

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
OFREZCA SERVICIOS DE MARKETING RELACIONAL A LAS PYMES DE SERVICIOS DE LA
CIUDAD DE QUITO.**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS PARA
OBTENER EL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN MARKETING

PROFESOR GUÍA: ING. JAIME NARANJO

AUTORES: Paola Jaramillo

Eduardo Naranjo

QUITO, OCTUBRE 2008.

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre a mi lado.

A mi madre, Alba María fiel amiga, compañera y consejera que si no fuera por su sacrificio y motivación no estaría aquí en estos momentos.

A mis hermanos, Lorena, Arion y Andrea que son mi motivación día a día.

A mis sobrinos, Arion Sebastián y Arianna Valeska que son una inspiración constante y me recuerdan el niño que llevamos dentro.

A la vida.... Por todo lo que me ha dado y he aprendido de ella.

Paola.

A Dios, por ser mi guía a lo largo de mi vida.

A mi fiel y amada esposa, María del Carmen por todo su apoyo y motivación.

A mis hijos, María Jose y Luis Eduardo por estar siempre a mi lado.

A la Mamaita por ser mi ángel de la guarda.

Eduardo.

AGRADECIMIENTO

No tenemos palabras para describir el gran regocijo que nos da el poder terminar esta carrera en donde profesores y compañeros dejan parte de su vida, a todos ellos nuestro agradecimiento de corazón.

En especial a nuestro profesor guía y amigo Ingeniero Jaime Naranjo que estuvo con nosotros durante el desarrollo de este trabajo de titulación con su aporte profesional y tiempo, permitiéndonos así obtener los resultados deseados.

Al nuestro amigo Ingeniero Wilson Merino, que con sus enseñanzas no solo nos inspiro en el tema de la misma, si no que nos motivo para que siempre hagamos nuestros sueños realidad.

Muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración de un plan de negocios que permita la implementación de una empresa que ofrezca servicios de marketing relación, en especial la verificación del tipo de Atención al cliente que brindan las PYMES de servicios en la ciudad de Quito.

Para la creación del plan de negocios se realizaron ocho capítulos, los mismos que se encuentran analizados detalladamente: El capítulo uno expone los aspectos generales del negocio incluidos los objetivos.

El capítulo dos analiza el sector servicios en la ciudad de Quito, la industria de servicios de asesoría profesional en el área de Marketing, considerando factores del macro y micro entorno que influyen directa o indirectamente, también se emplearon herramientas útiles como el Diagrama de Producto Genérico y el modelo de las fuerzas de Porter.

En el Capítulo tres se elaboro la investigación de mercados, utilizamos como herramienta de investigación cualitativa a la Entrevista a Profundidad, por medio de la cual se conoció las necesidades y falencias que tienen las PYMES

en lo referente a la Atención al Cliente así como su interés en contratar este tipo de asesorías.

El Capítulo cuatro comprende el funcionamiento de la empresa el cual incluye: misión, visión, objetivos, estrategias, valores, las matrices FODA, EFE Y EFI y el organigrama organizacional.

El Capítulo cinco se enfoca básicamente al Plan de Marketing, en el cual se detalla el producto a ofrecer, los objetivos, la segmentación y el Mix de Marketing, con el fin de lograr un posicionamiento que se refleje en la proyección de ingresos.

En el capítulo seis se efectuó el análisis financiero, en el cual se examina la tasa de descuento (15 %), la inversión, los gastos, el capital de trabajo y la proyección del flujo de efectivo en tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. Para estos escenarios se obtuvieron valores positivos en el TIR Y EN VAN.

El Capítulo siete plantea posibles riesgos del negocio y sus respectivas soluciones.

Finalmente, el capítulo ocho describe las conclusiones y recomendaciones del plan de negocios.

Se puede concluir que “Jaramillo y Naranjo”, Soluciones Integrales, tiene una clara oportunidad ya que es viable y financieramente rentable. Adicionalmente el segmento al que se quiere llegar no cuenta con una adecuada atención por parte de empresas que ofrecen servicios de Marketing en la actualidad.

ÍNDICE O TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO II	3
EL ENTORNO	3
2.1. Análisis del sector servicios en Quito.	3
2.1.1. Situación del sector servicios en Quito	4
2.1.2. Perspectivas del sector en Quito.....	5
2.2. Análisis de la Industria.	5
2.2.1. Fuerzas competitivas de PORTER	5
2.2.1.1. La rivalidad entre empresas existentes.	6
2.2.1.2. Ingreso de nuevos competidores.....	7
2.2.1.3. Servicios sustitutos.	8
2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.2.1.5. Poder de negociación de los compradores.....	10
2.2.1.6. La sexta fuerza “Los Complementadores”	11
2.3. Análisis del Negocio	11
2.3.1. Diagrama del Producto Genérico.	11
2.3.1.1. Materia Prima	12
2.3.1.2. Herramientas y Equipos.....	12
2.3.1.3. Proveedores.....	12
2.3.1.4. Productores.....	13
2.3.1.5. Canales de Distribución.....	13

2.3.1.6.	Consumidores.....	13
2.4.	Aspectos que afectan al negocio.....	14
2.4.1.	Factores Económicos.....	14
2.4.1.1.	Ocupación	14
2.4.1.2.	Sueldos y salarios	15
2.4.1.3.	Inflación.....	16
2.4.1.4.	PIB	18
2.4.1.5.	Tasas de Interés	19
2.4.1.6.	Factor Social	20
2.4.1.7.	Factor Político	20
CAPITULO III.....		22
ESTUDIO DE MERCADO		22
3.1.	Introducción	22
3.2.	Objetivos de la Investigación	24
3.2.1.	Objetivo General	24
3.2.2.	Objetivos específicos.....	24
3.3.	Fuentes de Información	25
3.3.1.	Primarias.....	25
3.3.2.	Secundarias	25
3.4.	Metodología.....	26
3.4.1.	Instrumentos de la investigación	26
3.5.	Población Objetiva	26
3.6.	Resultados de la Investigación	27
3.7.	Análisis de la oportunidad del negocio.	28
CAPITULO IV.....		30
LA EMPRESA.....		30

4.	Aspectos generales	30
4.1.	Creación del Negocio	30
4.2.	Misión.....	30
4.3.	Visión.....	31
4.4.	Valores	31
4.4.1.	Responsabilidad	31
4.4.2.	Honestidad	31
4.4.3.	Compañerismo	31
4.4.4.	Respeto	32
4.4.5.	Perseverancia	32
4.5.	Objetivo General	32
4.6.	Objetivos Específicos	32
4.7.	FODA	33
4.7.1.	Matriz FODA.	35
4.8.	Matriz EFE	36
4.9.	Matriz EFI.	37
4.10.	Estrategias de Comercialización e Implementación	38
4.10.1.	Área de Comercialización	38
4.10.1.1.	Objetivo	38
4.10.1.2.	Estrategias.....	39
4.10.1.2.1.	Estrategia de Producto.....	39
4.10.1.2.2.	Estrategia de Mercado Objetivo	39
4.10.1.2.3.	Estrategia de Precios	40
4.10.1.2.4.	Estrategia de Fidelización.....	40
4.10.2.	Área de Producción.	41
4.10.2.1.	Objetivos	41
4.10.2.2.	Estrategias.....	41
4.10.2.2.1.	Estrategias de Implementación	42
4.10.2.2.2.	Estrategias de Integración.....	42

4.10.2.2.3.	Estrategias de Tecnología.....	43
4.10.2.2.4.	Estrategias de Calidad	43
4.10.3.	Área Administrativa.....	44
4.10.3.1.	Objetivos.....	44
4.10.3.2.	Estrategias.....	44
4.10.3.3.	Estructura de la Empresa	45
CAPITULO V	47	
PLAN DE MARKETING.....	47	
5.1.	Introducción	47
5.2.	Descripción del Producto.....	47
5.3.	Objetivos del plan de Marketing.....	48
5.3.1.	General.....	48
5.3.2.	Específicos.....	48
5.4.	Segmentación.....	48
5.5.	Posicionamiento y ventaja diferencial	50
5.6.	MIX de Marketing.....	51
5.6.1.	Servicio	51
5.6.2.	Precio.....	53
5.6.3.	Promoción.....	55
5.6.3.1.	Audiencia meta.....	55
5.6.3.2.	Respuesta esperada.....	56
5.6.4.	Publicidad	57
5.6.4.1.	Costos Promocionales.....	58
5.6.5.	Punto de Venta.....	59
5.6.5.1.	Canal de distribución	59
5.6.5.2.	Instalaciones	60
5.7.	Proyección de ventas	60
5.7.1.	Proyección pesimista.....	61

5.7.2. Proyección esperada	62
5.7.3. Proyección optimista.....	63
CAPITULO VI	65
ANÁLISIS FINANCIERO	65
6.1. Supuestos Financieros.....	65
6.2. Cuadros Financieros.....	67
6.3. Índices Financieros.....	70
6.3.1. Análisis del TIR y VAN	70
6.4. Resultados Financieros.....	72
CAPITULO VII	74
POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES.....	74
7.1. Introducción	74
7.2. Posibles Riesgos	74
7.2.1. Nivel de facturación inferior al estimado.....	74
7.2.2. Ingreso de nuevos competidores.....	77
7.2.3. Conflictos internos	78
CAPITULO VIII.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	84

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.3. Introducción

En la actualidad las PYMES en su constante búsqueda por crecer y ganar más mercado pretenden mejorar su relación con sus clientes, para lograr la fidelización de los mismos, sin embargo debido a que en nuestro país se piensa que no existe una cultura de “Desarrollo de Buenas Relaciones”, lo hacen de una manera empírica sin asesoría profesional utilizando las pocas herramientas que conocen, por lo que teniendo en cuenta a que en Quito no hay empresas especializadas en este campo específicamente.

Por lo que el presente plan de negocios se basa en la posible creación de una empresa que ofrezca servicios de asesoría en Marketing Relacional en la ciudad de Quito, y así contribuir a la comunidad empresarial para que mejoren sus resultados.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Estudiar la factibilidad para la implementación de una empresa en la ciudad de Quito, que brinde servicios de marketing relacional a PYMES de servicios con la finalidad de capacitar a nuestros clientes en cómo incrementar y fidelizar clientes “por medio de la atención a clientes”

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Determinar si las PYMES de servicios tienen una alta rotación de clientes, y de ser así cuales son las razones.
- Brindar las herramientas necesarias para que se optimice las relaciones entre PYMES y sus clientes.
- Analizar la factibilidad de la creación y puesta en marcha de la empresa “Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales Cía. Ltda.
- Asesorar a las empresas para que usen de manera eficiente los recursos que tienen mediante la implementación del marketing relacional.
- Incrementar la eficiencia de las PYMES.

CAPITULO II

EL ENTORNO

2.1. Análisis del sector servicios en Quito.

Sector servicios o **sector terciario** es el sector económico que engloba de todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los preste el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), entre otros.

Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

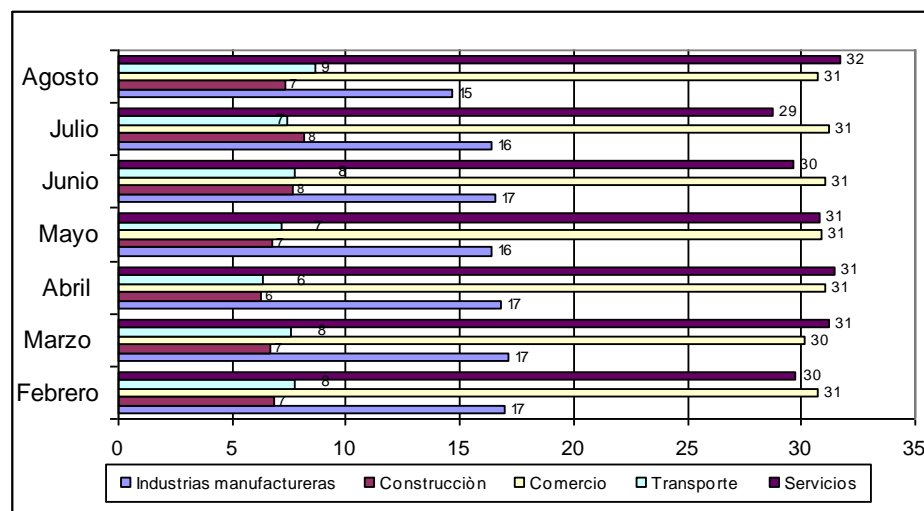
El predominio del sector terciario frente a los otros dos en las economías más desarrolladas permite hablar del proceso de tercerización¹.

En nuestra ciudad las actividades de servicios han experimentado una notable expansión en la última década. Este proceso de tercerización se refleja en una participación creciente de los servicios tanto en el PIB como en el empleo agregado y ha desplazado del peso estratégico del entramado productivo desde la industria hacia el sector servicios.

2.4.2. Situación del sector servicios en Quito

Gráfico 2.1

Población ocupada en porcentajes por rama de actividad
Quito, Guayaquil y Cuenca



Fuente: Censo de Socios Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha 2004

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_servicios

Los datos del gráfico 2.1 muestran la distribución de la población ocupada por las ramas que generan mayor ocupación, se puede ver claramente que es el sector terciario de la economía con un 32% al mes de Agosto del 2004 el que genera más empleo, con el predominio de los servicios y el comercio, mientras que el sector manufacturero genera un poco menos de la mitad del empleo que lo hacen las otras actividades mencionadas. Las actividades como construcción y transporte generan aún menor ocupación.²

2.4.3. Perspectivas del sector en Quito.

El sector de servicios experimenta un crecimiento mucho mayor en relación a los otros dos sectores, esto se da por que la población al no encontrar otras fuentes de empleo responde por el lado de la autogeneración de empleo.

2.5. Análisis de la Industria.

2.5.1. Fuerzas competitivas de PORTER

Toda organización está afectada por un conjunto de influencias externas, las mismas que determinan el potencial de rentabilidad

² http://www.flacso.org.ec/paginas/Documento_01.htm

y riesgo a largo plazo de la empresa. El análisis del entorno competitivo por medio de las 5 fuerzas de Porter nos podrá ayudar a entender dichas infrecuencias externas.

2.5.1.1. La rivalidad entre empresas existentes.

Se podría entender como competidores actuales a las diferentes empresas que ofertan servicios de Marketing, sin importar su especialización.

Existen muchas empresas que dan servicios de Marketing, y al ser el mercado de Quito pequeño la rivalidad por obtener un cliente ó mantenerlo es cada vez más fuerte por lo que mucho dependerá de la habilidad de las empresas para ofertar nuevos servicios ó darles un mayor valor agregado a los mismos.

Las empresas de Marketing existentes por lo general ofrecen sus servicios a las organizaciones grandes, por que por su nivel de organización y la profesionalidad de sus gerentes así lo requieren, dejando así a un mercado en potencia muy importante como las PYMES de servicio.

Por tal motivo el ofertar servicios tradicionales, más servicios especializados en Marketing Relacional da una ventaja competitiva sobre las estrategias que apliquen las empresas rivales.

Las PYMES de servicio son empresas que por su nivel de complejidad por lo general son administradas por sus dueños, por lo que son un mercado poco explotado y que requieren de este tipo de servicios o asesorías.

2.5.1.2. Ingreso de nuevos competidores

Para ingresar a la Industria de Servicios de Marketing relacional se debe afrontar las siguientes barreras de entrada:

- Curva de experiencia: conociendo lo proveedores y la forma de la funcionamiento de la industria, se puede obtener ventajas de reducción de costos o tiempos de distribución.
- El posicionamiento del nombre ayuda a los negocios que brindan servicios de Marketing a tener mayor número de clientes, la publicidad del nombre puede

ayudar a mantener un posicionamiento pese a la amenaza de nacientes competidores.

- La diferenciación en el servicio puede ser una ventaja para los negocios de Marketing al ser el primero en dar este tipo de asesorías; así mismo se podría establecer una percepción de exclusividad que cree bases en la industria.

Sin embargo al no existir empresas líderes en este campo se tiene una baja barrera de entrada, ya que los potenciales nuevos competidores no tendrán temor a posibles represalias por parte de quien domina el mercado.

Otro factor que debe ser mencionado es la falta de experiencia y la lealtad de los clientes a sus empresas. El tema está en ofrecer servicios diferentes con alta calidad y a precios convenientes para los clientes potenciales (PYMES de servicios).

2.5.1.3. Servicios sustitutos.

Existen servicios sustitutos que la competencia puede empezar a ofertar debido a su experiencia y a las

relaciones ya establecidas., como por ejemplo: “Talleres de atención al cliente “,” talleres de fidelización a clientes”, “clínicas de ventas “, etc., actividades que pueden resultar atractivos para las PYMES.

La oferta de servicios relacionados con el marketing es amplia, lo que obliga a las nuevas compañías a crear servicios innovadores y que se ajusten a las realidades de los clientes.

El centro de Capacitación de Cámara de Comercio de Pichincha actualmente, ofrece a sus socios cursos y talleres en temas que tienen que ver mucho con el marketing relacional, lo que resulta muy atractivo para las PYMES, que por un costo bajo acceden a capacitación en temas de su interés.

Adicionalmente, el potencial cliente puede sustituir nuestros servicios mediante la incorporación a su nomina de un profesional especializado en este campo.

2.5.1.4. Poder de negociación de los proveedores

En nuestra industria los principales proveedores son los de plataformas tecnológicas relacionadas con CRM o bases de datos. Debido al alto crecimiento que experimenta el sector en los últimos años, ha aumentado de manera proporcional el número posibles proveedores para el desarrollo de nuestro negocio, lo que nos otorga un mayor poder de negociación con respecto a los proveedores.

2.5.1.5. Poder de negociación de los compradores.

Se deberá ofrecer servicios diferentes y verdaderamente innovadores para lograr la lealtad de los clientes, por cuanto ellos tienen poder de negociación en mayor o menor grado, depende siempre de muchos factores entre ellos; su nivel de compras, forma de pago, tipos de productos de compra, etc., por estas razones Las PYMES al ser empresas de pequeño y mediano tamaño y con limitados recursos podrán negociar el precio del servicio pero dependerá del grado de complejidad de las organizaciones y el tipo de servicio que soliciten

2.5.1.6. La sexta fuerza “Los Complementadores”.

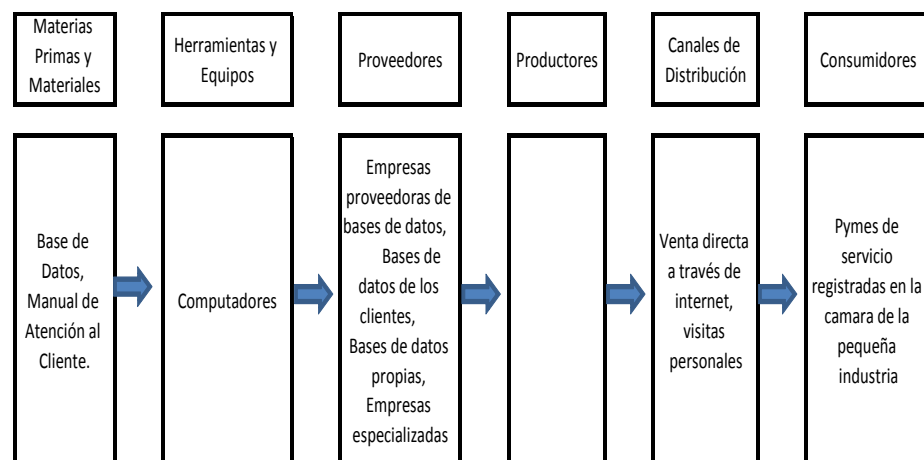
Se pueden realizar alianzas estratégicas con otras empresas de servicios de Marketing que no brindan los servicios que nosotros tenemos, podemos aparecer como complementadores mutuos.

2.6. Análisis del Negocio

El negocio se basa en ofrecer servicios de marketing relacional que mejoren las relaciones entre PYMES y CLIENTES y determinar cuáles son las causas de deserción de clientes

2.6.1. Diagrama del Producto Genérico.

Grafico 2.2



Elaborado por: Los autores

2.6.1.1. Materia Prima

La materia prima principal para el presente estudio es ofrecer un servicio de auditoria de la atención al cliente que dan a sus clientes la PYMES y analizar los resultados para dar soluciones a los puntos críticos del proceso de atención al cliente que llevan a cabo las PYMES.

2.6.1.2. Herramientas y Equipos.

Las herramientas y equipos de trabajo son de fácil acceso y existen varios oferentes de este tipo de servicios.

Las principales herramientas son las plataformas tecnológicas de CRM Y Base de datos

2.6.1.3. Proveedores.

Existen varias empresas que ofrecen Bases de Datos en Quito, sin embargo estas no se dedican de manera exclusiva a ofrecer este tipo de productos, sino que cuentan con una gama diversa de productos y servicios.

2.6.1.4. Productores.

Para nuestro negocio no aplica.

2.6.1.5. Canales de Distribución

Como la mayoría de servicios profesionales los consumidores pueden acceder a estos servicios de manera directa e indirecta.

Directa: Se refiere al contacto que puede realizar la empresa de manera directa con el consumidor ya sea a través de su fuerza de ventas o bases de datos interna.

Indirecta: Cuando intervienen referidos.

2.6.1.6. Consumidores.

Como punto de partida hasta que el negocio arranque nos dedicaremos únicamente a la PYMES de servicios de la ciudad de Quito.

2.7. Aspectos que afectan al negocio.

2.7.1. Factores Económicos.

Para el año 2008, las previsiones señalan que el Producto Interno Bruto alcanzaría una tasa de 4.25%³, especialmente impulsado por una recuperación substancial de la inversión pública y privada, así como por el crecimiento de la producción y exportación petrolera.

Es por esto que hemos considerado necesario analizar el comportamiento de algunas variables que puedan o no afectar al desarrollo del proyecto.

2.7.1.1. Ocupación

En nuestro país la desocupación se ubica en la tasa del 6.6%, indicador que es bajo en comparación con otras tasas de la región, pero el subempleo supera el 53.20%⁴.

³ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=prevision_pib

⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

En Quito la tasa del desempleo al mes de Agosto del 2008 fue del 6,45%⁵, lo cual es una amenaza para las empresas ya que cada vez las PYMES se ven en la necesidad de despedir a los empleados y manejar los negocios por ellos mismos, lo cual les lleva a dejar de invertir en programas de fidelización.

2.7.1.2. Sueldos y salarios

AL existir salarios bajos, el tipo de gasto de los hogares se prioriza, y origina que los consumidores adquieran menos productos o busquen productos de menor calidad afectando de manera directa a las PYMES, ya que estas deben adaptarse a las nuevas demandas de los mismos, por tal motivo deberán ofrecer en sus productos y servicios valores agregados que motive la compra en vez de bajar la cantidad o calidad de los mismos como normalmente sucede.

