



Facultad de Ciencias Empresariales y Economía

Ciencias Empresariales

Diseño de estrategias de marketing para una compañía de capacitación ubicada en el

Distrito Metropolitano de Quito. Caso EATA

Plan Empresarial

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la  
obtención del título de Ingeniera Comercial con certificación en Marketing

Autor: DANIELA TORRES ROSERO

Profesor guía: DIEGO IGNACIO MONTENEGRO

Mayo, 2017

### **Declaración de aceptación de norma ética y derechos**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

Daniela Torres Rosero.

CI: 176186240

## **Dedicatoria**

A mi padre y madre, que con su apoyo incondicional, infinito amor y ejemplo, han formado quien soy ahora, son ellos quienes me han enseñado a no rendirme ante las situaciones difíciles y perseverar hasta lograr los resultados; a mi hermana por demostrarme que todo lo puedo y apoyarme en cada momento; a mi familia por estar siempre a mi lado y creer en mí; a mis amigos por estar presentes; a la Universidad de los Hemisferios y a mis maestros por brindarme una excelente formación académica, moral y ética.

A mi persona por todo el esfuerzo que este trabajo conlleva.

A Dios por colmar mi vida de bendiciones.

## Resumen

La capacitación es un tema de vital importancia para las empresas, puesto que contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores. En la actualidad se considera que la capacitación es el medio que usan las organizaciones para contar con un personal calificado y productivo, con una potencialización de sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Por otro lado, las empresas capacitan a sus colaboradores con el fin de crear un buen ambiente laboral, para que estén motivados y de esta manera se beneficia la compañía también, debido a que los trabajadores realizan un trabajo eficiente y se sienten bien. Sin embargo, en el Ecuador la capacitación no es un factor que las empresas consideran de gran importancia, es decir, cuando se necesita hacer un recorte de presupuesto, generalmente cortan el de capacitación y desarrollo; estas empresas deben comprender que la capacitación no es un gasto, por el contrario es una inversión con la que podrán tener resultados positivos.

La presente investigación tiene como objetivos desarrollar un diseño de estrategias de marketing para el desarrollo de marca de una empresa, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, dedicada la capacitación, asesorías educativas y organizacionales, desarrollo integral del ser humano y organización de eventos. Adicionalmente, la investigación busca conocer el estado actual del sector en el que se desenvuelve EATA, realizar un análisis de su mercado potencial, competencia, situación interna y el planteamiento de las estrategias más adecuadas para que se cumpla con los objetivos del *marketing*.

La justificación de la investigación se basa en una parte teórica, práctica y metodológica. En la parte teórica se toman como referencia conceptos y herramientas del *marketing* desarrollados por autores expertos en el tema. En la parte práctica se identifica las estrategias adecuadas para EATA considerando las teorías. Finalmente, en la parte metodológica el presente trabajo consta de dos (2) fases, a saber: investigación y desarrollo del proyecto.

En cuanto al diseño de estrategias se puede mencionar que se espera con que la aplicación de las mismas se cumplan los objetivos de la empresa y que sea sostenible en el tiempo. Además, se espera que se dé la importancia necesaria al sector de la capacitación, puesto que con este se contribuye a la sociedad en general.

En el desarrollo de las estrategias se considera la situación actual del país, la situación interna y las teorías y proyectos previamente presentados. Además, se presenta un presupuesto de la aplicación de las estrategias y un sistema de control.

**Palabras Clave:** Capacitación, Asesorías, Estrategias, *Marketing*, Situación interna, Presupuesto, Diseño, Desarrollo personal, Desarrollo profesional.

## **Abstract**

Training is a crucial issue for the companies, because it contributes to personal and professional development of employees. Nowadays training is considered an important way used by companies to have a qualified and productive staff, with their skills, attitudes and knowledge empowered.

On the other hand, enterprises train their employees in order to create a good work environment and motivate them, in these ways the companies have benefit, as a result of the efficient work and good feeling. However, enterprises in Ecuador don't think about training like an important element, for example when a budget cut is needed, companies cut these element. Corporations need to understand that training is an investment for their growing.

This research aims to design a marketing strategies for the brand development of a company dedicated to training, educational and organizational consultancy, human integral development and event planning. Additionally, the research seeks to distinguish the market situation of EATA, analyze potential market, competitors, internal situation and the strategy approach to accomplish the objectives.

The justification of the research is based on a theoretical part that take as reference concepts and marketing tools developed by authors who are experts in the subject. A practical part which identify the appropriate strategies for EATA. Finally, methodological aspect is composed of two (2) sections: research and develop of project.

With the implementation of the strategies is expected to achieve the objectives and to be sustainable. It's expected that the training sector will be given the necessary importance.

To design the strategies is considered the actual situation of the country, internal situation and theories and projects previously proved. Also, presents the Budget of application and a control system.

**Key words:** Training, Consultancy, Strategies, *Marketing*, Internal situation, Budget, Design, Personal development, Professional development.

## Índice de contenido

Declaración de aceptación de norma ética y derechos .....	2
Dedicatoria .....	3
Resumen .....	4
Abstract .....	6
Índice de contenido .....	8
Índice de gráficos .....	10
Índice de tablas .....	11
Índice de anexos .....	11
Introducción .....	12
Planteamiento del problema .....	12
Diagnóstico. ....	12
Pronóstico. ....	13
Delimitación del espacio. ....	14
Formulación del problema.....	14
Sistematización. ....	14
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos. ....	14
Justificación .....	15
Marco referencial .....	17
Antecedentes de la investigación.....	17
Marco teórico.....	21
Herramientas de estudio.....	21
Bases teóricas.....	26
Marco metodológico .....	33
Tipo de investigación .....	33
Diseño de investigación.....	33
Fuentes.....	34
Técnicas de recolección de datos .....	34

Capítulo I.....	36
Estructura organizacional .....	36
Misión. ....	36
Visión.....	36
Propuesta de valor.....	36
Principios y Valor corporativo.....	36
Organigrama. ....	37
Análisis situacional.....	38
Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter.....	38
Análisis PESTI.....	43
Cadena de Valor.....	59
Análisis FODA. ....	61
Matriz EFE y EFI.....	64
Objetivos estratégicos y financieros .....	66
Objetivos de marketing estratégico.....	67
Objetivos de <i>marketing</i> operativo.....	67
Capítulo II .....	68
Estrategias de marketing.....	68
Marketing estratégico. ....	68
<i>Marketing</i> operativo.....	72
Desarrollo de estrategias. ....	75
Capítulo III.....	85
Presupuesto de implementación .....	85
Metodología de control y seguimiento .....	88
Capítulo IV.....	90
Conclusiones y recomendaciones.....	90
Bibliografía .....	92
Anexos.....	98

## Índice de gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Organigrama actual EATA. ....	37
<i>Gráfico 2.</i> Cinco (5) fuerzas de Porter EATA. ....	43
<i>Gráfico 3.</i> PIB por sectores económicos.....	49
<i>Gráfico 4.</i> PIB porcentual por sectores.....	50
<i>Gráfico 5.</i> Tasa de crecimiento poblacional Ecuador. ....	53
<i>Gráfico 6.</i> Proyección de la población nacional 2.012-2.050.....	54
<i>Gráfico 7.</i> Número de habitantes Ecuador.....	54
<i>Gráfico 8.</i> Densidad poblacional.....	55
<i>Gráfico 9.</i> Gasto en I+D de ciencia y tecnología por disciplina científica año 2.011. ....	56
<i>Gráfico 10.</i> Empresas Innovadoras por actividad económica 2.011.....	57
<i>Gráfico 11.</i> Actividades de innovación de producto o proceso 2.011. ....	57
<i>Gráfico 12.</i> Cadena de valor. ....	61
<i>Gráfico 13.</i> Matriz IE, EATA. ....	66
<i>Gráfico 14.</i> Segmentación EATA por producto.....	70
<i>Gráfico 15.</i> Las cinco (5) estrategias genéricas de Porter.....	72
<i>Gráfico 16.</i> Organigrama propuesto para EATA. ....	80
<i>Gráfico 17.</i> Organigrama final propuesto para EATA.....	83

## Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Principales indicadores económicos: Hemisferio Occidental.....	47
<i>Tabla 2.</i> PIB 2014- Sectores económicos. ....	48
<i>Tabla 3.</i> Presupuesto General del Estado 2.016. (Noviembre 2.015).....	51
<i>Tabla 4.</i> Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo .....	52
<i>Tabla 5.</i> Población por provincias proyectada 2.016.....	55
<i>Tabla 6.</i> FODA EATA Cia. Ltda. ....	63
<i>Tabla 7.</i> Matriz EFE EATA.....	64
<i>Tabla 8.</i> Matriz EFI EATA .....	65
<i>Tabla 9.</i> Modelo del octógono adaptado a EATA .....	74
<i>Tabla 10.</i> Distribución de estrategias por tipo .....	75
<i>Tabla 11.</i> Remuneración mensual y anual del primer año de asistente comercial .....	83
<i>Tabla 12.</i> Remuneración mensual y anual a partir del segundo año de asistente comercial. .....	84
<i>Tabla 13.</i> Presupuesto de implementación de estrategias para el primer año.....	85
<i>Tabla 14.</i> Presupuesto anual de implementación de estrategias para años siguientes.....	86
<i>Tabla 15.</i> Remuneración mensual y anual del primer año de trabajo de asistente comercial. .....	87
<i>Tabla 16.</i> Remuneración mensual y anual a partir del segundo año de trabajo de asistente comercial.....	87

## Índice de anexos

<i>Anexo 1,</i> Empresas dedicadas a la actividad económica N2830.....	98
<i>Anexo 2.</i> Descripción del puesto de trabajo asistente comercial y community manager..	104
<i>Anexo 3.</i> Matriz de control y seguimiento. ....	109

## Introducción

### Planteamiento del problema

#### Diagnóstico.

En la actualidad las exigencias del mercado laboral se han incrementado, las empresas requieren colaboradores capacitados y proactivos para desarrollar sus funciones de manera efectiva. Por otro lado, el profesional precisa desarrollar competencias laborales que le permitan ser más efectivo en su labor diaria y en la resolución de problemas.

EATA es un grupo empresarial conformado por: EATA DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO CIA. LTDA. y FUNDACIÓN EATA. Esta organización persigue el desarrollo del talento de las personas que prestan sus servicios a empresas jurídicamente establecidas en el Ecuador, a través de varias herramientas, como la capacitación, el *coaching*<sup>1</sup> y la consultoría, de acuerdo a las necesidades específicas de cada sector. Además, se dedican a analizar y mejorar la cultura organizacional de las mismas. Adicionalmente, se enfoca en el buen funcionamiento de instituciones educativas y el desarrollo de jóvenes y niños. FUNDACIÓN EATA se creó con la finalidad de buscar fondos para invertir y mejorar la calidad de la educación y el desarrollo de la sociedad.

EATA cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en el mercado desde el año 2002. Ha realizado más de 3500 eventos de capacitación, siendo más de 70.000 personas formadas y capacitadas. Tiene trece años trabajando en este ámbito, los mismos que le han brindado la formación y experiencia para desempeñarse de manera efectiva en todas sus actividades.

En cuanto a las capacitaciones empresariales, en el año 2013, a partir de la implementación de la matriz productiva se presentaron varios cambios, referentes a la política de capacitación. La Secretaría Técnica del Sistema de Cualificaciones y Capacitación Profesional (SETEC), presentó un cambio drástico en el financiamiento de la capacitación en

---

<sup>1</sup> *Coaching*: “Es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos.” (Angel & Amar, 2007, pág. 15)

las empresas, esto ha generado complicaciones a los centros de capacitación acreditados, puesto que la demanda ha disminuido. Hay que mencionar además que el 11 de enero de 2016 cambió de funciones y de nombre. Debido a las reformas que se han presentado en el sector, la visión y el plan estratégico actuales de la compañía tienen un enfoque diferente y son imprácticos, por ende, hace falta una reestructuración de los mismos. Dicha reestructuración está en proceso. Por consiguiente, las estrategias de *marketing*<sup>2</sup> actualmente definidas resultan inapropiadas para el cumplimiento del nuevo plan estratégico.

### **Pronóstico.**

En el mundo empresarial es importante plantearse metas y objetivos para un buen funcionamiento de las empresas. Así como también, estrategias bien definidas para lograr el cumplimiento de éstos. Cuando las empresas no plantean estrategias claras para llegar a sus metas, se desenfocan y realizan actividades que las alejan de las mismas, provocando así un incumplimiento del plan estratégico y la pérdida de confianza del cliente.

Por otro lado, las empresas que cuentan con metas bien definidas y con estrategias enfocadas al cumplimiento de éstas, se desarrollan de manera efectiva, tienden a crecer rápidamente, incrementan la confianza del cliente en la compañía y su fidelización y llegan a los clientes específicos. Una de las metas de mayor importancia propuestas en el nuevo plan estratégico de la empresa es la fidelización del cliente, la misma que tiene como objeto la potencialización y posicionamiento de la marca para mantenerse de manera competitiva en el mercado. Por esta razón, es necesario el diseño de estrategias de *marketing* enfocadas en el cumplimiento del plan estratégico, que una vez reestructurado, dará las perspectivas que determinarán dicho diseño.

---

<sup>2</sup> *Marketing*: “Es la función comercial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina qué mercados meta puede atender mejor la organización y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a esos mercados.” (Kotler & Armstrong, *Marketing*, edición adaptada a Latinoamérica, 2001)

### **Delimitación del espacio.**

El objeto de investigación del presente trabajo es la empresa EATA, una compañía ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) que se desenvuelve en el sector de servicios de capacitación, consultoría y desarrollo de jóvenes y niños. Hoy, la capacitación al personal de las empresas se considera uno de los factores más importantes para el incremento de la productividad de las mismas, por lo que la formación del personal se ha convertido en una estrategia de las empresas enfocadas en la efectividad. A causa de esto, este sector ha presentado un crecimiento durante los últimos años. Así mismo, el desarrollo de los jóvenes y niños resulta primordial para el progreso de la sociedad. Finalmente, esta investigación se desarrollará durante el primer semestre del año 2016.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera la empresa EATA alcanzará los indicadores de *marketing* establecidos en el plan estratégico desarrollado por la misma?

### **Sistematización.**

¿Cuál es la situación actual de EATA y sus objetivos de *marketing*?

¿Cuáles son las estrategias de *marketing* que mejor se adaptan a EATA CIA. LTDA?

¿Qué recursos y costos se utilizarían para la futura implementación de las estrategias propuestas y cuál sería el método de control y seguimiento?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Diseñar las estrategias de *marketing* para la empresa EATA ubicada en el DMQ.

#### **Objetivos específicos.**

##### ***Objetivo específico 1.***

Realizar un análisis situacional de la empresa de capacitación EATA CIA. LTDA. y determinar los objetivos de *marketing*.

### ***Objetivo específico 2.***

Analizar y proponer estrategias de marketing que se adapten de mejor manera a EATA.

### ***Objetivo específico 3.***

Diseñar los presupuestos requeridos para la futura implementación de las estrategias propuestas y la metodología de control y seguimiento.

### **Justificación**

Debido a la globalización y el acelerado avance de la tecnología los consumidores tienen acceso total a la información de los productos o servicios que buscan. Como consecuencia de esto, las empresas deben establecer estrategias enfocadas al cumplimiento de sus metas para mantenerse en el mercado y ganar participación del mismo. Para esto, se debe tomar en cuenta que los clientes son el motor de la compañía y hoy le dan gran importancia a la experiencia que una empresa les brinda, al igual que al producto o servicio en sí. Se puede mencionar que una vez aplicadas las estrategias propuestas en este plan empresarial, el aporte social de EATA es que contribuiría de manera más efectiva al desarrollo personal y profesional de los clientes y consecuentemente el desarrollo económico de los mismos.

A nivel teórico, el presente trabajo tiene como finalidad el diseño de las estrategias que más se ajusten a la empresa, tomando como referencia los conceptos y herramientas del *marketing* apropiados para lograr el cumplimiento del plan estratégico. De manera que, para el desarrollo de éste se emplearán teorías previamente presentadas por autores expertos en el tema. La aplicación de estrategias de *marketing* en las empresas genera que las mismas se mantengan enfocadas en el cumplimiento de sus metas.

Desde el punto de vista práctico, la aplicación de estrategias de *marketing*, mantiene a las empresas en el mercado de manera competitiva. A través del presente proyecto, se identificarán las estrategias que EATA debe aplicar para conseguir las principales metas propuestas. Así, la compañía podrá ser sostenible en el tiempo.

Finalmente, la metodología aplicada se basará en dos (2) fases en las que se abarcará la investigación y el desarrollo del proyecto. Con la misma, se aporta a futuras investigaciones realizadas sobre el tema, debido al manejo de técnicas de sistematización y análisis de datos enfocados en la materia.

## Marco referencial

### Antecedentes de la investigación

Es importante que las empresas de servicios se enfoquen principalmente en la satisfacción de los clientes, para esto deben aplicar estrategias de *marketing* que se ajusten a cada una de ellas. Kotler, Bloom, y Hayes (2.004) en su libro *Marketing de Servicios Profesionales* mencionan que: “las personas son importantes, particularmente en el *marketing* de los servicios, porque éstos son intangibles y los clientes están buscando evidencias tangibles para determinar su valor o calidad”. (pág. 27).

Iniciando con los antecedentes, se encuentra el estudio realizado por Tomás Rodríguez (2.012), denominado: “Estudio del uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de *marketing* de las Pymes: Chantal Fontaine, L.ex.a., El Magnético, Auto Álvarez; del norte de la ciudad de Guayaquil”, en el que se tenía como objetivo identificar si las empresas antes mencionadas utilizaban las redes sociales como herramientas de sus estrategias de *marketing* y el impacto que generaban, con el fin de detectar si las Pymes del norte de Guayaquil gestionaban estratégicamente el uso de redes sociales. El autor respaldó su trabajo en las bases conceptuales de Kotler (2.006), Weber (2.010), Muñiz (2.008), entre otros.

Optó por una metodología de investigación exploratoria y descriptiva. Se recolectó información referente a las estrategias de *marketing*, el esquema gerencial, *marketing mix*, uso de redes sociales, plan de comunicación, impacto de las redes sociales y acciones en línea, a través de entrevistas en cada una de las empresas. Dicha información se describió en el trabajo realizado.

Entre los resultados obtenidos en la investigación, se demostró que la comunicación en las Pymes presenta varias limitaciones, una de éstas es que no cuentan con políticas institucionales establecidas. Además, se presenta un bajo conocimiento de *marketing* por parte de los empresarios y no cuentan con personal capacitado para la ejecución de las

estrategias. Así mismo, se evidenció que el 50% de las Pymes investigadas no se planteaban objetivos claros y no utilizaban las redes sociales correctamente como herramienta de *marketing*. El autor recomienda que se implementen las redes sociales en el proceso de comunicación y *marketing* y que se realice un seguimiento continuo. (Rodríguez, 2012)

Adicionalmente, la investigación realizada por Schlesinger, M. W., Cervera, A., Iniesta, M.A. y Sánchez, R. (2013), en su estudio: “Un enfoque de *marketing* de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia”, tenía el objetivo de aplicar estrategias de *marketing* relacional a la gestión educativa y desarrollar un modelo integrado de relaciones entre el egresado y la universidad, con el fin de demostrar que en el sistema educativo es de vital importancia la aplicación de estas estrategias. Se tomaron en cuenta cinco (5) factores tales como: la imagen de la universidad, la interacción entre el profesor y el estudiante, la identificación del egresado con la universidad, la satisfacción y la lealtad del cliente, respaldando su trabajo en las bases conceptuales de Helgesen y Nettet (2007), Saxe y Weitz (1982), entre otros.

En este estudio se aplicó un método de investigación cualitativa y empírico, debido a que se estudiaron los factores situacionales de la universidad y a partir de ahí se diseñaron las entrevistas telefónicas aplicadas a 500 estudiantes egresados de todas las carreras de la institución.

Entre los resultados obtenidos, las autoras concluyeron que los cinco (5) factores estudiados están relacionados, de manera que, si se aplican estrategias para uno de ellos, consecuentemente se tendrán resultados positivos en otro. Demostraron que el *marketing* relacional aplicado en las instituciones educativas tiene resultados a largo plazo. También recomiendan que se trabaje constantemente innovando en las estrategias para mantener buenas relaciones con los clientes. (Waleska Schlesinger, Cercera Taulet, Iniesta Bonillo, & Sánchez Fernández, 2013)

Por otra parte, Iván Estuardo Pazmiño (2.015), en su proyecto: “Diseño de estrategias de *marketing*, a fin de lograr el posicionamiento de un cosmético anti-edad de producción nacional en la ciudad de Quito”, tenía el objetivo de elaborar las estrategias de *marketing* adecuadas para posicionar al cosmético de procedencia nacional en la ciudad de Quito con el fin de impulsar el producto nacional y determinar qué atributos se deben dar a conocer, respaldando su trabajo principalmente en las bases conceptuales de Kotler (2006-2012).

En este estudio se aplicó un método de investigación deductivo y de campo, debido a que se utilizaron teorías probadas previamente y se realizaron encuestas, entrevistas y observación para llegar a una conclusión.

Entre los resultados obtenidos, el autor determinó que el producto cuenta con once (11) atributos macro, de los cuáles tres (3) son los más influyentes en la decisión de compra de los consumidores. Además, se diseñó una estrategia de comunicación en la que se identificaron tres (3) herramientas para posicionar el nuevo producto, enfocándose en los tres atributos que influyen en la decisión de compra. Estas herramientas son: promoción en ventas, fuerza de ventas y relaciones públicas. (Pazmiño, 2015)

Finalmente, Juan Sebastián Robalino Orellana (2.015), en su estudio “*Marketing* educativo: desarrollo de un plan estratégico de *marketing* para The British School Quito (BSQ)”, tenía como objetivo identificar las causas de la baja aceptación del colegio y el análisis de las estrategias de *marketing* utilizadas para llegar al cliente, con el propósito de determinar si éstas han afectado al posicionamiento de BSQ y el nivel de satisfacción de los clientes, respaldando su trabajo principalmente en las bases conceptuales de Lovelock y Wirtz (2009) y Kotler (2005).

En este estudio se aplicó un método de investigación hipotético-deductivo y exploratorio, en el que se utilizaron como guía hipótesis y teorías relacionadas con el tema, se realizó una

fase de recolección de datos en la institución a través de encuestas a 127 padres de familia y una entrevista con un experto.

Entre los resultados obtenidos en el mismo, el autor demostró que las estrategias de posicionamiento y satisfacción del cliente que estaba aplicando el colegio no eran las más adecuadas. Así mismo, identificó que no se está brindando un buen servicio y no se da la importancia necesaria a la gestión del *marketing*. Esta es la razón por la cual BSQ no haya presentado un crecimiento en número de alumnos en los últimos años. Recomienda mejorar las estrategias de posicionamiento y los servicios para lograr la satisfacción del cliente. (Orellana, 2015)

Una vez analizados los trabajos de investigación, referentes a las estrategias de *marketing* y las herramientas utilizadas para su aplicación, como un antecedente al diseño de estrategias de *marketing* para una empresa del sector de servicios de capacitación y consultoría en el DMQ, se determinó que, desde la perspectiva del mercadeo se presentan ciertas similitudes y diferencias entre éstos y el presente proyecto. Por un lado, se demostró que tanto en empresas de servicios como en empresas que ofrecen tangibles, las estrategias de *marketing* deben ser aplicadas para que éstas tengan un buen posicionamiento de marca. Además, se concluyó que una eficaz aplicación de estrategias va de la mano con la satisfacción del cliente y la percepción del mismo hacia la empresa. Así mismo, se identificó que para las empresas de servicios las buenas prácticas con relación al *marketing* resultan de vital importancia para fidelizar al cliente y mantener una buena imagen.

