

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

Facultad de Administración

**Desarrollo de un proceso de redefinición de productos y sistemas desde el enfoque de las necesidades de los usuarios de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de  
Ingeniera Comercial

Profesor Guía: Fernando Andrade

**Autora: Giovanna Proaño Acosta**  
**2001**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque sin su ayuda no lo habría logrado

A mis padres, que me han apoyado durante toda mi vida

A mis profesores, que me han enseñado muchas cosas a lo largo de estos años

A los colaboradores de la CICEA, por su ayuda y aliento

Al señor Fernando Andrade, por haber aceptado ser mi director de tesis

Al señor Pablo Chambers, por haber estado ahí siempre que lo necesité

## **Resumen ejecutivo**

La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, CICEA, cambió de gerencia en el mes de mayo de 2001. Este cambio generó un replanteamiento de la gestión que se venía desarrollando y la necesidad de identificar el posicionamiento adquirido durante los años de labor en el Ecuador, para poder desarrollar una planificación estratégica de marketing a ser implementada durante este año y el siguiente.

En reuniones con el personal de la CICEA, se identificó que existía un problema de comunicación con las empresas ecuatorianas. Para comprobarlo, se realizó un estudio de mercado, cuyo objetivo principal fue el de establecer la percepción que tienen las empresas ecuatorianas, socias y no socias sobre la CICEA y sus servicios.

Los resultados de esta investigación comprobaron que las empresas ecuatorianas desconocen en gran medida la labor de la CICEA y sus servicios, pero también señalaron que este problema lo sufren todas las cámaras binacionales existentes en el país.

Partiendo de esto, se desarrollaron estrategias corporativas y de marketing por departamentos, diseñadas especialmente para difundir la labor de la CICEA y lograr que se posicione como la principal Cámara europea en el Ecuador.

## Indice

Introducción	3
1. Situación actual	
1.1. Antecedentes	4
1.2. Estructura	4
1.2.1. Servicios Económicos	5
1.2.2. Sistema Dual y Pool de Practicantes	8
1.2.2.1. Sistema Dual	8
1.2.2.2. Wirtschaftsdeutsch	9
1.2.2.3. Pool de Practicantes	9
1.2.3. Publicaciones	9
1.2.4. Eventos y seminarios	10
1.2.5. Administración de socios	11
1.2.6. Ferias	11
2. Planeación del Marketing Corporativo	
2.1. Amenazas y oportunidades del entorno	
2.1.1. Aspectos legales	12
2.1.2. Aspectos políticos	13
2.1.3. Aspectos tecnológicos	13
2.1.4. Aspectos ambientales	14
2.1.5. Aspectos económicos	14
2.1.6. Aspectos demográficos	14
2.1.7. Aspectos socioculturales	15
2.2. Estructura de la Oferta	16
2.2.1. Cámara Oficial Española	16
2.2.2. Cámara de Industrias y Comercio Franco-Ecuatoriana	16
2.2.3. Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Británica	17
2.2.4. Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Americana	17
2.3. Posicionamiento de la CICEA	17
2.3.1. Establecimiento del Problema	18
2.3.2. Planteamiento del Problema	18
2.3.3. Objetivo de la Investigación	18
2.3.4. Diseño de la Investigación	18
2.3.5. Resultados	19
2.3.6. Limitaciones	26
2.3.7. Conclusiones y Recomendaciones	26
2.3.8. Análisis de Fortalezas y Debilidades	27
2.4. Misión y objetivos corporativos	
2.4.1. Misión	28
2.4.2. Estrategias corporativas	29
3. Análisis de la Situación	
3.1. Análisis del mercado	
3.1.1. Definición del mercado relevante	29
3.1.2. Análisis de la demanda primaria	30
3.1.3. Análisis de la demanda selectiva	30
3.1.3.1. Solución de problemas complejos	30

3.1.3.2. Solución de problemas específicos	30
3.1.3.3. Respuesta rutinaria	30
3.2. Mercado objetivo y ventaja competitiva	
3.2.1. Segmentación del mercado	31
3.2.2. Análisis del entorno competitivo	31
3.2.3. Identificación de los mercados objetivos	32
3.2.4. Medición del mercado	33
3.2.5. Análisis de productividad	33
3.2.6. Estrategias y programas de marketing	33
4. Segmentación y evaluación de las estrategias de marketing	39
Conclusiones finales y recomendaciones	39
Bibliografía	40

## **Introducción**

La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (CICEA), fue fundada en 1977 como una Asociación de Derecho Privado sin fines de lucro, siendo su principal objetivo el fomentar las relaciones comerciales entre la República del Ecuador y la República Federal de Alemania.

En el mes de mayo del 2001, se produjo un cambio en la Gerencia General de la CICEA, lo que motivó una revisión y evaluación de los procesos existentes hasta ese momento. Se realizaron varias reuniones con los jefes departamentales y con el personal, a fin de sondear los posibles problemas existentes en la entrega de los servicios a los clientes, sean éstos socios o no de la CICEA. En estas reuniones, se sacó en conclusión que existía un problema de comunicación.