Al incorporar este tipo de estrategias, las pymes pueden incrementar su productividad y mejorar sus salarios y

⁵ http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_quito

sueldos a sus empleados para contribuir de manera positiva en sus calidades de vida.

2.7.1.3. Inflación

La inflación a agosto 31 del 2008 es del 10,02%⁶, es una equivocación pensar que solo el alza de los precios internacionales es la razón para que la inflación suba, ya que la inflación se puede producir por:

- **Inflación de demanda:** aquella que se produce por un exceso en la demanda que, por rigidez de la oferta no tiene otra respuesta que la elevación de los precios
- **Inflación de Costes:** Es la inflación que se debe al incremento de los costes de los inputs y los diferentes factores de producción, es decir la motivada por el incremento del coste de la mano de obra, los tipos de interés, los precios del suelo, de la energía, de las materia primas, etc.

⁶ <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

- Inflación por factores internos como; las inundaciones y la política económica del gobierno.

Mandatos que han creado incertidumbre en la producción y en la inversión, sumados a que hay costos laborales más altos y sobre todo la poca claridad de la política económica del gobierno, han generado especulación en los precios.

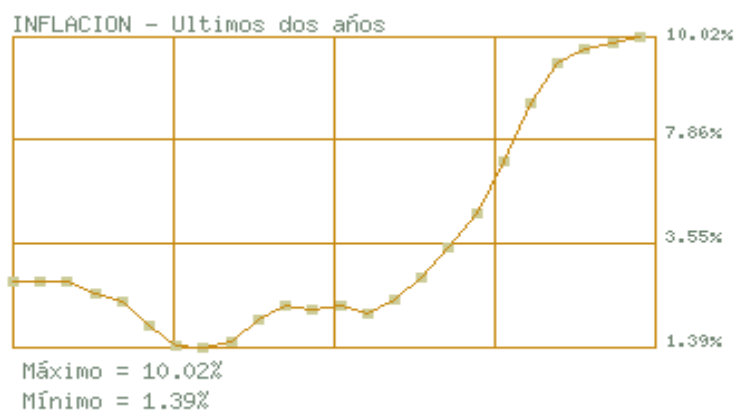
La inflación se afecta también el incremento en los sueldos y salarios sin aumento de producción, y los ingresos adicionales se gastan completamente, incrementan los precios, pero el bienestar real no aumenta.

La Inflación perjudica a las PYMES, por cuanto un incremento en los precios de sus insumos, genera una subida de precios de los productos que ellos comercializan, lo que repercutiría de manera negativa en sus volúmenes de ventas, es decir al tener menos ingresos, su demanda de bienes y servicios también baja.

Todos los actores de la economía son afectados por la inflación y por la inestabilidad política.

Cuadro 2.3

INFLACIÓN DOS ÚLTIMOS AÑOS



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

2.7.1.4. PIB

Es importante para todo proyecto analizar el máximo de variables económicas posibles, a enero del 2007 fue del 2,65%⁷, por lo que se podría decir que en la actualidad toda empresa atraviesa momentos de incertidumbre, por lo que no podría ser el mejor momento para arrancar con nuevas iniciativas si nos remitimos a los

⁷ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib

indicadores económicos, pero la intención de toda nueva empresa es contribuir a que dichas variables mejoren y mucho más si la capacitación y accesoria ayuda a las pymes que son la mayoría de empresas que funcionan en Quito.

2.7.1.5. Tasas de Interés

La tasa máxima comercial para PYMES es del 11,83%⁸, cifra que resulta alta, esto es otro factor que incide de manera negativa en el crecimiento de este tipo de organizaciones.

Pese a que el gobierno a declarado su intención de bajar las tasas de interés, esto en la practica no se ha dado, hoy la tasa máxima comercial para PYMES es del 13,08%, tasa que para nuestro sector de interés es alta, sumado al sin numero de garantías que las instituciones financieras les solicitan y que debido a las estructuras de las organizaciones no pueden conseguir.

⁸ Lideres/ Lunes 6 de Octubre del 2008

2.7.1.6. Factor Social

Los cambios socio culturales que se han dado en la última década han hecho que el consumidor sea cada vez más exigente menos leal ya que ciertas comunidades o grupos han comenzado a depender cada vez mas de artefactos culturales para defenderse y acomodarse a su medio ambiente, por lo que las PYMES tienen la necesidad de cultivar sus relaciones creando fidelización

2.7.1.7. Factor Político

En el período 2001 - 2006, la confianza en el Gobierno bajo del 30.5% al 21.7% y en el Congreso de 24.7% al 16.7%⁹.

La percepción generalizada de la existencia de corrupción en la administración pública y las situaciones económicas son determinantes.

9

<http://sitemason.vanderbilt.edu/files/kfsWze/2006%20Ecuador%20Diario%20La%20Hora%20Varios%20factores%20amenazan%20la%20democracia%20Septiembre.pdf>

Ecuador consta una vez más entre los cuatro países más corruptos de dieciocho estudiados en la región.

Por otro lado la inestabilidad política que atravesamos debido a los procesos electorales permanentes originan desconfianza por parte de los pequeños empresarios, esto se refleja en los diferentes índices económicos que analizamos en los puntos anteriores.

CAPITULO III

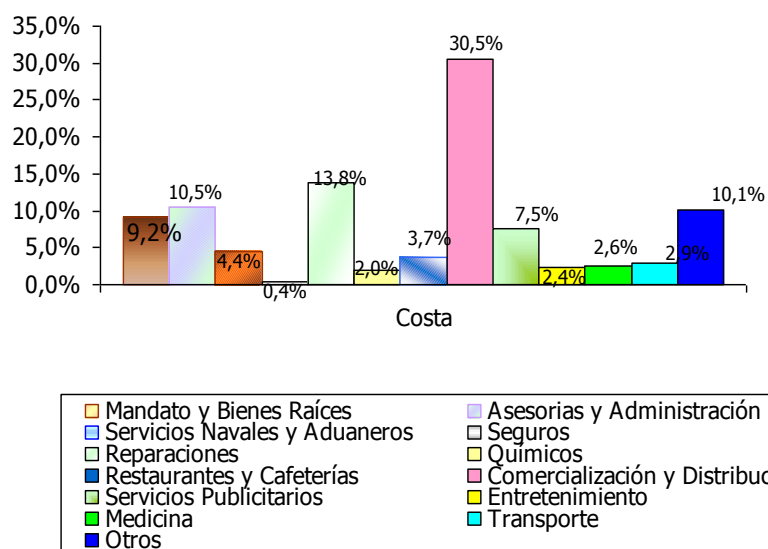
ESTUDIO DE MERCADO

4.11. Introducción

De acuerdo a la información emitida por el Censo de Pymes del 2004 de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAIPE), el 50,2% de sus afiliados se dedican a actividades de servicios y estos servicios se clasifican de la siguiente manera.

Gráfico 3.1

Clasificación de Servicios



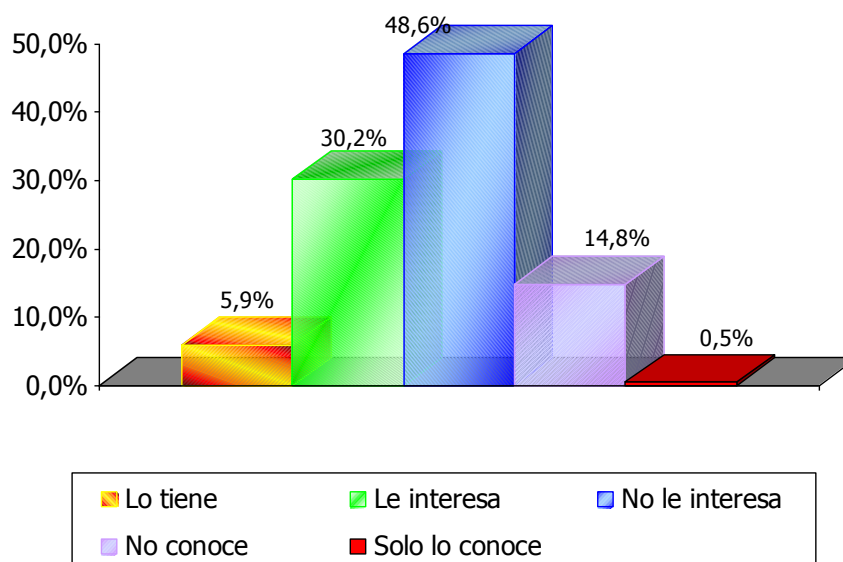
Fuente: Censo de socios Cámara de la Pequeña Industria 2004

Como se puede ver en el grafico 3.1 entre las empresas dedicadas a los servicios tenemos algunas ramas, tales como: Mandato y Bienes Raíces, Asesoría y Administración, Servicios navales y aduaneros, Seguros, Reparaciones, Químicos, Restaurantes y Cafeterías, Comercialización y Distribución, Servicios Publicitarios, Servicios de Entretenimiento, Medicina, Transporte, Otros.

Cabe indicar que existe un gran interés en conocer sobre sistemas de calidad. (Ver cuadro 3.2), lo que puede ser importante para la toma de decisión de la implementación del negocio.

Grafico 3.2

Interés y Conocimiento de los Sistemas de Calidad



El 5.9% de las Empresas tiene algún sistema de calidad, al 30.2% le interesa conocer sobre mejoramiento de procesos, es por eso que vemos que existe un posible nicho de mercado para nuestro tipo de servicio y producto, el 48.6%, no le interesa; el 14.8% no conoce sobre los sistemas de calidad y 0.5%.

4.12. Objetivos de la Investigación

4.12.1. Objetivo General

A través de la investigación obtener una comprensión cualitativa de las razones y motivaciones así como también determinar si existe un porcentaje de abandono de clientes en las PYMES.

4.12.2. Objetivos específicos

Evaluar las expectativas y necesidades de servicios para mejorar atención al cliente.

Obtener un conocimiento actual de las PYMES sobre atención al cliente

Obtener información de las PYMES en lo referente a sus procesos internos de comunicación.

4.13. Fuentes de Información

4.13.1. Primarias

Son aquellas que requieren de una labor de campo, es decir de la investigación propiamente dicha. En la presente investigación utilizaremos la entrevista a profundidad, como medio principal para la recolección de datos. Nos apoyaremos en el listado de los socios PYMES de servicios de la Cámara de la pequeña Industria de Pichincha, se hará un muestra del universo de manera estratificada.

4.13.2. Secundarias

Las fuentes secundarias son los diferentes documentos de consulta que ofrecen las empresas o instituciones oficiales. Se ha consultado a las siguientes instituciones:

- CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA
- CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
- MUNICIPIO DE QUITO
- DIFERENTES BUSCADORES DE INTERNET.

4.14. Metodología

Se utilizó un tipo de investigación exploratoria cualitativa no estructurada, basada en muestras intencionalmente escogidas que nos proporcionarían puntos de vista para poder entender el problema.