Por otro lado, la principal diferencia entre los trabajos analizados es el giro del negocio de las empresas estudiadas en los mismos, en dos de ellos se oferta un servicio de educación, en otro un producto cosmético y en el restante se analiza la situación de las Pymes sin tomar en cuenta su giro de negocio. Otra diferencia que se presenta es que no todas las empresas están orientadas a la aplicación de estrategias de *marketing*. Finalmente, se identificó que las

empresas deben utilizar diferentes estrategias, éstas varían dependiendo de los objetivos de cada una de las compañías y su giro de negocio. Sin embargo, todas las estrategias utilizadas están dirigidas a los clientes.

## **Marco teórico**

### **Herramientas de estudio.**

Para la elaboración del presente trabajo se realizará un análisis situacional en el que se identificarán y estudiarán las variables internas y externas de la organización y el entorno en el que se desenvuelve. Para lo cual es importante conocer ciertas herramientas utilizadas para su desarrollo. Estas son las cinco (5) fuerzas competitivas de Porter, el análisis PEST, las matrices EFE y EFI y la matriz IE. A continuación se explican cada una de éstas.

### ***Cinco (5) fuerzas competitivas de Porter.***

Joan Magretta (2013) en su libro *Understanding Michael Porter* menciona que las cinco (5) fuerzas competitivas de Porter son una herramienta mediante la cual una empresa, que ya forma parte de un sector, determina la estructura de la industria (sector), cómo se maneja, cómo crea valor y su rentabilidad. Esta herramienta se debe utilizar al momento de elaborar las estrategias de una compañía. En conclusión, el análisis de las cinco (5) fuerzas responde a ciertas preguntas clave: ¿Qué está pasando en la industria? De todas las cosas que están pasando, ¿Cuáles importan para la competencia? ¿Cuáles merecen ser atendidas? (Magretta, 2013)

Adicionalmente, para Porter “Las 5 fuerzas competitivas- Entrada, riesgo de sustitución, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos los “competidores”

de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.” (Estrategia Competitiva, pág. 21)

Es importante comprender a qué se refieren cada una de las variables. En los párrafos siguientes, con base en el libro Conceptos de Administración Estratégica del autor Fred David, se explicarán brevemente las fuerzas.

*Rivalidad entre empresas competidoras.*

Se considera a ésta una de las fuerzas que más se debe tomar en cuenta. Resulta primordial que las empresas establezcan estrategias enfocadas en la ventaja competitiva, tomando en cuenta a sus competidores. La rivalidad crece a medida que más empresas similares entran al mercado, cuando los consumidores no son leales a una marca, los costos fijos son elevados, existen altas barreras para abandonar el mercado, la demanda crece lentamente o decrece, el producto es perecedero, los bienes que se venden son productos básicos y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria.

*Entrada potencial de nuevos competidores.*

A pesar de que existen numerosas barreras de entrada como: la necesidad de lograr economías de escala, obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, fuerte lealtad por parte de los consumidores, preferencias por marcas específicas, entre otras; se debe identificar a los posibles nuevos competidores para estar preparados ante posibles amenazas que éstos puedan generar, debido a que pueden contar con un producto o servicio de mejor calidad, precios más bajos y altos recursos de *marketing*.

*Desarrollo de productos sustitutos.*

Las empresas deben tomar en cuenta a los productos sustitutos, dado que éstos ponen un tope al precio de venta, a causa de que los consumidores encuentran un mayor beneficio económico o de calidad en el producto sustituto. Esta es la razón por la cual se debe mantener una diferenciación y el valor agregado con respecto a los productos sustitutos.

*Poder de negociación de los proveedores.*

En la actualidad, las empresas tienden a subcontratar ciertos procesos de su oferta, esto se debe a que los proveedores ofrecen menores costos, cuentan con procesos eficaces y pretenden mantener una buena relación con las empresas. Se busca un beneficio mutuo y en muchas ocasiones el proveedor tiene más control que la misma empresa.

*Poder de negociación de los consumidores.*

Los consumidores tienen mayor poder de negociación cuando no son leales a una marca, son importantes para el vendedor y cuentan con mayor información. Esta fuerza puede generar que los rivales ganen participación de mercado puesto que se presenta una debilidad por parte de la empresa. (págs. 76-78)

***Análisis PEST.***

Janeth Morrison (2.011) expone que el PEST es una herramienta que se utiliza para analizar el entorno, tomando en cuenta la dimensión política, económica, social y tecnológica. En otras palabras, con esta herramienta es posible tener una fotografía de la sociedad, de manera que es más sencillo comprender la situación. (pág. 28)

Adicionalmente, Martínez y Milla (2.005) mencionan que el análisis PEST “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, pág. 34)

Según Martínez y Milla, en los factores políticos se toma en cuenta la legislación fiscal, sobre el medio ambiente, protección del consumidor, cambios políticos e incentivos públicos. Los económicos analizan el PIB, la demanda, el empleo, la inflación, costes de energía y eventos especiales. Los sociales estudian el envejecimiento de la población la prolongación de los jóvenes en el hogar, el nivel de riqueza, los movimientos migratorios y los nuevos

estilos de vida. Finalmente, los factores tecnológicos identifican las innovaciones tecnológicas, el internet y los incentivos públicos.

### ***Análisis FODA.***

Chiavenato (2.011) expone que el análisis FODA es una metodología que aborda “el entorno externo e interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas” y cruza las cuatro variables con el fin de plantear estrategias para la organización, tomando en cuenta la misión, visión y objetivos de la misma. (Planeación Estratégica, págs. 162,163)

Adicionalmente, Dess, Lumpkin y Eisner (2.011) mencionan que el FODA es una técnica que se utiliza para analizar las condiciones de la empresa, el sector y el entorno en el que la misma se desenvuelve. Además, consideran que este se realiza con el fin de que la estrategia de la organización se funde en las fortalezas, trabaje en las debilidades, aproveche las oportunidades y se proteja de las amenazas. (Administración estratégica, pág. 44)

Por otro lado, Bryson (2.011) define al FODA como una herramienta de planificación estratégica que se basa en una lista de las oportunidades y amenazas o retos externos o futuros y de las fortalezas y debilidades internas o presentes. El análisis se utiliza para identificar los factores críticos con el fin de determinar las estrategias para manejarlos y clarificar las ventajas diferenciales. (Strategic planning, págs. 153,154)

Según Bryson, una vez realizado el FODA es necesario realizar un análisis y reporte considerando los factores expuestos en el análisis situacional interno y externo de la organización y las estrategias presentes.

### ***Matriz EFE y EFI.***

Fred R. David (2.013) menciona que la matriz de evaluación de factores externos (EFE) “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”, es decir,

analiza las oportunidades y amenazas identificadas en el FODA. Por otro lado, define a la matriz de evaluación de factores internos (EFI) como una herramienta para la formulación de estrategias, es una síntesis de la auditoría interna, es decir, evalúa las fortalezas y debilidades de la organización. (Conceptos de Administración Estratégica, págs. 80-81,122)

Según Fred, el desarrollo de ambas matrices consta de 5 pasos. En primer lugar se identifican los factores (FODA), después se asigna una ponderación que vaya de 0.0 a 1.0 a cada uno de ellos en base a la industria con un total de 1.0, a continuación se asigna una calificación de 1 a 4 basándose en la empresa, seguido se multiplica la ponderación con la calificación y por último se saca un promedio ponderado final.

Considerando que la puntuación promedio es 2.5, en la matriz EFE una puntuación mayor al promedio indica que la organización está aplicando las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos y una puntuación menor indica que la organización no maneja las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los mismos. Por otro lado, en la matriz EFI si es que el resultado es menor implica que la organización presenta grandes debilidades internas, mientras que una calificación muy superior a 2.5 demuestra una posición interna fuerte.

Como se puede observar, las empresas deben conocer el medio en el que se desenvuelven, para esto se utilizan las herramientas mencionadas anteriormente. A través de éstas es posible identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del mercado y consecuentemente de la organización y la efectividad de las estrategias utilizadas por las organizaciones. Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicarán estas cinco (5) herramientas.

### ***Matriz Interna – Externa (IE).***

Fred R. David (2.013) detalla que la matriz interna-externa (IE) está enfocada en mejorar los esfuerzos en la formulación de estrategias de una empresa que cuenta con varias

divisiones. Esta matriz está compuesta por nueve (9) cuadrantes que se dividen en tres (3) regiones; la primera está conformada por los cuadrantes I, II y IV en los que se aplican estrategias para crecer y edificar, la segunda región por los cuadrantes III, V y VII con estrategias de mantener y conservar, por último, los cuadrantes VI, VIII y IX son la región tres (3) en la que se debe aplicar estrategias para cosechar o desechar. Se debe ubicar a las diferentes divisiones de la empresa en los cuadrantes, con una forma circular cuyo tamaño varía según las ventas que cada una tiene. Así mismo, se compone por el eje x representado por las puntuaciones ponderadas totales EFI y el eje y por las puntuaciones ponderadas totales EFE. Se recomienda desarrollar una matriz EFE y EFI por cada división de la empresa. El autor explica que:

En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta (pág. 235).

#### **Bases teóricas.**

También se definirán otros temas necesarios para comprender el contexto de este estudio.

Dichos Temas son: *Marketing* de servicios, *marketing mix* y *marketing* de relaciones.

#### ***Marketing de servicios.***

Lovelock y Wirtz, en su libro *Marketing de Servicios* (2009), mencionan que el *marketing* tradicional difiere del *marketing* de servicios, debido a que, los criterios de los consumidores cambian en el momento en el que adquieren un servicio. Estos autores enumeran ocho (8) diferencias comunes entre los servicios y los bienes, las mismas que se mencionan a continuación: no es posible hacer un inventario de los servicios, los intangibles generan más valor, resulta más sencillo visualizar y comprender los productos, los consumidores forman parte de la experiencia del servicio, el tiempo cobra mayor importancia, la distribución de este puede llevarse a cabo por medio de canales no físicos y las entradas y salidas operativas

suelen ser más variables cuando se trata de servicios, por lo cual, el enfoque del *marketing* para bienes y servicios difiere. (pág. 17)

Por otro lado, para Rolando Arellano (2010), el *marketing* de servicios “Es la especialidad de *marketing* que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente.” (Marketing: Enfoque América Latina, pág. 128)

Además, Hoffman y Bateson (2002) manifiestan que el *marketing* de servicios difiere del *marketing* de bienes, debido a las características básicas de los servicios- Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y el carácter perecedero. Por ende, el *marketing* de servicios se enfoca mayoritariamente en el establecimiento de relaciones estrechas y duraderas con los clientes, proveedores y colaboradores. (Fundamentos de Marketing de Servicios, págs. 48,49)

Finalmente, Berry y Parasuraman (1994) indican que “la naturaleza y los papeles del *marketing* de servicios son distintos. Aunque tanto el *marketing* de bienes como el de servicios comienzan con las funciones críticas de identificación de necesidades y diseños del producto, generalmente los bienes se producen antes de venderse, mientras los servicios habitualmente se venden antes de producirse. Es más: el *marketing* de servicios ejerce una influencia más limitada sobre los clientes antes de la compra que el *marketing* de bienes.” (Marketing en las Empresas de Servicios, pág. 8)

Como se puede observar, los conceptos mencionados anteriormente son complementarios, en donde, Hoffman y Bateson al igual que Lovelock y Wirtz, se enfocan en la diferencia existente entre el *marketing* de servicios y el tradicional por las características que presentan los servicios; mientras que, Arellano coincide con Berry y Parasuraman en que éste es una rama de la materia. Sin embargo, para Berry y Parasuraman ambos tipos son iguales en un inicio y que en el proceso el *marketing* de servicios se vuelve más complejo.

Para efectos de este trabajo se tomarán en cuenta los conceptos de los cuatro autores citados, debido a que son aportes que se complementan y relacionan entre sí. Además, en todos ellos se establece que la principal característica del *marketing* de servicios es que el consumidor es lo más importante y se enfoca en él en todo momento. Esto se debe a que los servicios se proporcionan y entregan en tiempo real.

En definitiva, las empresas de servicios deben aplicar un *marketing* distinto al tradicional, puesto que debe estar enfocado en el cliente y en resaltar las características del servicio ofertado, debido a que los criterios del consumidor se tornan más complejos al momento de comprar un servicio. Es importante notar que el *marketing* de servicios ha cobrado importancia desde su aparición en el año de 1960.

### ***Marketing mix.***

Lamb, Hair y McDaniel (2002) consideran que “El término mezcla de *marketing* se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.” (Marketing, pág. 46)

Por otro lado, Zeithaml y Bitner (2002) mencionan que el *marketing mix* es uno de los conceptos bases en el *marketing*. Éste comprende de cuatro (4) elementos- producto, precio, plaza y promoción- que la empresa controla con la finalidad de satisfacer a los clientes y mantener una buena comunicación con los mismos. Sin embargo, considera que con respecto a los servicios el manejo de estos cuatro (4) elementos es de mayor complejidad. (Marketing de Servicios, pág. 23)

Además, Lovelock y Wirtz (2009) manifiestan que “Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro (4) elementos básicos: producto, precio, lugar (o distribución) y promoción (o comunicación). En conjunto se suelen llamar las “4p’s del *marketing*. (Marketing de servicios, pág. 22)

Como se puede observar, los autores concuerdan en la definición de *marketing mix*, todos ellos hacen referencia a las “4p’s” del *marketing*. Sin embargo, Zeithaml y Bitner fundamentan que la aplicación de éstas es más compleja al tratarse de servicios, consideración que Lovelock y Wirtz comparten. Además Lovelock y Wirtz agregan “4p’s” adicionales al modelo para captar de manera correcta el desempeño de los servicios.

Para el desarrollo de este trabajo se empleará la concepción de Lovelock y Wirtz, dado que el *marketing mix* engloba el entorno físico, el proceso, el personal, la productividad y calidad, la promoción y educación, el precio y otros costos para el usuario, el lugar y tiempo y los elementos del producto. Se debe agregar que este concepto se ajusta más que el resto porque se enfoca en las características que distinguen a los servicios de los bienes.

Como se puede apreciar el *marketing mix* es un modelo que resulta sumamente útil al momento de definir las estrategias de la compañía. Éste toma en cuenta varios factores necesarios para el establecimiento de las mismas, basándose únicamente en el producto. Es por esto que el *marketing mix* con “8p’s” propuesto por el último autor mencionado es el más recomendable.

### ***Marketing de relaciones.***

Según Kerin, Hartley y Rudelius (2009) el *marketing* relacional se refiere al desarrollo y mantenimiento de relaciones eficaces con los clientes. Estos autores especifican que éste no solo relaciona a la organización con los clientes, sino que también la relaciona con colaboradores, proveedores y todos los agentes de la misma, con el fin de establecer beneficios a largo plazo. (Marketing, pág. 15)

Por otro lado, para Lamb, Hair y McDaniel “El *marketing* de relaciones es el nombre de una estrategia consistente en establecer ‘asociaciones’ con los clientes a largo plazo. Las compañías construyen relaciones con los clientes al ofrecerles valor y satisfacción.” (2002, pág. 13)

Finalmente, Zeithaml y Bitner consideran al *marketing* relacional como una filosofía de las empresas al momento de hacer negocios. Mencionan que se trata de una estrategia enfocada en los clientes actuales más que en los clientes potenciales. (2002, pág. 172)

Acorde con los conceptos presentados anteriormente, se puede decir que los autores coinciden en sus ideas, debido a que todos ellos se enfocan en la relación a largo plazo que se debe establecer con los clientes. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que Zeithaml y Bitner consideran que el *marketing* de relaciones es una estrategia de negocios y difieren en cuanto al tipo de cliente al que se enfoca dicha estrategia, es decir, ellos enfatizan que debe ir dirigida a los clientes actuales.

Dicho lo anterior, en este estudio se tomarán en cuenta los tres conceptos, debido a que están orientados a los clientes y las relaciones que se mantienen con ellos. Además, con las estrategias que se definirán, se pretende llegar a los consumidores, ya sean actuales o potenciales.

En efecto, las relaciones entre las empresas y sus clientes, proveedores y colaboradores han cobrado fuerza en los últimos años. En la actualidad, las empresas manejan políticas en las que se resalta que se deben mantener buenas relaciones. Además, con el avance de la tecnología resulta más sencillo aplicar el *marketing* de relaciones.

Para comprender mejor este concepto se presenta a continuación un caso empresarial en el que se utilizaron estrategias de *marketing* para vincularse con los clientes.

Los directivos de *marketing* de Mazda Canadá, implementaron en el año 2014 una campaña de publicidad, utilizando estrategias de *marketing* digital como videos en YouTube con *TrueView*<sup>3</sup> y *mastheads*<sup>4</sup> incluidos, búsqueda de google y su red de display y anuncios

---

<sup>3</sup> TrueView: Es una herramienta de google construida con promesa de que solo se pagará cuando alguien elija mirar su publicidad. (Think with Google, 2011)

<sup>4</sup> Masthead: “Es un bloque de anuncios in-page de 970 x 250 píxeles que se ejecuta en la anchura completa de la página principal de YouTube a continuación de la barra de navegación.” (DoubleClick by Google)

*Lightbox*<sup>5</sup> y segmentos de afinidad, con el objetivo de fortalecer y mantener la presencia de marca en los consumidores durante el año de duración de la campaña y posicionarse como una marca innovadora.

Los resultados obtenidos después de la implementación de las mencionadas estrategias de *marketing* cumplieron las expectativas de los directivos. Se incrementó un 10% el alcance de la marca, durante el primer mes el canal de YouTube tuvo 500.000 visitantes y con el *masthead* de este canal se obtuvo un 14% de interacción con el cliente y 11,1 millones de impresiones. (Mazda Canada, 2014)

### ***Modelo del octógono.***

El modelo del octógono se utiliza para conocer la situación interna de una empresa, es una herramienta para la medición del clima organizacional que se basa en la persona y como las organizaciones la ven.

Se trata de una matriz de cuatro nueve (9) cuadrantes distribuidos en tres secciones. Juan Antonio Pérez López en su libro *Introducción a la dirección de empresas: organización humana* divide a este modelo en: mecanicista, psicológico y antropológico. Explica que la primera sección “parte del supuesto de que la acción humana ha de ser explicada en función de las distintas circunstancias externas en que la persona actúa” (1996, pág. 96), es decir, es el caparazón del modelo, se basa únicamente en las motivaciones extrínsecas de las personas; el modelo mecanicista se divide en: estructura formal, sistemas de dirección y estrategia.

La segunda sección “parte del supuesto de que la acción de las personas ha de ser explicada en función del logro de unas metas u objetivos personales” (1996, pág. 119), que no dependen de factores externos, es decir, se basa en las motivaciones intrínsecas. Este modelo se divide en: objeto de la organización, estilo de dirección y estructura real.

---

<sup>5</sup> Lightbox: “Son una un medio con el que llegar, impresionar e implicar a nuevas audiencias a través de formatos enriquecidos e interactivos. Solo tendrá que pagar cuando los usuarios interactúen con el mensaje de su marca.” (DoubleClick by Google)

Finalmente, el modelo antropológico se centra específicamente en la persona en la parte más interna de la misma, de manera que se basa en las motivaciones trascendentales. Este modelo se divide en: misión externa, valores de la dirección y misión interna.

El modelo antropológico propuesto por Pérez López lleva a comprender las razones que tiene las personas para actuar de una u otra manera, este hecho es importante porque las organizaciones están formadas por personas, por ende, para manejar una compañía se debe comprender a las personas.

## **Marco metodológico**

### **Tipo de investigación**

En el presente proyecto se empleará el enfoque mixto. Como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014), en su libro Metodología de la Investigación, “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” con el fin de comprender el objeto de estudio. (pág. 534)

Por otro lado, en el libro Metodología de la Investigación Científica, redactado por el equipo de redactores de EDIBOSCO (1992), mencionan cuatro (4) tipos de investigación, tales como la investigación según el propósito, según el método, según las técnicas y según su nivel.

La investigación según el propósito de la misma se compone de la investigación personal, institucional y social. El tipo según el método de investigación que dispone de: investigación inductiva o experimental, deductiva y dialéctica. Además, la investigación según las técnicas se subdivide en bibliográfica, de campo y conjunta. Finalmente, en la investigación según su nivel, se encuentran la investigación exploratoria, descriptiva, analítica e hipotético-deductiva. (págs. 17-25)

Para efectos de este trabajo, se utilizará el tipo de investigación según su nivel, siendo ésta exploratoria, descriptiva y analítica, debido a que se entra en contacto con la realidad, se plantean líneas generales para el estudio, se describe un determinado objeto (realidad) y se realiza un análisis con la información recolectada. (págs. 22-24)

### **Diseño de investigación**

Considerando que el tipo de investigación a realizar es exploratoria, descriptiva y analítica, ésta constará de dos (2) fases. En primera instancia, se aplicará una investigación de campo y bibliográfica; y posteriormente, se empleará un método documental.

La primera fase se basa en un diagnóstico de la situación actual de la compañía y su sector. En la segunda fase se planteará una propuesta y se presentará un informe descriptivo de los hallazgos.

### **Fuentes**

Para la recolección de la información se van a utilizar fuentes primarias y secundarias. Tamayo (2004) sostiene que “de las fuentes primarias el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación”. Por otro lado, menciona que las fuentes secundarias se refieren a información que es proporcionada por las personas que no estuvieron implicadas directamente y que se encuentra en enciclopedias, diarios, libros, publicaciones especializadas, revistas, etc. (El proceso de la investigación científica, pág. 45)

De manera que, para el desarrollo del presente plan empresarial, se aplicarán fuentes primarias tales como: entrevistas, casos empresariales y observación. Y secundarias como: libros, tesis universitarias, publicaciones especializadas y revistas.

### **Técnicas de recolección de datos**

Para efectos del presente trabajo se utilizarán varias herramientas de investigación como la sistematización de datos, análisis de datos y modelos presupuestarios.

La sistematización de datos se realizará a través de entrevistas y observación etnográfica. A su vez, se utilizará información disponible en la web para la recolección de datos. Una vez iniciado el desarrollo de la investigación, se manejará una muestra confirmativa, en la que se entrevistará a cuatro (4) personas, relacionadas con el entorno interno y externo de la compañía., las mismas que servirán para obtener la información referente al desenvolvimiento y la percepción de EATA. Además, se tendrá una visión más amplia del sector en el que se desenvuelve.

En el análisis de datos se aplicarán el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA y un diagrama de causa-efecto con el fin de determinar estrategias de *marketing* para la empresa. Finalmente, se utilizará un modelo de presupuestos para determinar el costo que implicaría la aplicación de las estrategias definidas en la fase anterior.

## Capítulo I

### **Estructura organizacional**

#### **Misión.**

EATA CIA. LTDA., busca impulsar el desarrollo organizacional del sector público y privado, de grupos sociales jurídicamente constituidos en el Ecuador, a través de la implementación de varios modelos propios, cubriendo de esta manera necesidades específicas de los clientes, esto con niveles de satisfacción superiores al 98%, generando en ellos confianza y relaciones a largo plazo.

#### **Visión.**

Para el año 2020 EATA contará con instalaciones propias en las cuales funcionen oficinas y auditorios que permitan dictar charlas o realizar talleres. Además, de que una (1) de cada diez (10) organizaciones del mercado objetivo los reconozcan por crear soluciones para el desarrollo del talento humano a la medida de sus necesidades de una manera totalmente profesional y vanguardista. EATA también garantizará la estabilidad económica y emocional de sus colaboradores.

#### **Propuesta de valor.**

La propuesta de valor de EATA es de productividad y conveniencia, puesto que se enfoca en la educación al más alto nivel, la empresa ofrece varios productos enfocados al desarrollo personal y organizacional, con el fin de impulsarlos económica e intelectualmente con precios que están al mismo nivel que los del mercado y con un servicio personalizado, confiable y seguro.

#### **Principios y Valor corporativo.**

Los principios de EATA son: honestidad, responsabilidad, compromiso y mejora continua.

El valor corporativo es: “Nosotros somos nuestra palabra.”. EATA considera importante cumplir con las expectativas de los clientes, es por esto que los principios son vitales para su funcionamiento.

***Honestidad.***

Demostrar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento íntegro y sincero, que evidencie que realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

***Responsabilidad.***

Actuamos responsable y sinceramente con los clientes y colaboradores; así mismo, asumimos nuestras funciones y deberes, con la convicción de cumplir de manera eficaz, eficiente y oportuna.

