRIAL MADERERA ECUATORIANA C LTDA
192	TALLERES DE DISEÑO Y PRODUCCION POLINNFA S.A.
193	TORRES & NOBOA, DECORATIVOS CIA. LTDA.
194	VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A.
195	MULTIMOB CIA. LTDA.
196	MUNDOMADERA CIA. LTDA.
197	VENTANAS MAGICAS VENTAMAG CIA. LTDA.
198	MOLDEC SA
199	MOLDURAS INDUSTRIALES MOLDINSA S.A.
200	RAVEDESIGN CIA. LTDA
201	FRADIFE CIA. LTDA.
202	IMAGINAR CONOCIMIENTO VISUAL COVI CIA LTDA
203	MACROREDES DEL ECUADOR S.A.
204	MADERAS EQUINOCCIO MADEQUISA C LTDA
205	ACABADOS FACERE S.A.
206	ACTIVE DECORATION S.A. DECORACION INTEGRADA
207	AMBIENTE CIA LTDA
208	AMBIENTE MODULAR AMMODUL CIA. LTDA.
209	AMERICAN FURNDDESIGNS DEL ECUADOR CIA. LTDA.
210	AREA M&M ARQUITECTOS CIA. LTDA
211	AREA MODULAR Y DISEÑO ARMODIS CIA. LTDA.
212	ASERRADERO SAN ANTONIO ASERRAD S.A.
213	BIENES Y SERVICIOS NACIONALES IMPORTADOS Y EXPORTADOS BYSNIMEX CIA. LTTDA.
214	BIMSA CIA. LTDA.
215	CAFRES CAJAS Y COFRES CIA. LTDA.
216	CANELL CARLOS ALVAREZ, NEVIO LILLO, LACAVA CIA. LTDA.
217	CASABELLA C LTDA
218	CATUNA HUASI C LTDA
219	CENTROMUEBLES CIA. LTDA.

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
220	CHANGMOBE S.A.
221	COCINAS INTERNACIONALES MOSCOSO & RON CIA. LTDA.
222	COMCIYA CIA. LTDA.
223	COMERCIAL DE ARTICULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE SA
224	COMPAÑIA LATINA DE SUMINISTROS Y ENTREGAS CLSE CIA. LTDA.
225	COMPANIA MUEBLE ANDINA ANDINARUV CIA. LTDA.
226	CRISTIAN DONOSO CIA. LTDA.
227	DECORACIONES SOL CIA. LTDA
228	DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION SA
229	DIAFORMA INDUSTRIA DEL MUEBLE C LTDA
230	DIMADMUEBLES S.A.
231	EBACTUAL EBANISTERIA Y HERRERIA ACTUAL S.A.
232	ECUATANDEM CIA. LTDA.
233	EL ARTE DEL MUEBLE ARTMOBEL CIA. LTDA.
234	ELEGANTS ESTILO & CONFORT CIA. LTDA.
235	ELMOD S.A.
236	EQUIPMODULOS CIA. LTDA.
237	ESTILMUEBLE CIA. LTDA.
238	ETNIKA DECOR CIA. LTDA.
239	EXMADORSA SA
240	FABRICA DE MUEBLES COUNTRY FACOMU S.A.
241	FABRICA DE MUEBLES MODULDIEM CIA. LTDA.
242	FABRICA ECUATORIANA DE MUEBLES LIGNA SA
243	FADEL SA
244	FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA.
245	FORMIPLACA CIA. LTDA.
246	FRANJAMODULAR CIA. LTDA.
247	GALERIAS CANTTU, INDUSTRIA DEL MUEBLE CIA. LTDA.
248	GENERACION MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA.
249	GIACOMETTI PINTO CIA. LTDA.
250	GRUPO FERU S.A.
251	GUDEM S.A
252	HERITAGE CIA LTDA
253	ICONOINTERIORES CIA. LTDA.
254	IDEAMADERA MUEBLES, MODULARES & COMPLEMENTOS S.A
255	IDEAMOBLE CIA. LTDA.
256	IDEMODUL SISTEMAS MODULARES CIA. LTDA.
257	INDUSTRIA DE MUEBLES Y HERRAJES INDEMCO S.A.
258	INDUSTRIA MADERERA ECUATORIANA MATROCIA S.A.
259	INDUSTRIA RUSTICA DEL MUEBLE RUSTIMUEBLES CIA. LTDA.
260	INDUSTRIAL MARIAEMILIA CIA. LTDA.
261	INDUSTRIAS INDUCARZUL S.A.
262	INDUSTRIAS JISAR S.A.
263	INDUSTRIAS MAESTRO SA MAIN
264	INDUSTRIAS MODULARES - INDUMODULAR CIA. LTDA.
265	INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA.
266	INMACOR INDUSTRIAS CORAL MANTILLA CIA. LTDA.
267	INNOVAOFFICE COMPAÑIA LIMITADA

No.	Venta al por mayor y menor de madera no trabajada y productos resultantes de la elaboración de la madera (G5143.0.01)
268	INTERCORBUSSIN CIA. LTDA.
269	INTERIORES INDUSTRIA DE MUEBLES DE MADERA CIA LTDA
270	ITALMUEBLE CIA. LTDA.
271	KOAM MUEBLES DECORACION C LTDA
272	KONCEPTOLINE CIA. LTDA.
273	LA INDUSTRIA DEL MUEBLE MODERNO SER BEN CA
274	LACADOS ECUATORIANOS LADELAC CIA. LTDA.
275	LAMINADOS ECUATORIANOS, LAMINEC C. LTDA.
276	LEMONGREEN CIA. LTDA
277	LO VIEJO Y LO NUEVO ART&FURNITURE S.A.
278	LPE LISTO PARA ENSAMBLAR CIA. LTDA.
279	MADEBRITO HNOS. COMPAÑIA DE PRODUCCION E INDUSTRIALIZACION MADERERA S.A.
280	MADELSA SA
281	MADERA Y ARTE MARTINEZ PAUKER CIA. LTDA.
282	MADERAS AFINES Y CONEXOS MADEFINCO C LTDA
283	MADERAS DEL VALLE MADEVAL SA
284	MADERAS Y DISEÑOS GUERRA PAEZ C LTDA
285	MADERDISEÑO S.A.
286	MAGNAFORMA C. LTDA.
287	MANJARREZ VACA CIA. LTDA.
288	MASSPRODUCTS S.A.

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
1	MIRO INMOBILIARIA
2	CONREY
3	GIOVANNINI MORETTI INTERNACIONAL
4	RIVADENEIRA BARRIGA
5	INMOPLUS
6	INMOBILIARIA MOLBE
7	INMOCASA
8	ECO-ARQUITECTOS INMOBILIARIA
9	HABITAR HOME
10	PROMOPINTO
11	MODUS VIVENDI
12	CENTAURO INMOBILIARIA
13	INMOCASALES COMERCIALIZADORA INMOBILIARIA
14	WRL PROMOTORES INMOBILIARIOS
15	BARRAZUETA CONSTRUCTORA
16	GARARZA & GALARZA
17	URBICASA CONSTRUCTORA
18	GREEN BUSINNES
19	SUNSHINE HOME
20	ORDOÑEZ ARQUITECTOS
21	CONSTRUCTORA DORALCO S.A
22	CONSTRUCTORA EFIAC
23	PROINMOBILIARIA

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
24	TORADEINC CONSTRUCTORES
25	FIERRO INMOBILIARIA S.A
26	ARROYO & ARROYO ASOCIADOS CIA. LTDA
27	INGECONSTRUCT CIA. LTDA.
28	INGENIERIA INMOBILIARIA CONSTRUCCION Y TECNOLOGIA INCOTTEC S.A.
29	INGENIERIA METALMECANICA METALINMEGA S.A.
30	INGENIERIA PROYECTOS & CONSTRUCCIONES INPROCONS CIA. LTDA
31	INGENIERIA Y CONSTRUCCION ICAT S.A.
32	INGENIERIA Y CONSTRUCCION JPYA CIA. LTDA.
33	INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES YANROM CIA. LTDA.
34	INGENIERIA Y MEZCLA IMEZCLA CIA. LTDA.
35	INGENIEROS CONTRATISTAS CONSULTORES LTDA.I.C.C. LTDA.
36	INGEOPROYECO S.A.
37	INGVEC INGENIERIA VENEZOLANA ECUATORIANA S.A.
38	INHASA C LTDA
39	INMOAPOLO S.A. CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
40	INMOASIS INMOBILIARIA CIA. LTDA.
41	INMOBILIARIA ANTUMALAL C LTDA
42	INMOBILIARIA BADUGA C.L.
43	INMOBILIARIA BAKVISA INMOBKVISA S.A.
44	INMOBILIARIA BANDEL C.A.
45	INMOBILIARIA BLESKAY CIA. LTDA.
46	INMOBILIARIA CALDARIO SA
47	INMOBILIARIA CAMBIJO CIA. LTDA.
48	INMOBILIARIA CATALONIA C LTDA
49	INMOBILIARIA CUMBAYA SA
50	INMOBILIARIA DEL PACIFICO S.A. PACINMOBILI
51	INMOBILIARIA DEL PACIFICO, IMPACSA S.A.
52	INMOBILIARIA EL DEAN CIA. LTDA.
53	INMOBILIARIA ENTREPINOS ENTREPIN S.A.
54	INMOBILIARIA FRAVIG CIA LTDA
55	INMOBILIARIA GIOVANNINI MORETTI INTERNACIONAL CIA. LTDA.
56	INMOBILIARIA GUERCHAB S.A.
57	INMOBILIARIA HERPECO CIA. LTDA.
58	INMOBILIARIA IBEROECUATORIANA S.A. INMOIBEROECUA
59	INMOBILIARIA INANTARTICO S.A.
60	INMOBILIARIA INDINER SA
61	INMOBILIARIA INMEDITERRANEO S.A.
62	INMOBILIARIA INMOBILITHO S.A.
63	INMOBILIARIA INMOELITE S.A.
64	INMOBILIARIA INMOFEIJO S.A
65	INMOBILIARIA INMOLIESA S.A.
66	INMOBILIARIA INMONARDONEZ S.A
67	INMOBILIARIA INMOVABECA CIA. LTDA.
68	INMOBILIARIA KERKIRA CIA. LTDA.
69	INMOBILIARIA LOS AGUACATES C LTDA
70	INMOBILIARIA LOS ALAMOS INMOALAMOS S.A.
71	INMOBILIARIA MERCEDES INMEDESA SA
72	INMOBILIARIA MOMPICHE CIA. LTDA.
73	INMOBILIARIA MULTIMANDATO INMOMULTI S.A.

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
74	INMOBILIARIA ORVI C LTDA
75	INMOBILIARIA PAYACO C LTDA
76	INMOBILIARIA PLANCIEN S.A.
77	INMOBILIARIA RIGOLETTO S.A.
78	INMOBILIARIA RIO VERDE S.A. INRIVISA
79	INMOBILIARIA SAN PEDRO DEL RIO INMORIDER CIA. LTDA.
80	INMOBILIARIA SIERRANEVADA CIA. LTDA.
81	INMOBILIARIA SODIRO SOCIEDAD ANONINA
82	INMOBILIARIA TUMBACO SA
83	INMOBILIARIA VIBIENES S.A.
84	INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIONES CITYHOGAR CIA. LTDA.
85	INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIONES CONART S.A.
86	INMOBILIARIA Y CONSTRUCCIONES INMOCONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
87	INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA ILLESCAS VELA S.A
88	INMODECOART S.A.
89	INMOFREIL S.A.
90	INMOHOME S.A
91	INMOINTER S.A.
92	INMOPINZON S.A.
93	INMOPROVIBAL S.A.
94	INMOSLER CIA. LTDA.
95	INMOYESLORVAN S.A.
96	INNOVACION CONSTRUCTIVA CONSTRUCTIVAINN C.A.
97	INTELIGENCIA URBANA INTELURBANA S.A.
98	INTERART CIA. LTDA.
99	INTERNATIONAL DESIGN CIA. LTDA. INTERDES
100	INTERNATIONAL MODULAR BUILDERS S.A. MOBUSA
101	INUCAL INGENIEROS NUNEZ CALDERON C LTDA
102	INVERSIONES VARIAS QUITO CIA LTDA INVAQUITO
103	INVERSIONES Y DESARROLLO INDESAR C LTDA
104	ITALTEL S.A
105	IVSEMON S.A.
106	IZURIETA HNOS CIA LTDA
107	JARDINES DEL CHAMIZAL JARDICHAMI CIA. LTDA.
108	JAUREGUI & GAIBOR CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
109	JAUREGUI PONCE ARQUITECTOS S.A.
110	JOP INGENIERIA MAESTRA S.A.
111	JRL SUDAMERICANA DE CONSTRUCCIONES S.A.
112	JUAN CARLOS BURNEO DISEÑO DE PROYECTOS CIA. LTDA
113	KASTNER CAÑADAS INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
114	KATEQUIL S.A.
115	KENNTNIS CIA. LTDA.
116	LAPISSA LAPIS DISEÑO/CONSTRUCCION S.A.
117	LASCANO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
118	LASEUR S.A.
119	LAUBERT INMOBILIARIA S.A. (LAUBERISA)
120	LEDESMA HNOS CIA LTDA
121	LEMA & VELOZ CONSTRUCTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.
122	LESMISER C.A
123	LINAGUT S.A.