4.14.1. Instrumentos de la investigación

Entrevista a Profundidad

Ver anexo 1

4.15. Población Objetiva

Para nuestra investigación se ha tomado en cuenta a los socios de la Cámara de pequeña Industria de Pichincha, escogidos de manera aleatoria e intencional de la siguiente manera:

- SOCIOS DE LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE PICHINCHA
- SEGMENTADOS A LOS DE QUITO

- SOCIOS QUE PERTENECEN AL SECTOR SERVICIOS
- QUE TIENEN DE 1 A 10 EMPLEADOS
- TIEMPO EN EL MERCADO DE 2 A 5 AÑOS

Como se trata de una investigación cualitativa, no puede ser analizada de manera estadística, la entrevista a profundidad nos proporciona un entendimiento inicial de las necesidades que tienen las PYMES de servicios, cada pregunta realizada fue estructurada para obtener la información que requeríamos para cumplir nuestros objetivos.

4.16. Resultados de la Investigación

Los socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha del sector servicios son 1.300 de este universo tomamos el 1% como muestra ya que una de las recomendaciones para el uso de este tipo de técnica es el de utilizar muestras pequeñas¹⁰, por lo que obtuvimos los siguientes resultados:

- La mayoría de nuestras empresas entrevistadas, no consideran a la atención al cliente como un elemento diferenciador sino más bien como parte del servicio.

¹⁰ Investigación de mercados/ Kinnear-Taylor/ Pág. 300/ Técnicas Cualitativas

- No consideran que la alta rotación de clientes este estrechamente relacionada a la atención al cliente.
- La mayoría no se ha capacitado en atención al cliente.
- No han elaborado una estructura administrativa que pueda hacer seguimiento y capacitación a los empleados en lo referente a atención al cliente.
- Están interesados en capacitarse y profesionalizar al personal en lo referente a la atención al cliente.
- No tienen base de datos de sus clientes, pero si les interesa conocer sobre ellas y sus administración.
- Todos tienen la necesidad de expandirse y diversificar sus servicios.

4.17. Análisis de la oportunidad del negocio.

Por medio del estudio de mercado se ha podido determinar que las tendencias de compra y fidelidad a un determinado proveedor han ido cambiando debido al fenómeno de la migración y la inestabilidad política que el Ecuador a estado enfrentado en los últimos años.

De esta forma surge la necesidad de los dueños de PYMES, por retener y aumentar su cartera de clientes.

La población Quiteña en general no ha dejado de comprar lo que ha cambiado son sus hábitos, esto se debe a la inflación por la que estamos atravesando misma que nos ha llevado a buscar productos más económicos sin que necesariamente sean de menor calidad.

Por otro lado las PYMES de servicios por su parte deben entender que lo principal en la actualidad es retener a sus clientes existentes y que deben determinar sus márgenes de utilidad en base a estudios de mercado y de costos, que los clientes se quedaran no solo con quien le dé mejor precio, si no con quien se sientan mejor atendidos.

Teniendo en esta industria en crecimiento una predisposición positiva por parte de las PYMES de servicio en la adquisición de planes de asesoría en Marketing Relacional como alternativa para mejorar su productividad, surge la necesidad de avanzar en el desarrollo del negocio que se desea establecer.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

5. Aspectos generales

5.1. Creación del Negocio

En nuestro país al no existir una cultura de “buenas relaciones” genera una alta tasa de abandono de los clientes en las organizaciones pequeñas, razón por la cual vemos la necesidad de asesorar a las PYMES para que con las herramientas del marketing relacional puedan optimizar sus cadenas de valor y lograr sostener relaciones positivas y duraderas en el largo plazo.

5.2. Misión

Ser una empresa ecuatoriana que ofrezca servicios de asesoría en marketing de manera especial a las pymes radicadas en la ciudad de Quito, con el objetivo de promover y consolidar las relaciones exitosas entre compañías y sus clientes, mejorando sus niveles de producción, distribución, comercialización, y de esta manera contribuir al desarrollo del Ecuador.

5.3. Visión

Ser en el 2010 una empresa líder y en continuo crecimiento que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados, y una contribución positiva a la sociedad para el desarrollo continuo del Ecuador.

5.4. Valores

5.4.1. Responsabilidad.- En todas y cada una de las actividades, acciones, tareas y decisiones involucradas en funcionamiento y desarrollo de la empresa.

5.4.2. Honestidad.- Con todos los colaboradores de la empresa, así como con nuestros proveedores y especialmente con los clientes.

5.4.3. Compañerismo.- Entre todos los colaboradores de la empresa y en todas las áreas, para fomentar la unión y el trabajo en equipo.

5.4.4. Respeto.- En las opiniones de cada uno de los colaboradores de la empresa y sobre todo con los clientes y proveedores.

5.4.5. Perseverancia.- Mejorar e innovar día a día en todas las actividades que realice la empresa, superando así posibles obstáculos que se presenten, aprender de ellos y capacitar constantemente a cada uno de los involucrados.

5.5. Objetivo General

La empresa se implementara en la ciudad de Quito, teniendo como giro del negocio brindar asesorías en marketing relacional a PYMES de servicios con la finalidad de capacitarles y enseñarles a su vez cómo incrementar y fidelizar a sus clientes.

5.6. Objetivos Específicos

- Brindar las herramientas necesarias para que se optimice las relaciones entre las PYMES y sus clientes.
- Optimizar las cadenas de valor a través del uso del marketing relacional.

- Asesorar a las empresas para que usen de manera eficiente los recursos que tienen mediante la implementación del marketing relacional.
- Incrementar la eficiencia de las PYMES de servicios.

5.7. FODA

FORTALEZAS

- Diferenciación en nuestros servicios, por la creatividad de su planteamiento como por lo atractivo de sus aplicaciones.
- Facilidad y Flexibilidad en la oferta de servicios, gran capacidad de adaptación hacia nuestros clientes.
- Por las características del servicio; esto es el ofrecer capacitaciones de fidelización de clientes en las PYMES de servicio a bajo costo lo que no da una ventaja competitiva frente a la competencia.
- La empresa tiene un alto grado de diversificación, se puede cumplir con las expectativas y necesidades de las pymes.

OPORTUNIDADES

- Coyuntura absolutamente favorable, por ser un mercado no explotado.
- Mercado insatisfecho, poco explotado.

- Se trata de un mercado abierto, sin barreras de entrada.
- La demanda potencial es elevada, el 60% de las empresas que operan en Quito son pymes.
- Las pymes en la ciudad de Quito requieren de este servicio, afirmación que se sustenta del estudio de mercados realizado.
- Poco o nada de conocimiento y desarrollo de esta actividad por parte de la competencia.

AMENAZAS

- Existencia de competencia con mucha experiencia en otros servicios relacionados.
- La falta de incentivos de parte del Gobierno hacia el sector privado.
- La inestabilidad política que vive el país provoca incertidumbre en los diferentes sectores productivos.
- Normas y regulaciones especiales que pueden implementarse y limitar el desarrollo de este negocio.

DEBILIDADES

- Falta de marca previamente posicionada.
- Inexperiencia en el manejo de este tipo de organización.
- Escasas relaciones con las pymes.

- No contar con alianzas estratégicas con otros profesionales de marketing.

5.7.1. Matriz FODA.

	FORTALEZAS -F-	DEBILIDADES -D-
	1 Diferenciación en nuestros servicios, por la originalidad de su planteamiento como por lo atractivo de sus aplicaciones.	1 Falta de marca previamente posicionada.
	2 Facilidad y Flexibilidad en la oferta de servicios, gran capacidad de adaptación hacia nuestros clientes.	2 Inexperiencia en el manejo de este tipo de organización.
	3 Por las características del servicio que se ofrece nos da una ventaja competitiva frente a la competencia.	3 Escasas relaciones con las pymes.
	4 La empresa tiene un alto grado de diversificación, se puede cumplir con las expectativas y necesidades de las pymes.	4 No contar con alianzas estratégicas con otros profesionales de marketing
OPORTUNIDADES -O-	ESTRATEGIA -FO-	ESTRATEGIA -DO-
1 Coyuntura absolutamente favorable.	F2, O2 Ofrecimiento del servicio en el punto lo que hara que el cliente no tenga que dejar su lugar de trabajo para buscarlos	D3, O4 Generar una estrategia de comunicación de nuestros servicios a través de los diferentes gremios que agrupan a las PYMES
2 Mercado insatisfecho, poco explotado.	F3, O6 Actualmente las empresas de Marketing se dedican a Publicidad y/o proyectos han descuidado las asesorías especializadas, por lo que debemos especializarnos en este campo para ser pioneros	D1, O5 Lograr un pronto posicionamiento a través de medios no tradicionales y el aprovechamiento de la base de datos de los gremios
3 Se trata de un mercado abierto, sin barreras de entrada	F1, O1, O4 AL ofrecer un servicio nuevo e innovador podemos satisfacer a la mayoría de empresas	D1, O5 Las PYMES por su tipo de estructura organizacional buscan empresas nuevas con costos bajos
4 La demanda potencial es elevada, el 60% de las empresas que operan en Quito son pymes.	F1, O5 Como existe una gran demanda del servicio tenemos que ofrecer diferentes paquetes para las diferentes necesidades	D2, O6 Hacer alianzas estratégicas para fortalecer la organización interna de la empresa antes que la competencia reaccione a nuestra presencia
5 Las pymes en la ciudad de Quito requieren de este servicio	F3, O3 AL no existir barreras de entradas podremos ofrecer nuestro servicio sin impedimentos	
6 Poco o nada de conocimiento y desarrollo de esta actividad por parte de la competencia.	F4, O6, O4 Entrar de manera agresiva para impedir que la competencia reaccione de una manera rápida	
AMENAZAS -A-	ESTRATEGIA -FA-	ESTRATEGIA -DA-
1 Existencia de competencia con mucha experiencia en otros servicios relacionados.	F1, A1 Aprender que servicios ofrece la competencia que podríamos usar como complemento del nuestro y así especializarnos cada día más	D1, A1 Usar medios alternativos para darnos a conocer
2 La falta de incentivos de parte del Gobierno hacia el sector privado.	F4, A2 Cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes para que de alguna manera no sientan la falta de atención por parte del gobierno	D2, A1 Estudiar y analizar como trabaja la competencia para así mejorar nuestro manejo organizacional
3 La inestabilidad política que vive el país provoca incertidumbre en los diferentes sectores productivos.	F4, A3 Tener varios paquetes que ofrecer para que así las PYMES puedan acceder al o los servicios sin tener a realizar una fuerte inversión	D3, A5 Hacer alianzas con los gremios como paquetes cooperativos.
4 Normas y regulaciones especiales que pueden implementarse y limitar el desarrollo de este negocio.	F2, A4 Trabajar siempre de la mano y de acuerdo a las regulaciones para evitar que nos puedan imponer alguna traba que impida nuestro desarrollo	D4, A4 Buscar profesionales que quieran colaborar con nosotros para hacer frente a posibles normas y regulaciones que nos pudieran afectar
5 Dificel acceso a un directorio de pymes para ofrecer nuestros servicios.	F1, A5 Hacer nuestra propia base de datos mediante la investigación en los diferentes gremios de la ciudad	

Elaborado por: Los Autores

La matriz FODA nos permite estar atentos frente a posibles factores internos como externos, y con los factores detectados plantear estrategias tal como se muestran en la Matriz, para así con estas estrategias poder posicionarnos en el mercado crecer en él, y corregir los posibles errores que podríamos cometer en el futuro.