Partiendo de esa base, se llevó a cabo una investigación de mercados, de tipo concluyente descriptiva, con el fin de identificar la percepción que tienen las empresas ecuatorianas socias y no socias con respecto a la CICEA y sus servicios.

Una vez realizada esta investigación, se elaboró una propuesta de plan estratégico de marketing a ser implementado durante el tercer y cuarto trimestre de este año.

La Gerencia de la CICEA solicitó expresamente la exclusión de datos financieros y de Balances, debido a que son estrictamente confidenciales. Este hecho no impide, sin embargo, el desenvolvimiento de este trabajo, ya que la CICEA es una entidad sin fines de lucro, por lo que no reporta ganancias al final del período, ni es ese su objetivo principal. Este trabajo, por lo tanto, se centra exclusivamente en el ámbito del Marketing, sin profundizar en los temas de Finanzas ni Recursos Humanos.

## **1. Situación actual**

### **1.1. Antecedentes**

La Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (CICEA), fue fundada en 1977 como una Asociación de Derecho Privado sin fines de lucro, siendo su principal objetivo el *"fomentar las relaciones comerciales entre la República del Ecuador y la República Federal de Alemania"*<sup>1</sup>. Al momento, cuenta con 259 socios en el Ecuador y 50 en Alemania. Se trata de empresas y personas de diferentes sectores industriales, comerciales y de servicios.

La CICEA pertenece a la Asociación Alemana de Cámaras de Industrias y Comercio, DIHK, organismo creado por el sector empresarial alemán, con el fin de fortalecer el intercambio comercial de Alemania con el resto del mundo. A esta asociación pertenecen todas las Cámaras de Industrias y Comercio en el territorio alemán (IHK's), las Cámaras Alemanas en el Extranjero (AHK's) y las Oficinas de Delegación de la Economía Alemana.

Desde el año 1999, el DIHK y todas sus asociadas, entraron en un proceso de certificación con la norma ISO 9001:1994. La CICEA no fue la excepción y consiguió su certificación en el año 2000. Para esto, se capacitó a un grupo de 5 colaboradores para que lleven a cabo las funciones de auditores internos de calidad. La Oficina de Enlace de Guayaquil no está inmersa en este proceso de certificación. El Subgerente hace las veces de Encargado de los Sistemas de Calidad dentro de la institución y los demás auditores internos se turnan para ejercer el papel de auditores líderes en las auditorías internas, que se realizan cada 6 meses. También existe un comité de calidad, conformado por 4 personas y todos los colaboradores tienen un manual de calidad y uno de sus procedimientos documentados específicos.

El Ministerio de Economía Alemán financia anualmente con DM 65 millones las actividades del DIHK. Este dinero es repartido entre todas las oficinas de acuerdo al ranking que tiene cada país dentro de la organización.<sup>2</sup> En su calidad de miembro del DIHK, la CICEA tiene un presupuesto anual que es subsidiado en un 60% por la Casa Matriz. Sin embargo, la tendencia actual de esta institución es la de disminuir paulatinamente el valor de los aportes que envía a sus asociadas. Por ese motivo, las CICEA desea replantear sus procesos productivos y los servicios que ofrece, a fin de volverse más competitiva y lograr autofinanciarse.

### **1.2. Estructura**

La CICEA tiene una oficina principal en la ciudad de Quito, con 9 empleados permanentes, 2 profesionales por honorarios, 1 asistente temporal y 1-3 practicantes alemanes; también cuenta con 1 oficina de enlace en la ciudad de Guayaquil, la cual tiene 2 empleados permanentes y 1 por honorarios.

Su estructura interna, la cual se presenta en el Anexo A, es de tipo funcional. A continuación, se desglosará cada uno de los departamentos existentes.

---

<sup>1</sup> Estatutos de la CICEA

<sup>2</sup> Información proporcionada por el Sr. Bernard Bauer, Gerente de la CICEA

### 1.2.1. Servicios Económicos

Esta área está dirigida por el Subgerente de la CICEA y cuenta con 2 colaboradoras en la ciudad de Quito y 2 en Guayaquil. Su principal función es la de brindar apoyo a las empresas de ambos países para el establecimiento de relaciones comerciales exitosas.

La paleta actual de servicios para acceder al mercado alemán es la siguiente<sup>3</sup>:

- **Lista de empresas:** se elabora un listado de empresas alemanas que cumplan los requerimientos de los clientes específicos. Este listado contiene: nombre de la empresa, dirección, ciudad con su respectivo código postal, teléfono, fax, e-mail e Internet (en los casos en que se encuentran disponibles). El tiempo promedio de entrega de este servicio es de 3 días hábiles.  
Costo: No socios: USD 20.- + IVA por las primeras 10 direcciones y USD 1.- + IVA adicional por cada dirección que sobrepase este número. Socios: gratis
- **Mailing:** a solicitud del cliente, se puede llevar a cabo un mailing a un grupo definido de empresas alemanas.  
Costo: No socios: USD 2.- + IVA por cada dirección. Socios: 50% de descuento
- **Recopilación de datos individuales de mercado:** se utiliza para preguntas sobre un tema específico, que requieran una investigación por parte de la CICEA. El tiempo de entrega de los datos es variable, ya que depende de la velocidad de respuesta de las instituciones alemanas a las que se consulta. En promedio, dura 1 semana.  
Costo: No socios: USD 20.- + IVA por hora de trabajo iniciada. Socios: 50% de descuento. Aquí se contabilizan las horas reales de trabajo que se emplearon para la consulta.
- **Búsqueda de socios alemanes (PPP):** este servicio se basa en los requerimientos específicos del programa PPP, "Public Private Partnership". Este programa es auspiciado por la DEG – Deutsche Entwicklungsgesellschaft (Sociedad Alemana para el desarrollo) y por la GTZ – Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (Sociedad de cooperación técnica). Estas instituciones tienen oficinas en el Ecuador, así como en casi todos los países en vías de desarrollo. El programa PPP busca ayudar a los inversionistas alemanes e incentivarlos a realizar inversiones en proyectos en dichos países. Para esto, un inversionista alemán y un inversionista ecuatoriano deben presentar un proyecto conjunto que, de ser aprobado, será financiado hasta en un 50% - no más de 300.000 DM. La CICEA ofrece ayuda a las empresas ecuatorianas para conseguir un inversionista alemán interesado en su proyecto. También puede tratarse de búsquedas de socios alemanes que no necesariamente deseen aplicar al PPP.  
Costo: No socios: USD 180.- + IVA. Socios: 50% de descuento
- **Asesoría Individual:** asesoría en preguntas concretas referentes a formación de empresas en Alemania, exportaciones, importaciones, etc. Para este tipo de

<sup>3</sup> Información sacada de la Oferta de servicios para el Mercado ecuatoriano del departamento de Servicios Económicos de la CICEA

asesoría, la CICEA utiliza información disponible en sus archivos o la busca a través de la red de Cámaras. Costo: es similar a la recopilación de datos de mercado, de ahí que su costo sea el mismo para no socios. En el caso de los socios, ellos disponen de 8 horas anuales de trabajo gratuitas. Después de utilizado este tiempo, deben pagar el 50% del servicio, es decir USD 10,- + IVA. por hora de trabajo comenzada.

- Análisis de mercado: se lleva a cabo de acuerdo a los requerimientos específicos de los clientes. Dependiendo de la profundidad deseada en el análisis y del sector que deba ser analizado, se busca la información a través del DIHK o se subcontrata una consultora alemana recomendada por el mismo. Estas 2 opciones siempre son presentadas al cliente y él es el que debe decidir. El costo de este servicio dependerá de su decisión.
- Inkasso: es la intermediación de la CICEA en caso de discordia y/ o reclamos de cobro. Para este servicio se utiliza también la colaboración de la red de Cámaras, en los casos en los que sea necesario. La CICEA mantiene durante todo el desarrollo del reclamo total imparcialidad. En el caso de que no logre su objetivo, acude a la IHK a la que pertenece la empresa alemana en busca de respaldo. Si esto no da resultado, la IHK recomienda un abogado de su confianza.

Costo:

Valor en disputa	Honorario básico	Prima de éxito
hasta DM 5.000,-	DM 200,-	10 %
desde DM 5.000,- hasta DM 10.000,-	DM 200,-	9 %
desde DM 10.000,- hasta DM 50.000,-	DM 300,-	8 %
desde DM 50.000,- hasta DM 200.000,-	DM 400,-	7 %
desde DM 200.000,- hasta DM 500.000,-	DM 500,-	6 %
desde DM 500.000,- hasta DM 1.000.000,-	DM 600,-	5 %
desde DM 1.000.000,- hasta DM 2.000.000,-	DM 1.200,-	4 %
más de DM 2000.000,-	DM 2.000,-	3 %

- Informes confidenciales: las empresas ecuatorianas utilizan este servicio cuando desean tener informaciones de crédito, sobre la reputación, estructura, etc. de una empresa en Alemania. Este servicio es siempre subcontratado a una empresa especializada en Alemania, el Creditreform.

Los costos dependen del tiempo de entrega:

3 – 6 semanas: No socios: USD 110.- + IVA. Socios: USD 100,- + IVA

5 – 15 días: No socios: USD 180.- + IVA. Socios: USD 170.- + IVA

- Información sobre aranceles y regulaciones alemanas: consultas sobre partidas arancelarias específicas en lo que respecta a aranceles, restricciones, requisitos alemanes de importación, etc. Este tipo de información se entrega en un lapso de 2 horas hasta 1 día, dependiendo de la dificultad de conseguir los datos solicitados.