***Compromiso.***

Nos enfocamos en cumplir con lo que ofrecemos a nuestros clientes y colaboradores.

***Mejora continua.***

En EATA adquirimos nuevos conocimientos y habilidades constantemente con el fin de generar valor agregado para nuestros clientes.

**Organigrama.**



*Gráfico 1.* Organigrama actual EATA. Elaboración propia

## **Análisis situacional**

### **Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter.**

#### ***Rivalidad entre empresas competidoras.***

La competitividad de las empresas se mide por el crecimiento económico de las mismas, las productividad, calidad, servicio, innovación, mejora continua, poder de negociación y posicionamiento e imagen. Resulta indispensable que las empresas tengan ventajas únicas frente a sus competidores o por lo menos ventajas diferenciales.

A nivel nacional existen 884 empresas activas que se dedican a la misma actividad económica (N28030) que EATA, de estas, 267 compañías (31,5%) se dedican a la misma operación principal que es la organización, promoción y/o gestión de eventos como exposiciones comerciales o empresariales, convenciones, conferencias y reuniones, estén incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de personal necesario para su funcionamiento.

De estas operadoras el 50,2% están ubicadas en Quito, el 41,2% en Guayaquil y el 8,6% en el resto del País (Anexo 1).

Con la información presentada en el primer anexo EATA tiene una visión de cuáles son las Empresas que ofertan servicios similares en el mercado, la distribución por ciudad de las mismas y en qué ciudades se enfrenta a un mayor grado de competencia.

#### ***Entrada potencial de nuevos competidores.***

La entrada potencial de nuevos competidores al mercado es media, puesto que la situación actual del País genera que las empresas no inviertan en servicios de capacitación. Además, las empresas públicas no están pagando a tiempo los servicios que contratan, por ende las compañías que brindan estos servicios presentan una falta de liquidez.

Por otro lado, las empresas buscan servicios de consultoría y asesoría y la constitución de una nueva empresa se puede realizar en línea y tarda aproximadamente 6 horas, se debe

considerar un tiempo extra por servicios adicionales como la atención de los notarios y abogados.

Así mismo, se deben acatar ciertas regulaciones establecidas en la constitución de la República que involucran a las empresas que brindan servicios de capacitación, los artículos son:

- **Art. 139** dispone que el Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo.
- **Art. 73** dispone que la ley regulará la carrera docente y la política salarial, garantizará la estabilidad, capacitación, promoción y justa remuneración de los educadores, basándose en la evaluación de su desempeño.
- **Art. 39** dispone que el Estado reconocerá a los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. Fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.
- **Art. 234** dispone que el Estado garantizará la formación y capacitación continua de colaboradores de empresas públicas y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

Consecuentemente, el sector en el que se desenvuelve EATA puede resultar un punto focal para la creación de nuevas empresas.

#### ***Desarrollo de productos sustitutos.***

EATA ofrece ocho (8) tipos de productos al mercado, los mismos que se detallan a continuación:

### *Capacitaciones.*

Los clientes de este servicio son empresas públicas y privadas, incluidos colegios particulares o sus docentes. EATA maneja dos tipos de capacitación: cursos abiertos que son cursos que EATA abre y manda una comunicación al mercado de docentes de la ciudad de Quito y cursos “*in house*”<sup>6</sup> que los contrata una empresa privada o pública indicando sus requerimientos para capacitar al personal de la misma y EATA cubre este requerimiento con los mejores profesionales.

Este tipo de servicio es el que más se vende ya que el tema de capacitación se lo puede manejar en muchos ámbitos. El producto sustituto de este son los seminarios.

### *Asesoría a la calidad educativa.*

De este servicio se desprende un producto estacional llamado “auditoria a la calidad educativa” y se vende únicamente a los colegios, puesto que es una imposición del ministerio de educación. Este producto no cuenta con sustitutos.

### *Medición de clima organizacional.*

EATA utiliza una herramienta llamada Open Intelligence de Openmind, la cual planea, diagnostica, crea campaña de comunicación y entrega resultados en tiempo real, ahorrando recursos y arrojando resultados precisos para hacer su respectivo seguimiento. Los sustitutos de este producto son las asesorías de planificación estratégica que ofrecen otras empresas.

### *Planificación estratégica.*

EATA busca que las acciones de empresas privadas o públicas y de unidades educativas estén guiadas con un Plan Estratégico Institucional actualizado, garantizando así el crecimiento exitoso de la Organización en el mediano y largo plazo.

Los productos sustitutos de este son las asesorías que ofrecen otras empresas.

---

<sup>6</sup> *In house*: Hace referencia a la capacitación que se brinda exclusivamente para una empresa.

### *Coaching.*

Es un técnica de acompañamiento individual o grupal, que se enfoca en que la persona o grupo encuentre el aquí y ahora de una situación y trabaje en ello para llegar a una situación deseada.

### *SIGA (Sistema integral de gestión del aprendizaje).*

Es una plataforma que brinda una solución integral de gestión del aprendizaje a las unidades educativas, permitiendo:

- A la institución educativa: mantener documentación de estudiantes, representantes y nóminas sistematizadas, en un formato adecuado y a la mano de los usuarios que las requieran.
- A los directivos: acceder a información y reportes estadísticos para la toma de decisiones acertadas.
- A los docentes: planificar, evaluar y evidenciar su labor.
- A los estudiantes y representantes: contar con una herramienta potente de comunicación e información.

Los productos sustitutos de SIGA son las plataformas que utilizan actualmente los colegios.

### *VIEP.*

Sus siglas significan “Vinculación e Innovación de Empresas Públicas y Privadas”. Es un servicio que ofrece EATA a las universidades e institutos superiores del País.

### *Niños felices.*

Es un taller de neurociencia para niños dirigido a los padres para que desarrollen las neurofunciones en sus hijos, además que conozcan detalles importantes y acciones específicas para hacer del niño un potencial talento. En este momento este producto es una

capacitación de ocho (8) horas presenciales y doce (12) virtuales y está en la etapa de investigación y desarrollo. Este procura formar una *tribu*<sup>7</sup> con el fin de que en un futuro sea posible ofrecer productos adicionales a la *tribu*. El producto sustituto es el asesoramiento a los padres por parte de psicólogos educativos dando el servicio similar en reuniones de información.

### ***Poder de negociación de los proveedores.***

El poder de negociación de EATA varía dependiendo del tipo de proveedor y del tipo de producto. La clasificación de los proveedores de la compañía son: los de suministros, material publicitario, servicio de *catering*<sup>8</sup> y locales.

Los tres (3) primeros tienen un poder de negociación bajo, puesto que existe una oferta alta de estos servicios. Los locales en los que se realizan los eventos cuentan con un poder de negociación medio.

EATA puede aplicar una estrategia de integración hacia atrás en cuanto a los locales, puesto que parte de su visión es contar con instalaciones propias y adecuadas para brindar el servicio. Por otro lado, la integración hacia adelante por parte de los proveedores no es posible debido a que los servicios que EATA ofrece no son parte de su cartera de productos.

### ***Poder de negociación de los consumidores.***

EATA tiene un poder de negociación medio en ciertos productos. Esto se da porque la empresa maneja precios referenciales y no fijos, puesto que en la venta se toman en cuenta varios factores, como el volumen y la forma de negociación del cliente.

Por otro lado, en los productos: capacitaciones “*in house*”, asesoría y auditoría a la calidad educativa y VIEP el poder de negociación de los clientes es alto, puesto que existe poca demanda y mucha oferta.

---

<sup>7</sup> Tribu: Tipo de segmentación enfocada en las emociones de los consumidores.

<sup>8</sup> *Catering*: Servicio de alimentación institucional o colectiva.

EATA puede aplicar una estrategia de integración hacia adelante con sus clientes, ya que puede beneficiarse de sus productos o servicios sin que le implique un mayor costo. Por otro lado, los clientes pueden integrarse hacia atrás porque en ciertos temas pueden auto-educarse en plataformas en línea; sin embargo estos no obtendrían los mismos resultados.



Gráfico 2. Cinco (5) fuerzas de Porter EATA. Elaboración propia

## **Análisis PESTI.**

### ***Entorno político.***

Los factores políticos son los que implican una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que a su vez tendrán una repercusión económica.

El actual Presidente de la República es Rafael Correa, quien lleva diez (10) años cumpliendo la función ejecutiva. Por otro lado, la función legislativa le corresponde a la Asamblea Nacional, conformada mayoritariamente por representantes de Alianza País, representado un 70,8%. La función judicial se delega a la Corte Nacional de Justicia (CNJ), Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados. El poder ciudadano está conformado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la

Contraloría General del Estado y las superintendencias. Finalmente, el poder electoral funciona y entra en autoridad cada cuatro (4) años o cuando hay elecciones y consultas populares.

En el Ecuador se está fomentando el desarrollo de empresas nacionales a través de leyes que apoyan a que las mismas tengan más oportunidades frente empresas de origen extranjero, sin embargo estas leyes brindan un apoyo mayor a empresas manufactureras.

Factores políticos relevantes en los últimos cinco (5) años:

- En el 2.008 se aprobó el referéndum de la nueva constitución, que entre otras cuestiones permite la reelección presidencial.
- Se han presentado varios grupos opositores, con el fin de desestabilizar al gobierno.
- Aplicación de una política extractivista. Con la que se presenta como consecuencia que el Ecuador sea un País proveedor de materias primas para los países desarrollados, colocándolo en una condición de desventaja permanente.
- La Revolución Ciudadana plantea que la minería genera empleo y crecimiento económico local, genera desarrollo y eleva el nivel de vida de la población. La minería genera beneficios para el país así como también pago de impuestos por parte de las empresas que extraen los mismos. Es una actividad que se puede realizar de manera limpia y amigable con el medio ambiente y se desarrolla con el consentimiento previo las comunidades involucradas.
- Firma de acuerdo previo con la minera canadiense Lundin Gold por regalías de 65 millones de dólares hasta el 2.018.
- Modelo de Gobierno basado en la política del Buen Vivir la cual se enfoca en varios aspectos como:

- Generar igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
  - Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía así como su calidad de vida
  - Garantizar la soberanía y la Paz e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración Latinoamericana
  - Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas
  - Establecer un sistema económico social solidario y sostenible
  - Construir un Estado democrático para el buen vivir, en el que se tenga acceso a la participación pública y política
  - Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común
- Modificación al régimen de endeudamiento externo en el que los intereses de créditos externos están sujetos a la retención en la fuente del 25%.
  - Generación de nuevos impuestos como el cálculo del Anticipo del impuesto a la renta (IR) o la exoneración de los mismos en casos en los que convenga al Estado como es el caso de empresas que están obligadas a la reinversión de las utilidades. Leyes de Carácter Tributario sobre herencia y plusvalía a los bienes inmuebles medidas para lograr una redistribución de la riqueza.
  - Paraísos Fiscales: Restringir y de alguna forma castigar a operaciones realizadas en países conocidos como paraísos fiscales.
  - Supresión del aporte estatal a la seguridad social para la jubilación.
  - Enajenación del país vía venta anticipada de petróleo a China y el endeudamiento agresivo con el mismo.
  - Pretensión de antidemocracia de reelegirse el Presidente indefinidamente.

En el año 2.016 el Ecuador presenta una recesión económica, la cual afecta no solo a las empresas capacitadoras, si no, al mercado nacional en general. La liquidez de las empresas es menor puesto que el gobierno ha decidido cobrar un anticipo de impuesto a la renta a las empresas que han declarado pérdida en sus balances, consecuentemente, esto afecta a EATA.

Así mismo, se está reduciendo personal y presupuesto a nivel nacional, lo que se verá reflejado en menos contratación de empresas capacitadoras o desarrolladoras del talento humano, debido a que estos elementos son los que se eliminan primero en una reducción de presupuesto. De la misma manera, las leyes tributarias y gubernamentales pueden recortar posibles utilidades o beneficios que genere una empresa.

Por otro lado, la política extractivista abre una oportunidad al sector debido a que en la minería y en el sector manufacturero del país se puede requerir capacitación en todos los aspectos.

### ***Entorno económico.***

Los factores económicos son todos aquellos que influyen en la economía global y de la empresa. Los indicadores económicos analizados a continuación tienen una influencia sobre la evolución del sector en el que se desenvuelve EATA.

En el informe perspectivas económicas del Fondo Monetario Internacional (FMI) presentado en abril de 2.016 se detalla que el crecimiento económico del Ecuador para el mismo año será negativo, se prevé que la economía se contraerá en un 4,5 %. (pág. 43)

Los principales indicadores económicos reflejan un decrecimiento en sus proyecciones para el 2.016 y 2.017 (Tabla 1). Se debe considerar que los resultados para el año 2.016 dependerán de la efectividad de las medidas políticas y económicas que el gobierno tome.

Debido a que el gobierno ecuatoriano es uno de los clientes de EATA, estos factores afectarán a la empresa, puesto que con una menor liquidez en el país, un alto porcentaje de empresas privadas y públicas dejarán de demandar sus productos.

La actividad económica en la que se encuentra EATA es “Actividades profesionales, técnicas y administrativas”. Esta representó el 7.20% del PIB total del Ecuador en el 2014. (Tabla 2).

Tabla 1. Principales indicadores económicos: Hemisferio Occidental

	Crecimiento del producto (Porcentaje)					Inflación <sup>2</sup> (Fin de período, porcentaje)					Balance de la cuenta corriente externa (Porcentaje del PIB)				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
			Est.	Proyecciones				Est.	Proyecciones			Est.	Proyecciones		
<b>América del Norte</b>															
Canadá	2,2	2,5	1,2	1,5	1,9	1,0	1,9	1,3	1,4	2,0	-3,2	-2,3	-3,3	-3,5	-3,0
México	1,3	2,3	2,5	2,4	2,6	4,0	4,1	2,1	3,3	3,0	-2,4	-1,9	-2,8	-2,6	-2,6
Estados Unidos	1,5	2,4	2,4	2,4	2,5	1,3	0,6	0,8	0,8	2,2	-2,3	-2,2	-2,7	-2,9	-3,3
Puerto Rico <sup>3</sup>	0,0	-0,1	-1,3	-1,3	-1,4	0,8	0,1	-0,2	-0,6	1,2	...	...	...	...	...
<b>América del Sur</b>															
Argentina <sup>4</sup>	2,9	0,5	1,2	-1,0	2,8	10,9	23,9		25,0	20,0	-0,7	-1,4	-2,8	-1,7	-2,2
Bolivia	6,8	5,5	4,8	3,8	3,5	6,5	5,2	3,0	5,0	5,0	3,4	0,2	-6,9	-8,3	-7,1
Brasil	3,0	0,1	-3,8	-3,8	0,0	5,9	6,4	10,7	7,1	6,0	-3,0	-4,3	-3,3	-2,0	-1,5
Chile	4,0	1,8	2,1	1,5	2,1	2,8	4,7	4,4	3,5	3,0	-3,7	-1,3	-2,0	-2,1	-2,7
Colombia	4,9	4,4	3,1	2,5	3,0	1,9	3,7	6,8	5,3	3,3	-3,3	-5,2	-6,5	-6,0	-4,3
Ecuador	4,6	3,7	0,0	-4,5	-4,3	2,7	3,7	3,4	0,8	0,0	-1,0	-0,6	-2,9	-2,3	-0,2
Guyana	5,2	3,8	3,0	3,4	3,5	0,9	1,2	-1,8	2,1	2,1	-14,3	-12,6	-4,8	-5,2	-7,6
Paraguay	14,0	4,7	3,0	2,9	3,2	3,7	4,2	3,1	4,5	4,5	1,7	-0,4	-1,8	-1,2	-1,1
Perú	5,9	2,4	3,3	3,7	4,1	2,9	3,2	4,2	3,4	2,5	-4,3	-4,0	-4,4	-3,9	-3,3
Suriname	2,8	1,8	0,1	-2,0	2,5	0,6	3,9	25,0	26,0	8,0	-3,8	-8,0	-15,6	-8,0	0,8
Uruguay	5,1	3,5	1,5	1,4	2,6	8,5	8,3	9,4	9,1	8,1	-4,9	-4,3	-3,9	-3,9	-3,7
Venezuela <sup>5</sup>	1,3	-3,9	-5,7	-8,0	-4,5	60,0	68,5	180,9	720,0	2200,0	2,0	1,4	-7,6	-6,6	-2,5
<b>América Central</b>															
Belice	1,5	3,6	1,5	2,5	2,7	1,6	-0,2	-0,7	0,8	2,3	-4,4	-7,6	-10,2	-6,8	-6,7
Costa Rica	1,8	3,0	3,7	4,2	4,2	3,7	5,1	-0,8	3,0	3,0	-5,0	-4,7	-4,0	-4,2	-4,3
El Salvador	1,8	2,0	2,4	2,5	2,6	0,8	0,5	1,0	1,9	2,0	-6,5	-4,7	-3,2	-3,0	-4,1
Guatemala	3,7	4,2	4,0	4,0	3,9	4,4	2,9	3,1	4,0	4,0	-2,5	-2,1	-0,5	-0,7	-1,0
Honduras	2,8	3,1	3,6	3,5	3,7	4,9	5,8	2,4	4,0	5,4	-9,5	-7,4	-6,4	-5,9	-5,9
Nicaragua	4,5	4,7	4,5	4,5	4,3	5,7	6,5	3,1	6,1	6,8	-11,1	-7,1	-8,8	-8,8	-10,0
Panamá <sup>6</sup>	6,6	6,1	5,8	6,1	6,4	3,7	1,0	0,3	0,8	2,0	-9,8	-9,8	-6,5	-6,1	-5,0
<b>El Caribe</b>															
Antigua y Barbuda	1,5	4,2	2,2	2,0	2,4	1,1	1,3	0,9	1,4	2,2	-14,8	-14,5	-10,0	-6,2	-7,0
Bahamas, Las	0,0	1,0	0,5	1,5	1,5	1,0	0,2	2,0	0,8	1,1	-17,7	-22,3	-11,7	-9,8	-8,9
Barbados	0,0	0,2	0,5	2,1	2,3	1,1	2,3	-0,7	0,4	1,9	-9,1	-8,9	-5,2	-4,6	-5,1
Dominica	0,6	3,9	-4,3	4,9	3,5	-0,4	0,5	-0,1	-0,1	1,8	-13,3	-13,1	-14,1	-16,6	-19,2
República Dominicana	4,8	7,3	7,0	5,4	4,5	3,9	1,6	2,3	3,3	4,0	-4,1	-3,2	-1,9	-1,7	-2,2
Granada	2,4	5,7	4,6	3,0	2,5	-1,2	-0,6	-1,2	-0,1	2,8	-23,2	-15,5	-15,1	-12,2	-13,8
Haití <sup>7</sup>	4,2	2,7	1,0	2,3	3,3	4,5	5,3	11,3	10,4	7,0	-6,3	-6,3	-2,4	-1,9	-2,3
Jamaica	0,2	0,5	1,1	2,2	2,5	9,5	6,4	3,0	5,3	6,5	-8,8	-7,1	-4,3	-2,9	-2,6
Saint Kitts y Nevis	6,2	6,1	6,6	4,7	2,8	1,0	-0,6	-2,9	0,2	1,3	-6,6	-7,6	-13,0	-18,4	-19,1
Santa Lucía	0,1	0,5	1,6	1,4	1,9	-0,7	3,7	-2,1	-0,7	2,3	-11,2	-6,7	-7,5	-7,9	-8,6
San Vicente y las Granadinas	2,3	-0,2	1,6	2,2	3,1	0,0	0,1	-1,7	1,1	1,7	-30,9	-29,6	-24,8	-21,3	-20,0
Trinidad y Tobago	2,3	-1,0	-1,8	-1,1	1,8	5,7	8,5	1,5	4,6	4,7	7,3	4,6	-5,4	-4,4	-3,7
<b>Partida informativa:</b>															
<b>América Latina y el Caribe</b>	3,0	1,3	-0,1	-0,5	1,5	4,5	5,0	6,2	5,0	4,2	-2,6	-3,1	-3,6	-2,8	-2,4
América del Sur <sup>8</sup>	5,2	2,3	0,9	-0,1	1,2	4,4	4,9	5,6	4,8	4,1	-1,4	-2,0	-4,2	-3,8	-2,9
CAPRD <sup>9</sup>	3,7	4,3	4,4	4,3	4,2	3,9	3,3	1,6	3,3	3,9	-6,9	-5,6	-4,5	-4,3	-4,6
<b>El Caribe</b>															
Economías dependientes del turismo <sup>10</sup>	1,5	2,4	1,6	2,7	2,5	1,2	1,5	-0,3	0,9	2,4	-15,1	-13,9	-11,7	-11,1	-11,6
Países exportadores de materias primas <sup>11</sup>	3,0	2,1	0,7	0,7	2,6	2,2	3,3	6,0	8,4	4,2	-3,8	-5,9	-9,0	-6,1	-4,3
Unión Monetaria del Caribe Oriental <sup>12</sup>	1,7	2,9	2,2	2,6	2,5	0,0	1,2	-1,0	0,2	2,1	-16,8	-14,3	-12,2	-11,7	-12,5

Fuente: FMI, base de datos del informe WEO, y cálculos y proyecciones del personal Técnico del FMI.

En el Ecuador existen pocas posibilidades de expansión en el sector, debido a que no hay inversión extranjera. Adicionalmente, el gobierno ecuatoriano mantiene un endeudamiento interno, tiene una alta cuenta de gasto público en personal, representando el 29% del gasto de Estado (Tabla 3). Consecuentemente, no invertirá en capacitaciones de sus colaboradores o empresas.

Tabla 2. PIB 2014- Sectores económicos.

SECTOR	PIB 2014	% PIB
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	\$ 7.391.854,00	7,32%
Acuicultura y pesca de camarón	\$ 811.152,00	0,80%
Pesca (excepto camarón)	\$ 600.507,00	0,60%
Petróleo y minas	\$ 11.312.447,00	11,21%
Refinación de Petróleo	\$ 452.368,00	0,45%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	\$ 13.503.773,00	13,38%
Suministro de electricidad y agua	\$ 1.201.438,00	1,19%
Construcción	\$ 11.229.192,00	11,13%
Comercio	\$ 10.300.512,00	10,21%
Alojamiento y servicios de comida	\$ 2.308.844,00	2,29%
Transporte	\$ 4.416.925,00	4,38%
Correo y Comunicaciones	\$ 2.174.820,00	2,16%
Actividades de servicios financieros	\$ 2.739.798,00	2,71%
<b>Actividades profesionales, técnicas y administrativas</b>	<b>\$ 7.268.567,00</b>	<b>7,20%</b>
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	\$ 8.035.608,00	7,96%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	\$ 6.319.818,00	6,26%
Servicio doméstico	\$ 428.297,00	0,42%
Otros Servicios (2)	\$ 5.935.497,00	5,88%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	\$ 4.485.955,00	4,45%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 100.917.372,00</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia. Fuente: Banco Central de Ecuador (BCE).