5.8. Matriz EFE

Factores que determinan el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Coyuntura absolutamente favorable.	0,08	2	0,16
Mercado insatisfecho, poco explotado.	0,12	4	0,48
Se trata de un mercado abierto, sin barreras de entrada	0,09	3	0,27
La demanda potencial es elevada, el 60% de las empresas que operan en Quito son pymes.	0,15	4	0,60
Las pymes en la ciudad de Quito requieren de este servicio	0,10	3	0,30
Poco o nada de conocimiento y desarrollo de esta actividad por parte de la competencia.	0,07	2	0,14
Amenazas			
Existencia de competencia con mucha experiencia en otros servicios relacionados.	0,10	4	0,40
La falta de incentivos de parte del Gobierno hacia el sector privado.	0,07	2	0,14
La inestabilidad política que vive el país provoca incertidumbre en los diferentes sectores productivos.	0,08	3	0,24
Normas y regulaciones especiales que pueden implementarse y limitar el desarrollo de este negocio.	0,07	1	0,07
Difícil acceso a un directorio de PYMES para ofrecer nuestro servicio	0,07	3	0,21
Total	1,00		3,01

Elaborado por: Los Autores

El resultado total ponderado de 3,01 derivados de la matriz EFE indica que la empresa tiene una posición externa sólida.

Lo que indica que tiene excelentes oportunidades para emprender el negocio y así satisfacer las necesidades del mercado insatisfecho.

5.9. Matriz EFI

Factores que determinan el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Diferenciación en nuestros servicios, por la originalidad de su planteamiento como por lo atractivo de sus aplicaciones.	0,15	4	0,6
Facilidad y Flexibilidad en la oferta de servicios, gran capacidad de adaptación hacia nuestros clientes.	0,15	3	0,45
Por las características del servicio que se ofrece nos da una ventaja competitiva frente a la competencia.	0,12	2	0,24
La empresa tiene un alto grado de diversificación, se puede cumplir con las expectativas y necesidades de las pymes.	0,14	2	0,28
Debilidades			
Falta de marca previamente posicionada.	0,1	3	0,3
Inexperiencia en el manejo de este tipo de organización.	0,1	3	0,3
Escasas relaciones con las pymes.	0,12	3	0,36
No contar con alianzas estratégicas con otros profesionales de marketing	0,12	1	0,12
Total	1,00		2,65

Elaborado por: Los Autores

El análisis derivado del desarrollo de la matriz EFI, indica a una organización con posición interna estable, pero no muy fuerte. Debe aprovechar el potencial de sus oportunidades sin descuidar sus debilidades.

5.10. Estrategias de Comercialización e Implementación

Debido a que somos una empresa nueva la comercialización de nuestros servicios básicamente será a través del boca a boca, para lo cual contrataremos asesores comerciales que ofrezcan el servicio puerta a puerta en las diferentes PYMES de servicios.

5.10.1. Área de Comercialización

El área de comercialización estará conformada por Marketing y Ventas.

5.10.1.1. Objetivo

Lograr en el primer año de funcionamiento que el 5% de las PYMES de servicio afiliadas en Quito al menos conozcan de nuestros servicios, y que al menos el 1% nos haya contratado.

5.10.1.2. Estrategias.

5.10.1.2.1. Estrategia de Producto.

- Tendremos diferentes tipos de asesoría en Marketing Relacional con la finalidad de que se acoplen a las PYMES.
- Los diferentes paquetes de asesorías contarán con un manual de fácil comprensión por parte de los clientes, ya que muchos clientes que tienen PYMES lo han hecho de una manera empírica.
- Los diferentes paquetes de asesorías serán flexibles y se acomodarán a las necesidades de los clientes.

5.10.1.2.2. Estrategia de Mercado Objetivo.

- De las PYMES registradas en la cámara de comercio de Quito

nosotros nos enfocaremos en las PYMES de servicio.

- A las Pymes de servicio las sectorizaremos por zonas, y cada zonas la sectorizaremos por parroquias, para así poder a cada asesor comercial asignar una parroquia especifica y a cada supervisor una zona.

5.10.1.2.3. Estrategia de Precios

- Los precios serán fijados de acuerdo al mercado y al nivel de facturación y de clientes que tengan las PYMES

5.10.1.2.4. Estrategia de Fidelización.

- Para los primeros clientes se establecerá un programa de seguimiento en cuanto a la aplicación de las herramientas definidas dicho cliente.

- Por cada referido efectivo al cliente que lo referido se le dará un 5% de descuento en su paquete de asesoría.

5.10.2. Área de Producción.

Por ser una empresa de asesorías el área de producción es netamente creativa en ella se crearan y desarrollaran los diferentes paquetes y planes para cada cliente, la misma estará formada por un Gerente de Mercado y los asesores.

5.10.2.1. Objetivos

- Diseñar planes de asesoría que vayan de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Que estos planes sean flexibles es decir que al momento de su implementación se puedan adaptar a las diferentes situaciones que sufra el cliente en su negocio.

5.10.2.2. Estrategias.

Para implementar el Marketing Relacional a las diferentes PYMES de servicio contamos con las siguientes estrategias:

5.10.2.2.1. Estrategias de Implementación

- Todo plan de que se vaya a implementar como herramienta de trabajo del cliente, se hará en conjunto ya sea del Gerente o de la persona de confianza del dueño de las PYMES de servicio.
- El Gerente o personada asignada deberá estar involucrada en todas las fases y proceso de la implementación.

5.10.2.2.2. Estrategias de Integración.

- Dependiendo del tamaño de la PYME dos o mas áreas tendrán que integrarse en el proceso para lo cual se tomara a una persona asignada de cada área, para que así el proceso de integración sea más fácil.

5.10.2.2.3. Estrategias de Tecnología.

- En los diferentes planes que ofreceremos habrá la opción de monitorear al cliente vía Internet para medir los resultados que vaya obteniendo después de la implementación del Marketing Relacional, por lo que contaremos con un servicio de banda ancha.
- Si algún cliente desea mandarnos un mensaje de urgencia lo podrá hacer ya que contaremos con lo último en tecnología celular, misma que nos permitirá estar conectados todo el tiempo con nuestro servidor y así saber si tenemos algún requerimiento de urgencia.

5.10.2.2.4. Estrategias de Calidad.

- A todos los clientes se les hará una encuesta, al final de la asesoría

para de esta manera saber en qué debemos mejorar.

5.10.3. Área Administrativa.

Por ser una empresa nueva el área administrativa esta supervisada por el Gerente General mismo que tendrá que elaborar planes de capacitación continua a los empleados, así como diseñar planes de incentivos de acuerdo a cumplimiento de metas y objetivos esto lo hará con la ayuda de un contador, mismo que se encargara de llevar la contabilidad así como también del pago a los empleados.

5.10.3.1. Objetivos.

- Que los recursos de la empresa estén siendo bien utilizados.
- Que no haya desperdicio de las herramientas que posee la empresa.

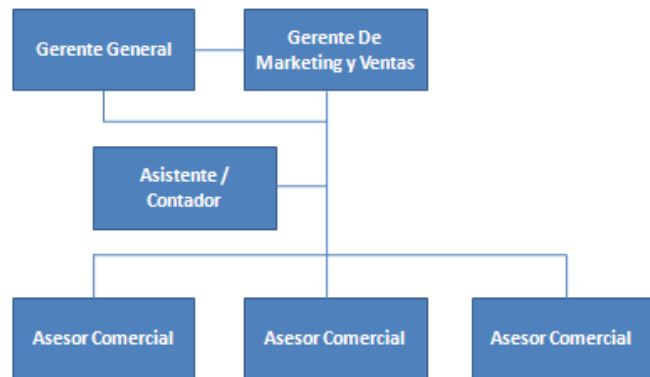
5.10.3.2. Estrategias.

- Control continuo en las diferentes áreas.
- Auditorias sorpresas a las áreas y/o asesores.

5.10.3.3. Estructura de la Empresa

Debido al tipo de empresa que se pretende colocar la estructura no será al menos en un inicio muy compleja, los dos socios serán los Gerentes de área, como se puede observar en el cuadro 4.1 los mismos tendrán contacto directo con todo el personal de la empresa en todo momento esto con la finalidad de pulir y definir procesos que ayuden al mejoramiento continuo de la misma, adicionalmente se contratara un asistente-contador quien será el encargado especialmente de llevar la contabilidad de la empresa, también contaremos con tres asesores comerciales, a cada uno de ellos se les asignara una zona para que capten clientes, dentro de las funciones de ellos estará la de digitación y elaboración de bases de datos.

Cuadro 4.1

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓNOrganigrama de “Jaramillo & Naranjo”
Soluciones Integrales.

Elaborado: por los Autores

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING.

5.8. Introducción

El nombre que se escogió para el negocio es “Jaramillo & Naranja”, Soluciones Integrales, ya que lo que pretendemos transmitir es que al escogernos a nosotros el cliente tendrá la seguridad que le brindaremos todas las soluciones necesarias para incrementar y fidelizar clientes.

5.9. Descripción del Producto.

En la actualidad muchas empresas han puesto más interés a la administración del cómo debemos dirigir, gestionar los recursos económicos, humanos y materiales, dejando inadvertido el servicio de atención al cliente.

Brindar una asesoría de servicio de atención al cliente dará una herramienta a las PYMES de servicio, para que mejoren el valor de los productos y servicios, además de una profunda reflexión sobre la conveniencia de aprovechar los conocimientos y utilizarlos en problemas de la empresa de tal forma que permita conformar una idea más clara de

a importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio de atención al cliente enmarcado en la norma ISO 9001.2000.

5.10. Objetivos del plan de Marketing.

5.10.1. General

Conseguir en el primer año de funcionamiento un posicionamiento de marca así como adquirir clientes que requieran de nuestros servicios.

5.10.2. Específicos

- Lograr en el primer año de funcionamiento un posicionamiento de marca en la mente del consumidor del 30%.
- Lograr que al menos 5% de las PYMES de servicio registradas adquieran nuestros servicios.

5.11. Segmentación

A partir de la investigación de mercado se concluyo que el segmento potencial para nuestra empresa es:

- PYMES con una facturación anual hasta \$47,000.00, en este grupo existen aproximadamente 750 PYMES.
- PYMES con una facturación anual de \$48,000.00 a \$100,000.00, en este grupo existen aproximadamente 200 PYMES
- PYMES con una facturación anual de \$100,000.00 a \$250,000.00, en este grupo existen aproximadamente 150 PYMES.
- PYMES con facturación anual superior a \$250,000.00, en este grupo existen aproximadamente 100 PYMES.
- PYMES con una facturación anual superior a \$250,000.00 y con una estructura organizativa más compleja que demande mas tiempo de nuestra parte en la asesoría, en este grupo se cree que existe aproximadamente 100 PYMES.

Se ha decidido clasificar a las PYMES por su nivel de facturación para poder establecer un precio por nuestro servicio ya que de la entrevista se dio como resultado que las empresas que mas facturan estarían dispuestas a pagar más con tal de tener más clientes, y que las que menos facturan tienen mayor necesidad de fidelizar a sus clientes para incrementar sus ingresos.

5.12. Posicionamiento y ventaja diferencial

El posicionamiento se refiere a la forma en la que el consumidor percibe el servicio ofrecido por “Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales.¹¹

El objetivo es posicionar al servicio ofrecido como la mejor alternativa en planes de asesoría para fidelizar y potencializar cliente, estableciendo al negocio como una empresa seria y comprometida que prometa satisfacer las necesidades y así mismo lograr que nuestros clientes perciban los beneficios y las ventajas que el servicio les brinda.