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
124	LONDOÑO ARQUITECTOS CIA. LTDA.
125	MACCAFERRI DE ECUADOR S.A.
126	MACCONSTRUCCIONES S.A.
127	MACINTER DEL ECUADOR S.A.
128	MACKLIFF ARQUITECTOS CIA. LTDA.
129	MALDONADO FIALLO HERMANOS CIA LTDA
130	MANOSALVAS & VASQUEZ CIA. LTDA.
131	MANTENIMIENTO OBRAS CIVILES Y SERVICIOS MULTIFERS S.A.
132	MAPADISE S.A. CONSTRUCTORA INTEGRAL
133	MAQUINAS Y ESTRUCTURAS MAESCOB S.A.
134	MARCELA YANEZ C. PROYECTOS CIA. LTDA.
135	MARIO PEREZ CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
136	MARIO ZAMBRANO ITURRALDE CIA LTDA
137	MARTINEZ&QUEVEDO CONSTRUCCIONES CIA.LTDA.
138	ABRUZZOS INTERNACIONAL S.A.
139	ACC Y D CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
140	ADMINGE CIA. LTDA.
141	ADMIRAL COMERCIAL INMOBILIARIA C.L.
142	ADMIVICONSTRU ADMINISTRADORA DE VIVIENDA Y CONSTRUCCION CIA. LTDA.
143	ADVANCED CONSTRUCTION CONCEPTS PLANIDEA CIA. LTDA.
144	ADVANCEURBANO CONSTRUCCIONES S.A.
145	AEDIFICARE CONSTRUCTORA CIA. LTDA.
146	AGL ARQUITECTOS CIA. LTDA.
147	AGORA CONSTRUCCIONES AGOSCONS S.A.
148	AGUAS ANDINAS ANDINAGUAS CIA. LTDA.
149	AGUILAR MORALES VELA AGMOVE CIA. LTDA.
150	AGUSTIN LIN CONSTRUCCIONES S.A.
151	ALBRA CONSTRUCTORES S.A.
152	ALPASER CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
153	ALPHAESTRUCTURAS S.A.
154	ALSANIECUADOR S.A.
155	ALSUKAPAD S.A.
156	ALVAREZ BRAVO CONSTRUCTORES S.A.
157	AMAZONASHOT (HOTELERIA, ORGANIZACIONES Y TURISMO) S.A.
158	ANALITICAINGS CIA. LTDA
159	ANDRADE PROAÑO CIA. LTDA.
160	ARAL SA
161	ARAMA S.A.
162	ARCOLE ARMIJOS CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
163	ARCOPLAN CONSTRUCTORES CIA. LTDA
164	ARIM CIA. LTDA.
165	ARISTA PROMARQ S.A.
166	ARQUIAKROPOLIS CIA. LTDA.
167	ARQUIDESIGN CIA. LTDA.
168	ARQUIPLAN S.A.
169	ARQUITECTO E INGENIERO JENS MEYER S.A.
170	ARQUITECTURA DISEÑO INTERIOR CONSTRUCCION Y COMERCIALIZACION ARQUICOM CIA. LTDA.
171	ARQVAN CONSTRUCCIONES CIA.LTDA

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
172	ARROYO & ARROYO ASOCIADOS CIA. LTDA
173	ARSREDEMPTOR S.A.
174	ARTECTONICA DISENO Y CONSTRUCCION CIA. LTDA.
175	AT&CO ASESORIA TECNICA Y CONSTRUCCION S.A.
176	ATLANTICONSTRUC S.A.
177	ATLANTISPRM CIA. LTDA.
178	ATRIUM C LTDA
179	AUTOMET SERVICIOS AUTOMOTRICES Y METALMECANICOS CIA. LTDA.
180	B&J CONSTRUCCION Y COMERCIO S.A.
181	B.D.M. ARQUITECTOS CIA LTDA
182	BALUARTE INMOBILIARIA S.A. INMOBALUARTE
183	BANDOLA CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
184	BARRIONUEVO HIDALGO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
185	BEISWENGER HOCH & ASSOCIATES INC
186	BENALCASA S.A.
187	BERNAL COMPANIA DE SERVICIOS S.A.
188	BETAUNO S.A
189	BIENESBRIVAY CIA. LTDA.
190	BIGDIG S.A.
191	BINGOS Y CASINOS S.A. BINGSA
192	BOCAOSTION NATURAL RESORT CIA. LTDA.
193	BOMPAISA S.A.
194	BRAVOPROJECTS CIA. LTDA.
195	C.G.S. CONSTRUCCIONES GENERALES & SERVICIOS CIA. LTDA.
196	CABARVILL DE MONTAJES CIA. LTDA.
197	CABEZAS Y ZEBALLOS C&Z CIA. LTDA.
198	CADENA & MORENO CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
199	CANADIAN HOSPITAL DEVELOPMENT INC.
200	CARE CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
201	CARPENTER ELECTRIC SERVICIOS CIA. LTDA.
202	CARRERA ARBOLEDA C LTDA
203	CASARES CARDENAS COMPANIA LIMITADA
204	CASTELO-CHAMORRO CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
205	CAVISERV CIA. LTDA.
206	CECASMO S.A.
207	CEGAZ CONTRATISTAS GENERALES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
208	CEMDEPOT CIA. LTDA.
209	CENTROS COMERCIALES DEL ECUADOR CA
210	CERVANTES, REYES, TOLEDO INGENIEROS CERETOING CIA. LTDA.
211	CEVCONCIV CONSTRUCTORES CIVILES CIA. LTDA.
212	CHARROSOLHA CONSTRUCTORA CIA. LTDA.
213	CHAVES SAMANIEGO CONSTRUCTORA CIA. LTDA.
214	CIAGROPET CIA. LTDA.
215	CIALCO S.A.
216	CIFUCIA CONSTRUCTORES CIA. LTDA.
217	CILVSA CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA LOMAS DE VITORIA S.A.
218	CIRBABUE CIA. LTDA.
219	CIRCULO CONSTRUCTOR OCEANA CIA. LTDA.
220	CIUDAD SERRANA SERRACIT S.A.
221	CLANMAK CIA. LTDA.

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
222	CONSTRUCCIONES & SERVICIOS PETROLEROS CONSERPET S.A.
223	CONSTRUCCIONES ARIOS S.A.
224	CONSTRUCCIONES ARQ. ERNESTO ITURRALDE S.A.
225	CONSTRUCCIONES CIVILES PINARCON CIA. LTDA.
226	CONSTRUCCIONES CUEVA CIMENTACION Y PUENTES CONCUCIP CIA. LTDA
227	CONSTRUCCIONES DISEÑO Y PLANIFICACION CODIPLA C LTDA
228	CONSTRUCCIONES ECCAMSCONSTRUC CIA. LTDA.
229	CONSTRUCCIONES ESPECIALIZADAS PLANIFICACION INGENIERIA Y DISEÑO C.A. C.E.E.C.A.
230	CONSTRUCCIONES H&V VENTANAL CIA. LTDA.
231	CONSTRUCCIONES HESAVI CIA. LTDA.
232	CONSTRUCCIONES JARA Y PAREDES C LTDA
233	CONSTRUCCIONES MOLADI S.A.
234	CONSTRUCCIONES NACIONALES DE ESTRUCTURAS SOCIEDAD ANONIMA CONNESSA
235	CONSTRUCCIONES PARLIN COMPAÑIA LIMITADA
236	CONSTRUCTORA VICLAS CONSTRUVICLAS CIA. LTDA.
237	CONSTRUCTORA VILLON CIA. LTDA.
238	CONSTRUCTORA VIVIENDA POPULAR SIN CUOTA DE ENTRADA VIVIENPOPULAR C LTD
239	CONSTRUCTORA WANG CIA. LTDA.
240	CONSTRUCTORA Y MANTENIMIENTO MOLINA CAMACHO CIA. LTDA.
241	CONSTRUCTORES CONSTRUMAENCO S.A.
242	CONSTRUCTORES Y AFINES CVJ CIA. LTDA
243	CONSTRUDESING CONSTRUCCION, DISEÑO E INGENIERIA CIA. LTDA
244	CONSTRUDIAMOND CONSTRUCTORES ASOCIADOS CIA. LTDA.
245	CONSTRUFUTURO CIA. LTDA.
246	CONSTRUIR FUTURO S.A. CONFUTURO
247	CONSTRURAPID SA
248	CONSTRUSOGECO CIA. LTDA.
249	CONSTRUTEK TECHNOLOGY CIA. LTDA.
250	CONSTRUXIA CIA. LTDA.
251	CONSUTEL TELECOMUNICACIONES DEL ECUADOR S.A.
252	CON TSA EMPRESA CONSTRUCTORA CIA LTDA
253	CORDITI S.A.
254	COREIMEXA CONSTRUCCION, REPRESENTACION, IMPORTACION Y EXPORTACION CIA. LTDA.
255	CORNLAWS S.A.
256	CORPORACION DE SERVICIOS GENERALES RP CIA. LTDA.
257	CORPORACION IMAGEN DEL VALLE CORIVAL S.A.
258	CORPORACION OTRAL S. A.
259	CORPORACION SEGURIDAD & AMBIENTE CORPOYANAPANA S.A.
260	CORPORACION SINALVI CIA. LTDA.
261	CORPPORACION TAURO CIA. LTDA.
262	COTAZERO S.A.
263	CRECE DESARROLLO Y CONSTRUCCIONES CRECECON S.A.
264	CRUZ Y LOPEZ ARQUITECTOS VIEJO ESTILO CIA. LTDA
265	CUBE INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORES, INMOCUBE CIA. LTDA.
266	D.G.L. CONSTRUCTORES Y CONSULTORES ASOCIADOS CONASO CIA. LTDA.
267	DAREGUCOM CIA. LTDA.
268	DASAN ING. CO. LTD.

No.	Compraventa, alquiler de bienes inmuebles propios o alquilados tales como edificios , departamentos, viviendas (K7020.0.00)
269	DECODE S.A
270	DEFILO INVERSIONES C LTDA
271	DELTABUILDERS CIA. LTDA.
272	DELTADOSMIL CIA. LTDA.
273	DEPRONTIS C.A.
274	DESUSNOVA CONSTRUCCIONES S.A.
275	DIARKENTA CIA. LTDA.
276	DIARQUITECA, DIAGRAMA ARQUITECTOS S.A.
277	DIMAGUE CIA. LTDA.
278	DISEÑO Y CONSTRUCCIONES DE OBRAS CIVILES ELECTRICAS Y TELECOMUNICACIONES DYCOSET S.A.
279	DISEÑOS, CONSTRUCCIONES, PROMOTORES DICOPROM CIA. LTDA.
280	DITEPROY PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
281	DLC DISEÑO Y CONSTRUCCION CIA. LTDA.
282	DREINCO C LTDA
283	DUEL INMOBILIARIA CIA. LTDA.
284	DURYPCONSTRUC DISENO URBANIZACION Y PROYECTOS DE CONSTRUCCION CIA. LTDA.
285	DUVALEN CIA. LTDA
286	E.T.I. CONSTRUCTORES CIA. LTDA.

No.	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipos periféricos (K7250.0.001)
1	TECNISUPPORT EQUIPOS Y SERVICIOS
2	NOVA DIVICES
3	ACTIVA TECNOLOGIA INFORMATICA
4	"NET & TRAINING CIA. LTDA."
5	ABADON INFORMACION, SISTEMAS Y ASESORIA CIA. LTDA.
6	ABDELIVERY CIA. LTDA.
7	ABSERVICIOS CIA. LTDA
8	ACCESIT S.A
9	ACESTEC AVANCES Y TECNOLOGIA ECUATORIANA CIA. LTDA.
10	ACKLINS CIA. LTDA.
11	ACTIVANET CIA. LTDA
12	AD-HOC SISTEMAS DE INFORMACION CIA. LTDA
13	ADDISON TECHNOLOGY CIA. LTDA.
14	ADVANCE SOLUCIONES INFORMATICAS ADVANCESOLUC CIA. LTDA.
15	AEROSÑAL ENLACES DEDICADOS CIA. LTDA.
16	AGUILAR Y GUERRON CIA. LTDA.
17	AILOSABE APLICACIONES INTERNET LOAIZA SALAZAR BERMEO CIA. LTDA.
18	AKROS CIA. LTDA.
19	ALOGRANDE S.A.
20	ALTA TECNOLOGIA DEL ECUADOR TECNIALT CIA. LTDA.
21	ALTEC CIA. LTDA
22	ALUXETEL S.A.
23	ANALISIS Y SISTEMAS PRAVIJ CIA. LTDA.
24	ANECTIS S.A.
25	ANYWAYBAC CIA. LTDA.

No.	Mantenimiento y reparación de maquinaria de informática y equipos periféricos (K7250.0.001)
26	APLICACIONES MULTIMEDIA DEL ECUADOR MASMULTI S.A.
27	ARCOMPU CIA. LTDA.
28	AREAIT INFORMATICA Y TECNOLOGIA S.A.
29	ASCON ASESORIA INTERNACIONAL CIA. LTDA
30	ASEINFORS D.C. CIA. LTDA.
31	ASERCO SOFTWARE ASESORIA Y SERVICIOS EN COMPUTACION CIA. LTDA.
32	ASESOFT, ASESORES Y DESARROLLADORES DE SOFTWARE CIA. LTDA.
33	ASESORES TECNOLOGICOS NOVIX CIA. LTDA

No.	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario. (K7220.0.01)
1	VIP DATA SOLUCIONES INTELIGENTES
2	BINARIA SISTEMAS
3	INFOLINK
4	SONOTEC
5	BRIMGEL INTERNATIONAL SOLUTIONS CIA LTDA
6	ONE SYSTEM CIA LTDA
7	COMWARE INTEGRADOR DE SISTEMAS DE COMPUTO
8	AKROS HP
9	DINFORSYS MEGA
10	ECUATRONIX
11	GEOTRON
12	DESK
13	TECNO PLUS CIA LTDA
14	BIZINTECUADOR S.A.
15	BLUECHIP CIA. LTDA.
16	BLUEWAY CIA. LTDA.
17	BORSAN CIA. LTDA.
18	BRANIAC CIA. LTDA.
19	BUSINESS ECUADOR IMPORT-EXPORT S.A
20	BUSINESS SUPPORT GEACORP S.A.
21	BUSINESS WARE TECNOLOGIA DE NEGOCIOS CIA. LTDA
22	BUSINESSWEB GROUP S.A.
23	C.M.T. COMPUTER MEDIA TECHNOLOGY CIA. LTDA.
24	CALERO ELECTRONICA Y SISTEMAS CIA. LTDA.
25	CAPELLALAT S.A.
26	CELECTIVE S.A.
27	CENTER GRAPH SERVICE ARIEL CIA. LTDA
28	CENTRO DE COMPUTACION CEDECOMP CIA. LTDA.
29	CHEQSOLUTIONS S.A.
30	CHSECUADOR S.A.
31	CIAVINPRO S.A.
32	CIBERNETICA DEL ECUADOR CIA. LTDA.
33	CLASSCOMP CIA. LTDA.
34	CLASSNET CIA. LTDA.
35	CLEGROUP CIA. LTDA.
36	CODESIBUSINESS S.A.
37	CODIGOS SOFTWARE SISTEMAS & SOLUCIONES CODISOFT CIA. LTDA.
38	COMERCIAL COMSERTE CIA. LTDA.

No.	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario. (K7220.0.01)
39	COMERCIAL VIPEXA CIA. LTDA.
40	COMERCIALIZADORA DE ACCESORIOS DIGITALHOME S.A.
41	COMERCIALIZADORA USA TECHNOLOGY USATECH S.A.
42	COMESEI, CORPORACION MERCANTIL DE SERVICIOS INTEGRADOS CIA. LTDA.
43	COMINSECO S.A.
44	COMPAÑIA DE COMERCIO Y CONSTRUCCIONES TECNIFICADAS DEL ECUADOR CECOMTEC CIA. LTDA.
45	COMPANIA DE COMPUTACION, EQUISPECE CIA. LTDA.
46	COMPAÑIA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES BURCOOLH CIA. LTDA.
47	COMPANIA DE TECNOLOGIA AVANZADA, CONSOLSA S.A.
48	COMPAÑIA DE TECNOLOGIAS Y SERVICIOS APLICADOS S.A. COMTECSER
49	COMPU EC.S.A
50	COMPU ESTACION DE SERVICIOS CIA. LTDA
51	COMPU UNITED CIA. LTDA
52	COMPU-CAD GOODS COMERCIAL CIA. LTDA.
53	COMPUANALISIS NEGOCIOS INTELIGENTES S.A.
54	COMPUKASTOR S.A
55	COMPULOGIC S.A.
56	COMPUMANAGER ADMINISTRADORES DE COMPUTACION MANTENIMIENTO REPARACION CIA. LTDA.
57	COMPUMILENIUM EQUIPOS Y SUMINISTROS DE COMPUTACION CIA. LTDA.
58	COMPUNEGOCIOS CIA. LTDA.
59	COMPUOUTLET S.A.
60	COMPUPAPER CIA. LTDA.
61	COMPUQUASAD C.A.
62	COMPUSHINE S.A.
63	COMPUSTARS CIA. LTDA.
64	COMPUTACION Y DISKETTES DEL ECUADOR COMPUDISK CIA. LTDA.
65	COMPUTADORES DEL ECUADOR CODEC S.A.
66	COMPUTADORES PARTES Y COMERCIO EN SISTEMAS COPYCOMSISTEMAS CIA. LTDA.
67	COMPUTADORES Y PROGRAMAS MORENO ENCALADA COYPROMEN CIA. LTDA.
68	COMPUTADORES Y SISTEMAS AFINES COMPUNIVERSO CIA. LTDA.
69	COMPUTER SOLUTIONS FOR BUSINESS CIA. LTDA.
70	COMPUTERS & NETWORKS S.A.
71	COMPUTERSKEPE S.A.
72	COMPUTODO CIA. LTDA.
73	COMPUTONERS CIA. LTDA.
74	COMSUPPLIES S.A.
75	CONECTIVIDAD GLOBAL COGL CIA. LTDA.
76	CONETSYS CIA. LTDA.
77	CONSTRUCCIONES DE HORMIGON CONDHOR CIA LTDA
78	CONSULTING GRUVAL LIMITED CIA. LTDA.
79	CONTIGE COMPAÑIA TECNOLOGICA INTEGRAL DE LA GESTION EMPRESARIAL CIA. LTDA.
80	CORPORACION CONTABLE CERUMACONT S.A.
81	CORPORACION ESCORPION CORESCORP S.A.
82	CORPORACION STARS CORPSTARS S.A.