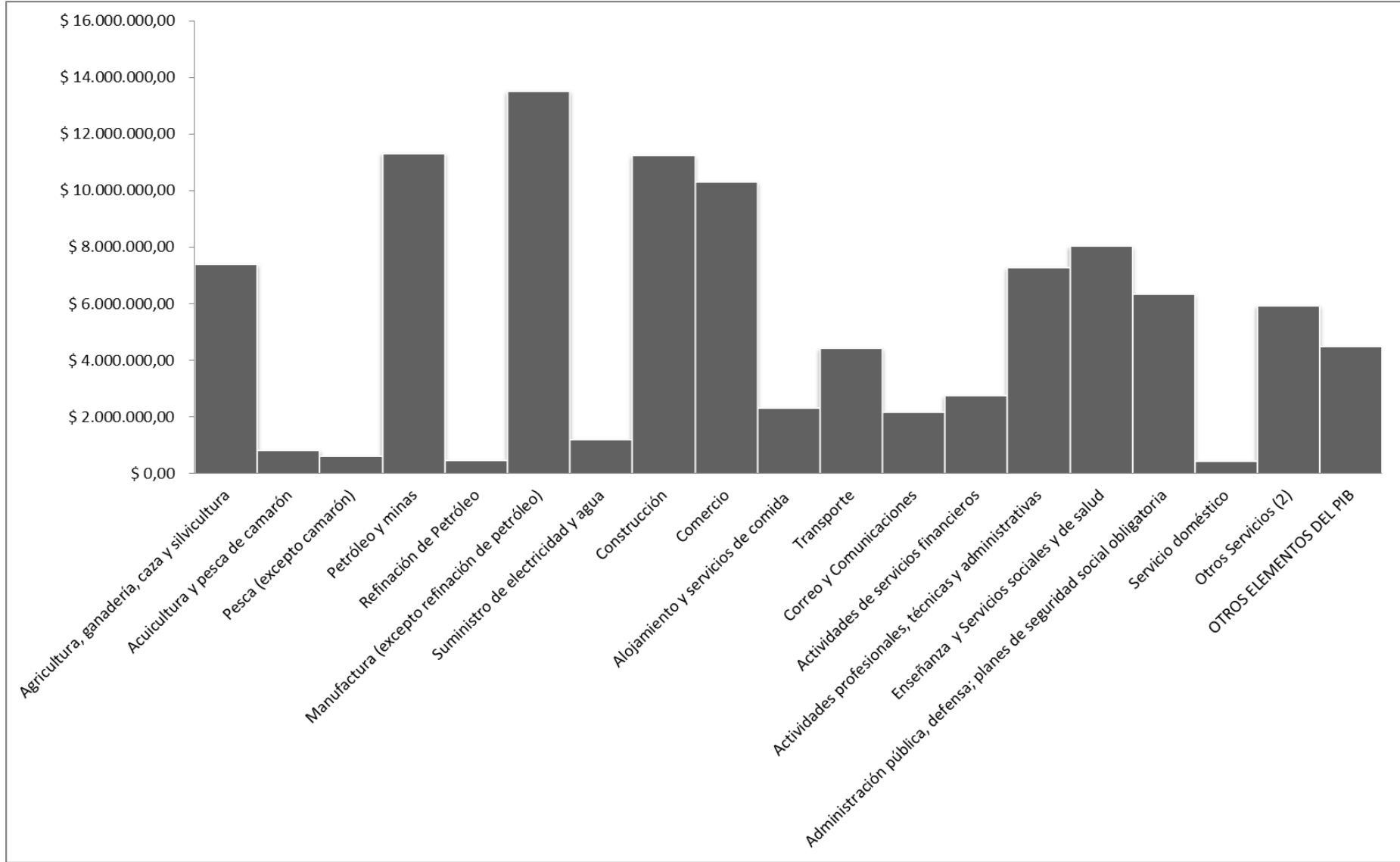


Gráfico 3. PIB por sectores económicos, Elaboración propia. Fuente: Banco Central del Ecuador.

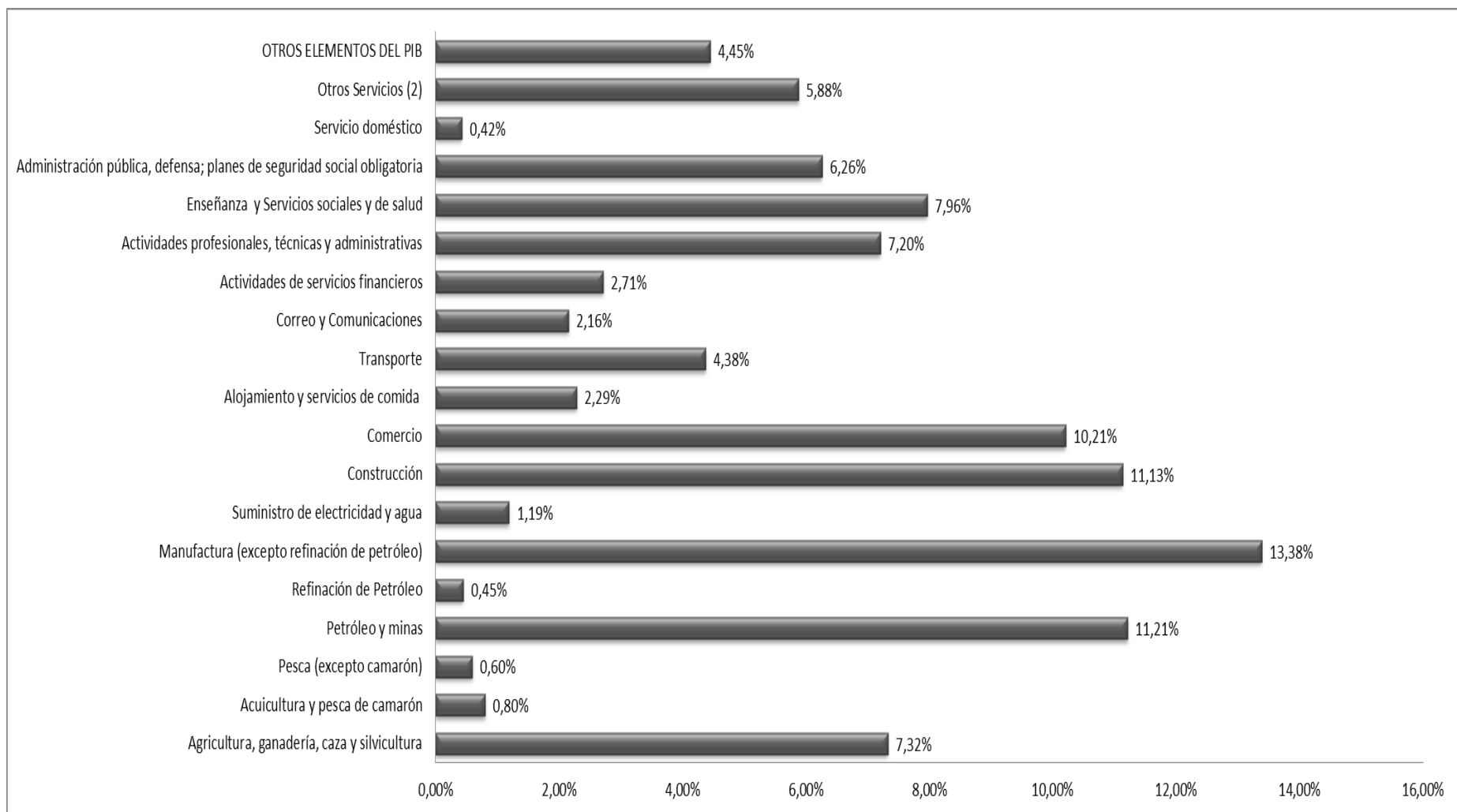


Gráfico 4. PIB porcentual por sectores. Elaboración propia. Fuente: Banco Central del Ecuador.

Tabla 3. Presupuesto General del Estado 2.016. (Noviembre 2.015)

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO		
INGRESOS		
110000 – IMPUESTOS	\$	15.489.701.480,00
130000 - TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$	1.780.008.793,44
140000 - VENTA DE BIENES Y SERVICIOS E INGRESOS OPERATIVOS	\$	81.914.065,00
170000 - RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	\$	344.234.795,46
180000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$	4.807.269.231,00
190000 - OTROS INGRESOS	\$	56.826.250,82
240000 - VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$	39.615.818,84
270000 - RECUPERACION DE INVERSIONES	\$	4.559.780,34
280000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	\$	633.952.933,40
360000 - FINANCIAMIENTO PUBLICO	\$	5.858.287.756,49
380000 - CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$	13.727.416,00
390000 - VENTAS ANTICIPADAS	\$	725.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>29.835.098.320,79</b>
GASTOS		
<b>510000 - GASTOS EN PERSONAL</b>	<b>\$</b>	<b>8.789.691.178,26</b>
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$	4.676.207.657,00
560000 - GASTOS FINANCIEROS	\$	1.750.374.006,00
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	\$	271.424.940,00
580000- TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$	1.925.167.455,00
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	\$	167.449.108,97
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	\$	1.131.122.925,25
750000 - OBRAS PUBLICAS	\$	1.683.287.927,84
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	\$	930.359,52
780000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	\$	1.401.721.254,67
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	\$	529.433.606,08
880000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	\$	3.373.905.308,21
960000 - AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	\$	2.575.444.090,99
970000 - PASIVO CIRCULANTE	\$	1.558.938.503,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>29.835.098.320,79</b>

Elaboración propia. **Fuente:** Ministerio de Finanzas del Ecuador.

Hay que mencionar además en que en el 2.013, el gobierno entró en negociaciones con la Unión Europea para establecer un tratado comercial en beneficio del país, terminando las mismas en el 2.014, con aceptación bilateral del tratado. Además la actual administración sugirió que su nuevo gobierno no permitiría un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para supervisar su plan económico. Sin embargo en el 2.013, el gobierno volvió a tener relaciones con el FMI, quien le recomendó acortar el gasto público, minorizar

el rol del estado en el control de las inversiones y divisas y potenciar tratados económicos con otros países.

Por otro lado, se ha presentado un incremento del 0,97% en la tasa de desempleo en el periodo de diciembre 2.014- diciembre 2.015. El 69,49% de la población está en Edad de trabajar, de este porcentaje el 65,78% se encuentran económicamente activos. La tasa de desempleo actual es el 4,77% de la población económicamente activa (tabla 5). (INEC, 2015)

Tabla 4. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo

DICIEMBRE 2015		
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	<b>16404196</b>	
<b>POBLACIÓN MENOR DE 15 AÑOS</b>	5004920	30,51%
<b>POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJO (PET)</b>	11399276	69,49%
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</b>	7498528	65,78%
<b>POBLACIÓN CON EMPLEO</b>	7140848	95,23%
<b>POBLACIÓN SIN EMPLEO</b>	<b>357680</b>	<b>4,77%</b>
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE INACTIVA</b>	3900748	34,22%

Elaboración propia. Fuente: INEC

A finales del 2.014, en Ecuador se incrementaron los impuestos, se bajaron los sueldos a ministros y burócratas de alto grado, y se introdujeron salvaguardias económicas a una gran cantidad de productos importados, como consecuencia de la caída mundial del precio del petróleo, esto generó rechazo de la ciudadanía resultando en varias protestas alrededor del país. El endeudamiento público creció rápidamente, provocando una crisis financiera y de liquidez en el país, así como también la implantación de dinero electrónico ha provocado fuertes cuestionamientos y dudas sobre la estabilidad de la dolarización y el sistema bancario y financiero del país.

#### ***Entorno socio-cultural.***

Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida de las personas. Las

mismas que influyen en la forma en que las personas viven y con ellas es posible determinar qué, dónde, cómo y cuándo los clientes compran los productos de la empresa.

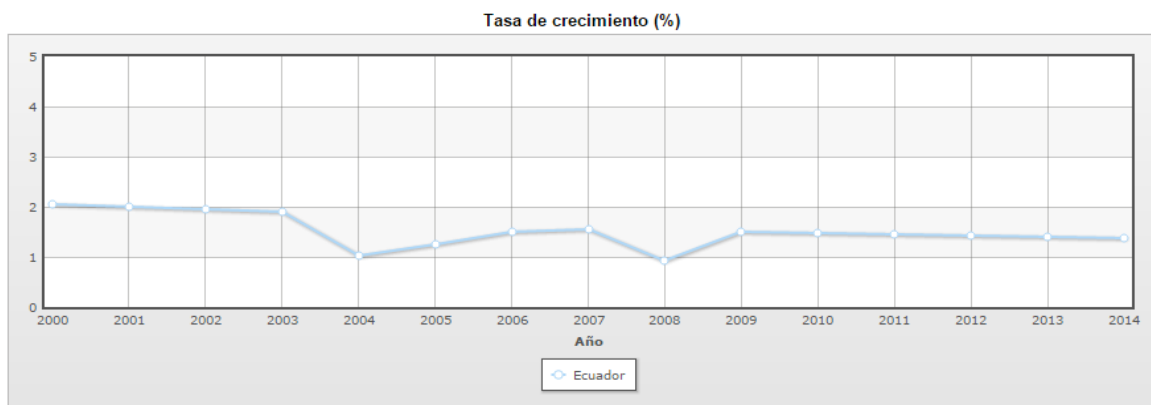
A continuación se presenta el análisis de variables importantes en la sociedad.

*Tasa de Crecimiento.*

Hace referencia al promedio porcentual anual de cambio en el número de habitantes de un país. La tasa de crecimiento es un factor que determina la demanda que un país debe satisfacer, en cuestión de infraestructura, recursos y empleo.

En Ecuador la tasa de crecimiento poblacional presentó un incremento de 1,40% en el 2.013 y en el 2.014 en 1.37% (Gráfico 5). Mientras que en el año 2.015 el Ecuador tuvo un crecimiento poblacional de 1.4%, esto quiere decir que a finales del 2.015 el país tenía alrededor de 16.173.127.00 habitantes, y hasta junio de 2.016 la población es de 16.539.087 habitantes.

Tanto para EATA como para cualquier empresa el crecimiento poblacional puede representar una oportunidad para ampliar el mercado.



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	2,04	2	1,96	1,91	1,03	1,24	1,5	1,55	0,94	1,5	1,47	1,44	1,42	1,4	1,37

Gráfico 5. Tasa de crecimiento poblacional Ecuador. Fuente: Indexmundi

*Población.*

En la actualidad el número de habitantes del Ecuador es de 16.539.087 de los cuales Aproximada mente el 51% son hombres y el 49% mujeres. Entre el 2.009 y el 2.015 se

presentó un crecimiento promedio de 1,44% (gráfico 6). Y del 2.015 hasta junio de 2.016 se ha presentado un crecimiento del 5, 65%.

Se estima que para el 2.025 la población del Ecuador sea de 18.693.140 y para 2.035 se estima que sea de 20.585.149 habitantes.

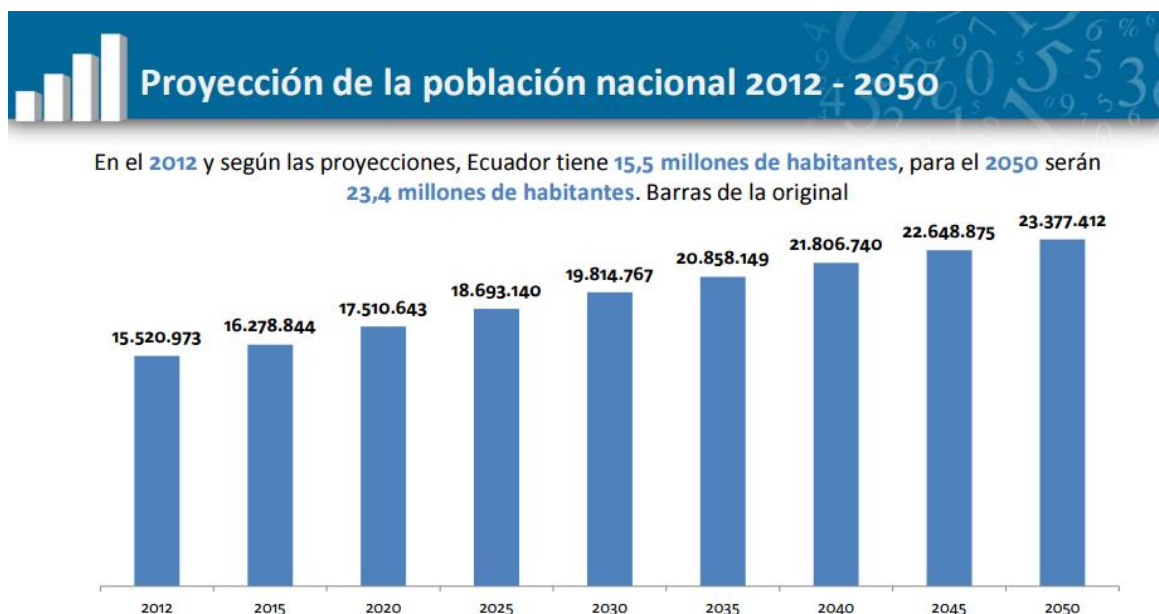
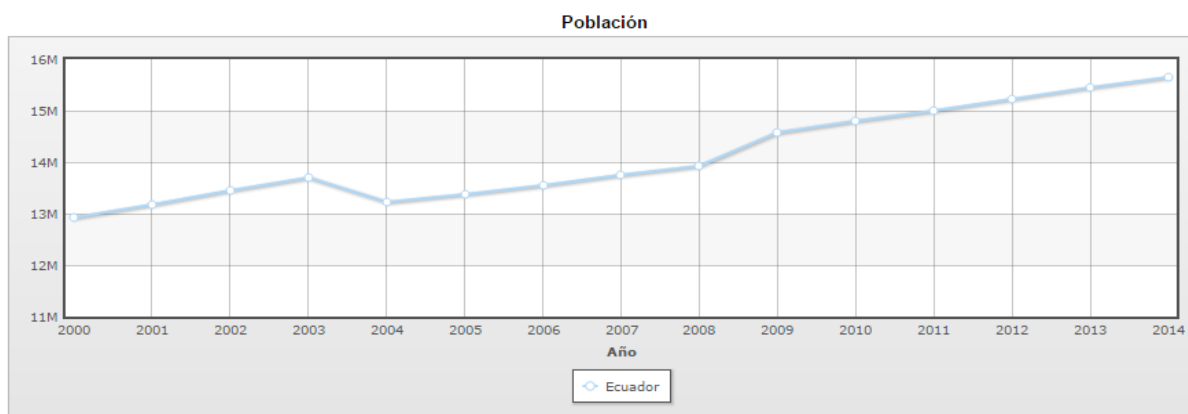


Gráfico 6. Proyección de la población nacional 2.012-2.050. Fuente: INEC- Estimaciones de proyecciones de población.

### Densidad de la Población.

La densidad de población se refiere a la distribución del número de habitantes por kilómetro cuadrado a través del territorio del País. Para el 2014 la densidad era de 55,21 habitantes por kilómetro cuadrado (Gráfico 7).



2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
13.710.230	13.212.740	13.363.590	13.547.510	13.755.680	13.927.650	14.573.100	14.790.610	15.007.340	15.223.680	15.439.430	15.654.410

Gráfico 7. Número de habitantes Ecuador. Fuente: Indexmundi

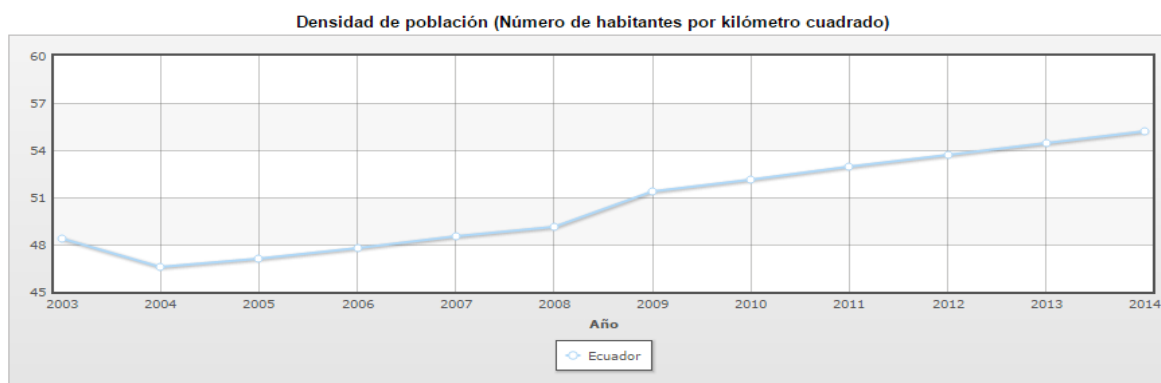


Gráfico 8. Densidad poblacional. Fuente: Indexmundi.

Las provincias con mayor cantidad de habitantes son Guayas, Manabí y Pichincha, lo que para EATA representa una información relevante, puesto que indica que el número de habitantes en Pichincha es superior al de las otras provincias, por ende potenciales clientes (Tabla 5). Además, al tener un mayor número de habitantes dentro de Pichincha, resulta más fácil disponer de personal especializado para que trabaje con EATA.

Tabla 5. Población por provincias proyectada 2.016.

Provincia	TOTAL	20-59		<1-19		60 en adelante	
		población	%	población	%	población	%
AZUAY	824.646	418191	50,7%	315588	38,3%	90867	11,0%
BOLÍVAR	203.344	86796	42,7%	91389	44,9%	25159	12,4%
CAÑAR	263.048	121277	46,1%	111752	42,5%	30019	11,4%
CARCHI	181.265	90048	49,7%	69408	38,3%	21809	12,0%
COTOPAXI	463.819	214316	46,2%	200536	43,2%	48967	10,6%
CHIMBORAZO	506.325	237451	46,9%	206910	40,9%	61964	12,2%
EL ORO	680.845	351674	51,7%	260498	38,3%	68673	10,1%
ESMERALDAS	608.906	274568	45,1%	284533	46,7%	49805	8,2%
<b>GUAYAS</b>	<b>4.146.996</b>	<b>2165854</b>	<b>52,2%</b>	<b>1576472</b>	<b>38,0%</b>	<b>404670</b>	<b>9,8%</b>
IMBABURA	451.476	219343	48,6%	181766	40,3%	50367	11,2%
LOJA	500.794	234838	46,9%	201860	40,3%	64096	12,8%
LOS RÍOS	876.912	426033	48,6%	371258	42,3%	79621	9,1%
<b>MANABÍ</b>	<b>1.510.375</b>	<b>742567</b>	<b>49,2%</b>	<b>613543</b>	<b>40,6%</b>	<b>154265</b>	<b>10,2%</b>
MORONA SANTIAGO	179.406	75905	42,3%	91746	51,1%	11755	6,6%
NAPO	122.838	55163	44,9%	59394	48,4%	8281	6,7%
PASTAZA	102.655	47788	46,6%	47681	46,4%	7186	7,0%
<b>PICHINCHA</b>	<b>3.003.799</b>	<b>1609180</b>	<b>53,6%</b>	<b>1083868</b>	<b>36,1%</b>	<b>310751</b>	<b>10,3%</b>
TUNGURAHUA	564.260	290779	51,5%	206103	36,5%	67378	11,9%
ZAMORA CHINCHIPE	110.296	48944	44,4%	53126	48,2%	8226	7,5%
GALÁPAGOS	30.172	16417	54,4%	11366	37,7%	2389	7,9%
SUCUMBIOS	210.532	102809	48,8%	93867	44,6%	13856	6,6%
ORELLANA	153.269	69132	45,1%	75819	49,5%	8318	5,4%
SANTO DOMINGO	426.910	211857	49,6%	178968	41,9%	36085	8,5%
SANTA ELENA	367.235	178505	48,6%	156880	42,7%	31850	8,7%
ZONA NO DELIMITADA	38.607	17452	45,2%	17994	46,6%	3161	8,2%

Elaboración propia. Fuente: INEC

### *Tasa de Alfabetización.*

Esta variable hace referencia a la capacidad de las personas de leer y escribir a una edad determinada. Si se presentan bajos niveles de alfabetización y educación en general el desarrollo económico de un País se puede ver afectado, especialmente en un mundo que cambia rápidamente impulsado por la tecnología.

Según cifras del INEC en el censo realizado en el 2.010 se identificó una tasa de alfabetización del 6,80% de la población.

### *Entorno tecnológico.*

El entorno tecnológico hace referencia al conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. En todos los sectores y empresas la tecnología tiene un gran impacto que se manifiesta en: nuevos productos, nuevas herramientas y nuevos servicios.

En el 2.011 el gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación fue de 1,58% del PIB. En el mismo periodo se generó un gasto en Investigación y desarrollo de ciencia y tecnología del 2,3% en humanidades, 3,5% en ciencias médicas, 13,9% en ciencias sociales, 22,3% en ciencias agrícolas, 25% en ingeniería y tecnología y 32,9% en ciencias naturales y exactas (gráfico 9).