Costo:

Hasta 5 partidas arancelarias: No socios: USD 10.- + IVA. Socios: Gratis

Más de 5 p. arancelarias: No socios: USD 15.- + IVA. Socios: USD 5.- + IVA

- Anuncio en la Circular de Ofertas y Búsquedas: publicación de los deseos de cooperación de las empresas ecuatorianas en la circular mensual de la CICEA dirigida a Alemania. Tiene una distribución de aproximadamente 150 ejemplares, entre socios alemanes, IHK's y empresas alemanas interesadas en obtenerla. Es un nuevo servicio de la CICEA, adaptado de la circular Koop – Kontakt de la AHK de la República Checa, lugar donde laboró anteriormente el nuevo gerente de la CICEA. Fue lanzado en el mes de mayo, siendo que hasta el momento no hay ningún inscrito.  
Costo: No socios: USD 10.- + IVA por mes. Socios: Gratis
- Adquisición de la Circular de Ofertas y Búsquedas de las empresas alemanas: este servicio funciona de igual manera al anterior. Las empresas ecuatorianas que deseen acceder a la Circular de Ofertas y Búsquedas de las empresas alemanas lo pueden hacer de forma gratuita, acercándose a las oficinas de la CICEA. Debido a que este servicio también es nuevo, tampoco hay inscritos hasta el momento.
- E-Trade-Center: Anuncios premium: la red de Cámaras lanzó a principios de año la siguiente página de Internet: [www.e-trade-center.com](http://www.e-trade-center.com). Esta página pretende erigirse como una gran base de datos mundial, en donde se puede localizar todo tipo de empresas de los países donde funciona la red de Cámaras, así como sus ofertas. Para ingresar el perfil de la empresa y su oferta, basta con acceder a la página web. Si embargo, existe un tipo especial de ingreso de datos: este se realiza a través de las Cámaras, las cuales garantizan por este medio la seriedad de los datos ingresados. Estos son los llamados anuncios premium.  
Costo: No socios: USD 30.- + IVA. Socios: 50% de descuento
- Traducciones por hoja: traducciones español – alemán y alemán – español. Incluye certificación de la fidelidad de la traducción, en los casos en los que se lo solicite.  
Costo por hoja: No socios: USD 12.- + IVA. Socios: USD 8.- + IVA
- Directorio de Socios: base de datos de todos los socios de la CICEA en Ecuador y en Alemania, que incluye: nombre del socio, persona de contacto, dirección, teléfono, fax, e-mail e Internet (en los casos en los que se encuentren disponibles), actividad que desarrolla. Está presentado en un formato A5, en papel couché y contiene además datos de Ecuador, Alemania, el comercio entre ambos países y los servicios de la CICEA.  
Costo: No socios: USD 20.- + IVA. Socios: 1 directorio gratis, USD 15.-+ IVA por cada uno adicional que deseen adquirir.
- Consultas de biblioteca: la CICEA cuenta con una biblioteca de libre acceso al público. Cualquier interesado en obtener información puede acercarse a la CICEA y consultar los libros allí existentes. En ellos se encuentran bases de datos de diferentes industrias, estudios de mercado para productos específicos, datos generales de Alemania y datos específicos para acceder al mercado alemán, revistas de las IHK's y de las AHK's, etc. Este servicio es utilizado principalmente por estudiantes universitarios.  
Costo: No socios: USD 1.- . Socios: Gratis

- Copias: en el caso de que un cliente desee sacar copias de la información existente en biblioteca, lo puede hacer directamente en la CICEA, ya que la salida de los libros está prohibida.

Costo: No socios: USD 0.05. Socios: Gratis

### 1.2.2. Sistema Dual y Pool de Practicantes

Esta área cuenta con una coordinadora en la ciudad de Quito y 1 colaboradora de apoyo en la ciudad de Guayaquil. Tiene 3 principales campos de actividad al momento:

#### 1.2.2.1. Sistema Dual:

la CICEA, conjuntamente con el Colegio Alemán de la ciudad de Quito, ha ofrecido a la juventud ecuatoriana desde hace 12 años, el Sistema Dual de Formación Profesional, el cual está basado en los métodos de enseñanza alemanes. La idea principal de este sistema es la combinación de la teoría y la práctica en la formación de mandos medios. Dentro de las labores de la CICEA se encuentran:

- Adquisición de empresas auspiciantes para este sistema en el Ecuador: No es necesario que las empresas auspiciantes sean alemanas, pero si deben tener una estructura básica que permita la rotación de los estudiantes por las diferentes áreas necesarias para su formación, tales como contabilidad, ventas, recursos humanos, administración.
- Asesoría a las empresas auspiciantes: todas ellas deben designar a un tutor, responsable de elaborar un plan de rotación para el estudiante, controlar que se cumpla, ayudar al estudiante en problemas o preguntas que tenga y vigilar su desempeño dentro de la empresa. La CICEA los ayuda brindando capacitación a los nuevos tutores y manteniendo un contacto constante con todos ellos.
- Supervisión de los estudiantes: los estudiantes deben llenar semanalmente un informe de labores en la empresa, llamado "Ausbildungsnachweis" (Reporte de actividades de formación profesional) y hacerlo firmar por sus tutores. Este informe se envía periódicamente a la CICEA, para su revisión. También se asesora a los estudiantes en caso de presentarse conflictos con la empresa auspiciante o de tener ellos algún problema dentro del Sistema Dual.
- Organización y toma de los exámenes orales: Durante 2 años lectivos, los estudiantes repartirán su tiempo entre las obligaciones de aprendizaje teórico y su formación práctica en las empresas. Finalizado este tiempo, deberán aprobar los exámenes escritos, los cuales son enviados directamente desde Alemania, para luego presentarse a rendir un examen oral sobre su labor profesional ante una comisión de tutores designada por la CICEA para el efecto.
- Reconocimiento del título alemán: al ser respetado el pensum de estudios alemán y al tener el aval de la CICEA, los estudiantes reciben el título alemán de Kaufmann / -Frau (comerciante) en las diferentes especialidades, el cual es reconocido por el DIHK. Con este título pueden laborar en Europa sin ningún problema.