No.	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario. (K7220.0.01)
83	COSMOCOMPU COMERCIALIZACION, SERVICIOS, MANTENIMIENTO Y OPTIMIZACION EN COMPUTACION CIA. LTDA.
84	COVICOMPU PRODUCCIONES SOCIEDAD ANONIMA.
85	CRANEX REPRESENTACIONES Y SERVICIOS CIA. LTDA.
86	CRIFA CIA. LTDA.
87	CYBERCAFE S.A.
88	D.G.I. COMPU C. LTDA.
89	DANIFRES S.A.
90	DATATECH CIA. LTDA.
91	DATOS Y COMPUTACION SA DATACOMP
92	DATOS Y COMUNICACIONES DATCOM C LTDA
93	DAVADA S.A.
94	DAXOFSISTEM CIA. LTDA.
95	DELAGROPAXI EMA S.A.
96	DELL ECUADOR CIA. LTDA.
97	DEPOTCOMPUTER S.A.
98	DEVICES SAFELY FIXED DESAFE CIA. LTDA
99	DICAPLI AUTOMATIZACION SOFTWARE CIA. LTDA.
100	DICOSOF CIA. LTDA.
101	DIEBOLD ECUADOR S.A.
102	DIGITAL DATA PUBLISHING S.A. DIGIDATA
103	DIGITAL LIGHTECHNOLOGY CIA. LTDA.
104	DIGITALTECH CIA. LTDA.
105	DIGITOS Y MAQUINAS ELECTRONICAS DIGIMAE S.A.
106	DINSTELSISTEMAS S.A.
107	DISTRIBUIDOR CANONCENTER S.A.
108	DISTRIBUIDORA Y SERVICIOS DE COMPUTACION COMPUTATA RULL C.L.
109	DTK DISENOS TECNICOS DEL ECUADOR S.A. TECADE
110	DUNATHELIA S.A.
111	DW CONSULWARE CIA. LTDA.
112	E-ADVANCEDSOFT CIA. LTDA
113	E-STRATECNO ESTRATEGIAS TECNOLOGICAS EMPRESARIALES CIA. LTDA.
114	E.B.L. INGENIEROS ENRIQUEZ BORJA LEON CIA. LTDA.
115	EASYDATA FACILITADORES EN COMPUTACION Y SOFTWARE CIA. LTDA.
116	EBCINGENIERIA COMPUTACION GRAFICA CIA. LTDA.
117	ECOSOFT ELECTRONICA, COMUNICACIONES Y SOFTWARE CIA. LTDA.
118	ECUACOMLASA COMLASA DEL ECUADOR SA
119	ECUATORIANA DE SOLUCIONES INFORMATICAS APLICADAS S.A. ECUSISA
120	ECUBANKER CIA. LTDA.
121	EIE CONSULTORES INFORMATICOS CIA. LTDA.
122	EKIPUS IPIALES CIA. LTDA
123	ELECTCOMPU INTERNACIONAL CIA. LTDA.
124	ELECTROCOMPU C LTDA
125	ENG&NE INGENIERIA Y REDES S.A
126	ENGINEERING BUSINESS SOFTWARE ME&HE CIA. LTDA.
127	EQUISEPRO PER CIA. LTDA.
128	EQUYSUM EQUIPOS Y SUMINISTROS CIA. LTDA
129	ERA ELECTRONICA COMPUTARIZADA E.E.C. SERVICIOS CIA. LTDA
130	ERAZO Y ROJAS CIA. LTDA.
131	EVOLUTIONET CIA. LTDA.

No.	Actividades de elaboración de programas con arreglo a las instrucciones del usuario. (K7220.0.01)
132	EWALD PUTZ - INTERNACIONAL DE SISTEMAS CIA. LTDA.
133	EXACT-SIIGO DEL ECUADOR S.A.
134	EXICOPY CIA. LTDA.
135	EXPERTEAM CIA. LTDA.
136	EXPERTWEB CIA. LTDA.
137	EXPOKU CIA. LTDA.
138	EXTREMOSOFTWARE S.A.
139	FACTORYSOFT S.A.
140	FAUSTO GARCIA COMPUTADORAS CIA. LTDA.
141	FERNANDEZ & GABELA CIA. LTDA.
142	FIRST COMPUTER SERVICE FCS S.A.
143	FIRSTDIGITAL TECNOLOGIA CIA. LTDA.
144	FOURTHWAVE CIA. LTDA.

No.	Empresas de seguros y reaseguros (J6603)
1	ASEGURADORA DEL SUR
2	SEGUROS CONFIANZA
3	COOPSEGUROS DEL ECUADOR
4	PANAMERICANA SEGUROS Y REASEGUROS
5	SEGUROS CERVANTES
6	ECU ASISTENCIA
7	MAPFRE ATLAS COMPANIA DE SEGUROS S.A.
8	AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS NOVAECUADOR S.A.
9	ASERTEC C.L. AGENCIA COLOCADORA DE SEGUROS
10	MONEXMARKET ECUADOR S.A.
11	SAYO CIA LTDA
12	ALFAMEDICAL S.A.
13	ANIMAL HOME VETERINARIOS ASOCIADOS CIA. LTDA.
14	ASISTENCIA MEDICA ASIMEDSA S.A.
15	BLUECARD ECUADOR S.A.
16	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.
17	COMPANIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.
18	ECUASANITAS SA
19	GUIAKASAY CENTRO DE FORMACION Y ENTRENAMIENTO CIA. LTDA.
20	HEALMED S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA
21	MASCOSALUD S.A.
22	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR-HUMANA S.A.
23	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.
24	MEDNET S.A.
25	MEXILIFE EMPRESA PRIVADA DE SALUD Y MEDICINA PREPAGADA S.A.
26	PAN AMERICAN LIFE MEDICAL SERVICES PALICLIFE S.A.
27	PLUS MEDICAL SERVICES S.A. ECUATORIANA DE MEDICINA PREPAGADA
28	PRIMEPRE S.A.
29	R.DES SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.
30	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.
31	SERVIALAMO ALAMO SERVICIOS S.A.
32	SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR VIDASANA S.A.

No.	Empresas de seguros y reaseguros (J6603)
33	GARCIA SCHULZE BUSINESS COACHING GSBC S.A.
34	YEUTS BITAJON ASESORES INDUSTRIALES Y COMERCIALES CIA. LTDA.
35	ALTERBUR S.A. ALTERNATIVAS BURSATILES CASA DE VALORES
36	ANALYTICA SECURITIES C.A. CASA DE VALORES
37	BANIVALORES CASA DE VALORES S.A.
38	CASA DE VALORES AFINSOL S.A.
39	CASA DE VALORES ANDINO CAPITAL MARKETS ANDIVALORES S.A.
40	CASA DE VALORES APOLO S.A. VALORAPOLO
41	CASA DE VALORES ASOBOL S.A.
42	CASA DE VALORES CODIFI S.A.
43	CASA DE VALORES COFIVALORES S.A.
44	CASA DE VALORES DEL ARCA ARCAVAL S.A.
45	CASA DE VALORES FINACCION C.A.
46	CASA DE VALORES INTERNACIONAL S.A. CINTERVAL
47	CASA DE VALORES INTRAVALORES S.A.
48	CASA DE VALORES MULTIBOL S.A.
49	CASA DE VALORES MUTUALPICHINCHA S.A.
50	CASA DE VALORES PRIME S.A.
51	CASA DE VALORES PRODUVALORES S.A.
52	CASA DE VALORES VALUE S.A.
53	CASA DE VALORES VANCOMVALORES S.A.
54	CITITRADING S.A. CASA DE VALORES
55	COMISIONISTAS BURSATILES COMBURSATIL CASA DE VALORES S.A.
56	CYPRUS INVESTMENTS CASA DE VALORES S.A.
57	ECOFSA, CASA DE VALORES S.A.
58	FIDUVALOR CASA DE VALORES S.A.
59	IBCORP CASA DE VALORES S.A.
60	INMOVALOR CASA DE VALORES S.A.
61	MERCHANTVALORES CASA DE VALORES S.A.
62	METROVALORES CASA DE VALORES S.A.
63	MOREANO BORJA CASA DE VALORES C.A.
64	OPEVAL CASA DE VALORES S.A.
65	PICHINCHA CASA DE VALORES, PICAVAL S.A.
66	PLUSVALORES CASA DE VALORES S.A.
67	PORTAFOLIO CASA DE VALORES S.A. PORTAVALOR
68	PRESBURSATIL S.A. CASA DE VALORES
69	PROBROKERS S.A. CASA DE VALORES
70	SANTA FE CASA DE VALORES S.A. SANTAFEVALORES
71	SERVICIOS DE INTERMEDIACION BURSATIL SIBURSA, CASA DE VALORES S.A.
72	STRATEGA CASA DE VALORES S.A.
73	SU CASA DE VALORES SUCAVAL S.A.
74	VALORANDES CASA DE VALORES S.A.
75	ADMINISTRADORA DE FONDOS FODEVA S.A. FODEVASA.
76	ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS PRODUFONDOS SOCIEDAD ANONIMA
77	ANALYTICAFUNDS MANAGEMENT C.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
78	CASA DE VALORES PROFISA PROMOTORA DE MERCADOS S.A.

No.	Comunicaciones telefónicas, telegráficas y por telex (I6420.0.0)
1	ECUATRONIX
2	MARTEL CABLECOM
3	ITECH INTEGRADOR DE TECNOLOGÍA
4	ACANUMAN COMUNICACIONES S.A.
5	AGRIBUSINESS ECUADOR CIA. LTDA.
6	AZTANACORP CIA. LTDA.
7	BIOLOGIC COM CIA. LTDA
8	COMERCIAL MOLINEROS GUERRERO S.A
9	COMPAÑIA WORKECUADOR INTERNET SERVICES CIA. LTDA.
10	ECUAPANAS CIA. LTDA.
11	ESDINAMICO CIA. LTDA.
12	FAST CALL S.A.
13	FRANK.W.CORD. CIA. LTDA.
14	FUTURLEARNING S.A.
15	GEONEWSERVICE CIA. LTDA.
16	INDEXPUBS S.A.
17	INFRATEL CIA. LTDA.
18	INTERNET ECUAENTRETEN CIA. LTDA.
19	INTERNET LEYES NETLEY CIA. LTDA.
20	INTERNETMARK SOLUTIONS CIA. LTDA.
21	INTERTEL CIA. LTDA
22	LOGICALIS ECUADOR S.A.
23	MILLTEC S.A.
24	MINICONS CIA. LTDA.
25	NET2PHONE EXCLUSIVE RESELLER ECUADOR S.A.
26	NOVAMEN SOLUCIONES CIA. LTDA.
27	PACIFICWEB S.A.
28	QUITO INTERNET QILTD S.A.
29	SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES SERVONETEL S.A.
30	SOLUCIONES WEB.NET DEL ECUADOR WEBSOLUTIONS S.A
31	TRADESYSTEM S.A.
32	TURBOTELTIC CIA. LTDA.
33	UNIVERSALNET CIA. LTDA.
34	ESPERTEX CIA. LTDA.

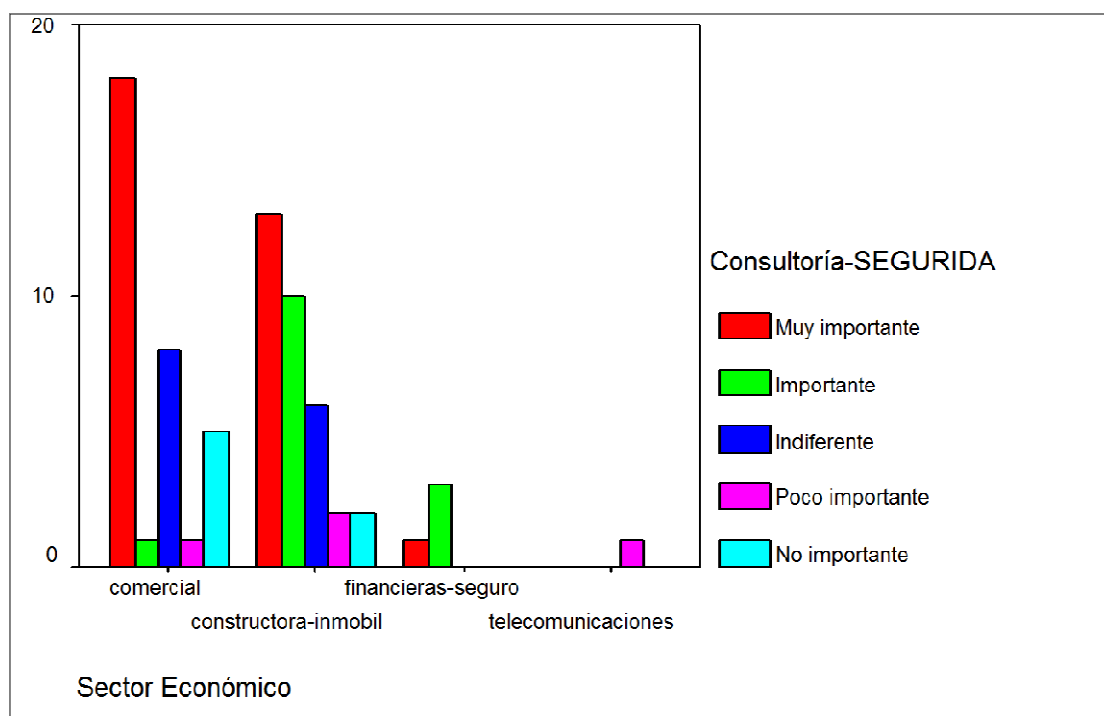
Anexo 4.9

Cruce de Variables con la Base de Segmentación

m.- Segmentación de Mercado y Dimensiones de (Calidad Consultoría) – Crosstabs

m.1.- Segmento de mercado Vs. Disposición para ayudar al cliente a prestar un servicio inmediato (seguridad-sensibilidad)