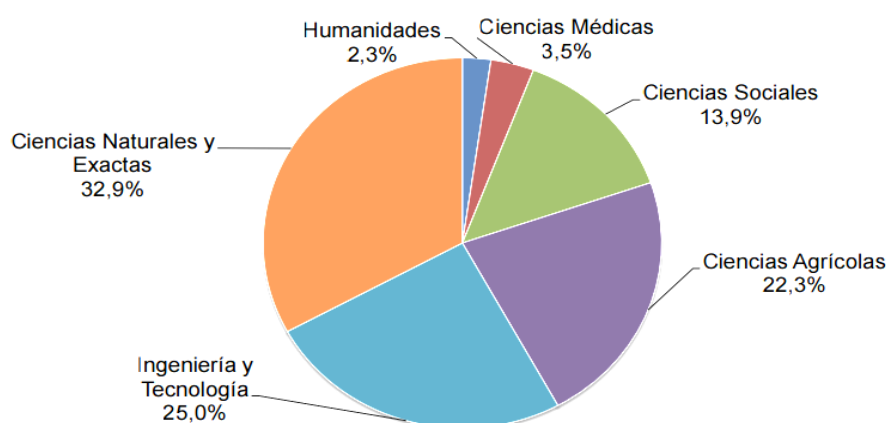


Gráfico 9. Gasto en I+D de ciencia y tecnología por disciplina científica año 2.011. Fuente: INEC

Así mismo en 2.011 el sector con las empresas más innovadoras fue el de servicios, seguido por las manufactureras, comercio y minas y canteras, con un 27,70%, 20,31%, 9,72% y 1,15% respectivamente (gráfico 10).

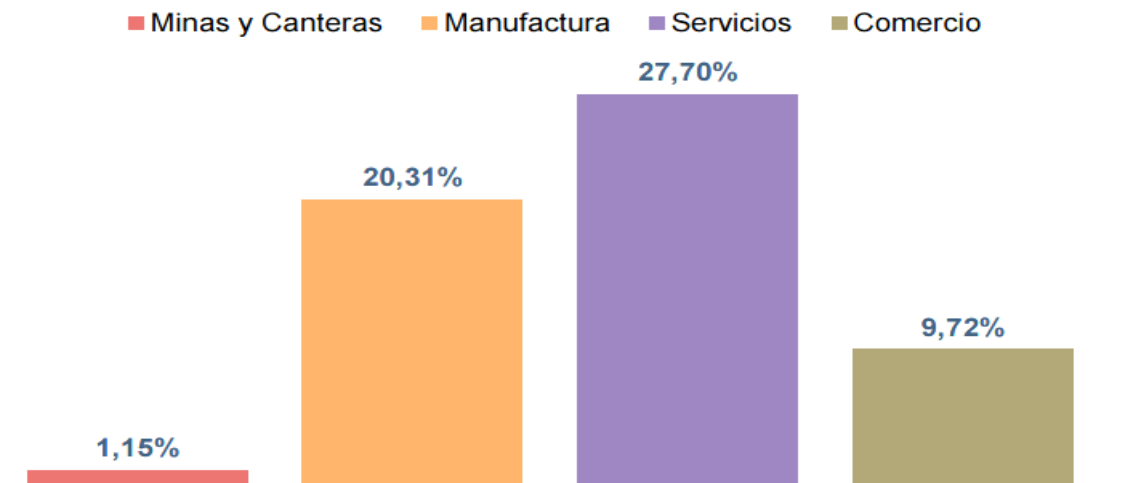


Gráfico 10. Empresas Innovadoras por actividad económica 2.011. Fuente: INEC

Finalmente, de las empresas que innovaron en proceso o producto, el 20,18% lo hicieron en capacitación, el 11,20% en consultoría y asistencia técnica y el 14,36% en software (gráfico 11).

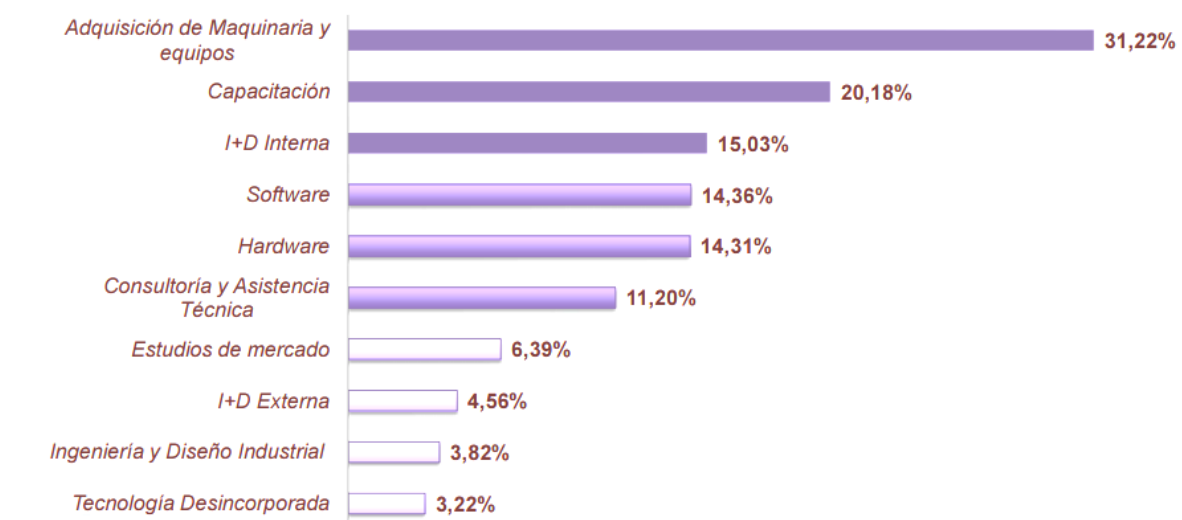


Gráfico 11. Actividades de innovación de producto o proceso 2.011. Fuente: INEC

Los beneficios que presenta EATA en cuanto al entorno tecnológico son que las empresas están invirtiendo en tecnología a pesar de que el ingreso y uso de la misma presente

complicaciones en el País. Además, con su rápido avance las empresas deben innovar constantemente con la ayuda de la tecnología, por lo que EATA cuenta con una gran ventaja.

En la actualidad el uso de internet es lo que se está implementando como tecnología masiva, puesto que es posible crear una página web donde se encuentre un servicio en línea y productos actualizados. Por otro lado, las empresas no cuentan con el presupuesto adecuado para su implementación.

En cuanto a EATA se puede tomar como referencia de adelantos tecnológicos en educación y capacitación a Jürgen Klaric, quien es un docente, escritor e investigador en neuromarketing y neuro-innovación, que propone avances tecnológicos como el BiiA-Lab (Business & Innovation Institute of America), una institución sin fines de lucro que busca implementar una educación alternativa, la misma es un laboratorio de pensamiento soportado con un gran modelo educativo y tecnología de punta que busca hacer de la educación más entretenida e interactiva. El BiiA-Lab es un modelo que inicia por el ser, enseña a pensar de forma diferente y está fundamentado con conocimiento de neuro-pedagogía, usando tres (3) cámaras simultáneamente dirigidas por aparatos robóticos, uso de tecnología de punta como *Smartphone*<sup>9</sup> y *tablets*<sup>10</sup> que se convierten en el aula de clases y todo esto acompañado de personas que dictan las clases.

### ***Entorno internacional.***

En el Ecuador se impulsa la internacionalización de empresas de los sectores de Energía Renovable, Software, Agricultura, Minas, Energía Convencional y Alternativa, Distribución y Logística, Bienes Raíces, Turismo, Infraestructura, Manufactura, Servicios Financieros y Agroindustria, Textil, el apoyo que se brinda es en la parte de capacitación e inversión extranjera. Sin embargo, no se impulsa a la internacionalización de empresas que estén fuera de los sectores mencionados anteriormente.

---

<sup>9</sup> *Smartphone*: del español, teléfono inteligente. Referente a un teléfono con mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades, en cuanto a funciones se asemeja a un ordenador.

<sup>10</sup> *Tablet*: Dispositivo electrónico intermedio entre el ordenador y el móvil.

A pesar de que EATA tiene la posibilidad de internacionalizarse en los siguientes productos: capacitaciones, coaching, planificación estratégica, medición del clima organizacional y niños felices, no tiene previsto en sus planes esta apertura.

### **Cadena de Valor.**

#### *Actividades primarias.*

##### *Marketing y ventas.*

La actividad inicial para EATA es la de *marketing* y ventas, en esta etapa se realiza el primer contacto con los clientes a través de *e-mailing*<sup>11</sup>, contacto telefónico, Facebook, página web y por recomendaciones boca a boca. En este proceso se informa al cliente acerca de los productos y servicios con los que cuenta la empresa. Mediante el contacto telefónico se concreta una cita para presentar al cliente de manera formal los productos o servicios ofrecidos.

##### *Personal de contacto y soporte físico.*

Una vez que se dan a conocer los productos y servicios de EATA y se concreta una visita, un vendedor se acerca al lugar de preferencia del cliente potencial con el fin de presentar de manera formal y al detalle el producto o servicio que desea. En esta etapa el vendedor maneja material de apoyo, físico o digital, para la presentación y el cliente potencial aclara cualquier duda acerca de lo ofrecido.

##### *Prestación.*

En esta etapa se realiza la entrega del producto o servicio adaptado a las necesidades del cliente; así como también se entrega el material complementario.

##### *Servicio post-venta.*

EATA mide la percepción de calidad del servicio o producto que tiene el cliente a través de encuestas realizadas a los colaboradores de las empresas al finalizar cada servicio y

---

<sup>11</sup> *E-mailing*: Método utilizado en el marketing directo como medio de comunicación comercial, se utiliza para enviar mensajes a los clientes actuales y potenciales.

reuniones y entrevistas a profundidad con la persona encargada de compras o autoridades de los departamentos que reciben el servicio. Acepta sugerencias para aplicarlas y así generar el mejoramiento continuo. Además, se mantiene en contacto permanentemente con los clientes.

#### *Actividades de soporte.*

##### *Directorio y dirección general.*

Los directivos de la empresa se encargan de que la estructura organizacional esté enfocada en los clientes, realizan investigación del sector con el fin de innovar y crear nuevos servicios o productos que satisfagan las necesidades de los clientes y de los clientes potenciales. Del mismo modo, se encargan de la comunicación interna para que el producto y servicio entregados sean de la mejor calidad.

##### *Tecnología.*

En esta etapa se da la inclusión de la tecnología en los servicios que EATA ofrece.

##### *Infraestructura.*

Dentro de la cadena de valor se encuentra la infraestructura de EATA y de sus proveedores, en esta se realiza la entrega del producto.

##### *Abastecimiento.*

En esta parte de la cadena de valor se manejan los suministros de oficina, materiales de apoyo para las presentaciones y material para entregar a los clientes.

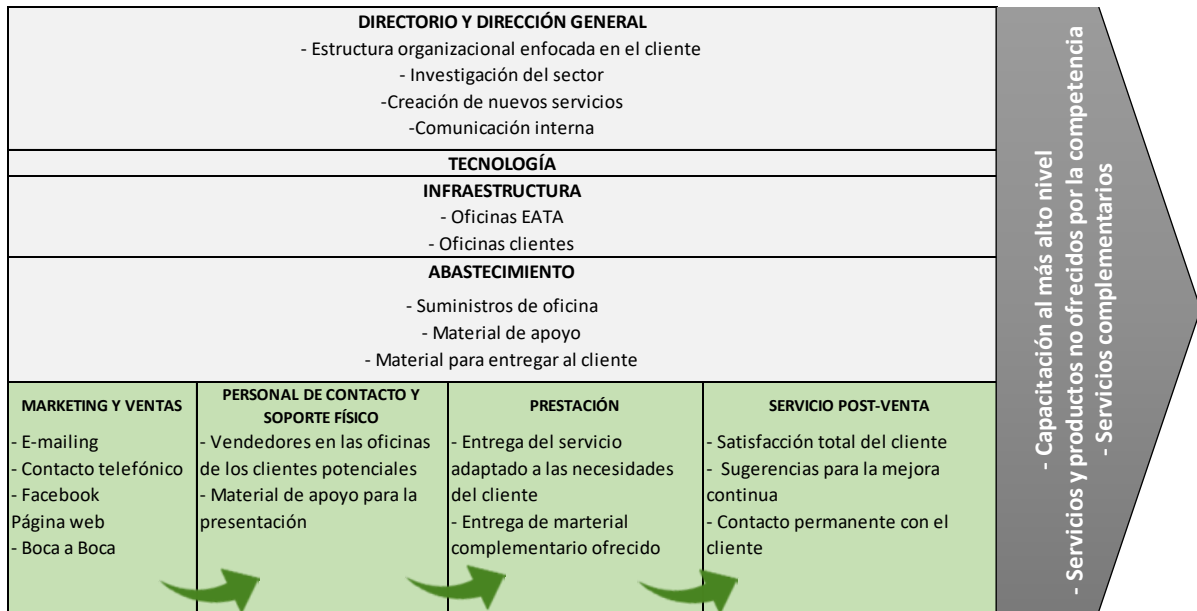


Gráfico 12. Cadena de valor. Elaboración propia.

La cadena de valor contiene tres componentes: actividades primarias, secundarias y margen. En este caso las actividades primarias están representadas por el color verde, las secundarias por el color gris y el margen por el color plomo.

## Análisis FODA.

### Fortalezas.

- EATA se encuentra en una expansión de su cartera de productos.
- Se adapta a los cambios del mercado y el entorno y se enfoca en cubrir sus necesidades.
- Tiene productos especializados y con valor agregado, que otras empresas no ofrecen.
- Cuenta con 13 años de experiencia.
- Forma al personal constantemente a través de capacitaciones e innovación en el conocimiento de nuevas técnicas.
- Tienen alianzas estratégicas con otras empresas del sector.
- Se maneja el proceso de compras públicas, es decir, EATA participa en los concursos de contratación pública para trabajar con entidades dicho sector.
- No manejan una segmentación tradicional, manejan la tribalización.

- Cuentan con una amplia selección de instructores de diversos temas, capacitadores con mucha experiencia y del más alto nivel.
- Inclusión de tecnología en los productos.
- Capacidad de atender la demanda del mercado actual y futura.
- Lealtad hacia la empresa por parte de los clientes, puesto que los directivos de EATA mantienen buena relación con directivos de empresas.

***Oportunidades.***

- Reformas educativas establecidas por el ministerio de educación.
- Algunos productos y servicios no son ofrecidos por otras empresas.
- Relevancia de los temas referentes a las “Neuro- ciencias aplicadas”.
- EATA se encuentra en un sector susceptible a valores agregados y promociones.
- Creación del nuevo sistema nacional de cualificaciones y capacitación profesional.
- Entrada de empresas mineras al país.
- Alianzas estratégicas con clientes con el fin de que faciliten a EATA sus instalaciones o personal para promocionar sus productos a cambio de se les concede cupos gratuitos o descuentos en sus cursos o productos.

***Debilidades.***

- Los pagos a sus proveedores y colaboradores dependen de los pagos que los clientes realicen a EATA.
- Falta de organización en los proyectos nuevos que se realizan.
- Planificación estratégica en proceso.
- Falta de *CRM*<sup>12</sup> y seguimiento de clientes.

---

<sup>12</sup> *CRM*: Proviene de la sigla del término en inglés Customer Relationship Management, hace referencia al modelo de gestión de la organización enfocada en el cliente y la relación que se tiene con el mismo.

- Falta de formalidad en su esquema de trabajo, no se tienen procesos establecidos ni un seguimiento de estos.
- No cuentan con una fuerza de ventas.
- Existen productos que no han sido promocionados de ninguna manera, el caso del Coaching es uno de ellos.
- Muchos de los nichos a los que se dirigen los productos de EATA, desconocen de la existencia de la marca.

***Amenazas.***

- Trabaja con el Estado, no se reciben pagos puntales.
- Referente a las capacitaciones, varias empresas ofrecen el mismo servicio.
- Crisis económica.
- Cambios políticos y gubernamentales pueden provocar la no continuidad de contratos.
- Leyes y reglamentos existentes que cambian con facilidad.
- Falta de interés por parte de las empresas para formar por competencias a sus colaboradores.
- Decrecimiento del mercado a capacitar por falta de presupuesto estatal y privado.

*Tabla 6. FODA EATA Cia. Ltda.*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de cartera de productos.</li> <li>• Adaptación a los cambios del entorno.</li> <li>• Productos especializados.</li> <li>• 13 años de experiencia.</li> <li>• Formación periódica del personal y de conocimientos y técnicas.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas del sector.</li> <li>• Proceso de compras públicas.</li> <li>• Tribalización.</li> <li>• Calidad y diversidad de instructores.</li> <li>• Inclusión de tecnología a sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas educativas establecidas por el ministerio.</li> <li>• Algunos productos y servicios no son ofrecidos por otras empresas.</li> <li>• Relevancia de los temas referentes a las “Neuro- ciencias, ventas, marketing”.</li> <li>• Alianzas estratégicas.</li> <li>• Sector susceptible a valores agregados, promociones.</li> <li>• Creación del nuevo sistema nacional de cualificaciones y capacitación</li> </ul>

productos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de atender la demanda del mercado actual y futura.</li> <li>• Lealtad por parte de los clientes.</li> </ul>	profesional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de empresas mineras al país.</li> <li>• Alianzas estratégicas con clientes.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos a sus proveedores y colaboradores dependen de los pagos que los clientes realicen a EATA.</li> <li>• Falta de organización.</li> <li>• Planificación estratégica en proceso.</li> <li>• Falta de liquidez.</li> <li>• Falta <i>CRM</i>.</li> <li>• Falta de formalidad en su esquema de trabajo.</li> <li>• No cuentan con una fuerza de ventas.</li> <li>• Productos y marca sin promoción y publicidad.</li> <li>• Desconocimiento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja con el Estado.</li> <li>• Varias empresas ofrecen capacitación del personal.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Cambios políticos y gubernamentales.</li> <li>• Leyes y reglamentos existentes que cambian con facilidad.</li> <li>• Falta de interés en formar por competencias a los colaboradores.</li> <li>• Decrecimiento del mercado a capacitar por falta de presupuesto estatal y privado.</li> </ul>

Elaboración propia

### Matriz EFE y EFI.

Por motivos académicos y temporales las matrices desarrolladas a continuación están enfocadas en EATA como un todo y no en cada uno de sus productos y servicios.

Tabla 7. Matriz EFE EATA

	Peso	Calificación	TOTAL
<b>Oportunidades</b>			
Reformas educativas establecidas por el ministerio.	7%	4	0,28
Algunos productos y servicios no son ofrecidos por otras empresas.	12%	3	0,36
Relevancia de los temas referentes a las “Neurociencias, ventas, marketing”.	9%	3	0,27
Sector susceptible a valores agregados, promociones.	10%	2	0,2
Creación del nuevo sistema nacional de cualificaciones y capacitación profesional	5%	3	0,15
Entrada de empresas mineras al país.	3%	1	0,03
Alianzas estratégicas con clientes.	8%	2	0,16
<b>Amenazas</b>			
Trabaja con el Estado.	8%	3	0,24
Varias empresas ofrecen capacitación del personal.	3%	2	0,06
Crisis económica.	8%	3	0,24
Cambios políticos y gubernamentales.	5%	3	0,15
Leyes y reglamentos existentes que cambian con facilidad.	4%	4	0,16

Falta de interés en formar por competencias a los colaboradores.	9%	3	0,27
Decrecimiento del mercado a capacitar por falta de presupuesto estatal y privado.	9%	3	0,27
<b>TOTAL</b>	100%		<b>2,84</b>

Elaboración propia, **Fuente:** Conceptos de administración estratégica. Fred. R. David.

Tabla 8. Matriz EFI EATA

	Peso	Calificación	TOTAL
<b>Fortalezas</b>			
Expansión de cartera de productos.	6%	4	0,24
Adaptación a los cambios del entorno.	7%	4	0,28
Productos especializados.	6%	3	0,18
13 años de experiencia.	5%	3	0,15
Formación periódica del personal y de conocimientos y técnicas.	4%	3	0,12
Alianzas estratégicas con otras empresas del sector.	5%	3	0,15
Proceso de compras públicas.	2%	2	0,04
Tribalización.	6%	1	0,06
Calidad y diversidad de instructores.	5%	3	0,15
Inclusión de tecnología a sus productos.	6%	3	0,18
Capacidad de atender la demanda del mercado actual y futura.	4%	3	0,12
Lealtad por parte de los clientes.	5%	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
Los pagos a sus proveedores y colaboradores dependen de los pagos que los clientes realicen a EATA.	4%	2	0,08
Falta de organización.	3%	3	0,09
Planificación estratégica en proceso.	4%	3	0,12
Falta de liquidez.	5%	3	0,15
Falta CRM.	5%	2	0,1
Falta de formalidad en su esquema de trabajo.	3%	3	0,09
No cuentan con una fuerza de ventas.	7%	2	0,14
Productos y marca sin promoción y publicidad.	8%	2	0,16
<b>TOTAL</b>	100%		<b>2,75</b>

Elaboración propia, **Fuente:** Conceptos de administración estratégica. Fred. R. David.

Las matrices EFE y EFI dan como resultado una calificación mayor al promedio, es decir, EATA maneja de manera adecuada las estrategias frente a los diversos factores. Sin embargo,

existe la posibilidad de mejorar tanto en las estrategias que atacan a los factores externos como las estrategias internas.

**Matriz interna – externa (IE).**

EATA se encuentra ubicada en el cuadrante V de la matriz IE, esto quiere decir que la empresa se debe conservar y mantener, considerando que siempre existen puntos de mejora.

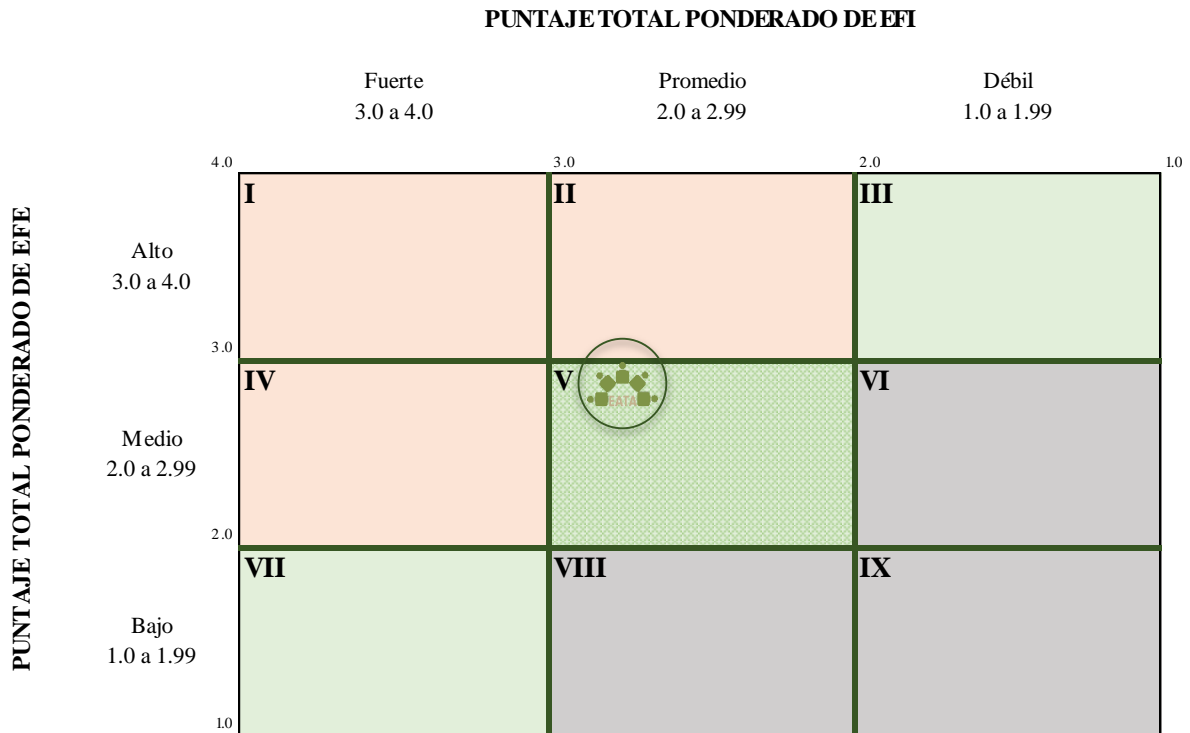


Gráfico 13. Matriz IE, EATA. Elaboración propia

Los colores de la gráfica representan la posición en la que se encuentra la compañía y sugieren qué tipo de estrategias utilizar. En este caso el color naranja indica que la empresa debe crecer y construir, el color verde indica conservar y mantener; y el color gris indica cosecha o desinversión.