Cabe destacar que las clases son impartidas en un 90% en idioma alemán y los estudiantes reciben también materias como inglés comercial y derecho ecuatoriano. También reciben el título ecuatoriano de Técnico Superior Trilingüe en cualquiera de las ramas de estudio.

A partir del presente año, el Colegio Alemán Humboldt de la ciudad de Guayaquil ingresa también al Sistema Dual y se agrega 1 nueva carrera, completando la siguiente oferta:

- Administración de Empresas de Comercio Exterior
- Administración de Empresas Industriales
- Administración de Empresas y Economía
- Administración de Empresas de Carga

#### **1.2.2.2.           Wirtschaftsdeutsch :**

Adicionalmente, la CICEA y la Asociación Humboldt, representante del Instituto Goethe en el Ecuador, llevan a cabo desde hace 3 años el curso “Wirtschaftsdeutsch” o “Alemán comercial”. Este curso de alemán para estudiantes avanzados del idioma, que desean aprobar su desempeño en el campo industrial, tiene una duración de 5 meses y otorga un certificado de solvencia en el idioma alemán, respaldado por el DIHK , la CDG – Carl Duisberg Gesellschaft (Asociación Carl Duisberg) y el Instituto Goethe, el cual es reconocido mundialmente.

#### **1.2.2.3.           Pool de practicantes:**

La CICEA recibe permanentemente solicitudes de jóvenes alemanes, estudiantes universitarios de diferentes carreras, para venir al Ecuador a realizar prácticas profesionales no remuneradas. Estos estudiantes desean permanecer en el país por un tiempo comprendido entre 3 meses y 1 año. La CICEA se encarga de conseguir empresas interesadas en recibir a los practicantes alemanes por el tiempo requerido. Adicionalmente, la CICEA ayuda a conseguir para los practicantes familias o departamentos por el tiempo que dure su práctica.

#### **1.2.3.           Publicaciones**

La publicación más importante de la CICEA es el Boletín bimestral, revista de 48 páginas, full color, en papel couché, la cual se redacta en español y alemán. Esta revista tiene un tiraje de 1.500 ejemplares, los cuales se reparten en forma gratuita entre los socios y a empresas seleccionadas de la base de datos de la CICEA. Alrededor de 100 ejemplares se envían a Alemania para ser distribuidos por el DIHK y 50 se envían a varias AHK's de Latinoamérica.

Esta revista está destinada a gerentes y presidentes de las empresas socias y de las empresas más importantes del Ecuador, de acuerdo a un listado de distribución que se basa en la publicación de la Superintendencia de Compañías sobre las 1000 empresas más grandes del Ecuador en el año 1997. También se distribuye a las demás Cámaras Binacionales existentes en el Ecuador, a las Cámaras de Comercio e Industria, Asociaciones, Ministerios, etc. Su grupo objetivo son personas de un nivel socioeconómico medio alto y alto, que tienen el poder de decisión en sus manos.

Para su redacción existe una persona encargada, la cual trabaja por honorarios y 1 editora. También colaboran con la redacción los practicantes alemanes que se encuentren en la

CICEA al momento y el departamento de Ferias, en el segmento que está destinado para ello.

El Boletín se financia con dinero de la CICEA y con la venta de anuncios publicitarios. Cualquier empresa puede anunciar en esta revista, sea socia o no socia. Una persona en Quito y 2 en Guayaquil se encargan de la adquisición de anuncios y reciben un porcentaje de comisión por ello. Durante los 2 últimos meses ha logrado autofinanciarse en su totalidad con la publicidad adquirida. En el Anexo B se encuentran las Tarifas publicitarias del Boletín. En la edición del mes de junio del 2001 se encuentran 13.25 páginas de publicidad, incluidas la portada interna y las contraportadas.

Desde hace 3 años se lleva a cabo un concurso de publicidad, el cual premia los anuncios más atractivos del año. Los premios para este concurso son donados por diferentes empresas, principalmente del área turística. Este año hay 12 premios, por lo que se premiará a los 12 mejores anuncios. Es una manera de incentivar a las empresas a publicitar en el Boletín.