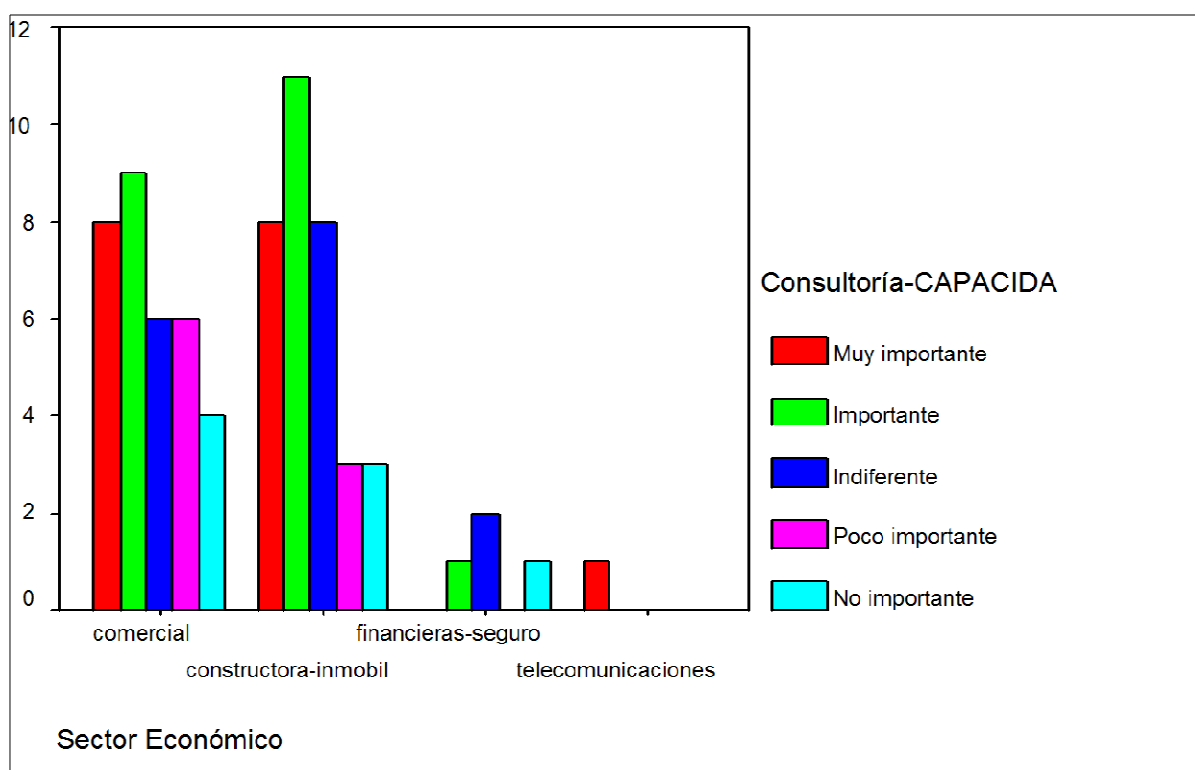
		Consultoría-SEGURIDAD-SENSIBILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	18	1	8	1	5	33
	constructora-inmobiliaria-empresarial	13	10	6	2	2	33
	financieras-seguro	1	3				4
	telecomunicaciones				1		1
Total		32	14	14	4	7	71



Las empresas que pertenecen al sector comercial, de la construcción-inmobiliario y financiero de seguros, consideran que la disposición para ayudar al cliente en la entrega de un servicio inmediato es muy importante, existe un menor interés para el sector de las telecomunicaciones.

m.2.- Segmento de mercado Vs. Realización del servicio de manera responsable y precisa (capacidad de respuesta fiabilidad)

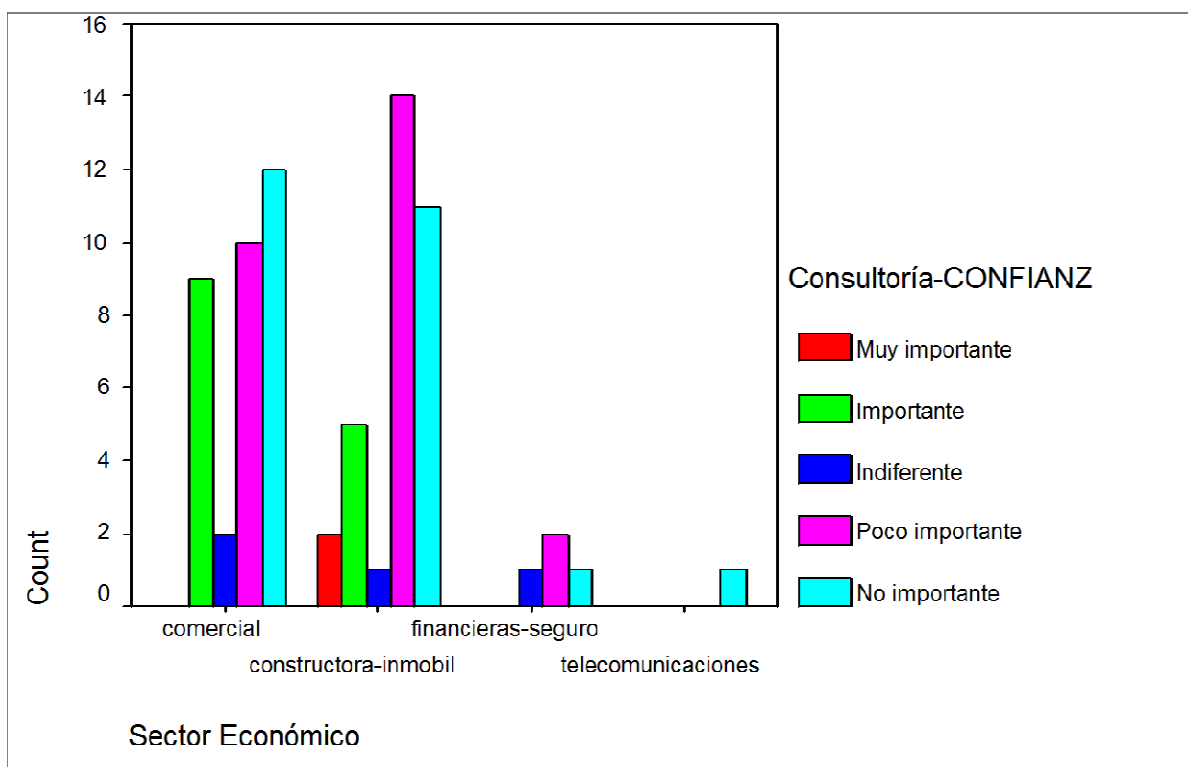
		Consultoría-CAPACIDAD DE RESPUESTA FIABILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector	comercial	8	9	6	6	4	33
Económico	constructora-inmobiliaria-empresarial	8	11	8	3	3	33
	financieras-seguro		1	2		1	4
	telecomunicaciones	1					1
Total		17	21	16	9	8	71



Para el sector comercial, de la construcción e inmobiliario como el de las telecomunicaciones, es importante la realización del servicio de manera responsable y precisa, en los acuerdos pactados y plazos establecidos, además de la metodología utilizada en la ejecución del proyecto.

m.3.- Segmento de mercado vs. Actitud amable que inspira confianza (confianza)

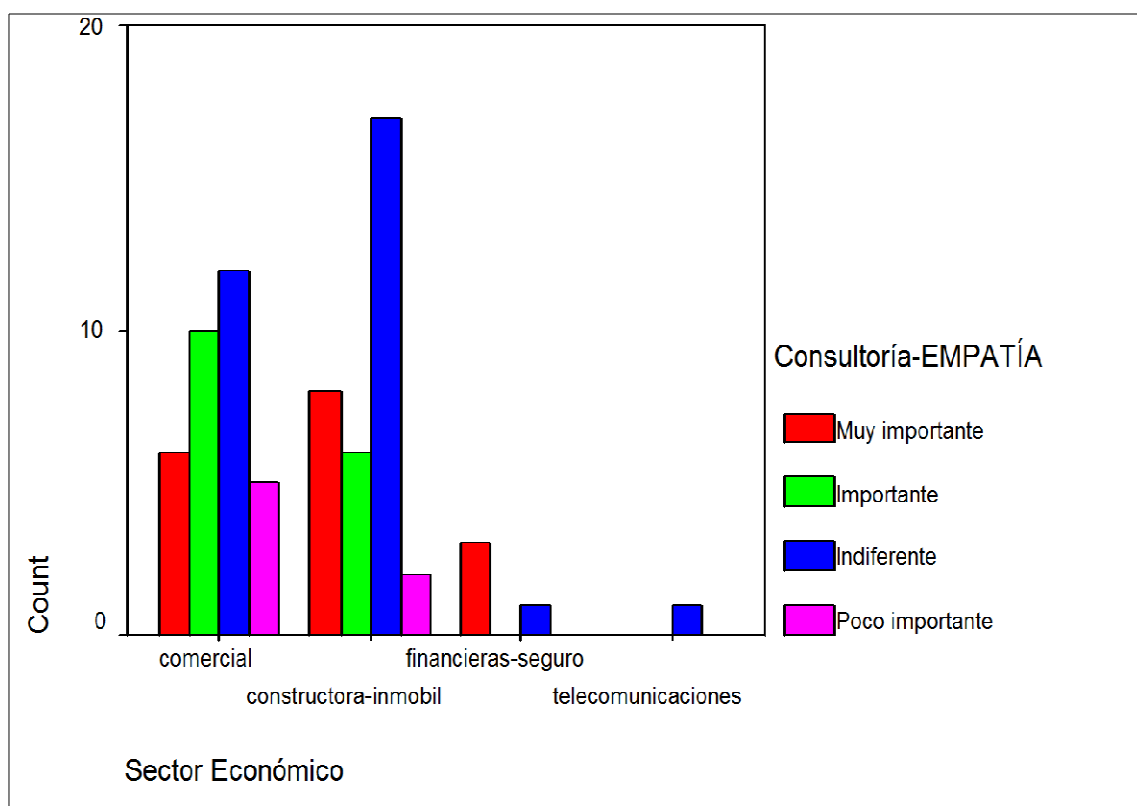
		Consultoría-CONFIANZA					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial		9	2	10	12	33
	constructora-inmobiliaria-empresarial	2	5	1	14	11	33
	financieras-seguro			1	2	1	4
	telecomunicaciones					1	1
Total		2	14	4	26	25	71



Par los sectores económicos de la construcción e inmobiliario, financiero y de telecomunicaciones no es relevante la actitud de los consultores en gestión comercial, pero para el sector comercial si lo es; los conocimiento, experiencias e imagen de la empresa consultora.

m4.- Segmento de mercado vs. Atención personalizada en los servicios entregados (empatía)

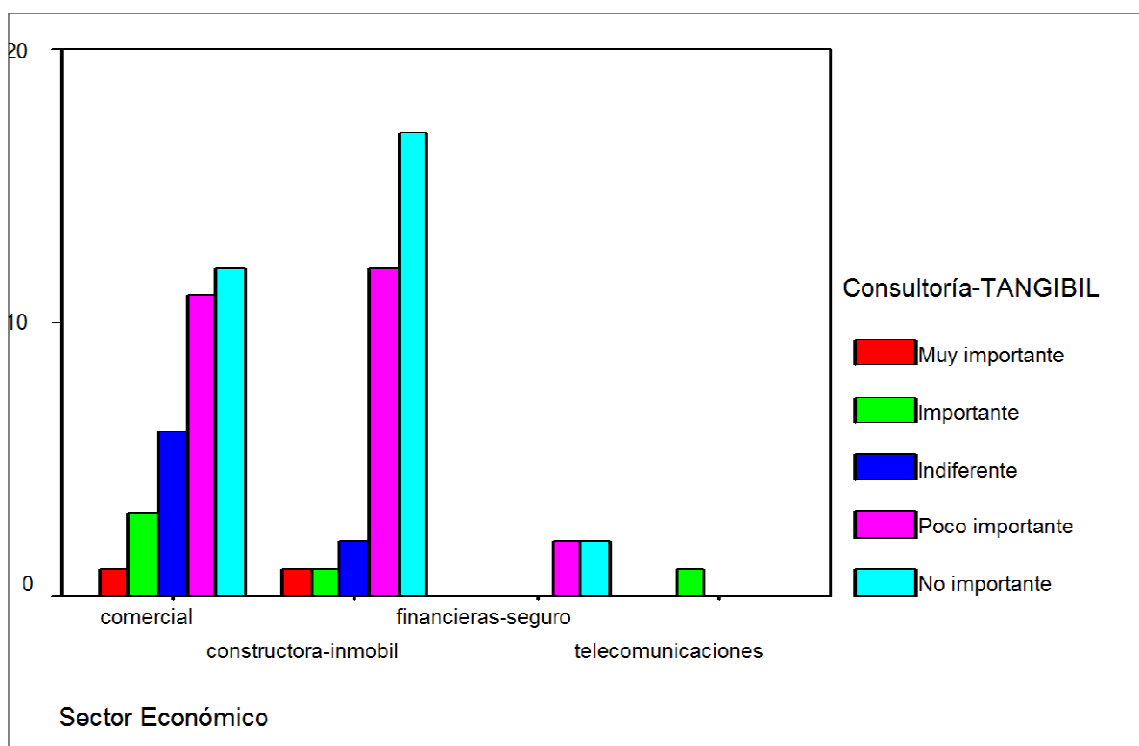
		Consultoría-EMPATÍA				Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	
Sector	comercial	6	10	12	5	33
Económico	constructora-inmobiliaria-empresarial	8	6	17	2	33
	financieras-seguros	3		1		4
	telecomunicaciones			1		1
Total		17	16	31	7	71



Para el sector financiero y de seguros la atención personalizada que inspira confianza es muy importante en un servicio de consultoría en gestión comercial.

m5.- Segmento de mercado vs. Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal) (tangibles)

		Consultoría-TANGIBILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	1	3	6	11	12	33
	constructora-inmobiliaria-empresarial	1	1	2	12	17	33
	financieras-seguro				2	2	4
	telecomunicaciones		1				1
Total		2	5	8	25	31	71