Adicionalmente la empresa enfocara su elemento diferenciador a través de la asesoría y capacitación personalizada con cada uno de sus clientes desde la primera fase, lo cual generara confianza.

El servicio ofrecido se desarrollara en un ambiente de retroalimentación constante entre asesores y vendedores para así mejorar e innovar nuevos planes de asesorías que satisfagan las diferentes necesidades.

Como ventaja diferencial podemos destacar que la mayoría de las empresas de Marketing existentes en la ciudad de Quito se han

¹¹ Kotler Philip, Amstrong Gary/Fundamentos de Mercadotecnia/Pag.50

dedicado básicamente a la publicidad y promoción y han descuidado la parte de fidelización y potencialización de clientes por lo que al nosotros especializarnos en este campo estaremos cubriendo un área hasta hoy no explotada.

5.13. MIX de Marketing.

El MIX de marketing se refiere a la mezcla de todo lo que se hará para generar la respuesta esperada en el mercado meta e influir en la demanda del servicio.

5.13.1. Servicio

El servicio que “Jaramillo & Naranjo”, Soluciones Integrales ofrecerá a sus clientes está diseñado de la siguiente manera:

Asesoría en fidelización y potencialización de clientes la misma consta de:

- Depuración y/o elaboración de base de datos.
- Enseñar al cliente como fidelizar sus clientes ya existentes.
- Enseñar al cliente como aumentar su cartera de clientes.

Para que todo el ciclo se cumpla con calidad y excelencia la empresa ofrecerá:

- Atención personalizada.
- Soporte técnico.
- Financiación directa.

Dependiendo del tamaño de la PYME se estima que el cliente estará listo para fidelizar a sus clientes en un lapso de 2 meses, ya que en plan estará distribuido de la siguiente manera:

- Semana 1 depuración y/o actualización de base de datos.
- Semana 2 clasificación de clientes según los ingresos que generen al cliente.
- Semana 3, 4 y 5 aplicaciones de las herramientas del Marketing Relacional.
- Semana 6 y 7 evaluación de respuesta.
- Semana 8 Análisis de resultados.

Para depuración y/o actualización de la base de datos el cliente nos entregara de forma confidencial su base de datos, nuestros digitadores harán el trabajo de actualización de la misma.

Una vez que los clientes hayan sido clasificados de acuerdo a los requerimientos del cliente, se procederá a aplicar las diferentes herramientas que ofrece el Marketing Relacional como; correo directo, envío de promociones de manera personalizada, planes de descuento dependiendo del poder de compra, entre otros.

Al final se hará un análisis para evaluar la respuesta y resultados obtenidos, a partir de aquí el cliente estará listo para continuar por el mismo, sin embargo el cliente que desee se le ofrecerá una revisión cada tres meses.

5.13.2. Precio.

Tomando en cuenta que el precio es una de las variables que más influye en la demanda del servicio¹², los precios para nuestro servicio se saco considerando la entrevista a profundidad ya que una de las preguntas dice ¿Hasta cuanto está dispuesto a pagar

¹² Abascal Francisco/ Como se hace un plan estratégico/ Pág.29

usted por este tipo de servicio?, por lo que se determino cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales quedando de la siguiente manera:

- Si la PYME tiene una facturación anual hasta \$47,000.00 la asesoría le costara \$500.00, en este grupo existen aproximadamente 750 PYMES.
- Si la PYME tiene una facturación anual de \$48,000.00 a \$100,000.00 la asesoría de costara \$700.00, en este grupo existen aproximadamente 200 PYMES
- Si la Pyme tiene una facturación anual de \$100,000.00 a \$250,000.00 la asesoría le costara \$800.00, en este grupo existen aproximadamente 150 PYMES.
- Si la PYME tiene facturación anual superior a \$250,000.00 la asesoría le costara \$1000.00, en este grupo existen aproximadamente 100 PYMES.
- Si la PYME tiene una facturación anual superior a \$250,000.00 y la vez su estructura organizativa es más compleja en este caso se fijara el precio de acuerdo al tiempo que dediquemos en dicha asesoría, por lo que en este grupo se cree que existe aproximadamente 100 PYMES.

La distribución de las aproximadas 1300 PYMES de servicio de Quito que están registradas en la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, se lo hizo en base a su nivel de facturación¹³

5.13.3. Promoción.

Es de suma importancia que se mantenga una adecuada comunicación para con los cliente potenciales, por lo que hay que transmitir específicamente lo que la empresa ofrecerá.

Por lo que para alcanzar una comunicación efectiva se estableció lo siguiente:

5.13.3.1. Audiencia meta

La audiencia meta está compuesta por todos los consumidores potenciales es decir:

- Todas las PYMES de servicio que estén registradas en la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, y que tengan la intención de fidelizar y potencializar clientes para incrementar sus ganancias.

¹³ Informe anual de La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha 2004

5.13.3.2. Respuesta esperada

En la etapa de promoción se desea lograr que los futuros consumidores potenciales adquieran el servicio después de haber revisado los beneficios de adquirir el servicio mismo que se compone de las siguientes etapas:

- Conciencia y conocimiento sobre el servicio que ofrece la empresa creando expectativa e informando acerca del mismo.
- Agrado del cliente, creando un sentimiento favorable hacia Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales.
- Una vez cumplidas las dos etapas anteriores, el consumidor potencial preferirá las ventajas del servicio ofrecido en relación a los negocios y sustitutos existentes los cuales ofrecen un servicio similar.
- Convicción es decir el cliente tendrá la certeza de que Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales es la mejor opción al momento de buscar una empresa de asesorías.
- Adquisición o contratación del servicio.

5.13.4. Publicidad

Debido a que somos una empresa de asesorías no utilizaremos medios convencionales para la publicidad, básicamente nos daremos a conocer a través del boca a boca y con nuestros vendedores los mismos que visitaran a las PYMES de servicio de acuerdo a la zona asignada, en cada visita se les explicara las ventajas que se tiene al fidelizar a los clientes evitando que se vayan a la competencia para lo cual al finalizar la explicación se les entregara una volante con impresión a color en tito y retiro que incluirá

- Misión
- Visión
- Beneficios
- Logotipo de la empresa
- Una breve descripción del servicio
- Los precios de los diferentes paquetes
- Información de la empresa: dirección, número telefónicos y dirección electrónica.

Adicionalmente a todos los clientes que llamen o permitan que el asesor les dé una pequeña charla sobre nuestros servicios se les obsequiara un kit con productos promocionales como:

- Camiseta
- Jarro
- Esfero plateado de lujo
- Porta papeles.
- Mochila

5.13.4.1. Costos Promocionales.

El costo aproximado de la promoción para el primer año será de \$9.408,00 el mismo que estará desglosado tal como se muestra en el cuadro:

Cuadro 5.1

**COSTOS PROMOCIONALES PARA EL PRIMER
AÑO.**

Material	Cantidad	Valor	Comentario
Volantes	5.000	\$ 150	En Quito hay 1300 PYMES de servicio registradas, se hará volanteo 3 veces en el año
Camisetas	500	\$ 1.750	Para los 500 primeros interesados.
Jarros	500	\$ 2.000	
Esféros	500	\$ 3.000	
Porta			
Papeles	500	\$ 600	
Mochila	500	\$ 900	
Sub Total		\$ 8.400	
IVA		\$ 1.008	
Total		\$ 9.408	

Elaborado por: Los autores.

5.13.5. Punto de Venta

El sistema de puntos de venta se divide en:

5.13.5.1. Canal de distribución

“Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales tendrá un canal de distribución de servicio de manera directa ya

que los vendedores estarán en la capacidad de que el consumidor potencial este en la capacidad de adquirir los servicios en su lugar de trabajo, por lo tanto no habrá intermediarios. El siguiente grafico muestra el canal de distribución:

Grafico 5.1

Canales de Distribución



Elaborado por: Los autores

5.13.5.2. Instalaciones

Los consumidores potenciales también podrán adquirir nuestros servicios en nuestras Instalaciones, de esta manera ellos podrán comprobar que somos una empresa real y sería que cumplirá con lo ofrecido.

5.14. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas de “Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales se tomo en cuenta tres escenarios:

- Pesimista
- Esperado
- Optimista

5.14.1. Proyección pesimista

Para esta alternativa se presenta el siguiente supuesto:

- Que durante el primer año de funcionamiento “Jaramillo & Naranjo”, Soluciones Integrales capte el 5% del mercado potencial, lo que equivale a 66 clientes anuales, por lo que al mes se tendrá que atender en promedio a 5.5 PYMES.
- De cumplirse con este supuesto con la estructura inicial de la empresa si estaremos en capacidad de cumplir con cada uno de nuestros clientes

A continuación se presenta el cuadro de la proyección de ventas pesimista

Cuadro 5.2

ESCENARIO PESIMISTA.

PESIMISTA				
PYMES REGISTRADAS	5 % DE ADQUISICION ANUAL	VALOR POR PYME	Total Anual	COMENTARIO
750	38	\$ 500,00	\$ 18.750,00	Facturación hasta \$47.000,00
200	10	\$ 700,00	\$ 7.000,00	Facturación hasta \$100.000,00
150	8	\$ 800,00	\$ 6.000,00	Facturación hasta \$250.000,00
100	5	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	Facturación desde \$250.000,00
100	5	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00	Pymes con organización mas compleja
1300	66		\$ 44.250,00	

Elaborado por: Los autores

5.14.2. Proyección esperada

Para esta alternativa se presenta el siguiente supuesto:

- Que durante el primer año de funcionamiento “Jaramillo & Naranjo“, Soluciones Integrales capte el 5,2% del mercado potencial, lo que equivale a 67,6 clientes anuales, por lo que al mes se tendrá que atender en promedio a 5,6 PYMES.
- De cumplirse con este supuesto con la estructura inicial de la empresa si estaremos en capacidad de cumplir con cada uno de nuestros clientes.

A continuación se presenta el cuadro de la proyección de ventas esperadas.

Cuadro 5.3
ESCENARIO ESPERADO.

ESPERADA				
PYMES REGISTRADAS EN CCQ	5,2 % DE ADQUISICION ANUAL	VALOR POR PYME	Total Anual	COMENTARIO
750	39	\$ 500,00	\$ 19.500,00	Facturación hasta \$47.000,00
200	10,4	\$ 700,00	\$ 7.280,00	Facturación hasta \$100.000,00
150	7,8	\$ 800,00	\$ 6.240,00	Facturación hasta \$250.000,00
100	5,2	\$ 1.000,00	\$ 5.200,00	Facturación desde \$250.000,00
100	5,2	\$ 1.500,00	\$ 7.800,00	Pymes con organización mas compleja
1300	67,6		\$ 46.020,00	

Elaborado por: Los autores

5.14.3. Proyección optimista

Para esta alternativa se presenta el siguiente supuesto:

- Que durante el primer año de funcionamiento “Jaramillo & Naranjo Soluciones Integrales” capte el 5,5% del mercado potencial, lo que equivale a 71,5 clientes anuales, por lo que al mes se tendría que atender a 5,95 PYMES.

- De cumplirse con este supuesto con la estructura inicial de la empresa si estaremos en capacidad de cumplir con cada uno de nuestros clientes.

A continuación se presenta el cuadro de la proyección de ventas optimista.

Cuadro 5.4

ESCENARIO OPTIMISTA.