**Objetivos estratégicos y financieros**

- Mantener una rentabilidad mínima promedio de 36,66% en todos los negocios que EATA realice y elevar la facturación a un millón cien mil dólares para el año 2020.
- EATA contará con instalaciones propias a finales del 2020.
- Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes a un 99% hasta finales de 2020.
- EATA contará con 13 productos y los ya existentes deberán haber pasado por dos ajustes, esto hasta inicios del 2020.

- Elevar los ingresos de nuestros empleados a por lo menos dos salarios mínimos vitales vigentes para el 2020.

- Asegurar el desarrollo de por lo menos una competencia anual en cada uno de los colaboradores de EATA.

**Objetivos de marketing estratégico.**

- Incrementar el posicionamiento de marca y productos de EATA en el mercado con el propósito de que al menos una (1) de cada diez (10) empresas la prefieran.

- Implementar una fuerza de ventas de mínimo una (1) persona por producto para el año 2.020.

- Desarrollar una segmentación de mercado con una metodología no tradicional en el primer trimestre del 2.018.

**Objetivos de *marketing* operativo.**

- Implementar un sistema de administración de clientes (*CRM*) hasta el año 2.018.

- Mejorar los procesos internos de la compañía con el fin de tener productos y servicios de alta calidad para el 2.017.

## Capítulo II

### Estrategias de marketing

En las primeras secciones de este capítulo se detalla la situación actual de la compañía en cuestión y el tipo de estrategias que se proponen para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente, considerando estrategias de *marketing* estratégico y operativo. Por otro lado, las estrategias de *marketing* propuestas se desarrollan en la última sección de este capítulo.

La gran estrategia en la que EATA se enfocará es la mejor solución total de servicio, es decir, todas las actividades a proponer estarán dirigidas al cumplimiento de los objetivos de *marketing* y a su vez a brindar la mejor solución a los clientes actuales y potenciales de la empresa. Para lograrlo se potenciará la marca EATA y la compañía se enfocará en su público objetivo, mejorando los procesos internos y acercándose a los mismos.

#### **Marketing estratégico.**

##### ***Segmentación.***

##### *Segmentación hard*<sup>13</sup>.

Considerando los productos que EATA ofrece, se tienen cinco (5) segmentos descritos a continuación, tomando en cuenta la segmentación tradicional.

1. Padres de familia o personas que se dedican al cuidado o educación de niños de 1 a 5 años de edad, que se encuentren en cualquier lugar del País, que tengan un ingreso económico medio o mayor y con un nivel de educación de bachiller o superior. Son personas que se preocupan por el desarrollo de los niños y su enfoque es el bienestar. Buscan comprender qué ocurre en el cerebro de los niños con el fin de educarlos de manera correcta. Pueden ser clientes actuales o potenciales y tienen una actitud entusiasta y positiva frente a los productos ofrecidos.

---

<sup>13</sup> Segmentación *hard*: Segmentación tradicional realizada tomando en cuenta aspectos demográficos, geográficos, conductuales y psicográficos.

2. Universidades e institutos ubicados en el Ecuador con un ingreso total medio o superior. Buscan mejorar la calidad de sus servicios a través del desarrollo de sus docentes y administrativos. Usan regularmente los productos ofrecidos y tienen una actitud entusiasta y positiva frente a los mismos.
3. Colegios privados ubicados en el Ecuador con un enfoque en el desarrollo de sus colaboradores y preocupados por sus estudiantes; buscan mejorar la calidad educativa con el fin de cumplir con los estándares establecidos por el ministerio de educación. Son usuarios regulares y de actitud positiva frente a los servicios y productos ofrecidos.
4. Empresas públicas o privadas ubicadas en el Ecuador que dan importancia al desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, buscan motivar al personal y mejorar la calidad de sus servicios o productos. Son usuarios regulares y potenciales y tienen una actitud positiva frente a la marca.
5. Hombres o mujeres de 16 años o más, establecidas en la ciudad de Quito, que cuenten con un ingreso medio o superior y que buscan mejorar y lograr sus objetivos.

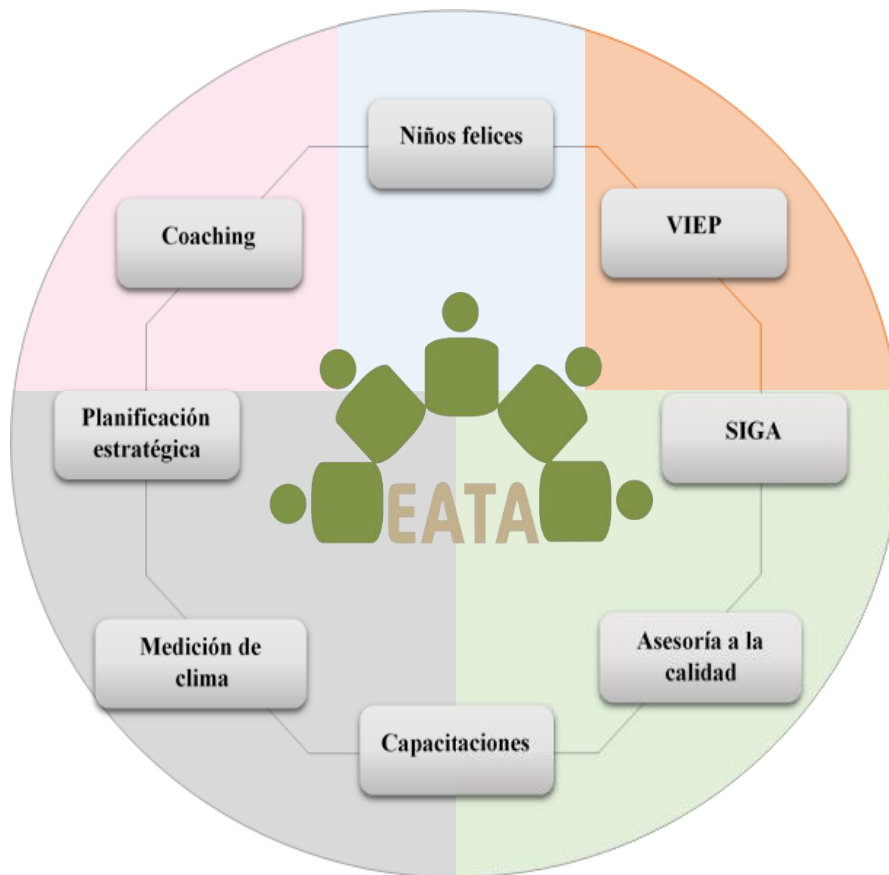


Gráfico 14. Segmentación EATA por producto. Elaboración propia

Los colores representan el segmento al que está dirigido cada producto. En este caso el celeste representa a los padres y personas que se dedican al cuidado y educación de niños, el naranja a las universidades e institutos, el verde a los colegios privados, el gris a las empresas públicas y privadas y finalmente el rosa a las personas de 16 años o más.

### ***Ventajas únicas.***

Las ventajas únicas que tiene EATA se pueden notar en los diferentes productos que ofrece. En los productos VIEP, SIGA y niños felices tiene como ventaja que otras empresas no los ofrecen; además, en el caso de la plataforma SIGA, cuenta con más aplicativos y funciones que facilitan el desempeño de las instituciones educativas. Por otro lado, las capacitaciones, asesorías y coaching tienen como ventaja el servicio de calidad que brinda frente a otras empresas que ofrecen estos productos y la experiencia que tienen los clientes al obtener el servicio. Adicionalmente se generan relaciones de largo plazo con los mismos.

### ***Marca.***

EATA es una marca paraguas, es decir, acoge a varias categorías de producto y está representada por un isologo<sup>14</sup> y una sigla<sup>15</sup>. El nombre de la empresa es en honor a Ezequiel Aureliano Torres Arroyo, un maestro y orador que dedicó su vida a la educación y progreso de la sociedad. Por otro lado, la imagen de la marca representa la unión y el desarrollo de las personas y el color verde que la identifica va de la mano con la juventud, la estabilidad, el crecimiento, la renovación, libertad y resistencia. Además, el verde puede representar, resiliencia o un nuevo comienzo y se asocia con el dinero y la abundancia. A nivel emocional tiene una fuerte relación con la seguridad.

El eslogan<sup>16</sup> de EATA es “Somos especialistas en educación” y “Educación al más alto nivel”.

La identidad de la marca se refiere a como debe ser percibida la misma, su significado es la propuesta de esta hacia sus clientes. Se compone por las asociaciones y la personalidad de la marca.

Las asociaciones tienen relación con lo que el consumidor recuerda de la marca, EATA se enfoca en: educación, capacitación, asesorías, calidad y responsabilidad. Por otro lado, la personalidad se refiere a las características humanas que se asocian a la marca con el fin de generar un vínculo con los consumidores, la personalidad de la empresa es: innovadora, preocupada por la sociedad, transparente, confiable, amigable, seria y respetuosa.

### ***Estrategia genérica.***

Considerando la manera en la que EATA trabaja y los objetivos establecidos, las estrategias que se plantean se basan en: estrategias de enfoque de Porter y estrategias intensivas propuestas por Fred R. David.

---

<sup>14</sup> Isologo: En la gerencia de marca el isologo se refiere al conjunto de imagen y texto de una marca, es decir, son partes indivisibles y sólo funcionan juntos.

<sup>15</sup> Sigla: Abreviación gráfica formada por el conjunto de letras iniciales de una expresión compleja. (RAE)

<sup>16</sup> eslogan: Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc. (RAE)

### *Estrategias de enfoque.*

Con las estrategias de enfoque las empresas se concentran en un segmento específico del mercado, es decir, ofrecen servicios o productos que satisfacen las necesidades de un determinado grupo de consumidores o nicho. Con este tipo de estrategias se busca la atención eficiente de un grupo de consumidores. La estrategia que más se adapta a EATA es la del tipo cinco (5), enfoque y mejor valor (gráfico 15).

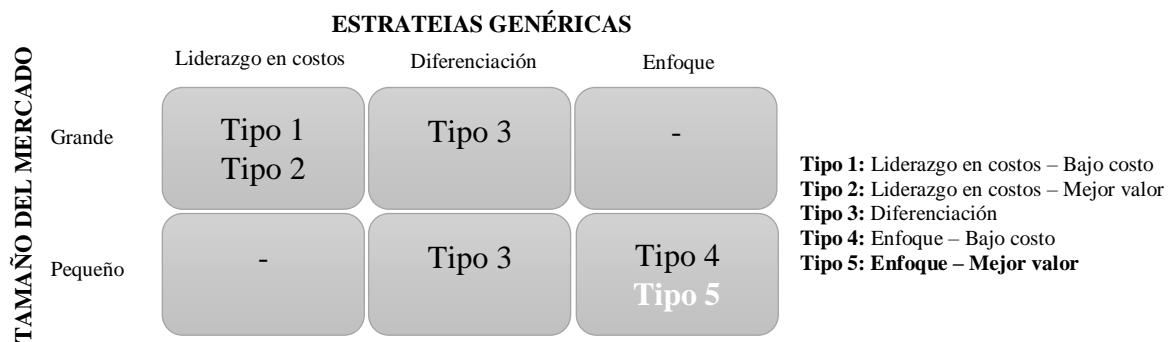


Gráfico 15. Las cinco (5) estrategias genéricas de Porter. Elaboración propia. **Fuente:** Conceptos de administración estratégica, pag 149 - Fred R. David.

### *Estrategias intensivas.*

Las estrategias intensivas se subdividen en tres (3), estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado. Para el caso EATA las estrategias que se adaptan de mejor manera son las de penetración de mercado y desarrollo de producto

Con la penetración de mercado se busca incrementar la participación de mercado de los servicios que ofrece la empresa. La organización logra esta estrategia “a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing” (David F. R., 2013, pág. 141). Por otro lado, con el desarrollo de producto se pretende mejorar e innovar constantemente los productos o servicios ofrecidos por la compañía con el fin de incrementar las ventas.

### **Marketing operativo.**

### **Marketing mix.**

Como se mencionó anteriormente el *marketing mix* se compone de cuatro partes: producto, precio, plaza y promoción. Para el desarrollo del presente trabajo no se aplicarán estrategias

de precio, puesto que EATA ya cuenta con una estrategia establecida, la misma que se basa en no manejar precios fijos sino precios variables dependiendo de las necesidades del cliente a partir de un precio base. Por otra parte, las estrategias de producto, plaza y promoción si se considerarán debido a que se relacionan con las de *marketing* estratégico.

Actualmente la empresa en cuestión está implementando tecnología en algunos de sus productos, con el fin de que estos sean más atractivos para el cliente; además, está expandiéndose a otras ciudades para ofrecer sus servicios. Por esta razón, se exponen varias estrategias para implementar en la última sección del capítulo.

#### ***Modelo del octógono.***

#### *Modelo mecánico.*

EATA cumple eficazmente con las estrategias que maneja en la actualidad. Su estructura formal es jerárquica y se trata de que sea lineal. Hay que mencionar que a pesar de que la organización realiza encuestas de calidad de servicio y satisfacción a los clientes después de cada servicio brindado, no maneja indicadores para conocer el nivel de la misma con respecto al cliente interno y externo; además, reciben felicitaciones constantes de sus clientes.

#### *Modelo vivo.*

En este aspecto EATA no presenta inconvenientes, cumplen al cien por ciento (100%) con sus competencias diferenciadoras, sin embargo hacen falta estrategias para que el mercado conozca la marca; el estilo que manejan los directivos de la compañía se basa en la comunicación fluida, abierta y directa y en la confiabilidad que esta genera. Además, los colaboradores trabajan en equipo y con profesionalidad, con el fin de crear y conservar un buen ambiente laboral, es por esto que se trata de que la jerarquía sea lineal sin que se pierda el respeto.

*Modelo antropológico.*

La empresa cumple con su misión externa e interna. Todo lo que ofrecen a sus consumidores y a sus colaboradores lo realizan. Los colaboradores se sienten bien en la empresa, aspecto que se demuestra con la baja rotación de personal. Una de las principales virtudes de esta compañía es que se preocupan por el desarrollo de las personas y de la sociedad. Los valores que buscan en las personas con las que trabajan son honestidad, responsabilidad, adaptabilidad, pasión y compromiso.

Tabla 9. Modelo del octógono adaptado a EATA

<b>CLIENTES</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>COLABORADORES</b>
<b>Estrategia</b>	<b>Sistemas de control</b>	<b>Estructura formal</b>
-Calidad. -Servicio. -Clientes a largo plazo. -Confiabilidad. -Innovación.	-No manejan indicadores de calidad.	-Jerárquico. - Se trata de que sea lineal.
<b>Competencias diferenciadoras</b>	<b>Estilos</b>	<b>Estructura informal</b>
-Servicios y productos personalizados. -Servicio de calidad por parte de los colaboradores. -Especialización.	-Comunicativos +Comunicación directa +Comunicación fluida -Confiabilidad	-Trabajo en equipo. -Profesionalidad. -Buen ambiente laboral.
<b>Misión externa</b>	<b>Virtudes</b>	<b>Misión interna</b>
Busca impulsar el desarrollo organizacional del sector público y privado, de grupos sociales jurídicamente constituidos en el Ecuador, a través de la implementación de varios modelos propios, cubriendo de esta manera necesidades específicas de los clientes, esto con niveles de satisfacción superiores al 98%, generando en ellos confianza y relaciones a largo plazo.	- Empresa que se preocupa por el desarrollo de las personas. -Valores +Honestidad +Responsabilidad +Organización +Adaptabilidad +Pasión +Compromiso +Experiencia	-Capacitación constante para el personal. -Mejora continua. -Buenas relaciones con los colaboradores. -Abiertos a recibir ideas de los colaboradores y externos.

Elaboración propia. **Fuente:** Clase de administración aplicada dictada por el Profesor Diego Ignacio Montenegro.

## Desarrollo de estrategias.

En este apartado se detallan las siete (7) estrategias a implementar. Para el desarrollo de las mismas se tomaron en cuenta los tipos de estrategias descritos anteriormente y serán aplicadas tanto para el *marketing* estratégico como para el operativo en conjunto.

Tabla 10. Distribución de estrategias por tipo

Marketing Estratégico	
Enfoque y mejor valor	Tribalización
	Mejoramiento de productos y servicios
	Desarrollo de marca
	Administración de clientes
	Creando un futuro
Penetración de mercado	Desarrollo de marca
	Administración de clientes
	Potenciación de venta
Desarrollo de productos	Mejoramiento de productos y servicios
Marketing Operativo	
Producto	Mejoramiento de productos y servicios
Plaza	Tribalización
	Desarrollo de marca
	Potenciación de venta
	Creando un futuro
Promoción	Potenciación de venta

Elaboración propia.

### *Tribalización.*

A diferencia de la segmentación hard detallada en la primera sección de este capítulo, con la que se tienen cinco (5) segmentos, se propone desarrollar una Segmentación *soft*<sup>17</sup> con la que se tendrán dos (2), los mismos que son descritos a continuación:

1. Organizaciones y empresas formadas por líderes que se preocupan por los demás, es decir, no quieren todo para ellos mismos y se sienten parte de la organización.  
Empresas que tienen como filosofía el bienestar de sus colaboradores, buscan su desarrollo personal y profesional; además, creen en el trabajo en equipo. Estas

<sup>17</sup> Segmentación *soft*: Tipo de segmentación de mercado que se enfoca en las emociones y deseos de los consumidores.

instituciones no consideran a las personas como un recurso, las consideran un talento, una de las partes más importantes para su correcto desempeño. Sin embargo, no dejan de lado el beneficio que obtienen los clientes y la misma empresa aplicando esta filosofía. Es decir, están enfocadas en su crecimiento al tiempo que se desarrollan los colaboradores.

2. Personas decididas y confiadas, que tienen como prioridad salir adelante y mejorar constantemente, instruyéndose por su propia voluntad y medios. Buscan desarrollarse en cada aspecto de su vida porque les importa su formación y lograr sus objetivos. Son personas fuertes y con convicción de que pueden enriquecerse ellos y a su entorno.

### ***Mejoramiento de productos y servicios.***

El mejoramiento de productos se da a través de la inclusión de tecnología en cada uno de ellos. Actualmente EATA ha incluido tecnología en las capacitaciones y en la plataforma SIGA; no obstante, se propone que la incorporación de tecnología se de en el resto de sus productos.

En las asesorías a la calidad educativa, medición de clima organizacional, planificación estratégica y VIEP, adicionalmente a la comunicación que tiene EATA con sus clientes durante la entrega del servicio, se debe crear una plataforma virtual interactiva en la que los clientes puedan conectarse en tiempo real con el trabajo que realiza la empresa. De esta manera estos servicios serán más atractivos para los clientes.

Con referencia al coaching y al programa niños felices, EATA debe implementar una versión en línea de estos productos, de manera que sea posible que expertos internacionales asociados a la compañía brinden este servicio y que los clientes puedan obtener el mismo en cualquier momento y lugar.

Por otro lado, el servicio que brinda EATA debe mejorar constantemente, a través de un proceso de formación continua de los colaboradores en temas de servicio de excelencia al cliente, comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y liderazgo.

Finalmente, EATA debe enfocarse en el desarrollo de nuevos productos conforme el mercado y las necesidades de los clientes cambian.

### ***Desarrollo de marca.***

Para el desarrollo de marca se propone que EATA participe en cualquier tipo de eventos, específicamente de capacitación y educación. La participación será a través de auspicios, intervenciones por parte de los profesionales de la empresa y colaboración en la organización de dichos eventos, de esta manera la marca EATA estará presente en cada evento.

Adicionalmente, se hará uso del marketing digital con campañas en redes sociales, *e-mailing*, la creación de un blog corporativo en el que se expongan temas relevantes acerca de la variedad de productos que ofrece, artículos relacionados y opiniones de expertos nacionales e internacionales, anuncios en Google y posicionarse en el primer lugar de los motores de búsqueda mediante un adecuado manejo de la red, posicionando las palabras: capacitación, educación, talleres, cursos, coaching, empresas de servicios, instructores.

Simultáneamente se deben generar alianzas estratégicas con otras empresas de servicios con el fin de posicionar la marca EATA en todo el País; así como también con clientes actuales y potenciales para lograr un beneficio mutuo. Por ejemplo, ofrecer una capacitación para el personal de un hotel y recibir a cambio una reserva en los salones para realizar las capacitaciones de la empresa.

Finalmente, realizar encuentros con los clientes potenciales de temas referentes a sus necesidades con el objetivo de que estos conozcan los beneficios del producto que ofrece la compañía. Así por ejemplo, está la organización de un desayuno con los gerentes de talento humano de ciertas empresas para ofrecerles un plan motivacional de capacitación en

competencias blandas<sup>18</sup> para sus colaboradores y hacerles una invitación a un taller de muestra.

### ***Administración de clientes.***

Implementar un programa de *CRM* con el que los colaboradores de EATA puedan asignar, administrar y resolver problemas con eficiencia, puesto que en la plataforma a utilizar (SugarCRM o CRM Vtiger) se presentan informes y flujos de cada uno de los clientes que permiten identificar dificultades, evaluar las necesidades y realizar seguimiento. Además, se tiene en tiempo real la información de ventas, especificaciones de las necesidades e historial de los clientes.

Se debe trabajar en la cercanía con el cliente, aprovechando la información que se obtiene de la plataforma, con actividades adicionales como el envío de detalles por el cumpleaños de las personas que contratan el servicio, aniversario de las empresas clientes y fechas festivas; por ejemplo, en fin de año enviar una agenda de EATA a cada cliente junto con un mensaje escrito por el gerente de la empresa.

Por otra parte, implementar un sistema de *Call center*<sup>19</sup> con el fin de realizar seguimiento a los clientes y conocer sus nuevas necesidades.

### ***Establecimiento de procesos.***

EATA cuenta con procesos establecidos, sin embargo no se encuentran detallados formalmente, es por esto que se debe detallar los procesos a realizar antes, durante y después de brindar el servicio, es decir, una vez realizada una venta, se debe seguir ciertos pasos para que el servicio se dé completo y con calidad, para esto se pueden utilizar herramientas como un *checklist*<sup>20</sup> y un manual de procesos, así como también un buen manejo de inventarios con

---

<sup>18</sup> Competencias blandas: competencias que permiten el desarrollo integral humano.

<sup>19</sup> *Call center*: del inglés, centro de llamadas telefónicas, es un sistema de administración y gestión que tiene como fin la recepción o emisión de información.

<sup>20</sup> Checklist: lista de control y hoja de verificación.

el fin de que no falten recursos al momento de brindar el servicio y que se entreguen todos los materiales utilizados durante el servicio.

De igual manera, EATA capacita a sus colaboradores constantemente, sin embargo, no se tiene registros de esta actividad, razón por la cual se debe implementar un registro de capacitación en el que consten fechas, duración, tema y listas de asistencia.

Finalmente, se deben implantar indicadores de calidad y de gestión. Los primeros con el fin de conocer cómo se está manejando EATA con respecto al cliente y a los servicios que ofrece. Teniendo en cuenta que el servicio y la calidad del mismo son componentes de sus competencias diferenciadoras y su estrategia.

Por consiguiente, los indicadores que se implementarán son: un sistema de quejas, sugerencias y felicitaciones, evaluación de satisfacción al cliente con estadísticas. De esta manera, la empresa tendrá conocimiento absoluto de la opinión y percepción de la misma por parte de los consumidores y si están recibiendo la atención adecuada; información que se publicará en las redes, blog y página web de EATA con el fin de que los consumidores conozcan el nivel de satisfacción.