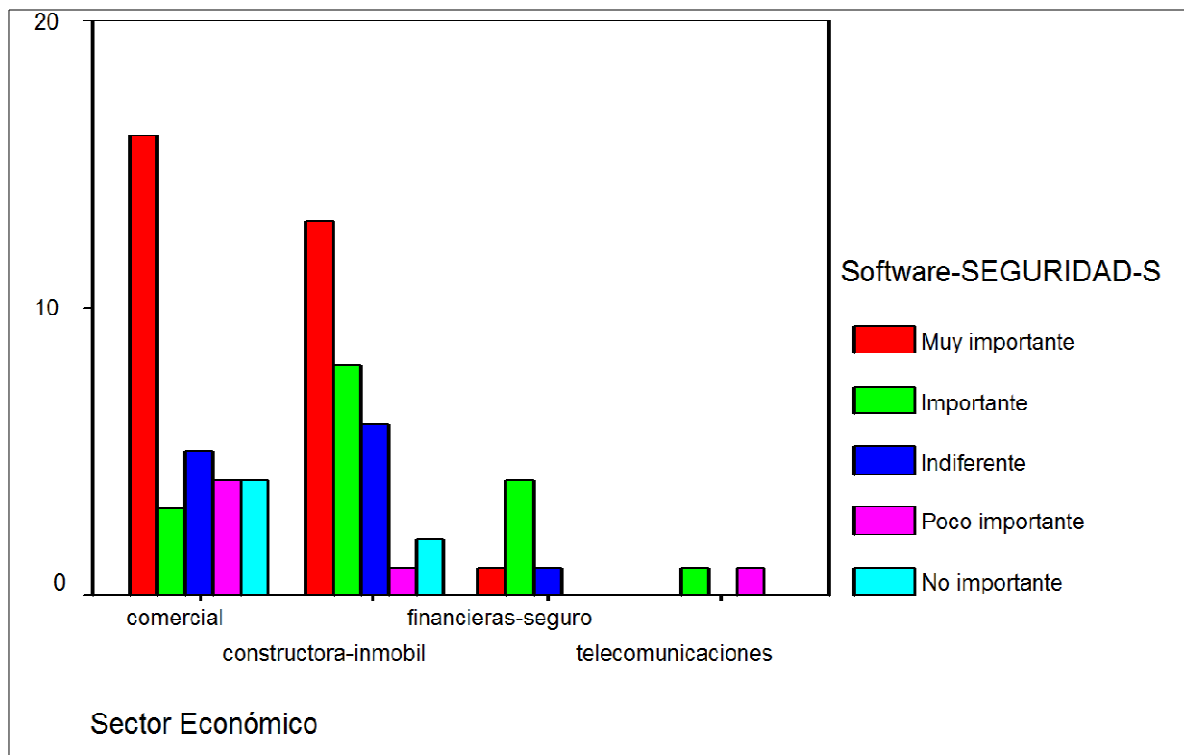


Es indiferente para los sectores económicos a los que atiende la empresa la tangibilidad de los servicios de consultoría en gestión comercial.

n.- Segmentación de Mercado y Dimensiones de Calidad (Instalación e implementación Software) – Crosstabs

n1.- Segmento de mercado Vs. Disposición para ayudar al cliente a prestar un servicio inmediato (seguridad-sensibilidad)

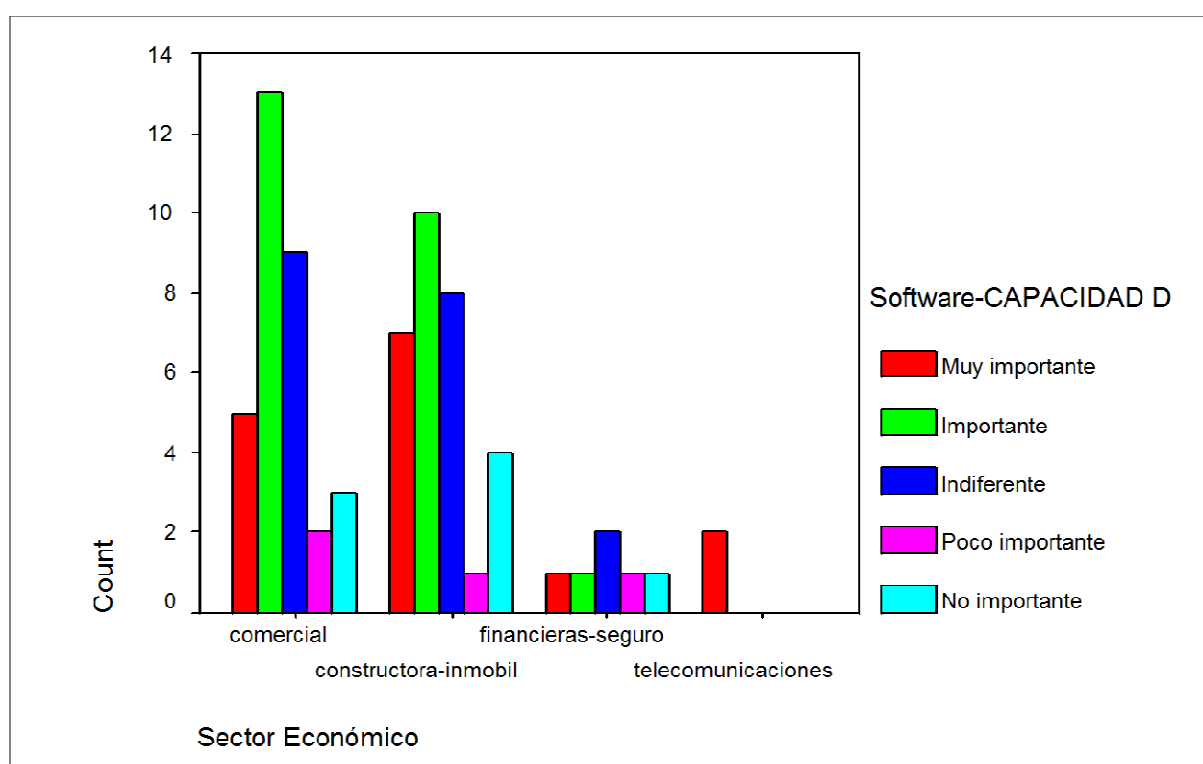
		Software-SEGURIDAD-SENSIBILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	16	3	5	4	4	32
	constructora-inmobiliaria-empresarial	13	8	6	1	2	30
	financieras-seguro	1	4	1			6
	telecomunicaciones		1		1		2
Total		30	16	12	6	6	70



Para el sector comercial y de construcción a los que atiende la empresa es muy importante la disposición para prestar un servicio inmediato en la instalación e implementación de software.

n2.- Segmento de mercado Vs. Realización del servicio de manera responsable y precisa (capacidad de respuesta fiabilidad)

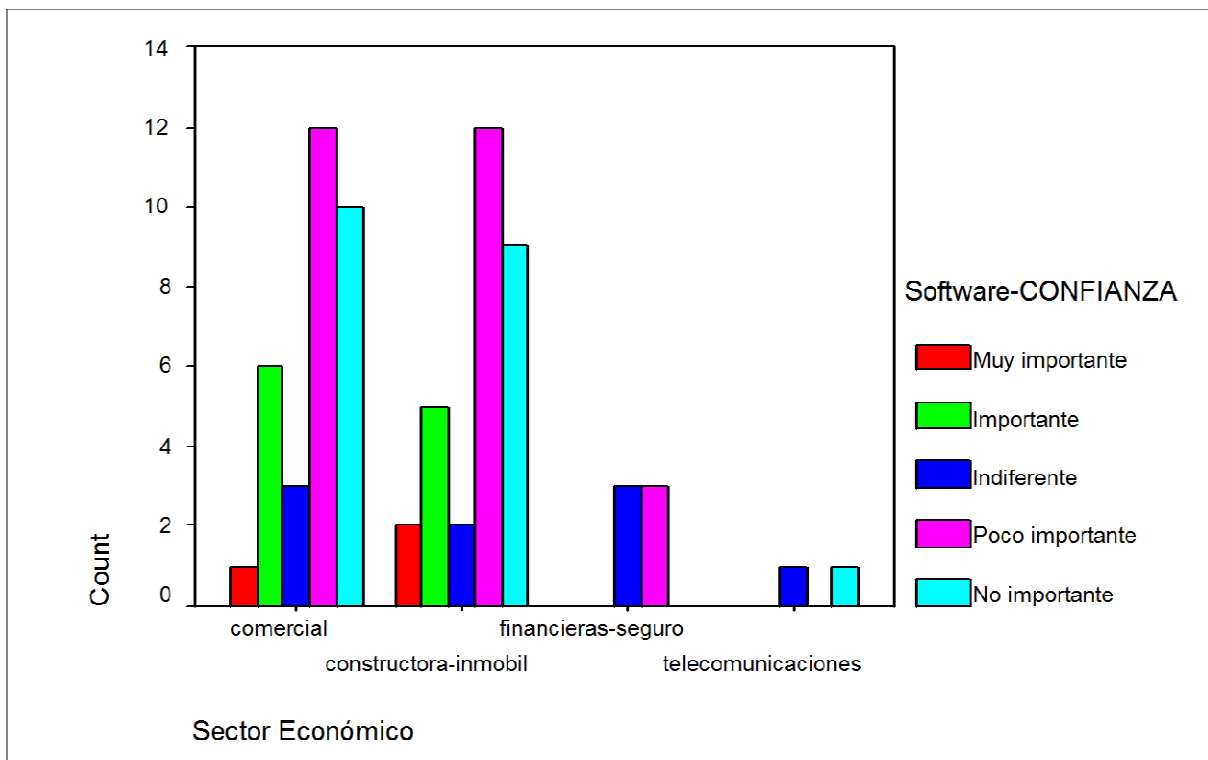
		Software-CAPACIDAD DE RESPUESTA FIABILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	5	13	9	2	3	32
	constructora-inmobiliaria-empresarial	7	10	8	1	4	30
	financieras-seguro	1	1	2	1	1	6
	telecomunicaciones	2					2
Total		15	24	19	4	8	70



Para el sector comercial, de la construcción e inmobiliario como el de las telecomunicaciones, es importante la realización del servicio de manera responsable y precisa, en los acuerdos pactados y plazos establecidos, además de la metodología utilizada en la ejecución del proyecto de instalación e implementación software.

n3.- Segmento de mercado vs. Actitud amable que inspira confianza (confianza)

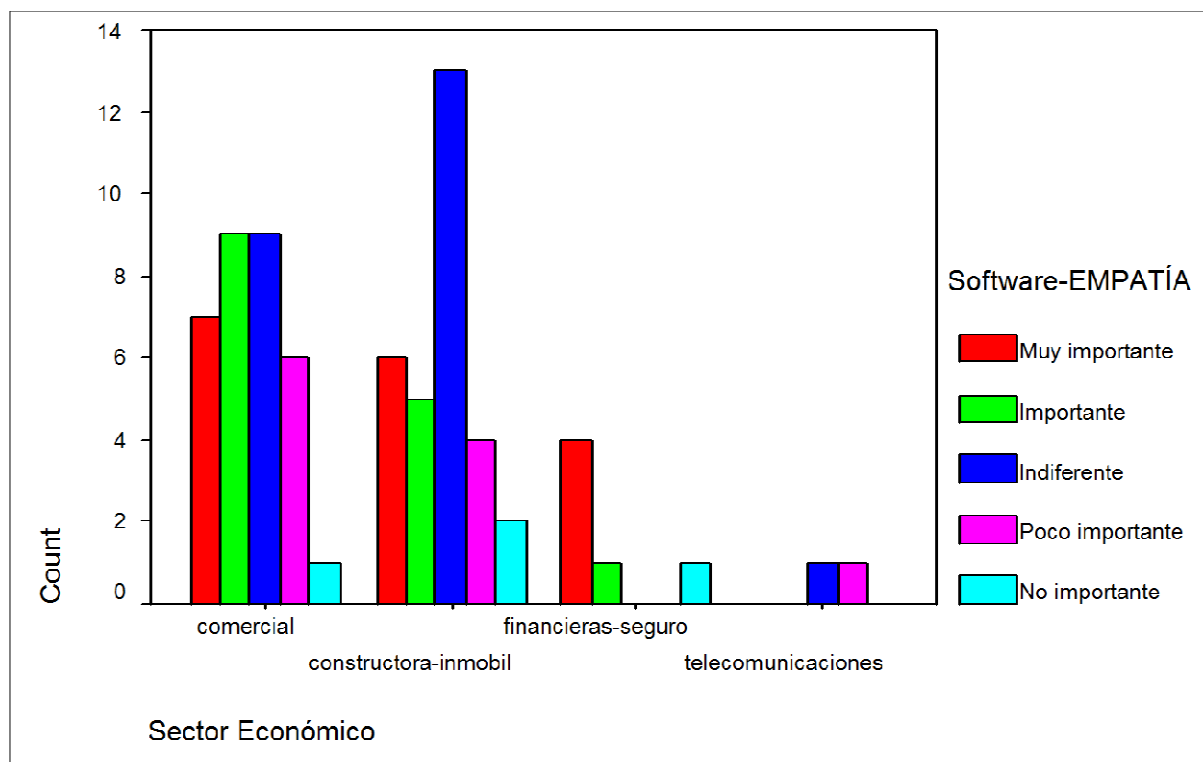
		Software-CONFIANZA					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	1	6	3	12	10	32
	constructora-inmobiliaria-empresarial	2	5	2	12	9	30
	financieras-seguro			3	3		6
	telecomunicaciones			1		1	2
Total		3	11	9	27	20	70



Para los sectores económicos de la construcción e inmobiliario, financiero, comercial y de telecomunicaciones, es poco importante la actitud los consultores y técnicos en la implementación de soluciones software.

n4.- Segmento de mercado vs. Atención personalizada en los servicios entregados (empatía)

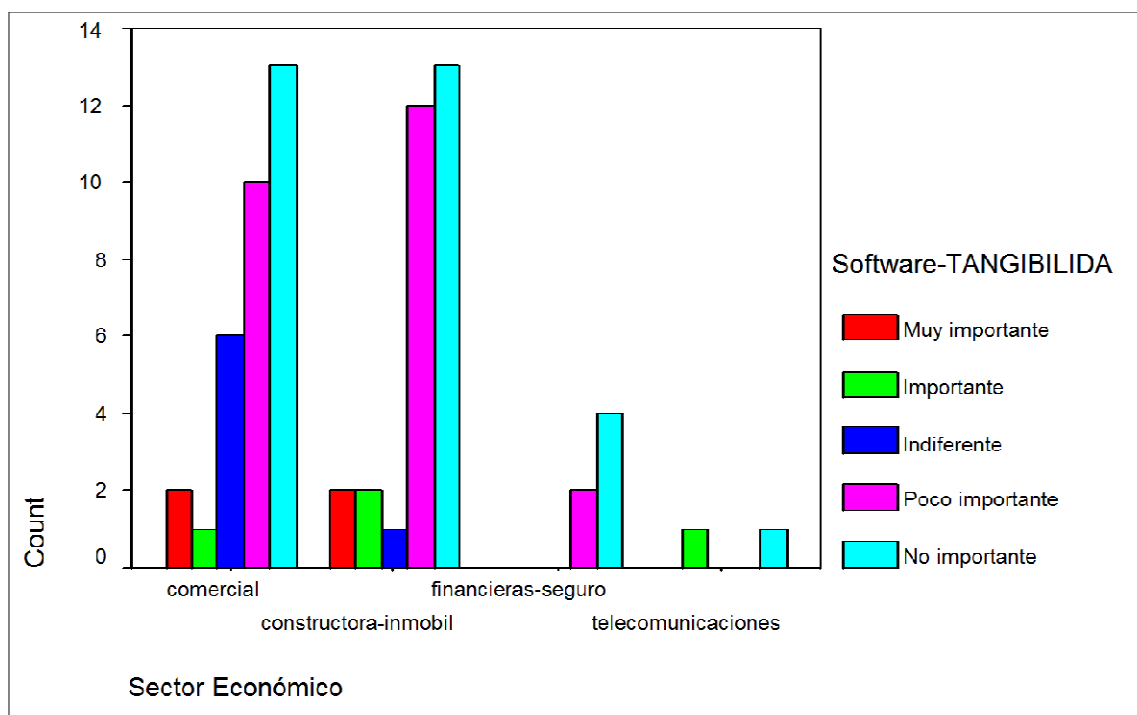
		Software-EMPATÍA					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector	comercial	7	9	9	6	1	32
Económico	constructora-inmobiliaria-empresarial	6	5	13	4	2	30
	financieras-seguro	4	1			1	6
	telecomunicaciones			1	1		2
Total		17	15	23	11	4	70