Otras publicaciones que emite la CICEA con cierta periodicidad son estudios sectoriales del mercado ecuatoriano, que son elaborados y actualizados por los practicantes alemanes de la CICEA, bajo la supervisión de la Subgerencia. La mayoría de ellos está destinada para el mercado alemán, a excepción de la publicación "Costo de vida para extranjeros", que se comercializa también en el Ecuador. En el Anexo C se encuentra el listado de publicaciones de la "Schriftenreihe", en idioma alemán y su traducción.

Durante el presente año se realizaron también 2 publicaciones extraordinarias: la primera fue el Informe de Actividades del año 2000. Hasta el año anterior, el informe lo preparaba el Gerente de forma muy escueta y lo presentaba a la Asamblea General, entregando copias del mismo a los asistentes. Para este año se realizó un folleto impreso y empastado, en el cual se incluyeron informaciones relevantes del Ecuador y las perspectivas para el año 2001. La segunda publicación fue el Directorio de Socios 2001 en formato A5, en papel couché y a full color. Desde hace 6 años que no se había emitido esta publicación. Fue financiada por medio de publicidad de las empresas afiliadas en el mismo y contiene también información económica de Ecuador y Alemania.

#### **1.2.4. Eventos y seminarios**

La CICEA lleva a cabo periódicamente en Quito y Guayaquil desayunos, almuerzos o cenas para sus socios con expositores invitados. También se realizan eventos cuando se celebran ocasiones especiales. La mayoría de estas reuniones tiene un costo para las empresas asistentes, que es menor siempre para las empresas socias y que se destina a cubrir los gastos que se generan. El principal evento que se lleva a cabo cada año es la Recepción de Bienvenida del Nuevo Año o "Neujahresempfang". Esta recepción es una invitación que hace la CICEA a sus socios, por lo que es gratuita. Suele ser un almuerzo en un lugar fuera de la ciudad, y se realiza a finales del mes de enero. Se aprovecha esta reunión para premiar a los anuncios publicitarios más atractivos del año anterior, aparecidos en el Boletín. También se premia con  $\frac{1}{4}$  de página gratuitos a 5 empresas que hayan votado en este concurso.

### **1.2.5. Administración de Socios**

Como toda Cámara, esta entidad está constituida por socios. En el caso específico de la CICEA, los socios se encuentran tanto en el Ecuador, como en el extranjero. La función principal de esta área es la adquisición de nuevos socios, mediante el envío de invitaciones a la afiliación, la creación de nuevos servicios exclusivos para socios con tarifas preferenciales, así como el control del cumplimiento de las obligaciones de los socios para con la CICEA, tales como el pago de cuotas sociales. En el Anexo D se presenta el tarifario de cuotas sociales 2001 de la CICEA para empresas ecuatorianas.

Dentro de los servicios exclusivos con tarifas preferenciales que tienen los socios de la CICEA se encuentran: seguro de salud, programa “Los socios otorgan descuentos a los socios” y la posibilidad de adquirir una tarjeta de Crédito Visa – Banco de Guayaquil – CICEA.

La gestión de los asuntos administrativos de los socios recae sobre el Gerente, para el caso de socios extranjeros y sobre una coordinadora central en Quito, para el caso de los socios nacionales. Una colaboradora de Guayaquil apoya a la coordinadora de Quito. En cuanto a la facturación de las cuotas sociales, se cuenta con la colaboración de la Encargada de cuentas en Alemania, para el caso de los socios extranjeros y una asistente temporal para los socios en Ecuador.

Todas las actividades que realiza este departamento y las propuestas de nuevos servicios son analizadas y aprobadas en el seno de las sesiones de Junta Directiva. Este órgano de la CICEA es el encargado también de desarrollar las acciones de marketing para adquirir nuevos socios.

### **1.2.6. Ferias**

Este departamento está claramente delimitado dentro de la CICEA, tanto en funciones como en espacio físico. Cuenta con 2 colaboradores en Quito, dedicados exclusivamente a la representación de las ferias más importantes de Alemania, adquisición de expositores, venta de entradas para visitantes, ventas de catálogos, etc. Se encarga de realizar mailings a los posibles interesados en cada una de las ferias, y si éstos lo solicitan, también consigue alojamiento para los visitantes, sea en hoteles, pensiones, residenciales o casas. Es el área que mayores ingresos percibe, principalmente en forma de comisiones de las ferias representadas. El personal de Guayaquil también colabora con este departamento, en los casos en los que sea necesario. Representa a las siguientes compañías feriales:

- DEUTSCHE MESSE AG, Hannover: esta empresa organiza ferias como: CEBIT (Informática y Telecomunicaciones), LIGNA PLUS (Industria Forestal y Maderera, HANNOVER MESSE (Feria Industrial)
- MESSE DÜSSELDORF: K (Plástico y Caucho), GDS (Zapatos), HERREN MODEWOCHE (Moda masculina)