Es importante que la empresa también implemente indicadores de gestión para mantenerse al tanto del cumplimiento de procesos y metas establecidas. Dichos indicadores son: de cumplimiento, evaluación, eficiencia y satisfacción del colaborador. A través de estos, EATA evaluará el nivel de cumplimiento y la manera en la que se procede dentro de la organización, considerando el tiempo de atención y ejecución. Además, evaluará si los colaboradores se encuentran satisfechos en el trabajo.

### ***Potenciación de venta.***

A corto plazo contratar vendedores con pago por comisión de ventas, uno enfocado en colegios, otro en empresas públicas y privadas y otro para la venta de productos a personas naturales y a largo plazo contratar una fuerza de ventas con sueldo básico y comisiones.

Como resultado de la contratación de personal de ventas el organigrama de la compañía presenta cambios (gráfico 16), puesto que las operaciones y las ventas se dividen.



Gráfico 16. Organigrama propuesto para EATA.

Por otro lado, hacer paquetes con varios servicios complementarios que ofrece EATA para los clientes y demostrarles el beneficio que obtendrían al utilizarlos en conjunto, utilizando herramientas como invitaciones de observadores en los servicios que se prestan.

Para mantener la calidad en el servicio que brinda la empresa, los colaboradores deben cumplir con un perfil que se adecue a EATA. A continuación se detalla el perfil del vendedor y la remuneración de los mismos.

#### *Perfil del vendedor.*

El vendedor debe tener conocimientos de la empresa y de mercado, la historia, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece, debe conocer quiénes son los clientes actuales y potenciales, los competidores y los precios del mercado. Además, debe contar con ciertas actitudes y competencias para cumplir con el cargo.

Actitudes: La actitud del vendedor es una de las cualidades más importantes que debe tener, en este caso deben ser:

- **Compromiso:** demostrar que quiere lograr los objetivos propuestos por la empresa, colaborar con sus compañeros y crear y mantener buenas relaciones con los clientes.

- Determinación: estar dispuesto a lograr los objetivos a través de su decisión y resolución.
- Entusiasmo: manifestar pasión en las actividades que realiza, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente y la empresa.
- Paciencia: ser capaz de mantener la calma y ser tolerante frente a situaciones complicadas.
- Honestidad: ser veraz, transparente y actuar con integridad y ética.
- Responsabilidad: cumplir con las normas de la empresa y con lo ofrecido al cliente.

Competencias<sup>21</sup>: son los conocimientos, destrezas y aptitudes que debe tener el vendedor para desempeñarse eficazmente en el trabajo. Las necesarias para el puesto en EATA son las siguientes:

- Adaptación y Flexibilidad ante los cambios: Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente, y aceptar, entender, o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise.
- Autoaprendizaje: Buscar y orientarse hacia las nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional; aprender de los errores utilizando nuevas estrategias para mejorar de forma constante.
- Autonomía y toma de decisiones: Desarrollar sus propias ideas y propuestas, actuando con criterios propios, con el fin de lograr los objetivos de venta.
- Comunicación oral: Capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad. Supone

---

<sup>21</sup> Las competencias detalladas en el presente trabajo fueron tomadas del diccionario de competencias de Pamplona del año 2012- [www.montaner.com](http://www.montaner.com). Información recibida en la clase de Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo dictada por el Profesor Álvaro López en la Universidad de los Hemisferios.

además la habilidad para escuchar y entender a otros estableciendo un diálogo de forma efectiva.

- **Establecimiento de relaciones interpersonales:** Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social. Supone la capacidad para escuchar, interpretar y entender los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás y un cierto conocimiento para los usos y costumbres sociales.
- **Orientación a resultados:** Motivación para alcanzar y si es posible superar los resultados previstos.
- **Persuasión y Negociación:** Desarrollar una habilidad negociadora en contextos conflictivos, resolver bloqueos y llegar a consensos, realizando las concesiones necesarias para lograr las metas.
- **Planificación y Organización:** Capacidad para anticipar y asignar, de una forma lógica y ordenada, las acciones a seguir distribuyendo recursos para lograr unos resultados.

#### *Remuneración vendedores.*

La remuneración para los vendedores de EATA en el corto plazo varía con respecto al producto que se comercializa, el cliente y el vendedor. Es decir, el gerente de la empresa establecerá un porcentaje de comisión sobre la venta de cada uno de los productos, puesto que el precio se fija considerando la situación y necesidad de cada cliente. Además, tomará en cuenta la experiencia del vendedor para establecer dicho porcentaje.

Finalmente, para el manejo de las redes y el apoyo a los vendedores y asistente general de EATA se contratará a una persona. A continuación se desarrolla la modificación del organigrama (gráfico 17) y la remuneración; la descripción del puesto de trabajo se encuentra en el anexo 2.



Gráfico 17. Organigrama final propuesto para EATA.

#### Remuneración asistente comercial.

La persona contratada recibirá una remuneración mensual de \$ 420,00. En el primer año de trabajo el valor neto a recibir es de \$ 380,31, puesto que se le descuenta el aporte al IESS que es del 9.45% (tabla 11). A partir del segundo año a la remuneración se le suman los fondos de reserva, el 8,33% del sueldo, que en este caso son \$ 37,49; así el colaborador recibirá \$ 444,96 (tabla 12). En las tablas expuestas a continuación, se indica el valor anual a recibir, tomando en cuenta el décimo tercero y décimo cuarto sueldo, establecidos por ley<sup>22</sup>.

Tabla 11. Remuneración mensual y anual del primer año de asistente comercial

<b>sueldo</b>	\$ 450,00
<b>Aporte IESS</b>	\$ 42,53
<b>Fondos de reserva</b>	\$ 37,49
<b>NETO MENSUAL</b>	<b>\$ 444,96</b>
<b>sueldo</b>	\$ 5.400,00
<b>Aporte IESS anual</b>	\$ 510,30
<b>Fondos de reserva</b>	\$ 449,82
<b>Décimo tercero</b>	\$ 450,00
<b>Décimo cuarto</b>	\$ 375,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 6.164,52</b>

Elaboración propia.

<sup>22</sup> Los valores detallados cambiarán según la variación de los porcentajes y salario básico unificado.

Tabla 12. Remuneración mensual y anual a partir del segundo año de asistente comercial.

<b>sueldo</b>	\$ 420,00
<b>Aporte IESS</b>	\$ 39,69
<b>Fondos de reserva</b>	\$ -
<b>NETO MENSUAL</b>	<b>\$ 380,31</b>
<b>sueldo</b>	\$ 5.040,00
<b>Aporte IESS anual</b>	\$ 476,28
<b>Fondos de reserva</b>	\$ -
<b>Décimo tercero</b>	\$ 450,00
<b>Décimo cuarto</b>	\$ 375,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 5.388,72</b>

Elaboración propia.

### ***Creando un futuro.***

Crear un plan de inversión para EATA con el fin de cumplir con la visión planteada de tener instalaciones propias y adecuadas. El plan consta de abrir una cuenta de ahorro programado para la compañía y establecer un porcentaje de cada venta dirigido al ahorro.

### Capítulo III

#### Presupuesto de implementación

Para la realización del presupuesto se tomaron como referencia precios ofertados por los proveedores y socios actuales de EATA, se detalla la actividad, el costo y la frecuencia de pago de cada estrategia. Hay que mencionar, además, que en las tablas presentadas a continuación está incluida la contratación de una persona para manejar las redes y dar apoyo a la asistente general y a los vendedores.

En la tabla 13 se presenta el presupuesto de implementación de las estrategias para el primer año y en la tabla 14 para los años siguientes, en este segundo presupuesto el total es menor puesto que el pago a los proveedores de servicios tecnológicos es solo de mantenimiento y licencias.

Se debe mencionar que el presupuesto establecido para marketing digital, con redes como Facebook, Twitter y LinkedIn con una frecuencia de pago de 1 mes, 7 días y 1 día respectivamente, no se realizará todos los meses del año sino una vez cada trimestre, es decir, cuatro (4) veces al año, el tiempo de aplicación de campañas en redes sociales dependerá de los servicios que la empresa ofrezca.

En cuanto a la cercanía con el cliente, los detalles por cumpleaños y aniversario tendrán un valor máximo de \$ 10,00 y \$ 15,00 respectivamente. Y los detalles en fechas festivas (navidad y fin de año) tendrán un valor máximo de \$ 25,00. Estos valores varían según el número de cliente de la empresa.

Tabla 13. Presupuesto de implementación de estrategias para el primer año.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	FRECUENCIA DE PAGO
Inclusión de tecnología en asesoría a la calidad educativa, medición de clima organizacional, planificación estratégica y VIEP	Implementación de plataforma virtual interactiva	\$ 500,00	Anual

Inclusión de tecnología en coaching y niños felices	Implementación de plataforma virtual	\$ 500,00	Anual
Participación en eventos	Auspicios	\$ 3.000,00	Anual
Marketing digital	Campañas en redes sociales (facebook, twitter, linkedin)	\$ 525,00	Facebook mensual
			Linkedin 1 día
			Twitter 7 días
Marketing digital y cercanía con clientes	Contratar persona para manejo de blog corporativo, e-mailing. Call center	\$ 466,83	Mensual
Marketing digital	anuncios en Google	\$ 400,00	Trimestre
Alianzas estratégicas	encuentros con clientes potenciales	\$ 500,00	Anual
CRM	Implementar una plataforma CRM	\$ 40,00	Mensual
Cercanía con el cliente	Detalles por cumpleaños	\$ 1.500,00	Anual
Cercanía con el cliente	Detalles aniversarios empresas	\$ 2.250,00	Anual
Cercanía con el cliente	Detalles fechas festivas	\$ 3.750,00	Anual
<b>TOTAL PRIMER AÑO</b>		<b>\$ 20.581,96</b>	

Elaboración propia.

Tabla 14. Presupuesto anual de implementación de estrategias para años siguientes.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	FRECUENCIA DE PAGO
Inclusión de tecnología en asesoría a la calidad educativa, medición de clima organizacional, planificación estratégica y VIEP	Implementación de plataforma virtual interactiva	\$ 75,00	Anual
Inclusión de tecnología en coaching y niños felices	Implementación de plataforma virtual	\$ 75,00	Anual
Participación en eventos	Auspicios	\$ 3.000,00	Anual
Marketing digital	Campañas en redes sociales (facebook, twitter, linkedin)	\$ 525,00	Facebook mensual
			Linkedin 1 día
			Twitter 7 días
Marketing digital y cercanía con clientes	Contratar persona para manejo de blog corporativo, e-mailing. Call center	\$ 501,82	Mensual
Marketing digital	anuncios en Google	\$ 400,00	Trimestre
Alianzas estratégicas	encuentros con clientes potenciales	\$ 500,00	Anual
CRM	Implementar una plataforma CRM	\$ 40,00	Mensual
Cercanía con el cliente	Detalles por cumpleaños	\$ 1.500,00	Anual

Cercanía con el cliente	Detalles aniversarios empresas	\$ 2.250,00	Anual
Cercanía con el cliente	Detalles fechas festivas	\$ 3.750,00	Anual
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 20.151,79</b>	

Elaboración propia.

En la tabla 15 y 16 se detallan los pagos que se realizarían a la persona que se contrate como asistente comercial. En los valores se consideran el aporte patronal al IESS, fondos de reserva, décimo tercero y décimo cuarto sueldos<sup>23</sup>.

Tabla 15. Remuneración mensual y anual del primer año de trabajo de asistente comercial.

<b>sueldo</b>	\$ 420,00
<b>Aporte IESS</b>	\$ 46,83
<b>Fondos de reserva</b>	\$ -
<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 466,83</b>
<b>sueldo</b>	\$ 5.040,00
<b>Aporte IESS anual</b>	\$ 561,96
<b>Fondos de reserva</b>	\$ -
<b>Décimo tercero</b>	\$ 450,00
<b>Décimo cuarto</b>	\$ 375,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 6.426,96</b>

Elaboración propia.

Tabla 16. Remuneración mensual y anual a partir del segundo año de trabajo de asistente comercial.

<b>sueldo</b>	\$ 420,00
<b>Aporte IESS</b>	\$ 46,83
<b>Fondos de reserva</b>	\$ 34,99
<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 501,82</b>
<b>sueldo</b>	\$ 5.040,00
<b>Aporte IESS anual</b>	\$ 561,96
<b>Fondos de reserva</b>	\$ 419,83
<b>Décimo tercero</b>	\$ 450,00
<b>Décimo cuarto</b>	\$ 375,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 6.846,79</b>

Elaboración propia.

Finalmente, se estima que con la aplicación de las estrategias de marketing las ventas de la empresa incrementen en un 30% en el primer año. Este dato se obtuvo de un análisis que se realizó con la contadora y gerente de EATA, considerando las ventas actuales y los porcentajes de venta que se tiene a través de cada medio, es decir, en la forma en la que los

<sup>23</sup> El aporte patronal al IESS y los fondos de reserva se calculan sacando el 11,15% y 8,33% del sueldo respectivamente. El décimo tercero se calcula sumando todos los ingresos percibidos en el periodo, sin incluir los fondos de reserva y dividiéndolo para el # de meses del mismo periodo. Por último, el décimo cuarto es un salario básico unificado, proporcional al número de meses trabajado.

clientes llegan a EATA. Esta información es confidencial y por lo tanto no se la publica en el presente trabajo.

### **Metodología de control y seguimiento**

El control y seguimiento de la aplicación de estrategias, cumplimiento de objetivos y aplicación correcta de procedimientos permite establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación del plan propuesto para corroborar si se cumplen los objetivos planteados.

Para el control se utilizará una matriz de control general (Anexo 3) y hojas de control por estrategia y actividad. Además, de los indicadores que se implementarán en la compañía. El periodo de control de las actividades a realizar depende de la estrategia y el tiempo definido en los objetivos.

La matriz general se divide en dos secciones, la primera es la de objetivos de *marketing* estratégico y la segunda de *marketing* operativo. Cada una de las secciones cuenta con diez (10) componentes, a saber: objetivo, estrategia, táctica, responsable, actividad, nivel de cumplimiento, recursos, costo real, fecha y observaciones. Por otro lado, las hojas de control contarán con la misma información a excepción de los objetivos.

Adicionalmente y con el fin de tener un mejor control se utilizarán las herramientas de medición detalladas en el libro “métricas del *marketing*” de Alejandro Domínguez Doncel y Gemma Muñoz Vera, estas son: rentabilidad del área (ROI), eficiencia, eficacia y actividad del *marketing*. Estas herramientas no solo evalúan el resultado final, se deben realizar con periodos de tiempo para tomar medidas correctivas en caso de no estar cumpliendo los objetivos de *marketing*.

El ROI se refiere al retorno que tiene la compañía por el capital invertido, es decir, sirve para conocer la efectividad de cada una de las acciones tomadas; se calcula dividiendo el margen bruto para la inversión realizada. Este indicador se puede realizar de manera general en el área o por actividad.

Con la métrica de eficiencia se determina si los costos presupuestados fueron los reales. Para el cálculo de la misma se dividen los gastos presupuestados para los gastos reales. El resultado debe ser mayor o igual a uno (1), caso contrario indica que se tienen mayores gastos que los presupuestados.

La métrica de la eficiencia ayuda a determinar si se está teniendo el beneficio esperado, para su cálculo se divide el beneficio previsto para el beneficio real, el resultado debe ser menor o igual a uno, de lo contrario indica que no se están aplicando las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, la métrica de actividad se basa en el volumen de ventas, indica la evolución de las mismas. Se calcula restando las ventas del periodo 1 menos el periodo 0 y dividiendo el resultado para las ventas del periodo 0. El resultado de esta métrica debe ser en porcentaje.

## Capítulo IV

### Conclusiones y recomendaciones

EATA al ser una compañía pequeña tiene una gran oportunidad de desarrollarse, la empresa tiene una estructura organizacional que no es muy estable, es por esto que se está rectificando la planificación estratégica de la empresa, por lo que la misma sufrirá cambios positivos, además, el presente trabajo será anexado a dicha planificación.

El sector en el que EATA CIA. LTDA. se desenvuelve está sujeto a cambios políticos, económicos y culturales, sin embargo es un sector que tiene potencialidad de crecimiento. Es por esto que la empresa en cuestión, tiene la oportunidad de aprovechar al máximo su giro de negocio. Después de una exhaustiva investigación del mercado se determinó que EATA puede desarrollarse y crecer a nivel nacional y en un futuro a nivel internacional.

La variable que más afecta a la empresa es la inestabilidad política, puesto que al ser una compañía que trabaja con entidades públicas, su desarrollo depende de las personas que están a cargo de las mismas y sus ideologías. Por otro lado, considerando el aspecto tecnológico las empresas de capacitación pueden aprovechar al máximo los avances que se tienen en la actualidad y deben implementar la tecnología en sus procesos internos y externos. Además, se debe considerar la importancia que se está dando al desarrollo personal de los colaboradores en las empresas a nivel mundial, a pesar de que en el País se da prioridad a otros aspectos, se tiene la oportunidad de que esta visión cambie.

En el Ecuador existen una gran cantidad de empresas que se dedican a la misma actividad económica que EATA, sin embargo se debe tomar en cuenta que no ofrecen los mismos servicios ni la mejor calidad en los productos, esta es la razón por la cual la compañía tiene la oportunidad de ganarse a los clientes. De la misma manera, EATA cuenta con alianzas estratégicas con cliente y empresas de la competencia que fortalecen su progreso.

La capacitación, asesorías educativas y organizacionales representan un factor importante en la economía del país, razón por la cual las empresas que se dedican a esta actividad deben recibir el apoyo y la importancia necesaria para su desenvolvimiento y fortalecimiento para lo que las autoridades deben desarrollar planes, puesto que las mismas contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y mejoramiento de organizaciones.

EATA se encuentra en una etapa en la que debe enfocarse en su crecimiento y mantenerse a la vanguardia en el sector en el que se desenvuelve, de esta manera se espera que con la aplicación de las estrategias propuestas se reconozca la marca a nivel nacional y se genere lealtad por parte de los clientes.

Se recomienda que la empresa aplique las estrategias en el mismo periodo y que se realice control sobre las mismas para determinar si hace falta tomar medidas correctivas en el proceso.

Como se detalló en el segundo capítulo, EATA cuenta con una segmentación tradicional y se propone una no tradicional, sin embargo, se debe profundizar en las tribus a las que se enfoca la empresa, con el fin de conocer a profundidad sus emociones y creencias.

Con la aplicación de la plataforma CRM es posible identificar a los principales clientes, establecer prioridades entre las necesidades de servicio y realizar un seguimiento de ventas, así como la identificación de tendencias, problemas y oportunidades, de manera que se genere mayor lealtad por parte de los clientes.

De igual manera, se recomienda mantenerse al tanto de los desarrollos tecnológicos para implementar en la compañía y así brindar un mejor servicio.

Finalmente, la recomendación con mayor importancia es que EATA se concentre en tener un departamento de marketing, con el fin de que las acciones que se toman a partir del presente trabajo tengan una buena aplicación y que se sigan realizando en los años futuros.

## Bibliografía

- Alianza para el emprendimiento e innovación.* (29 de julio de 2015). Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://aei.ec/invex/>
- Angel, P., & Amar, P. (2007). *Guía Práctica del Coaching.* (J. González Marcén, Trad.) España: Grupo Planeta. Recuperado el 24 de febrero de 2016
- Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina, El Marketing científico aplicado a Latinoamérica* (Primera ed.). (C. Soto, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de febrero de 2016
- Banco Central del Ecuador.* (s.f.). Recuperado el 29 de junio de 2016, de <https://www.bce.fin.ec/>
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1994). *Marketing en las Empresas de Servicios, Compita mediante la calidad* (Primera ed.). (A. Bernal M., & L. Monárez T., Edits.) Colombia: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 15 de febrero de 2016
- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations* (cuarta ed.). San Francisco, California, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica, Fundamento y aplicaciones* (Segunda ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México D.F., México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). (G. Domínguez Chávez, B. Gutiérrez Hernández, Edits., V. Alba Ramirez, & E. Jasso Hernan d Borneville, Trads.) México: Pearson Educación. Recuperado el 17 de febrero de 2016
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (décimo cuarta ed.). (B. Gutiérrez Hernández, Ed., V. Alba Ramírez, & E. Jasso Hernan d borneville, Trads.)

- México D.F., México: Pearson educación de México, S.A de C.V. Recuperado el 16 de febrero de 2017
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica* (Quinta ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Masacaró Sacristán, & P. Carril Vilareal, Trads.) México D.F., México: McGraw Hill.
- Domínguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del Marketing* (segunda ed.). Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 16 de abril de 2017
- Ecuavisa. (14 de enero de 2016). *Ecuavisa.com*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://www.ecuavisa.com/seccion/noticias/actualidad>
- Equipo de redactores de EDIBOSCO. (1992). *Metodología de la investigación científica*. Cuenca, Azuay, Ecuador: EDIBOSCO. Recuperado el 26 de febrero de 2016
- Ferrell, O. (2010). *Estrategia de marketing*. Milán: tercera edición .
- Fondo Monetario Internacional. (abril de 2016). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de FMI: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Perspectivas económicas. Las Américas, Administrando transiciones y riesgos*. FMI. Washington, D.C.: Departamento de Tecnología y servicios generales del FMI.
- Google. (Octubre de 2011). *Think with Google*. Recuperado el 24 de febrero de 2016, de <https://www.thinkwithgoogle.com/products/youtube-trueview.html>
- Google. (s.f.). *DoubleClick by Google*. Recuperado el 24 de febrero de 2016, de <https://support.google.com/richmedia/answer/6098114?hl=es>
- Hernández Sampieri, D., Fernández Collado, D., & Baptista Lucio, D. (2014). *Metodología de la investigación*. (M. Rocha Martínez, Ed.) México D.F.: Interamericana Editores S.A. Recuperado el 26 de febrero de 2016

- Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y Casos* (Segunda ed.). (P. de la Garza Gonzáles, A. Gómez Ruiz, Edits., & P. Mascaró, Trad.) México D.F.: International Thomson Editores, S.A. Recuperado el 15 de febrero de 2016
- Indexmundi. (1 de enero de 2015). Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://www.indexmundi.com/>
- Indexmundi. (1 de enero de 2015). *Indexmundi*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=24&l=es>
- INEC. (Diciembre de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion\\_Empleo\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf)
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (Novena ed.). (J. M. Chacón, E. C. Zúñiga Gutiérrez, Edits., N. N. Martínez Suárez, & M. G. Cevallos Almada, Trads.) México, D.F.: McGraw Hill Companies. Recuperado el 11 de febrero de 2016
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing , edición adaptada a Latinoamérica* (Octava ed.). (M. de Anta, Ed.) México D.F.: Pearson Edición. Recuperado el 24 de febrero de 2016
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. Recuperado el 29 de enero de 2016
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing* (Sexta ed.). (P. de la Garza Rosales, Ed., A. Deras Quiñones, E. Palos Báez, & M. Ortiz Staines, Trads.) México, D.F.: International Thomson Editores, S.A. Recuperado el 11 de febrero de 2016
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia* (Sexta ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & L. E. Pineda Ayala, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 15 de febrero de 2016

- Magretta, J. (2013). *Understanding Michael Porter, The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. Recuperado el 17 de febrero de 2016
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (Primera ed.). España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd\\_UC&pg=PA34&dq=análisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_zKWlivvKAhVIXR4KHYkxApEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=análisis%20pest&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=análisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_zKWlivvKAhVIXR4KHYkxApEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=análisis%20pest&f=false)
- Mazda Canada. (2014). *Think with Google*. Recuperado el 25 de enero de 2016, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/case-studies/mazda-canada-launches-always-on-campaign.html>
- Ministerio de Finanzas. (4 de noviembre de 2015). *Ministerio de Finanzas*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de [http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%25C3%25ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016\\_31-octubre-2015.pdf](http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%25C3%25ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016_31-octubre-2015.pdf)
- Morrison, J. (2011). *The Global Business Environment: Meeting the Challenges* (tercera ed.). China: Palgrave Macmillan. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=VqYcBQAAQBAJ&pg=PA28&dq=morrison+análisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_m4r2I\\_v\\_KAhWIF5AKHa\\_BC6MQ6AEIGjAA#v=onepage&q=morrison%20análisis%20pest&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=VqYcBQAAQBAJ&pg=PA28&dq=morrison+análisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj_m4r2I_v_KAhWIF5AKHa_BC6MQ6AEIGjAA#v=onepage&q=morrison%20análisis%20pest&f=false)
- Orellana, J. S. (2015). *USFQ*. Recuperado el 03 de febrero de 2016, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4384/1/114200.pdf>
- Pazmiño, I. E. (2015). *UIDE*. Recuperado el 02 de febrero de 2016, de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/740/1/T-UIDE-0675.pdf>