Para el sector financiero- de seguros, comercial, de la construcción e inmobiliario; es muy importante la atención personalizada en un servicio de implementación e instalación software.

n5.- Segmento de mercado vs. Recursos utilizados (instalaciones, tecnología, presentación del personal) (tangibles)

		Software-TANGIBILIDAD					Total
		Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	No importante	
Sector Económico	comercial	2	1	6	10	13	32
	constructora-inmobiliaria-empresarial	2	2	1	12	13	30
	financieras-seguro				2	4	6
	telecomunicaciones		1			1	2
Total		4	4	7	24	31	70

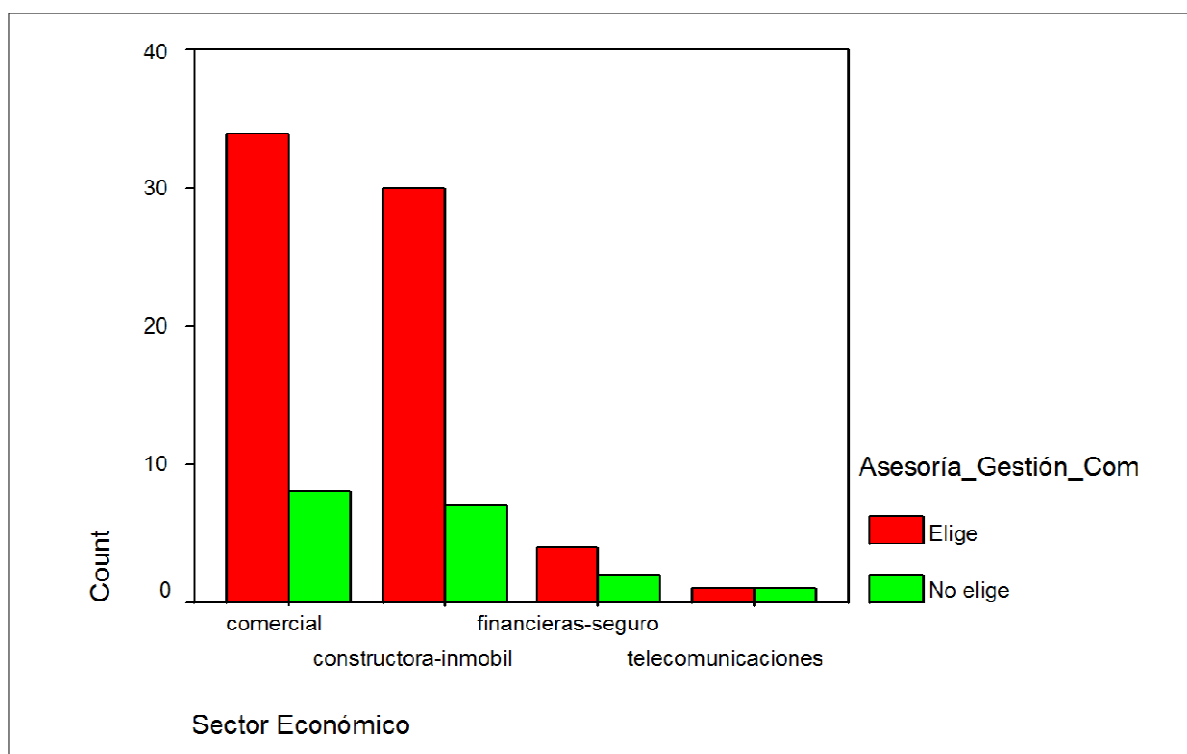


Es indiferente para los sectores económicos a los que atiende la empresa la tangibilidad de los servicios de implementación e instalación software.

o.- Segmentación de Mercado, Unidad de Negocio– Crosstabs

o1.- Segmentación de mercado vs. Asesoría en gestión comercial

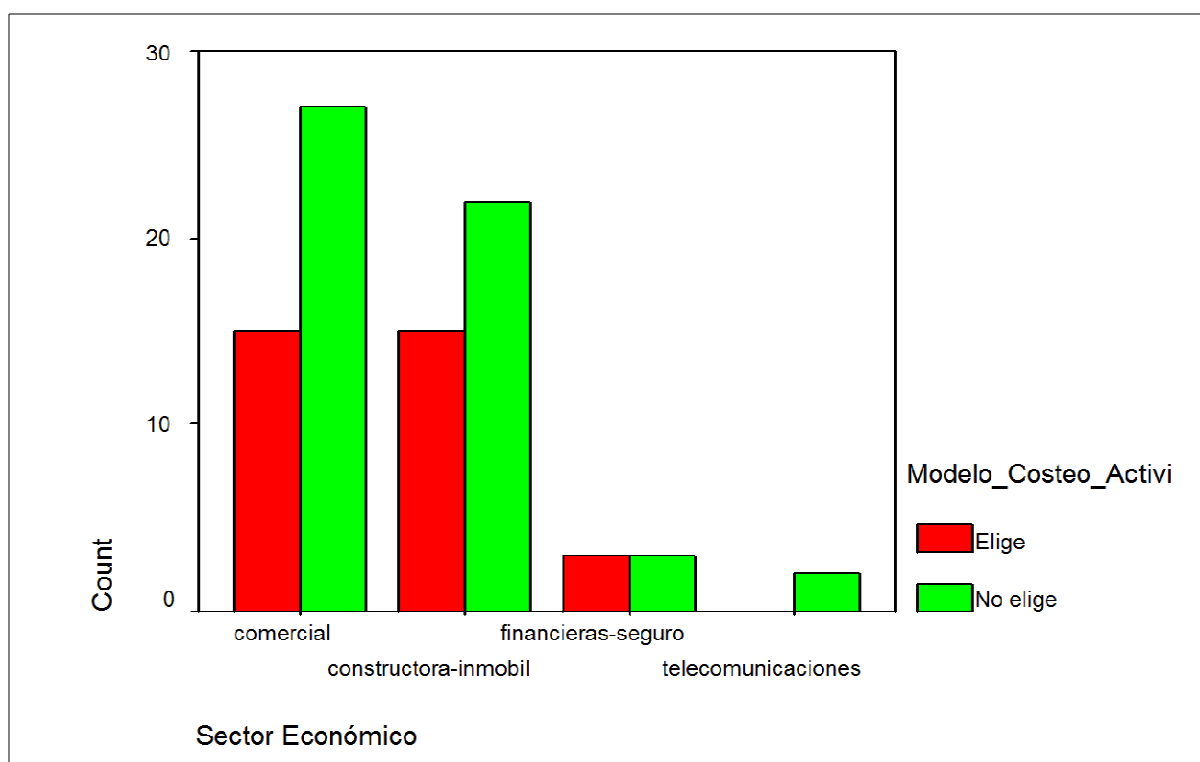
		Asesoría_Gestión_Co mercial		Total
		Elige	No elige	
Sector	comercial	34	8	42
Económico	constructora-inmobi liaria-empresarial	30	7	37
	financieras-seguro	4	2	6
	telecomunicaciones	1	1	2
Total		69	18	87



Todos los sectores económicos a los que atiende la empresa les interesa el servicio de la consultoría en gestión comercial.

o2.- Segmentación de mercado vs. Modelo de costeo por actividad.

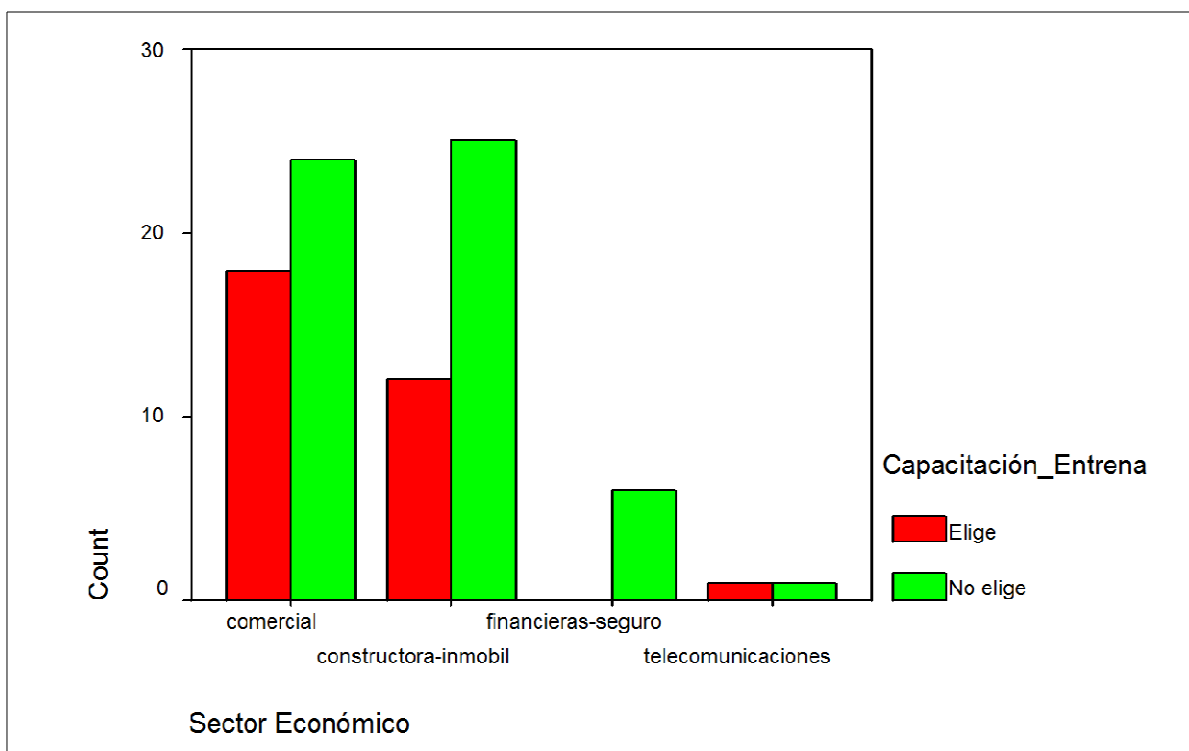
		Modelo_Costeo_Actividad		Total
		Elige	No elige	
Sector Económico	comercial	15	27	42
	constructora-inmobiliaria-empresarial	15	22	37
	financieras-seguro	3	3	6
	telecomunicaciones		2	2
Total		33	54	87



En general no se observa mayor interés por parte del mercado a que atiende la empresa en contratar servicios de modelamiento de costeo por actividad ABC.

03.- Segmentación de mercado vs. Capacitación y entrenamiento del personal de ventas.

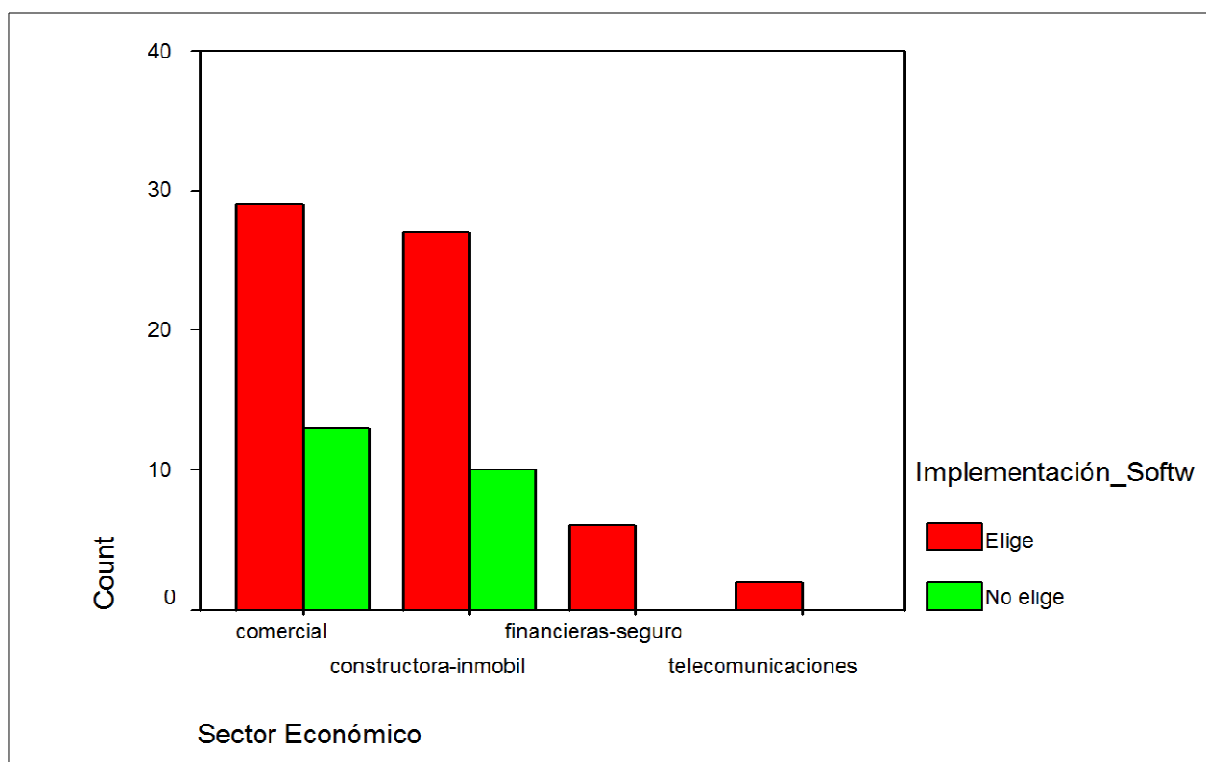
		Capacitación_Entrenamiento		Total
		Elige	No elige	
Sector	comercial	18	24	42
Económico	constructora-inmobiliaria-empresarial	12	25	37
	financieras-seguro		6	6
	telecomunicaciones	1	1	2
Total		31	56	87



Las empresas de telecomunicaciones si les interesaría el servicio de capacitación de personal de ventas, los otros segmentos no presentan mayor interés para contratar mencionado servicio.