- KÖLN MESSE: INTERZUM (Feria de Muebles y Acabados en madera), ISM (Confitería), ANUGA (Alimentos), DOMOTECHNIKA (Línea Blanca), OPTIKA (óptica)
- MESSE BERLIN: ITB (Bolsa Internacional de Turismo), IMPORTSHOP (Artesanías), FRUIT LOGISTIKA (Distribución, Logística y Mercadeo de frutas y vegetales)
- MESSE FRANKFURT: PREMIER (Paperworld, Beautyworld, Christmasworld), TENDENCE y AMBIENTE (Regalos, Muebles, Iluminación y Artículos para la cocina), AUTOMECHANIKA (Automovilismo), IFFA (Carnicería), HEIMTEXTIL (Textiles)
- MESSE MÜNCHEN: BAU (Construcción), BAUMA (Maquinaria de construcción y para procesar materiales de construcción), INHORGENTA (Joyas y relojes), ISPO (Deportes), TRANSPORT LOGISTIKA (Logística de transportes), DRINKTEC-INTERBRAU (Industria de las bebidas)

Existen también algunas ferias individuales que son representadas por la CICEA, tales como:

- RESALE, Nürnberg: maquinaria de segunda mano
- SECURITY, Essen: seguridad
- IPM, Essen: flores

Al momento, se cuenta ya con la aprobación para representar también a la mayor feria de juguetes en Alemania, la SPIELWARENMESSE, en la ciudad de Nürnberg.

Adicionalmente a los departamentos descritos, se encuentran las áreas de soporte de la gestión de la CICEA: Procesamiento de datos, el cual es manejado por una colaboradora desde la ciudad de Quito y Finanzas / Contabilidad, que es llevado por una colaboradora para Caja / Bancos en Ecuador, una colaboradora para Caja / bancos en Alemania y una contadora por honorarios.

## **2. Planeación del Marketing Corporativo**

### **2.1. Amenazas y oportunidades del Entorno**

#### **2.1.1. Aspectos legales**

Debido a que el trabajo de la CICEA se centra en el tema de comercio exterior y negociaciones con inversionistas extranjeros, afecta mucho a sus intereses cualquier cambio en la legislación ecuatoriana dentro de estas áreas. Las decisiones sobre la derogación de la cláusula de salvaguardia y sobre los impuestos especiales para la importación de ciertos productos pueden afectar a las exportaciones alemanas hacia el Ecuador. También a la inversa, las regulaciones europeas para el ingreso de productos provenientes del Ecuador, como en el caso del Banano o de las preferencias que tienen los productos andinos gracias al Sistema Generalizado de Preferencias Andinas – SPG Andino, podrían afectar favorable o desfavorablemente a las exportaciones ecuatorianas hacia Alemania.

La CICEA debe, entonces, estar siempre al tanto de cualquier cambio en la legislación vigente en ambos países, a fin de brindar un mejor servicio a sus clientes. Lamentablemente, la inseguridad jurídica que reina en el Ecuador, hace difícil esta tarea y ahuyenta a potenciales grandes inversionistas alemanes.

### **2.1.2. Aspectos políticos**

La política del gobierno ecuatoriano podría afectar los intereses de los socios de la CICEA, debido a que la institución busca “vender” los beneficios de invertir en el Ecuador a posibles interesados en Alemania. Al existir inestabilidad política, como ha ocurrido en los últimos años en el Ecuador, el trabajo de la CICEA se ve afectado. También podrían afectar las políticas del gobierno alemán de dirigir sus esfuerzos hacia los mercados de Europa del Este y Asia<sup>4</sup>. Estos mercados se presentan como altamente atractivos para las inversiones alemanas, por su ubicación geográfica y sus posibilidades a corto y mediano plazo.

Durante la VII Conferencia Latinoamericana de la Economía alemana, realizada del 30 de mayo al 1 de junio de 2001 en la ciudad de Munich, se habló principalmente sobre las oportunidades comerciales de Alemania con México y el MERCOSUR. Los países del área andina no tuvieron mayor relevancia en este contexto. En el Anexo E, se presenta el programa que se desarrolló en esta conferencia.

Adicionalmente, dentro de este factor se considera el que en el Ecuador una institución de la naturaleza de la CICEA requiere tener cierto peso e influencias políticas, a fin de estar presente y participar en grandes contratos estatales y en decisiones que afecten al sector productivo y comercial del Ecuador, lo cual no ha sucedido hasta el momento. La política de la CICEA ha sido mantenerse al margen del accionar político del Ecuador.

### **2.1.3. Aspectos tecnológicos**

Actualmente, el mundo se encuentra en un proceso de globalización de la economía, con lo cual el acceso a información se ha vuelto de vital importancia. Como uno de los principales servicios que brinda la CICEA es el de proporcionar información, esta debe caracterizarse por su exactitud. La CICEA está bien equipada tecnológicamente para enfrentar a la competencia y para brindar el servicio esperado por sus clientes. El hecho de pertenecer al DIHK y a su red de Cámaras, hace que la información con la que se dispone sea una información global, actualizada y de inmediata consulta para los colaboradores.

Si bien el Internet ofrece a sus usuarios una gran cantidad de datos por cada consulta, estos datos no están depurados, actualizados y pueden no ser de utilidad al usuario. La Cámara, por el contrario, ofrece información verificada sobre los socios comerciales que se buscan en Alemania o Ecuador, y no solamente datos dispersos.