- Pérez López, J. (1996). *Introducción a la dirección de empresas: organización humana* (2 ed.). Piura, Perú: Publicaciones Unoversidad de Piura. Recuperado el 20 de abril de 2017
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Vigésima Novena Reimpresión ed.). (V. Estrada Flores, Ed., & M. E. Rosas Sánchez, Trad.) México: Compañía Editorial Continental. Recuperado el 15 de febrero de 2016
- Rodríguez, T. (2012). *Eumed*. Recuperado el 05 de febrero de 2016, de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:  
<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2013/marketing.html>
- Secretaria de educación superior, ciencia, tecnología e innovación. (Enero de 2012). *INEC*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- Supercias. (s.f.). *Superintendencia de compañías*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de  
[http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Comp%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economicas%20\(CII](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Comp%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economicas%20(CII)
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (cuarta ed.). México: Limusa S.A. Recuperado el 26 de febrero de 2016
- Waleska Schlesinger, M., Cercera Taulet, A., Iniesta Bonillo, M. Á., & Sánchez Fernández, R. (Agosto de 2013). *Scielo*. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43919>

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios un enfoque de integración del cliente a la empresa* (Segunda ed.). (A. González Maya, Ed., M. I. Pérez de Lara Choy, A. Lozano Hirschfeld, & S. Pontón Becerril, Trads.) México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 11 de febrero de 2016

## Anexos

Anexo 1, Empresas dedicadas a la actividad económica N2830

Compañía
VISIONSIETE S.A.
BARRAQUITASCORP S.A.
LOGISTICA MERCHANDISING Y BTL PROMOVENSA CIA. LTDA.
KREACTIVA ESTRATEGIA Y COMUNICACION CIA. LTDA.
ESTRATEGIA Y PROMOCIONES WIN ECUADOR ESTRAWINECUA CIA.LTDA.
JARDINES DE SAN JOAQUIN JARQUINES CIA. LTDA.
FERIAS EVENTOS Y CONVENCIONES COFERIAS CIA. LTDA.
ESTANCIA ROSARIO ESRO CIA. LTDA.
LOGISTICA INTEGRADA INTERLOG CIA. LTDA.
KANIKAPROLOG CIA. LTDA.
CIRCULO DE GRACIAS C&G CDG CIA.LTDA.
ZEVIAN S.A.
PALROSE S.A.
KM ILUMINACION S. A. MEGASHOW
ULTRAESTRATEGA S.A.
SAPEREAUDE S.A.
FASHION EVENTS FASEVENTS S.A.
EXPOSICIONES Y EVENTOS D WANG EXPODWANG S.A.
INNOVUSCORP S.A.
VALUE METRICS S.A. VALUOMETRICS
PUNTO EVENTOS ALQUILER S.A. EVENTOSA
PRODUCTORA EVENTOS ARTEVEM S.A.
GESTION DE TALENTO HUMANO PERSONU S.A.
CORPORACION DE SERVICIOS, ASESORIA Y COBRANZAS CORPOCOBRANZAS S.A.
LIMPIONERY S.A.
SERVICIO DE CATERING & EVENTOS SAFFRONSA S.A.
MODULSA S.A.
AUDIOIMAGEN S.A.
NUSAPLA S.A.
HAZARFE S.A.
OPERADOR DE TURISMO GALAPAGOS ECO TOURS GECOTOURSA S.A.
INMODREAMS S.A.
VIP PARTIES JULIO TOMALA DELGADO S.A.
RESPALCORP S.A.
BRANDING360 S.A.
FILOGEST NEGOCIOS & PROYECTOS S.A.
L&P PROMOTORES CIA. LTDA.
EVENTOCORPSA S.A.
ETICORPORATION S.A.
DREAMSPower S.A.
ALKIMIUS S.A.
ORGANIZADORA PLURI EVENTOS 4K S.A.
CONOCEVENT CONOCIMIENTO Y EVENTOS C. LTDA

MARKETING ECUADOR ACTIVO S.A. MARKECUATIV
ESSENTIAL PROMOTORES & EVENTOS ESSENTIALEVENTOS C.L.
R. MARIN & ASOCIADOS MARINCOACH S.A.
LATINFASHION C. LTDA.
DINNERPARTY S.A.
JOCABUS S.A.
CITYGLOB S. A.
DECOR & ELEGANZA DECOR&ELEGANZA CIA.LTDA.
EVENTOS REALMUSIC S.A.
SUNSETBEACH S.A.
GOLDENE EINHORN S.A. GOLDENESA
PENTACORSA S. A.
ASISTENCIA Y EVENTOS CULINARIOS ASECU S.A.
MEGAGUCCI S.A.
RECREAMARKETING S.A.
LIMAGOLD S.A.
DISTRACCIONES TURISTICAS LUNA PARK S.A.
SERVIORGANIZA S.A.
ECUADOR HOLISTICO S.A. ECUAHOLIS
EVENTSCLASS S.A.
CS CONSULTING ASOCIADOS CSCONSULTINGGROUP S.A.
CONSULTORA GENERACIÓN DE LÍDERES GENLEADER C.A.
AULATECH S.A.
VERIAMTI S.A.
LUGEDISA S.A.
SERVICIOS VARIOS SOLE SERVISOLE S.A.
SERVICIOS FORMATIVOS DEL ECUADOR S.A. (ECUAFORMACION)
FUN SCIENCE- CIENCIA DIVERTIDA S. A. (CDECUADOR)
DISKMAT S.A.
NEGOSKITSA S.A.
BANATIER S.A.
FALOT S.A.
MADSTANDS S.A.
EXPOSHOW S.A.
CHIKYPLACECOSTA C. LTDA.
M&VIEVENTOS S.A.
ECUAPROPOSITO S. A. ECUAPROPOSITO
HORITZOGRUP S.A.
BIOALFA S.A.
TORBRECKECUADOR S.A.
RABENSA S.A.
H.D.G. CORP CIA. LTDA.
YURI ENTERTAINMENT COMPANY YURIENTERCA C.A.
INTELTRAINING S.A.
TALENTOS PNL OBANDO SILVA SEMINARIOS, CAPACITACION, TALLERES ETC. TALENTOS PNL OBANDO SILVA TALENTOSPNL S
ADVICE GLOBAL CONSULTING CONGLOADVIC S.A.
FULL SERVICE MARKET FULLSERMARK S.A.

NINGBO, REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.
EVENTOS & BANQUETES ROMANCE S.A. EVROMAN
PROFULGOR S.A.
SECAM S.A. CAPACITACION, SERVICIOS & MERCADEO SECAMSA
CLUB LA PLATA SA
SAMSUNG ELECTRONICS LATINOAMERICA ( ZONA LIBRE ) S.A.
EVIME S.A.
CORPORACION IMAGEN CORPIMAGEN S.A.
WORLD BEST BUSINESS S. A. BESBUSA
"PROFITBUILDERS" S.A.
NOVAEVENT S.A.
DIGMARY S.A.
EXPOGUAYAQUIL S. A.
MIA FLOR S.A. MIFLORSA
DUCMABI S. A.
MROBY S.A.
MINITTOY S.A.
EMOTION REPRESENTACIONES S.A. EMÒPRESA
JILAN S.A.
JORLIGROUP S.A.
LUBIEZA S.A.
ORGANIZACION DE EVENTOS Y RRPP PUBLI MARKET MAPARRPP S.A.
EVENTPRO S.A.
ECAM CONSULTING GESTIÓN & ASESORÍA GEAS CIA.LTDA.
SANPETERSBURGO S.A.
GINA EVENTOS S.A. GIEVENTS
AMOLE&EVENTOS S.A.
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASESORÍA SERCTRANSIT S.A.
GESTION Y SERVICIOS DE TRAMITES PUBLICOS GESTIONSERV S.A.
CENCOBA CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI CIA. LTDA.
COMPañIA DE CONDUCCION Y CAPACITACION DE CHOFERES NO PROFESIONALES RAPIDRIVE CIA. LTDA.
SOCIEDAD CONSULTORA "CONSULNEGO" CIA. LTDA.
MAIN INTELLIGENCE DEL ECUADOR MAINPRODUCTS CIA. LTDA.
SEVEN EVENTS REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
IQELA ARQUITECTURA DE EVENTOS CIA. LTDA.
SPARTACO PRODUCCIONES CIA.LTDA.
ORGANIZACION DE KARATE TRADICIONAL OKT CIA.LTDA.
ASESORIA & REPRESENTACION SOFYDONTOMED CIA.LTDA.
ENTERPRISEXPERT CAPACITACION CIA. LTDA.
EVENTMOVIBAR CIA. LTDA.
"ENCUENTRO CON EL DISEÑO, SOCIEDAD LIMITADA".
PIEDRAHITA CARRASCO CIA. LTDA.
HPPECUADOR CIA. LTDA.
CORPORACION BIG CHOICE S.A.
PROEVENT S.A.
ENCEBELUS PRODUCCIONES C. LTDA.
SIGHTCONSULTING CIA. LTDA.

LOGISTICA INTEGRAL DE EVENTOS LOGIDEAS CIA. LTDA.
RADIKAL TRAINING TRAININGKAL S.A.
PORTAFOLIO EMPRESARIAL EMPRESA DE SERVICIOS PORTAFOLIO EMPRESARIAL SERVICIOSPORTEM COMPAÑIA DE RESPONSABI
TOBE-ANSWER COMPANY C.A.
PRODUCCION DE EVENTOS 911 LTDA.
NEUTRAL GLOBAL LOGISTIC NGL ECUADOR S.A
SERVICIOS CORPORATIVOS SGF CIA. LTDA.
GILFERHOTELS & SERVICES CIA. LTDA.
IOUFINTECH C.L.
NEGOCIOS DE AUDIO Y VIDEO MEGAUDIO S.A.
ECUATORIANA DE SISTEMAS MECANIZADOS ECUASISTEM S.A.
PEDAGOGOS ASOCIADOS ESLOMAX S.A.
BENIN SA COMERCIALIZADORA BENINSACOM CIA.LTDA.
<b>EATA DESARROLLO DEL TALENTO CIA. LTDA.</b>
PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS ASESORIA SA AGILCOBRO SOCIEDAD ANÓNIMA
ADPROIN ADMINISTRADORA DE PROYECTOS INMOBILIARIOS S.A.
EQUATOR MEETINGS S.A. COORDINACION DE CONGRESOS Y EVENTOS
CONFECCION TEXTIL PATRICIA MUÑOZ TEXTILPAKAME S.A.
COMPAÑIA TERPSI CORE CALIOPPE S.A.
COMINTQP COMUNICACIÓN INTEGRAL S.A.
CENTRO DE FORMACION EN SEGURIDAD PRIVADA CEFOSEG CIA. LTDA.
CORPEDPAR CORPORACION EDUARDO PAREDES S.A.
SERVIPARTY CIA. LTDA.
ORGANIZADORA DE EVENTOS CIENTIFICOS CORPORATIVOS Y SOCIALES DECROEVENTOSMEDIC CIA.LTDA.
ICONOART CIA.LTDA.
DTES COMUNICACION Y EVENTOS CIA. LTDA.
STARTUPSVENTURES EMPRENDIMIENTOS S.A.
FERIAS, EVENTOS Y CONGRESOS DEL ECUADOR FEVENCO S.A.
EQUIPRODUCTION COMUNICACIÓN Y EVENTOS S.A.
SANITARIA2000 ECUADOR S.A.
SATRE COMUNICACION INTEGRAL CIA. LTDA
CIMALOGISTIC SOLUTIONS CIA. LTDA.
HERRERA FRANCO ADVERTISING SERVICES & PUBLICITY CIA. LTDA.
VATELEVENTOS Y SERVICIOS CIA. LTDA.
BACKBOSA S.A.
TALENTUM CAPACITACION CAPTALENTUM CIA. LTDA.
INTEGRACIÓN TOTAL VISBOR INTOVIS C. LTDA
AXIONAR CONSULTORES C.L.
AGESE, AGENCIA DE SERVICIOS EMPRESARIALES CIA. LTDA.
PUBLICIDAD Y EVENTOS PUBLIEVEN CIA. LTDA.
QUOPRODUCCIONES CIA. LTDA.
MERCADEO CREATIVO ASOCIADO MERCREAS CIA. LTDA.
SERVICIOS DE MULTIASISTENCIAS GLOBALHELPERS CIA.LTDA.
GECCO-ARTE EVENTOS CIA.LTDA.
COORDINAMOS PROMOSERVICE CIA. LTDA.

PAEZ & PAEZ REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
PRODUCCIONES KROC S.A.
SFNC SAN FRANCISCO NEGOCIOS Y CONVENCIONES S.A.
CREATOSFERA CIA. LTDA.
WRESTLING ALLIANCE REVOLUTION DEL ECUADOR S.A.
PRODUCCIONES Y EVENTOS PRODUEVENTOS S.A.
TRIO LOS GARLES NUEVOS EMBAJADORES CIA. LTDA.
BLU MULTISERVICIOS BUSINESS LOGISTICS UNIT C. LTDA.
FRESA Y AROMA - EVENTOS CIA. LTDA.
SWOT INTERNATIONAL CAPACITACION INTEGRAL & ASESORIA EMPRESARIAL CIA. LTDA.
KING PEREZ CIA. LTDA.
COMPANIA AQUE-RONTE AQUERONTE S.A.
MIGUEL JIMENEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.
MODELSTYLE MODELOS Y ESTILOS CIA. LTDA.
YETIFILMS CIA. LTDA.
CONGRESOS Y EVENTOS EVENTOSMEDIC CIA. LTDA.
FIALOEVENTI CIA. LTDA.
FERIA LIBRE DE EXPOSICIONES, CONVENCIONES Y EVENTOS EXPONORTE-Q CIA.LTDA.
CALLMANAGEMENT CALL CENTER S.A.
DIGITAL MARKETING STUDIO DIGMAST CIA.LTDA.
CENTRO DE EVENTOS, CONVENCIONES Y FERIAS QUITUMBE S.A. EVENTSQUITUMBE
DESARROLLO EMPRESARIAL DESEMPRE S.A.
CENTRO DE CAPACITACION PROFESIONAL CECACIPRO S.A.
PROMOSTANDSEC CIA. LTDA.
SERVIAYUDA S.A.
ARTHOTELES ECUADOR S.A.
JN ALPHA DEPORTES JNALPHA SOPORTE DEPORTIVO S.A.
"SERCONCIENTE" CIA.LTDA.
SERVICIOS SERLEVANTE S.A.
TICKETPROMO S.A.
GCP PRODUCCIONES S.A.
INTEMPORE SOLUTIONS INTEMSOLU CIA. LTDA.
MERIDIANO ZERO VITEVENTOS CIA. LTDA.
CONTROL DE ACCESOS Y SERVICIOS CA&S C.LTDA.
CINESTESIA COMUNICACIONES CINESTESIACREATIVA CIA.LTDA.
EXPOSOLUCIONES DE EVENTOS EXPOFAIRS S.A.
LINEECUADOR PRODUCCIONES Y EVENTOS S.A.
PROMOFEST CIA. LTDA.
EL GRAND BAZAAR BIGBAZ CIA. LTDA.
WEMBAU CIA. LTDA.
VIAJES Y DESTINOS YOLO ECUADOR YOLOVIAJO S.A.
GLOBALFORUM CIA.LTDA.
SERVICIOS PRODUCTIVOS DEL ECUADOR PORTALFYP S.A.
MARKPROMOTION PUBLICIDAD S.A.
GETTING SAVE MANAGEMENT CIA. LTDA.

TOLEDOEVENTOS CIA. LTDA.
CITY CHASE EVENTOS ECUADOR CIA. LTDA.
PRENURCORP CIA. LTDA.
FASHION GLAM DRF S.A.
GRUPO EXCELLENTIA ECUADOR EE S.A.
VIRALBTL CIA.LTDA.
EXPOEVENTOS EXEV CIA. LTDA.
DARANA PRODUCCIONES & EVENTOS CIA. LTDA.
SOLUCIONART S.A.
BARLOMI S.A.
PARRA & PINZON PARPIN S.A.
RECEPCIONES SERVICAMPANARIO CIA. LTDA.
ESCUFOCUS ECUADOR ESCUELA DE GESTION COMERCIAL Y LIDERAZGO ESCUFOCUS S.A.
MANCERO & MANCERO CAPACITACIONES Y EVENTOS CIA. LTDA.
LOGISTIQUE EVENTOS CIA. LTDA.
CONCERT CONNECT PRODUCCIONES Y REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
PROGRAMAS DE CAPACITACION & AUDITORIA INTERNACIONAL FUNDAECUADOR CIA. LTDA.
EVENTSPLUS CIA. LTDA.
SOLUCIONES Y DESARROLLO PARA LA GERENCIA PÚBLICA INTEGRAL GEPI CIA. LTDA.
SEIO C.L.
CARYCLASS S.A.
MULTISERVICIOS NUHELPSA S.A.
BUEN TRIP S.A. GUENTRIP
GESCOBRA CIA.LTDA.
CITYSHOW PRODUCCIONES CIA. LTDA.
COMPAÑÍA PRODUCTORA DE EVENTOS BACKSTAGE S.A.
ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA DEL PACIFICO ADMINLOPAS S.A.
CAPACITALIDER S.A.
STOCKSCORP S.A.
VIGNOVENT S.A.
SALON INTERNACIONAL DEL CACAO Y CHOCOLATE ECUATORIANO SHOWCOLAT S.A.
EVENTOS DEPORTIVOS Y CULTURALES SAMBICUP S.A.
CORPORACIÓN JORGE CEDEÑO JORCEDCORP S.A.
EVENRIO S.A.
AURA EXPOHOLISTICA AURAEXPOHOLISTICA S.A.
PERSONA, DIRECCION Y GESTION DEL TALENTO S.A. DIGESTA
VASLAV TORRES CIA. LTDA.
EVENTS & SERVICES E&S CIA. LTDA.
HUMADIEVENTOS CATERING Y ORGANIZACION DE EVENTOS CIA. LTDA.
CONSULTORA ALFIL EMPRESARIAL ALFILEMPRESARIAL C.L.

Elaboración propia. **Fuente:** Superintendencia de compañías.

Anexo 2. Descripción del puesto de trabajo asistente comercial y community manager.

Localización geográfica: Oficinas EATA Quito

Nuevo cargo\*

## II ASPECTOS ORGANIZATIVOS

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente comercial y community manager

FECHA DE DESCRIPCIÓN: 03-04-2017

### I SITUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Dibujo del organigrama:



Horario habitual de 8:00 a 17:00

Total horas: 8

Jornada:  Partida      ( ) Continua

Turno:     Fijo              ( ) Rotativo

En el horario se contempla 1 hora de almuerzo.

Banda retributiva aproximada: FIJO – \$ 500,00 mensuales.

## III FORMACIÓN

### Formación básica:

(...) Enseñanza obligatoria

(...) Titulación universitaria media



establecidas por la dirección. Además de brindar apoyo a la asistente general.

### **Tareas a realizar**

1. Deberá dar apoyo a los vendedores y asistente general en la preparación de la documentación e informes necesarios para la tramitación de expedientes, seguimientos de campaña o presentación de ofertas.
2. Organizar y mantener actualizados los archivos y bases de datos, así como la gestión de cartera.
3. Apoyo y generación de nuevas políticas de promoción y ventas. Además sugerencias de mejora de la actividad.
4. Manejo de redes sociales, blog corporativo y página web.
5. Contacto con clientes para potenciar las ventas.

### **VI REQUERIMIENTOS OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO**

Edad mínima: 21 años

Edad máxima: 50 años

Nacionalidad preferente: No aplica

Sexo preferente: femenino o masculino

Procedencia geográfica aceptable: No aplica

Procedencia geográfica no aceptable: No aplica

Estado civil preferente: No aplica

Trabajo a presión: Si

### **VII ASPECTOS ORGANIZATIVOS**

Disponibilidad: total (full-time)

Permiso de conducir: Tipo B

Vehículo propio: preferentemente sí

**VIII REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO SOCIAL DEL PUESTO Y OTROS FACTORES**

<b>Para adaptarse al jefe</b>	<b>Para adaptarse a los principales clientes</b>	<b>Para adaptarse a los compañeros</b>	<b>Para adaptarse a proveedores más importantes</b>
Proactividad, carisma, ambición, iniciativa, optimismo.	Capacidad de comunicación, habilidades de negociación, saber escuchar, empatía, puntualidad, tolerancia.	Competitividad, sociabilidad, tolerancia y gestión del estrés.	Comunicación, capacidad de negociación, visión de negocio.

**IX APROXIMACIÓN AL PERFIL COMPETENCIAL**

<b>COMPETENCIA Y DEFINICIÓN</b>	<b>NIVEL BAJO</b>	<b>NIVEL MEDIO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>
Adaptación y Flexibilidad ante los cambios			X
Autoaprendizaje		X	
Autonomía y toma de decisiones	X		
Capacidad de Análisis y Síntesis			X
Comunicación escrita			X
Comunicación oral			X
Dirección y desarrollo de Personas	X		
Delegación	X		
Establecimiento de Prioridades			X
Establecimiento de relaciones interpersonales			X
Liderazgo		X	
Orientación a resultados		X	
Persuasión y Negociación			X
Planificación y Organización			X

Trabajo en equipo		X	
Capacidad de realizar varias tareas simultáneamente			X

### **X RESUMEN DE CONCLUSIONES**

Asistente comercial y community manager con capacidad de comunicación empática cuya tarea esencial es la adquisición, retención y desarrollo de clientes de acuerdo con las directrices establecidas por la dirección y brindar apoyo a la asistente general.

Además se encargará de la gestión de archivos y base de datos, apoyo en la preparación de documentos e informes, generación de nuevas políticas de promoción y ventas, manejo de redes sociales, blog corporativo y página web y relación con los clientes.

Elaboración propia. **Fuente:** Clase de reclutamiento y selección, Universidad de los Hemisferios.

Anexo 3. Matriz de control y seguimiento.

	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS	COSTO REAL	FECHA	OBSERVACIONES	
<b>OBJETIVOS DE MARKETING ESTRATÉGICO</b>										
Incrementar el posicionamiento de marca y productos de EATA en el mercado con el propósito de que al menos una (1) de cada diez (10) empresas la prefieran.	Mejoramiento de productos y servicios	Implementación plataforma virtual								
		Implementación plataforma virtual interactiva								
		Formación continua								
	Desarrollo de marca	Auspicios								
		Intervenciones								
		Organización eventos								
		e-mailing								
		Blog corporativo								
		Facebook								
		Twitter								
		Linkedin								
		anuncio Google								
		Alianzas estratégicas clientes								
		Alianzas estratégicas empresas								
Encuentros										
Implementar una fuerza de ventas de mínimo una (1) persona por producto para el año 2.020.	Potenciación de venta	Contratación vendedores								
		contratación asistente comercial								
		paquetes con varios servicios complementarios								

		Mostrar beneficios a clientes							
Desarrollar una segmentación de mercado con una metodología no tradicional en el primer trimestre del 2.018.	Tribalización								
<b>OBJETIVOS DE MARKETING OPERATIVO</b>									
Implementar un sistema de administración de clientes (CRM) hasta el año 2.018.	Administración de clientes	CRM							
		Cercanía con el cliente							
Mejorar los procesos internos de la compañía con el fin de tener productos y servicios de alta calidad para el 2.017.	Establecimiento de procesos	Procesos							
		Registros actividades							
		indicadores de cumplimiento, evaluación, eficiencia y satisfacción del colaborador							
		sistema de quejas, sugerencias y felicitaciones							
		satisfacción del cliente							
	Creando un futuro								

Elaboración propia.