04.- Segmentación de mercado vs. Implementación e instalación software

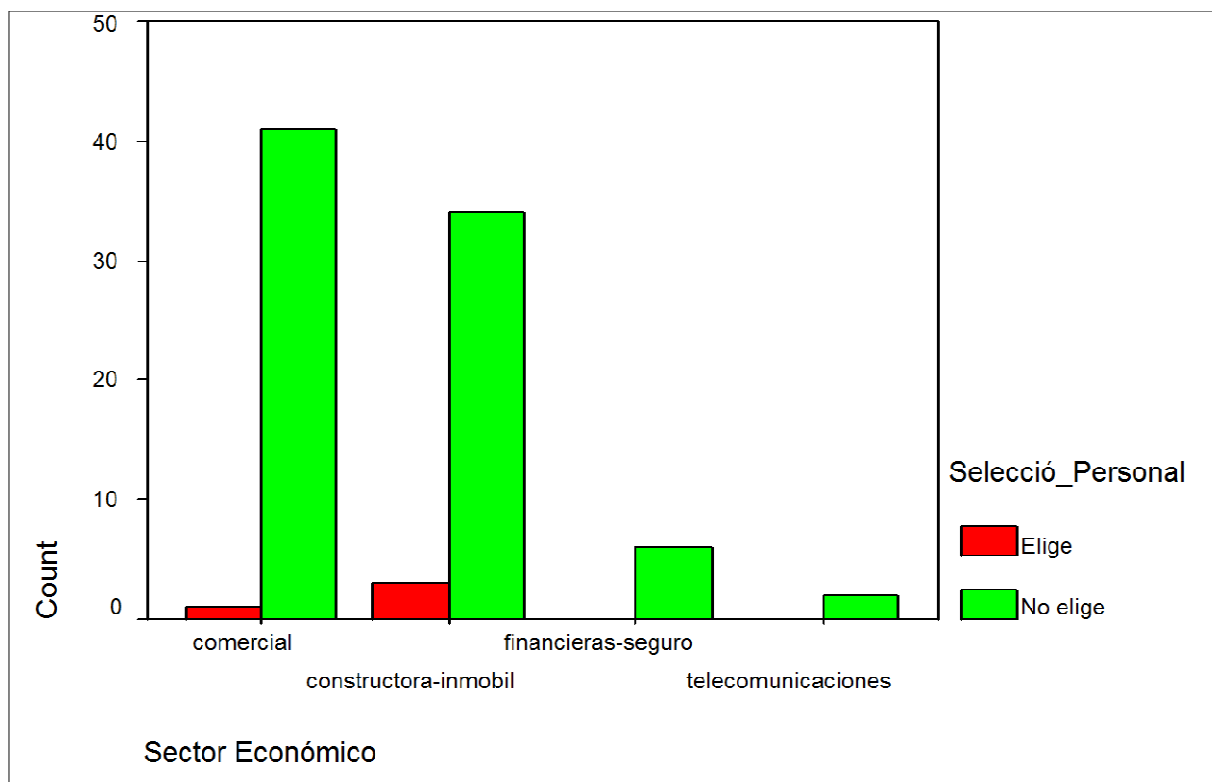
		Implementación_Software		Total
		Elige	No elige	
Sector Económico	comercial	29	13	42
	constructora-inmobiliaria-empresarial	27	10	37
	financieras-seguro	6		6
	telecomunicaciones	2		2
Total		64	23	87



A todos los segmentos de mercado a los cuales atiende la empresa les interesaría contratar servicios de implementación e instalación software.

O5.- Segmentación de mercado vs. Selección de personal

		Selección Personal		Total
		Elige	No elige	
Sector	comercial	1	41	42
Económico	constructora-inmobiliaria-empresarial	3	34	37
	financieras-seguro		6	6
	telecomunicaciones		2	2
Total		4	83	87

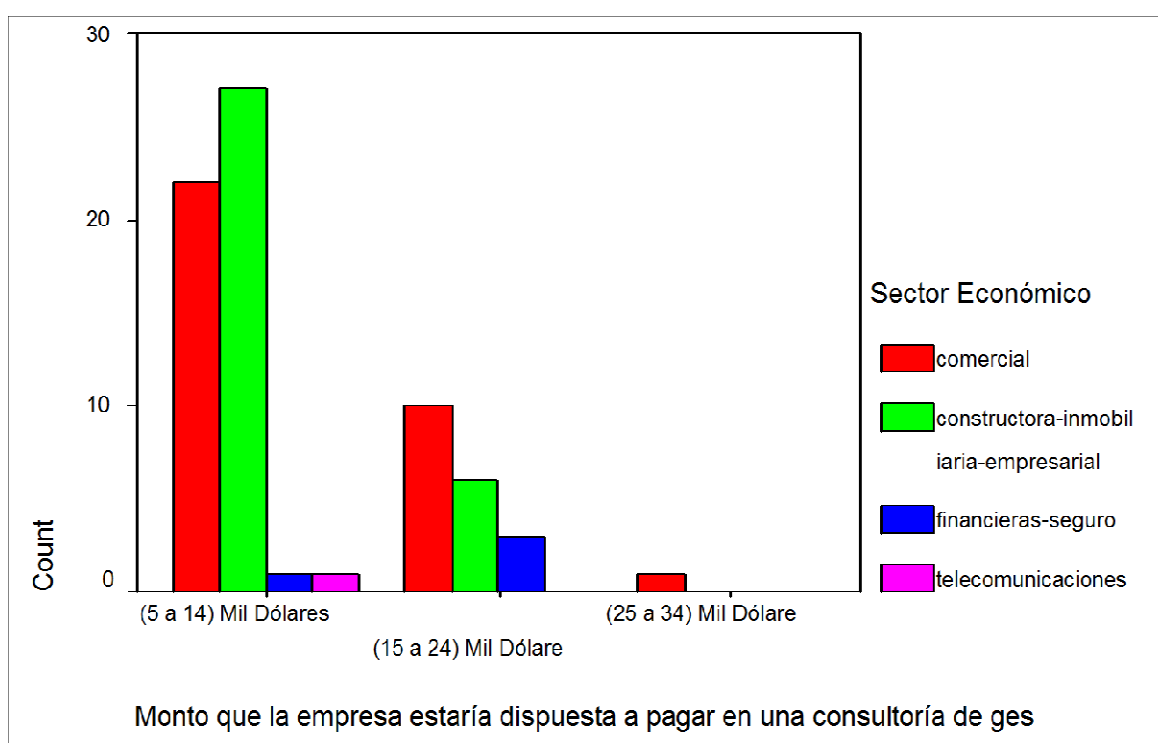


A los encuestados no les interesa el servicio de selección de personal que ofrece al mercado la empresa Dynamia.

p.- Segmentación de Mercado, Precios– Crosstabs

p1.- Segmentación de Mercado Vs. Precio de una consultoría en gestión comercial.

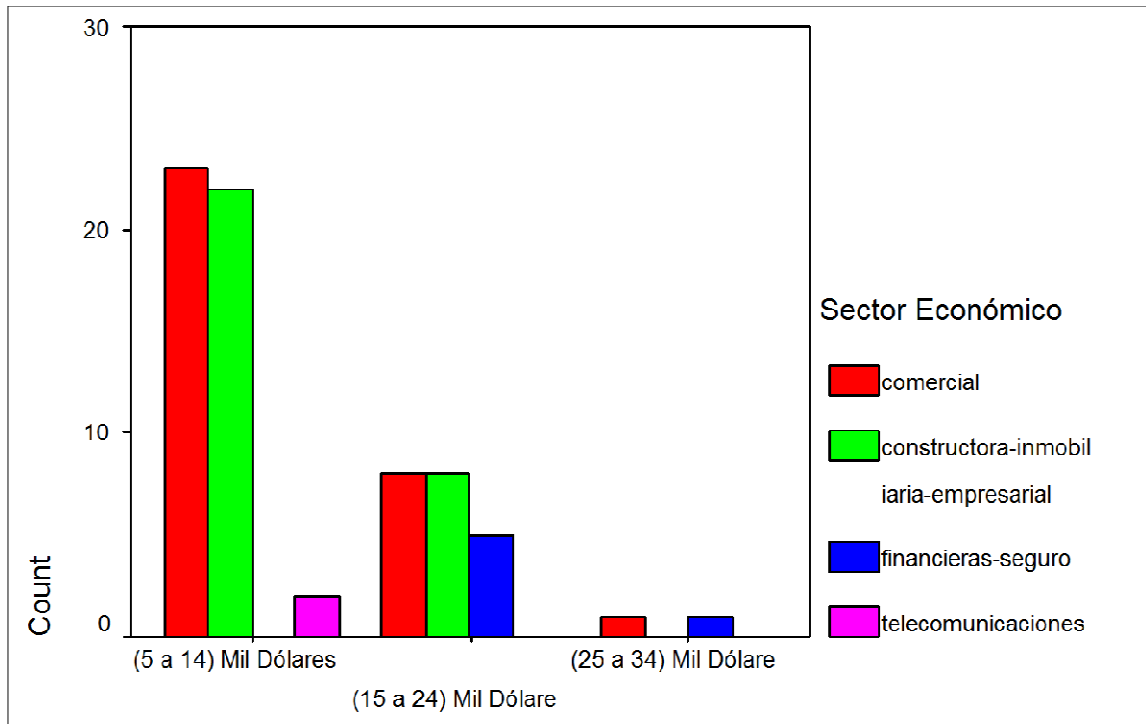
		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financieras-seguros	telecomunicaciones	
Monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una consultoría de gestión	(5 a 14) Mil Dólares	22	27	1	1	51
	(15 a 24) Mil Dólares	10	6	3		19
	(25 a 34) Mil Dólares	1				1
Total		33	33	4	1	71



Las empresas del sector comercial, de la construcción y telecomunicaciones, en su mayoría están dispuestas a pagar por un proyecto de gestión comercial entre 5 mil a 14 mil dólares. Las empresas de sector financiero y de seguro estarían dispuestas a pagar entre 5 a 24 mil por un proyecto de este tipo.

p2.- Segmentación de Mercado Vs. Precio de una implementación e instalación software.

		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financieras-seguros	telecomunicaciones	
Monto que la empresa estaría dispuesta a pagar en una implementación software	(5 a 14) Mil Dólares	23	22		2	47
	(15 a 24) Mil Dólares	8	8	5		21
	(25 a 34) Mil Dólares	1		1		2
Total		32	30	6	2	70

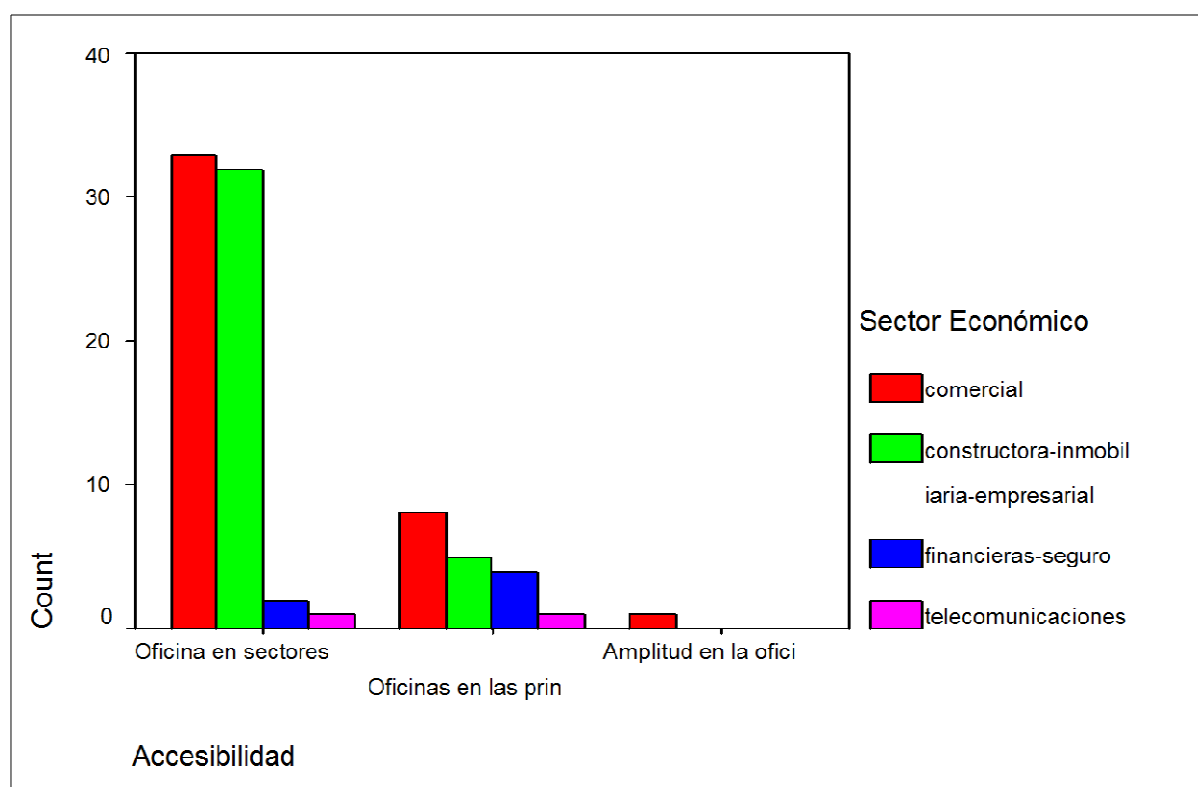


Las empresas del sector comercial, de la construcción y telecomunicaciones estarían dispuestas a pagar por un servicio de instalación e implementación software un valor entre los 5 mil y 14 mil dólares. Las empresas financieras y de seguros estarían dispuestas a pagar entre 15 y 24 mil dólares, en su mayoría.

q.- Segmentación de Mercado, Accesibilidad– Crosstabs

q1.- Segmentación de Mercado Vs. Características de accesibilidad

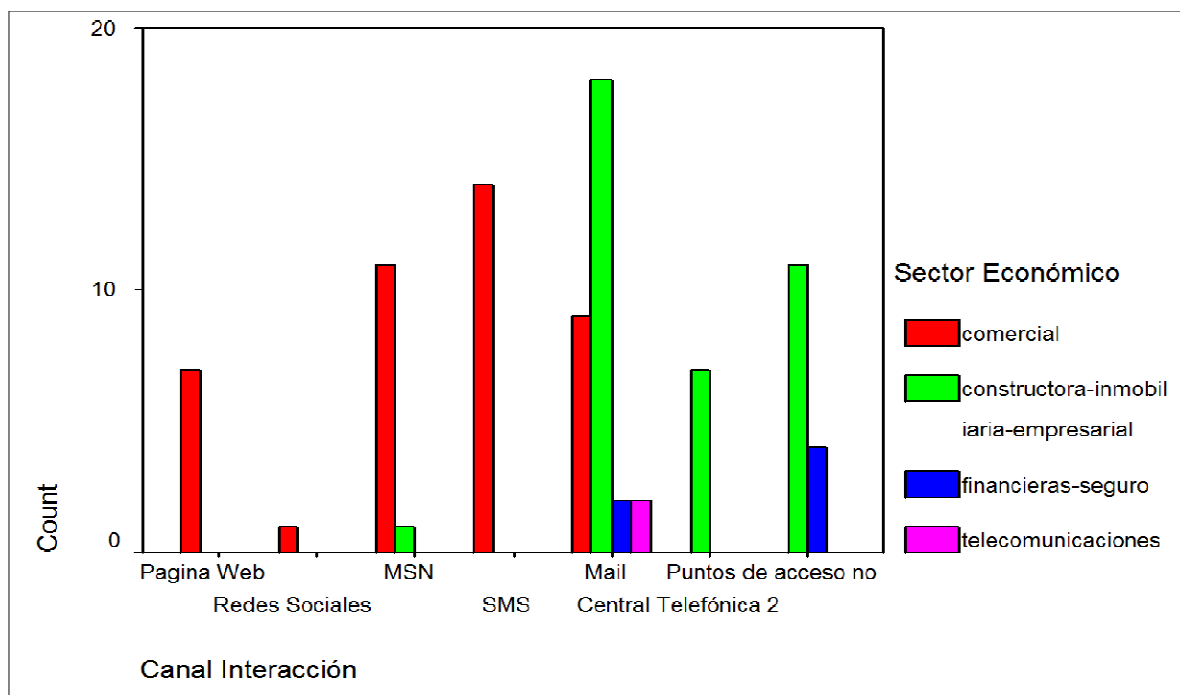
		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financieras-seguros	telecomunicaciones	
Accesibilidad	Oficina en sectores empresariales de fácil acceso.	33	32	2	1	68
	Oficinas en las principales ciudades del país	8	5	4	1	18
	Amplitud en la oficina consultora	1				1
Total		42	37	6	2	87