OPTIMISTA				
PYMES REGISTRADAS EN CCQ	5,5 % DE ADQUISICION ANUAL	VALOR POR PYME		COMENTARIO
750	41,25	\$ 500,00	\$ 20.625,00	Facturación hasta \$47.000,00
200	11	\$ 700,00	\$ 7.700,00	Facturación hasta \$100.000,00
150	8,25	\$ 800,00	\$ 6.600,00	Facturación hasta \$250.000,00
100	5,5	\$ 1.000,00	\$ 5.500,00	Facturación desde \$250.000,00
100	5,5	\$ 1.500,00	\$ 8.250,00	Pymes con organización mas compleja
1300	71,5		\$ 48.675,00	

Elaborado por: Los autores

CAPITULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

6.5. Supuestos Financieros

- El plan de negocios ha sido diseñado para ser realizado dentro del Distrito metropolitano de Quito.

- El crecimiento de las ventas se determinó en base a la capacidad de atención mensual de clientes, a la investigación de mercados y al potencial del marketing.

- Para determinar el ingreso total se tomó en cuenta los siguientes rubros:
 - La auditoria del tipo de atención al cliente que tienen las PYMES y la capacitación para que aprovechen las bases de datos.

- El financiamiento de la inversión inicial provendrá en un 100% de los accionistas, lo cual se facilitará mediante la constitución de una compañía limitada.

- La estructura de capital sin apalancamiento que es de un 100% de aporte propio de los accionistas.

- Se establecieron tres escenarios en la proyección de ventas para el cálculo de los ingresos generados en el negocio; uno con ventas optimistas (5.5 % de los socios PYMES de la Cámara de la Pequeña Industria), otro contando con una proyección esperada (5.2 % de los socios) y por último el escenario pesimista (5 % de los socios).
- Los presupuestos de equipo de oficina y computación son los mismos en los tres escenarios.
- Para la realización del flujo de ingresos se utilizó un escenario correspondiente a un horizonte de negocio en cinco años.
- No se tomó en cuenta a la inflación ni a la tasa de desempleo.
- Se ha considerado al dólar como moneda para los próximos 5 años.
- La inversión del capital inicial es igual a los gastos y a los costos.

6.6. Cuadros Financieros.

Cuadro 6.1

FINACIMIENTO DE INVERSIÓN SIN APALANCAMIENTO		
FUENTE	VALOR USD.	%
Capital propio Socio 1	\$ 4.810,00	50%
Capital propio Socio 2	\$ 4.810,00	50%
TOTAL	\$ 9.620,00	100%

Elaborado por: Los autores

Cuadro 6.2

GASTO OPERATIVO ANUAL						
ESPECIFICACION	COSTO MENSUAL USD	TOTAL 2009	TOTAL 2010	TOTAL 2011	TOTAL 2012	TOTAL 2013
Gastos de Comercialización						
Marketing		\$ 9.408,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Subtotal		\$ 9.408,00	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Gastos de Administración						
Sueldos y salarios		\$ 24.300,00	\$ 26.730,00	\$ 28.868,40	\$ 30.311,82	\$ 31.827,41
Arriendo	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Agua	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Luz	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Telefono-Internet	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Suministros de Oficina	\$ 25,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Subtotal		\$ 30.240,00	\$ 32.670,00	\$ 34.808,40	\$ 36.251,82	\$ 37.767,41
Otros		\$ 1.345,00	\$ 1.500,00	\$ 1.670,00	\$ 1.820,00	\$ 1.990,00
TOTAL		\$ 40.993,00	\$ 39.570,00	\$ 41.878,40	\$ 41.071,82	\$ 42.757,41

Elaborado por: Los autores

Cuadro 6.3

SUELDOS Y SALARIOS.

NOMINA			
CARGO	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Gerente de Marketing y Ventas	1	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Asistente-Contador	1	\$ 275,00	\$ 3.300,00
Asesores	3	\$ 900,00	\$ 10.800,00
TOTAL			\$ 24.300,00

Elaborado por: Los autores

Cuadro 6.4

INVERSION INICIAL

RESUMEN DE INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
Equipo mobiliario	\$ 2.200,00
Equipo de computación	\$ 3.000,00
Varios	\$ 800,00
Capital de trabajo Inicial	\$ 3.620,00
TOTAL	\$ 9.620,00

Elaborado por: Los autores

Cuadro 6.5

PRESUPUESTOS

EQUIPO INMOBILIARIO

ESPECIFICACION	COSTO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL USD
Escritorios	\$ 520,00	3	\$ 1.560,00
Sillas	\$ 80,00	6	\$ 480,00
Mesa de Reunión	\$ 160,00	1	\$ 160,00
TOTAL			\$ 2.200,00

EQUIPO DE COMPUTO

ESPECIFICACION	COSTO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL USD
Computadoras	\$ 767,00	3	\$ 2.300,00
impresora	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Tele'fax	\$ 180,00	1	\$ 180,00
TOTAL			\$ 3.000,00

VARIOS

ESPECIFICACION	COSTO UNITARIO	UNIDADES	TOTAL USD
Elaboración de papelería	\$ 800,00		\$ 800,00
TOTAL			\$ 800,00

CAPITAL DE TRABAJO

RUBRO	VALOR USD.
Costos Fijos	\$ 450,00
Costos variables	\$ 470,00
Gastos Operacionales	\$ 1.800,00
Garantía de Oficina	\$ 900,00
TOTAL	\$ 3.620,00

Elaborado por: Los autores

6.7. Índices Financieros.

6.7.1. Análisis del TIR y VAN.

ESCENARIO PESIMISTA

Año	Gastos	Ingresos escenario pesimista	Neto	Descuento
1			-\$ 9.620,00	-\$ 8.365,22
1	\$ 40.993,00	\$ 44.250,00	\$ 3.257,00	\$ 2.832,17
2	\$ 39.570,00	\$ 44.250,00	\$ 4.680,00	\$ 3.538,75
3	\$ 41.878,40	\$ 44.250,00	\$ 2.371,60	\$ 1.559,37
4	\$ 41.071,82	\$ 44.250,00	\$ 3.178,18	\$ 1.817,13
5	\$ 42.757,41	\$ 44.250,00	\$ 1.492,59	\$ 742,08
Valor Actual Neto (VAN)				\$ 2.124,29
				\$ 756,09
Tasa de descuento				15%
Tasa Interna de Retorno				10,04%

Elaborado por: Los Autores

ESCENARIO ESPERADO

Año	Gastos	Ingresos escenario esperado	Neto	Descuento
1			-\$ 9.620,00	-\$ 8.365,22
1	\$ 40.993,00	\$ 46.020,00	\$ 5.027,00	\$ 4.371,30
2	\$ 39.570,00	\$ 46.020,00	\$ 6.450,00	\$ 4.877,13
3	\$ 41.878,40	\$ 46.020,00	\$ 4.141,60	\$ 2.723,17
4	\$ 41.071,82	\$ 46.020,00	\$ 4.948,18	\$ 2.829,14
5	\$ 42.757,41	\$ 46.020,00	\$ 3.262,59	\$ 1.622,08
Valor Actual Neto (VAN)				\$ 8.057,60
				\$ 5.915,50
Tasa de descuento				15%
Tasa Interna de Retorno				33,98%

Elaborado por: Los Autores

ESCENARIO OPTIMISTA

Año	Gastos	Ingresos escenario optimista	Neto	Descuento
1			-\$ 9.620,00	-\$ 8.365,22
1	\$ 40.993,00	\$ 48.675,00	\$ 7.682,00	\$ 6.680,00
2	\$ 39.570,00	\$ 48.675,00	\$ 9.105,00	\$ 6.884,69
3	\$ 41.878,40	\$ 48.675,00	\$ 6.796,60	\$ 4.468,87
4	\$ 41.071,82	\$ 48.675,00	\$ 7.603,18	\$ 4.347,14
5	\$ 42.757,41	\$ 48.675,00	\$ 5.917,59	\$ 2.942,09
Valor Actual Neto (VAN)				\$ 16.957,58
				\$ 13.654,60
Tasa de descuento				15%
Tasa Interna de Retorno				65,36%

Elaborado por: Los Autores

6.8. Resultados Financieros.

Como se puede observar en los cuadros de los diferentes escenarios, el TIR y el VAN tienen valores positivos.

El TIR es mayor a la tasa de descuento (15%) que se considero para los escenarios antes citados por lo que resulta atractivo ejecutar el

negocio, pudiendo “Jaramillo & Naranjo” Soluciones Integrales, tener la oportunidad de tomar medidas coyunturales como disminuir el precio, invertir en eventos entre otros.

Se ha decidido no usar apalancamiento en la ejecución del negocio, ya que la inversión inicial puede ser cubierta por los inversionistas por lo que no se presentan resultados de estos supuestos.

Debido a que la tasa de interés bancaria para este tipo de negocios es del 13%, se decidió tomar una tasa de descuento del 15%.

CAPITULO VII

POSIBLES RIESGOS DEL NEGOCIO Y SUS SOLUCIONES

7.3. Introducción

La implementación de un negocio siempre supone riesgos, por lo que se debe contar con un plan de contingencias para contrarrestar posibles factores internos y externos que se presenten.

7.4. Posibles Riesgos

7.4.1. Nivel de facturación inferior al estimado

FACTORES:

Si el negocio origina un nivel de facturación inferior al estimado en la proyección de ingresos se presentarán las siguientes situaciones:

- Disminución en el ingreso pudiendo la empresa obtener pérdidas al no cubrir sus gastos operacionales.
- Gastos innecesarios en lo relacionado al arriendo de la oficina.
- TIR inferior a lo previsto en escenario esperado de flujos de efectivo, como consecuencia la empresa deberá tomar medidas circunstanciales como aumentar el número de clientes y bajar los precios de los servicios.

PLAN DE CONTINGENCIA:

Es necesario un análisis de los diferentes factores que ocasionan la disminución de los ingresos esperados, entre estos:

- Poca información de los clientes sobre el servicio ofertado.
- Cantidad no adecuada de capacitadores que satisfagan las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Precio superior a la competencia.
- Percepción incorrecta de los beneficios del servicio ofrecido.

- Falta de motivación hacia las PYMES para que contraten el servicio.

Los planes de acción inmediatos para neutralizar estos factores son:

- Establecer convenios con la Cámara de la Pequeña Industria para que nos refieran con sus afiliados e invitarles a charlas o seminarios para lograr atraer su atención y que conozcan de los beneficios para su empresa de tomar acciones sobre la atención a los clientes.
- Incrementar el número de capacitadores con el fin de que satisfagan las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Al tener un TIR favorable en el escenario esperado se podrá bajar los precios como medida coyuntural.

Mientras se pone en práctica los planes de acción detallados, la empresa deberá reforzar sus acciones de marketing para lograr transmitir un mensaje claro al potencial cliente sobre las características y beneficios del servicio ofertado.

7.4.2. Ingresos de nuevos competidores

FACTORES:

Al emprender un nuevo negocio, el riesgo de ingreso de nuevos competidores a la industria es alto, así como la oferta de un servicio similar por parte de las empresas ya establecidas, el riesgo es mayor cuando las mismas poseen experiencia y conocimiento de las necesidades del mercado, pudiendo ofrecer un mejor precio.

PLAN DE CONTINGENCIA

En lo posible se deberá ofrecer un servicio personalizado, que se ajuste a las necesidades y tamaño de la organización de cada cliente.

Una vez despertado el interés de cliente se podrá ofrecer servicios adicionales como activaciones BTL, preparación de eventos, marketing directo entre otras.