La empresas de los sectores; comercial, de la construcción y telecomunicaciones en su mayoría opinan que la empresa debe tener una oficina de un sector empresarial de fácil acceso. Las empresas del sector financiero y de seguros creen que es mejor que la empresa proveedora se encuentre en las principales ciudades del país.

r.- Segmentación de Mercado, Canal de Interacción– Crosstabs

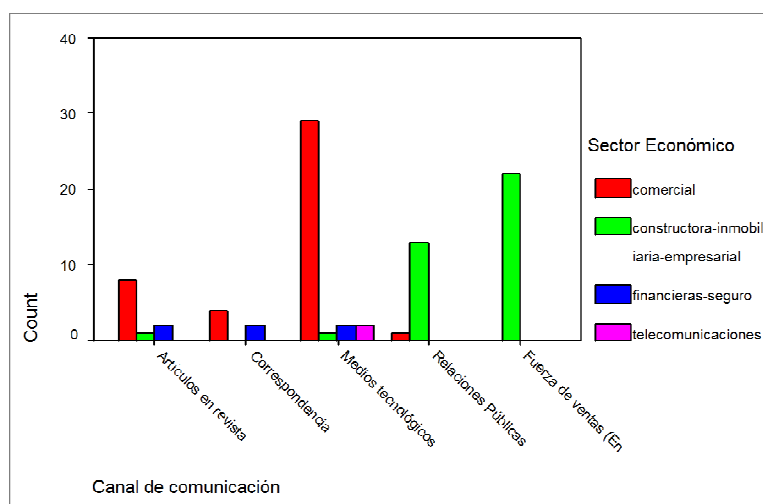
		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financiera s-seguro	telecomunicaciones	
Canal Interacción	Pagina Web	7				7
	Redes Sociales	1				1
	MSN	11	1			12
	SMS	14				14
	Mail	9	18	2	2	31
	Central Telefónica 24 horas al día		7			7
	Puntos de acceso no tradicionales Smarth Phones (Black Berry		11	4		15
	Total	42	37	6	2	87



Las empresas del sector comercial prefieren contactarse a través de SMS como también por el MSN. Las empresas de los sectores de la construcción, financiero y de telecomunicaciones prefieren el correo electrónico y el contacto por equipos como un Smarth Phone. Esto con el fin de mantener el control de las actividades ejecutadas en proyectos que se pudieran contratar para el negocio.

s.- Segmentación de Mercado Vs Canal de Comunicación– Crosstabs

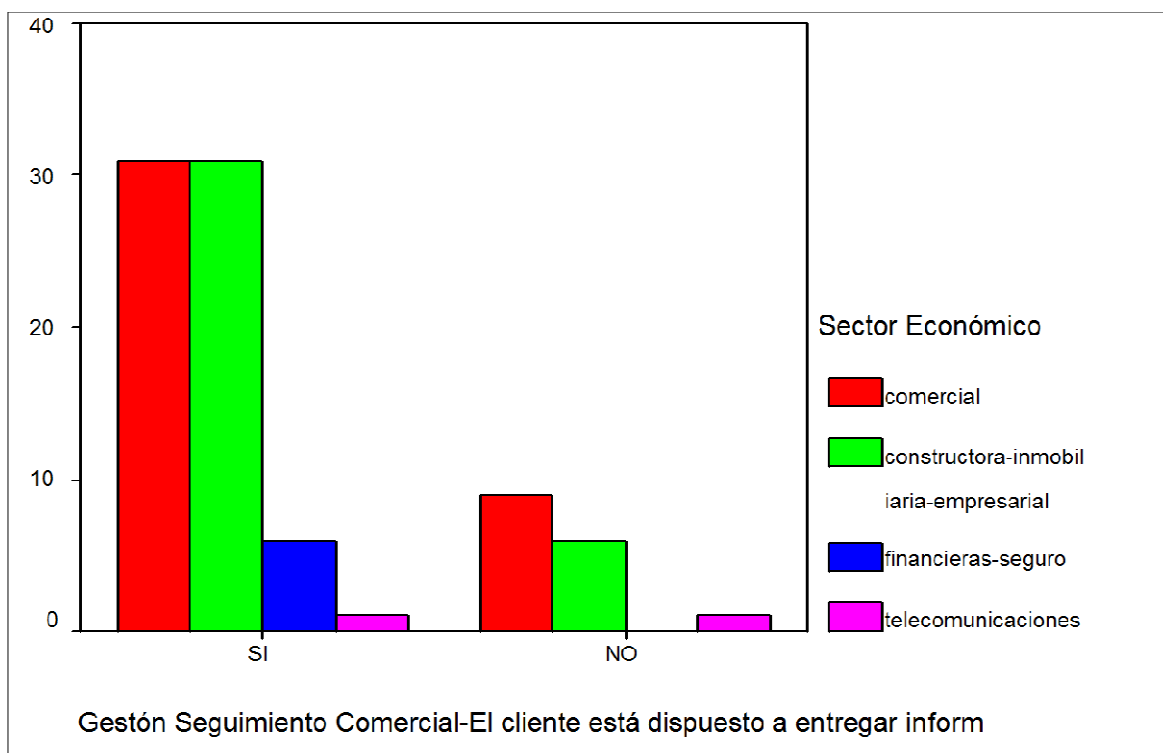
		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financieras-seguros	telecomunicaciones	
Canal de comunicación	Artículos en revistas donde el cliente realiza su giro de negocio	8	1	2		11
	Correspondencia	4		2		6
	Medios tecnológicos (Internet, E-mail, Teléfono, Radio)	29	1	2	2	34
	Relaciones Públicas (Ferias, Foros, Congresos)	1	13			14
	Fuerza de ventas (Entrevistas personales, demostraciones)		22			22
Total		42	37	6	2	87



Las empresas del sector comercial se informan de sus proveedores a través del internet y otros medios de comunicación como el correo electrónico, el teléfono y la radio. Las constructoras e inmobiliarias lo hacen a través de las entrevistas personales o las demostraciones con el proveedor. Las empresas del sector financiero y de seguros se informan por medio de artículos de revistas relacionadas a su giro de negocio y por medio de la correspondencia al igual que de medios tecnológicos. Las empresas de telecomunicaciones se informan en medios tecnológicos como el internet.

t.- Segmentación de Mercado, Gestión Seguimiento Comercial- Crosstabs

		Sector Económico				Total
		comercial	constructora-inmobiliaria-empresarial	financiera s-seguro	telecomunicaciones	
Gestión Seguimiento Comercial-El cliente está dispuesto a entregar información interna que determinen oportunidades para ofrecer nuevos productos	SI	31	31	6	1	69
	NO	9	6		1	16
Total		40	37	6	2	85



En general todos los sectores económicos que forman parte del segmento de mercado de la empresa, están dispuestos a entregar información que le permita al proveedor determinar nuevas oportunidades de negocio.

Anexo 6.1

Cotización Posicionamiento Web y Mailing



Dirección: Colón E9-58 y 6 de Diciembre, piso 7 of. 705
Teléfono: 2521 803 - Quito, Ecuador

Número de Cotización: **001-00229**

Cristiana Peralvo
Dynamia

ID	Item/Producto	Cantidad	Valor	Valor Total
NLSEO10	Posicionamiento Orgánico de 4 palabras claves	1	920	920
	Posicionamiento inicial de de Palabras Claves durante 3 meses. El posicionameinto es de 4 palabras claves, dependiendo de su contenido y objetivos. Incluye: Estudio de palabras claves de acuerdo a sus objetivos. Implementación de palabras claves en el sitio. Palabra clave en google (dependiendo la palabra clave podemos ofrecer top 10)			
	Entregables: La(s) palabra(s) clave(s) posicionadas. Reporte de posiciones en buscadores			
	Requerimientos: Definir conjuntamente las palabras más idóneas para su negocio.			
NLDW30	Diseño de mailing por envío en HTML	10	80	800
NLSW101	Envío de mailing a base segmentada de empresas	10	50	500
Subtotal:				2220,00
IVA:				266,40
TOTAL:				2486,40



Cotización válida por 15 días a partir de la fecha indicada en la presente.

Notuslink recomienda una reunión para levantar requerimientos y poder satisfacer sus necesidades de una forma más eficiente.

Anexo 6.2

Cotización Prensa Escrita (Semnario Líderes)

Interior Indeterminada

1 Página: (24.5 cm. de ancho X 39.39cm. de alto)

	B/N	F/C
1 Día lunes:	\$ 960	\$1.280

1/2 Página: (24.50 cm. de ancho X 19.49 cm. de alto) o (12 cm. de ancho X 39.9 cm. de alto) (vertical)

	B/N	F/C
1 Día lunes:	\$ 480	\$ 640

1/4 Página: (12 cm. de ancho X 19.49 cm. de alto) o (24.5 cm. de ancho X 9.53 cm. de alto)

	B/N	F/C
1 Día lunes:	\$ 240	\$ 320

Circula todos los lunes, avisos en Lideres ingresan con cinco días de anticipación día de cierre todos los miércoles, previa elaboración de arte.

Valores no está incluido IVA.

Precios sin texto. Cualquier inquietud al 2555004, 1800-899-899. Servicio a domicilio sin costo adicional

Por la atención que dé al presente se despide de Usted.

Atentamente
Alicia Males
AG CAROLINA VD.
GRUPO EL COMERCIO C.A.

Anexo 6.3**Cotización Material POP**

EMPRESA: DYNAMIA	FECHA: 24/06/2010
ATT: JOSE MIGUEL	TELEFONO:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
500	DIPTICOS FULL COLOR TIRO Y RETIRO EN COUCHE DE 150 GR. TAMAÑO A4 ABIERTO A5 CERRADO	0.192	96
500	VOLANTES A5 FULL COLOR TIRO Y RETIRO EN COUCHE DE 150 GR.	0.18	90

FORMA DE ENTREGA:	30 DIAS
VALIDEZ DE LA OFERTA:	30 DIAS
TIEMPO DE ENTREGA:	3 DIAS LABORABLES

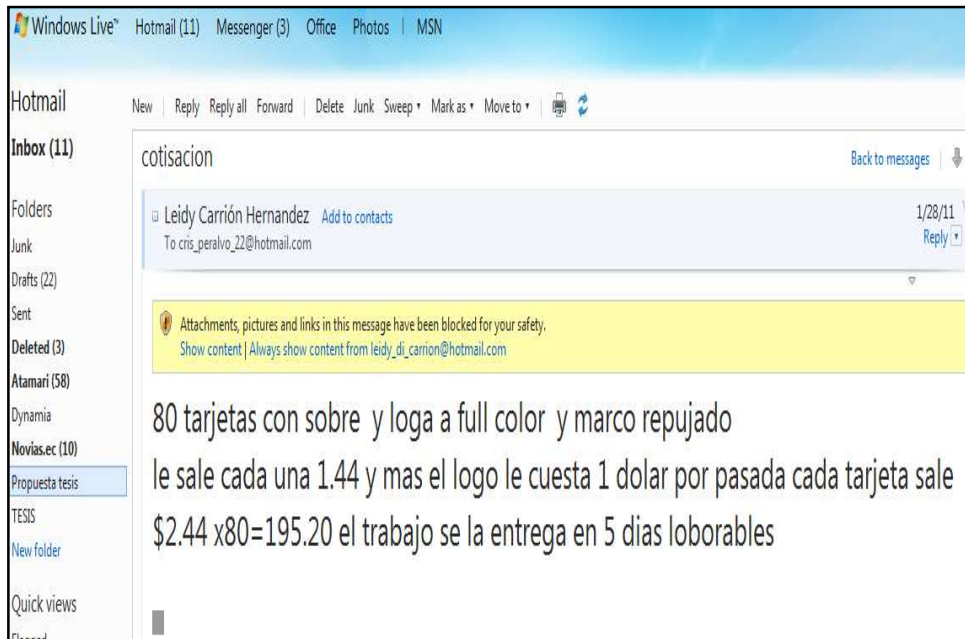
LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Saludos cordiales,

Ana Maria Tamariz
Gerente de Ventas
Creativeprint

Anexo 6.4

Cotización Carta de Presentación



BIBLIOGRAFÍA

- AVANTEC. (s.f.). <http://www.avantecdataflow.com/default.asp>. Obtenido de <http://www.avantecdataflow.com/default.asp>.
- DATANALISIS. (Junio de 2005). Primer Estudio de la Industria de Software en el Ecuador. Quito, Pichincha, Sierra.
- DMQ, D. M., & IRD, I. d. (2002). *Economía Urbana y Riesgos en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2007). *Marketing Industrial, Conexiones Entre las estrategias, las Relaciones y el Aprendizaje*. McGraw-Hill.
- Dynamia, S. E. (2009). *Presentación de la Solución Sugar CRM*. Quito.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid - España: Días de Santos S.A.
- Inmediato.com, E. (16 de Noviembre de 2009). *Ecuador Inmediato.com*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2010, de http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_preve_crecimiento_economico_al_68_para_el_ayo_2010--116724
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principios de Marketing*. Prentice Hall.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2006). *DIRECCIÓN DE MARKEITNG*. MEXICO: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2002). El Marketing de Servicios Profesionales. En P. Kotler, P. Bloom, & T. Hayes, *El Marketing de Servicios Profesionales* (pág. 182). Argentina: 2004.
- Malgioglio, J. M., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., y otros. (Noviembre de 2002). *fcecon*. Recuperado el Noviembre de 2002, de www.fcecon.unr.edu.ar: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>
- Malhotra, N. K. (2004). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MEXICO: CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICO.
- MCPEC, M. C., & TATA. (2010). *Plan de Mejora Competitiva del Sector Software*. Quito.

- Monografias.com. (s.f.). *Monografias*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2010, de [www.monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos29/beneficios-erp/beneficios-erp.shtml](http://www.monografias.com/trabajos29/beneficios-erp/beneficios-erp.shtml)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* , 12-70.
- PORTER, M. E., & STERN, S. (2006). *ESTRATÉGIA Y VENTAJA COMPETITIVA*. BOGOTÁ: Planeta Colombiana S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- SALAZAR CÓRDOVA, H. J. (2008). *GUÍA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CONCYTEC- FENYCYT*. PERÚ: UNIVERSIDAD SAN PEDRO.
- Swift, R. S. (2002). *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los CLIENTES*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Thompson, I. (Mayo de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 3 de Marzo de 2011, de [www.promonegocios.net: http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html](http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html)