7.4.3. Conflictos Internos

FACTORES:

Se detallan posibles conflictos internos que se pueden presentar.

- Falta de comunicación entre los niveles jerárquicos que existen en la empresa.
- Personal no comprometido con los valores de la empresa.
- Propietarios de la empresa en conflicto
- Mal ambiente de trabajo dentro de la organización.

PLAN DE CONTINGENCIA

- La gerencia deberá tomar en cuenta las inquietudes y quejas por parte del personal para que la calidad del trabajo no se vea afectada y se cumplan con las expectativas de la organización., para lo cual se realizarán reuniones con la finalidad de que todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones e ideas.

- Se deberá colocar en lugares visibles los cuadros de la MISION Y VISION de la empresa para que de esta manera logre recordar al personal la razón de ser de la empresa.
- Se evitará el individualismo y las competencias internas por medio de un trabajo en equipo, creando un ambiente agradable y de cordialidad entre todos los colaboradores de la empresa.
- Se buscará la solución inmediata a cualquier conflicto que se presentase entre los dueños, para lo cual se apelará al respeto, compromiso y alistad de los socios.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de los diferentes análisis realizados en el presente trabajo se obtienen las siguientes conclusiones:

- La falta de una capacitación en La atención al cliente en el sector de servicios es evidente, se confunde con frecuencia a enseñar a saludar cuando un cliente ingresa a un local.
- En el Ecuador el sector de las PYMES y en especial las de servicios no cuentan con capacitaciones permanentes en Atención al Cliente, lo que origina que dichas relaciones se desarrollen de manera informal.
- En nuestro país la atención al cliente está siendo tomada en cuenta como un necesidad para mejorar las relaciones entre organizaciones y clientes sin importar su tamaño o tipo de negocio.
- El negocio requiere de la innovación permanente en cuanto a propuesta de servicios para poder a la vez fidelizar a largo plazo a los clientes de “Jaramillo & Naranjo” Soluciones Integrales.
- Las auditorias de Atención al Cliente se deberán realizar en loas instalaciones de los clientes para que la información sea totalmente real.

- El plan de negocios es financieramente rentable y atractiva, al tener en un escenario no apalancado un VAN para cinco años de \$ 8.057,60 y un TIR de 33,98%.
- Al analizar financieramente el proyecto se obtuvieron resultados favorables en escenario no apalancado y esperado.
- Concluimos que este plan de negocios debe ser puesto en marcha no solo por los beneficios a los socios sino también a las PYMES de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Granham Fried y Sttefan Zehle COMO DISEÑAR UN PLAN DE NEGOCIO, ISBN 978-987-1456-12-3 Buenos Aires, Primera ed, 2008.
- Manuel Alfaro Faus TEMAS CLAVES DE MARKETING ESTARTEGICO, ISBN 84-481-4236-5, Mc Graw Hill, España, primera ed. 2004
- Lorenzo Iniesta MASTER DE MARKETING, ISBN 84-8088-662-5, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Willian J. Stanton FUNDAMENTOS DE MARKETING, ISBN 970-10-0894-4, Mc Graw Hill, México, 1996.
- Al Ries POSICIONAMIENTO, ISBN 978-970-10-36668-6, Mc Graw Hill, Primera Edición, México, 2001.
- Tim Hindle MANAGEMENT, ISBN 978-987-1456-23-3 Buenos Aires, Primera ed, 2008.
- Patricio Bonta 199 PREGUNTAS SOBRE MARKETING Y PUBLICIDAD, ISBN 958-04-70-30-8, grupo Norma 2002
- Arturo Infante EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSION, ISBN 958-04-0452-6, Carvajal, Colombia, 1995.
- Juan B. García MARKETING INTERNACIONAL, ISBN 978-970-10-6175-6, Mc Graw Hill, México, 2007

- Constantinos C. Markides EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, ISBN 84-7356-446-4, Editorial ESIC, España,
- José María Sainz. PLAN DE MARKETING EN LA PRACTICA, 2006
- Kotler Philip, Amstrong Gary/ Fundamentos de Mercadotecnia/ 6ta ed.
- Informe anual de La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha 2004.

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	
Buenos días, somos estudiantes de la Universidad de las Américas de la ciudad de Quito , y venimos a pedirle su apoyo para contestar una entrevista a profundidad, misma que será de gran utilidad para realizar nuestra tesis de grado para obtener el título en Marketing.	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	_____
TIEMPO QUE LLEVA OPERANDO:	_____
NUMERO DE EMPLEADOS:	_____
NOMBRE:	_____
1.- ¿CUALES SON LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE LLEVA A CABO SU EMPRESA?	

2.- ¿QUE TIPO DE SERVICIOS OFRECE?	

3.- ¿EN RELACION AL SERVICIO QUE OFRECE, APLICAN ALGÚN CONCEPTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE?	

4.- ¿LA IDEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE LA APLICAN DEPENDIENDO QUE TIPO DE CLIENTE ES?	

5.- ¿CREE USTED QUE LES FALTA CONOCIMIENTO EN LO REFERENTE A LA ATENCIÓN AL CLIENTE?	

6.- ¿SI ATENDIERAN DE MEJOR MANERA A SUS CLIENTES, CREE USTED QUE TENDRIAN MENORES RECLAMACIONES?	

7.- ¿OFRECEN ALGUN TIPO DE GARANTIA A SUS CLIENTES?	

8.- ¿CUANDO HAY ALGUN RECLAMO POR PARTE DE UN CLIENTE, LO ATIENDEN CON AGILIDAD Y HAY SEGUIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN?	

9. – ¿TIENEN ALGUNA POLITICA DE FIDELIZACION DE CLIENTES?	

10.- ¿QUE ES PARA USTED ATENCION AL CLIENTE?
11.- ¿SI UNA EMPRESA LE OFRECE CAPACITACION EN ATENCION A CLIENTES, LA CONTRATARÍA Y HASTA CUANTO ESTARÍA USTED DISPUESTO A PAGAR?
12.- ¿TIENE ALGUN PERFIL DE CLIENTES?
13.- ¿MANEJA UNA BASE DE DATOS DE SUS CLIENTES O UN REGISTRO PARA CLASIFICAR A SUS CLIENTES?
14.- ¿ADEMAS DE SU MERCADO ACTUAL, PIENSA USTED ABARCAR CON OTRO TIPO DE CLIENTES?
15.- ¿CUALES CREE QUE SON SUS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES?
16.- ¿CUALES SON SUS PRINCIPALES OPORTUNIDADES O AMENAZAS?
17.- ¿TIENEN ALGUNA PERSONA ENCARGADA EN LA ATENCION AL CLIENTE?
18.- ¿CUENTA CON UN MANUAL MÍNIMO DE ATENCION AL CLIENTE?

Indicadores

Macroeconomía

PIB (proyección de crecimiento para el 2008)	5,2%
Ingreso per cápita (proyección 2008)	USD 3.401
Inflación mensual (agosto)	0,21%
Inflación anual 2007	3,32%
Tasa de desempleo Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato (agosto)	6,60%
Salario mínimo vital nominal promedio	USD 200
Canasta familiar básica	USD 506,8

Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC

Índices financieros

Tasas de interés por segmento

Octubre	
Tasa máxima convencional	9,33%
Tasa máxima comercial corporativa	9,33%
Tasa máxima comercial pyme	11,83%
Tasa efectiva máxima consumo	16,30%
Tasa máxima consumo minorista	21,24%
Tasa máxima vivienda	11,33%
Tasa máxima microcrédito acumulación anticipada	25,50%
Tasa máxima microcrédito acumulación simple	33,30%
Tasa máxima microcrédito de subsistencia	33,90%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Movimientos bursátiles

Del 3 de octubre	Monto total negociado
Quito	16 727 078
Guayaquil	27 375 284

El 3 de octubre, en la Bolsa de Valores de Guayaquil se negociaron certificados de inversión de la CFN por USD 37 millones a 362 días con 5,08% de interés. Además de una titulización de Cmas por USD 7,5 millones a 675 días al 8%.

El jueves, en la Bolsa de Valores de Quito se negociaron certificados de renta variable por un total de USD 288 525 (valor efectivo). También se negoció un total de USD 3 millones (valor efectivo) en operaciones de renta fija.

Fuentes: Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil

Producción petrolera

Precio del petróleo WTI (2 de octubre)	93,97 USD / barril
Precio del crudo Oriente (agosto)	75 USD / barril
Exportaciones totales (Petroecuador más privadas)*	351 730 barril / día
Exportaciones ecuatorianas de petróleo (Petroecuador)	** USD 1 051 mill.
Exportaciones de derivados en agosto	1 536 400 barriles
Exportaciones de derivados en agosto (Petroecuador)**	USD 155 millones
Importaciones de derivados en agosto	USD 338 millones
Importaciones de derivados en agosto (Promedio diario en agosto)	3 144 600 barriles

* Total agosto
** Valor FOB

Fuente: Petroecuador y Banco Central del Ecuador

Producción no petrolera

Al cierre del viernes 3 de octubre

Banano (caja de 43 libras)	USD 4,7 / caja
Carbanón (Bolsa de Productos)	USD 6,20 / kg
Cacao	USD 3 000 / tonelada métrica
Flora (Bolsa de Nueva York)	USD 0,30 / tallo

Valores FOB. Fuentes: Esparfiores, AEBE, Corinas y Bolsas Internacionales

Finanzas públicas

Deuda pública total (interna y externa)	USD 13 396 millones
Deuda como % del PIB nominal (2007)	30%
Presupuesto General del Estado 2008 (incluidos los fondos petroleros)	USD 14 844 millones
Bonos Global 2012 (% sobre su valor nominal)	81,69%
Bonos Global 2030 (% sobre su valor nominal)	68,00%
Tasa Prime	5,00%
Tasa Libor (Chase a 90 días)	4,33%
Riesgo País (2 de octubre / 2008)	1 162 puntos

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el mundo

Cotización del dólar	Sept. 26	Octubre 3
Euro (Unión Europea)	0,68	0,72
Libra (Inglaterra)	0,56	0,56
Yen (Japón)	106,15	105,30
Franco (Suiza)	1,09	1,12
Yuan (China)	6,83	6,84

Movimiento bursátil	Sept. 26	Octubre 3
Nueva York (Dow Jones)	11 143	10 352
Nueva York (Nasdaq)	2 183	1 947
Tokio (Nikkei)	12 212	11 893
Londres (Financial)	5 088	4 980
Madrid (Ibex)	11 387	11 418
Fráncfort	6 063	5 797
París	4 136	4 080

Fuente: Agencia Internacional

En la región

Cotización del dólar	Sept. 26	Octubre 3
Bolívar fuerte (Venezuela)	2,15	2,14
Nuevo sol (Perú)	3,06	3,10
Peso (Argentina)	3,13	3,18
Peso (Colombia)	2,097	2,169
Peso (México)	10,89	11,30
Peso (Chile)	539,70	568,00
Real (Brasil)	1,85	2,04

Movimiento bursátil	Sept. 26	Octubre 3
México (IPC)	25 593	23 757
Sao Paulo (Bovespa)	50 782	46 082
Buenos Aires (Merval)	1 692	1 512
Lima (ICVBL)	1 691	10 777
Santiago (IGPA)	13 121	12 416
Caracas	37 983	37 968
Bogotá (IGBC)	9 361	9 204

Fuente: Agencias Internacionales

EN NUESTRA
WEB MÁS INDICADORES
www.revistalideres.ec

Anexo 3

LOGO