---

<sup>4</sup> Informaciones obtenidas a través del DIHK, informaciones de prensa, revistas Aussenwirtschaft y Auslandskurier

#### **2.1.4. Aspectos ambientales**

El Ecuador es un país privilegiado, ya que cuenta con varias zonas climáticas y una biodiversidad envidiable en el ámbito mundial. El turismo es un sector altamente atractivo para los posibles inversionistas alemanes. Existen estudios<sup>5</sup> que indican que la población alemana es la población europea que mayor número de viajes por turismo realiza anualmente. Es conocido el gusto de los alemanes por lo exótico, el turismo de aventura, el ecoturismo. Sin embargo, se carece de la infraestructura básica necesaria para poder explotar este recurso. La falta de previsión gubernamental provoca que fenómenos, como el de El Niño, afecten una y otra vez al Ecuador.

#### **2.1.5. Aspectos económicos**

Desde principios de año 2000, el Ecuador es un país dolarizado. Si bien la economía ha sido inestable en los últimos tiempos, se percibe una cierta recuperación en la misma. La inflación acumulada de enero a junio de este año fue de 15,17%, de acuerdo a las cifras proporcionadas por el INEC, y el escenario más probable para finalizar el año es una inflación a diciembre de 2001 de 25%. El año 1999 fue un año desastroso para el Ecuador en materia económica y política. Con la dolarización ha mejorado ligeramente la situación, pero la población ha tenido que soportar una inflación al final del año de 91% en dólares durante el año 2000. El índice de confianza empresarial ha mejorado en estos últimos meses, según datos de la empresa Deloitte & Touche. Sin embargo, la calificación de riesgo del Ecuador en el extranjero sigue siendo de CCC+, según el índice Standard & Poor. En el Anexo F se presenta un informe elaborado por el Dresdner Bank Lateinamerika sobre la situación económica del Ecuador a junio del 2001.

La situación económica del Ecuador afecta enormemente los negocios de la CICEA, debido a que los socios ecuatorianos tienden a desafilarse al percibir inestabilidad y las inversiones extranjeras disminuyen. Durante los últimos meses ha mejorado la tendencia y han aumentado las afiliaciones a la CICEA.

Adicionalmente, la prometedora situación económica de Asia y el cercano Oriente hace que los inversionistas alemanes se enfoquen actualmente hacia ese mercado y sea muy difícil el atraer inversiones hacia Latinoamérica.

#### **2.1.6. Aspectos demográficos**

En el Ecuador se produce desde hace algún tiempo atrás un importante fenómeno migratorio. Personas, mayoritariamente de las clases media y media-baja, emigran del país por cualquier medio principalmente hacia Europa (España, Italia) o Estados Unidos. Según la información proporcionada por la Dirección Nacional de Migración, que incluye entradas y salidas del país por vía aérea, marítima y terrestre, han salido del país 1'220.362 ecuatorianos, entre 1998 y el 2000. De este número, han retornado 917.826 personas, siendo que el total de personas que se quedaron fuera del país es de 302.536. Pero estos datos corresponden solamente a los ecuatorianos que salieron legalmente y no a los que dejaron el país de forma ilegal, los cuales son la mayoría. De acuerdo a lo publicado en la

---

<sup>5</sup> IWD – Servicio de información del Instituto de la economía alemana, La Actualidad de Alemania – 2000, Revista Deutschland

revista Gestión del mes de marzo del 2001, una investigación del Washington Post estima que el total de ecuatorianos que han abandonado el país en los últimos 2 años es de 500.000 personas.

Esto ha provocado que haya una gran afluencia de dinero proveniente de estos emigrantes hacia sus familias, siendo éste actualmente el segundo mayor ingreso del Ecuador, después de los ingresos provenientes del petróleo y sus derivados y dejando en tercer lugar a los ingresos correspondientes a las exportaciones de banano y plátano.<sup>6</sup> Según indican un estudio del Banco Central del Ecuador que tiene carácter de no oficial, los ingresos provenientes de los emigrantes fueron para el año 2000 de aproximadamente USD 1.205 millones, a través del Sistema Bancario. Sin embargo, otras fuentes indican que los ingresos reales por este rubro fueron de aproximadamente USD 2.300 millones.

Por otro lado, en Alemania la población envejece cada vez más y se requiere mano de obra. Debido a las estrictas leyes de migración en Alemania, el Gobierno Federal ha decidido empezar con un plan piloto en el sector de la Tecnología de Información: la Green Card. Actualmente se dan permisos de trabajo a profesionales en este campo de todas partes del mundo, para que trabajen en Alemania por un tiempo máximo de 5 años. Eventualmente, se planea extender este tipo de permisos a otras áreas productivas, donde la mano de obra especializada escasea. Esto brinda la oportunidad a los profesionales ecuatorianos en este campo de conseguir un trabajo en Alemania. En el Anexo G se incluye un folleto con información sobre el Green Card en Inglés y Alemán.

#### **2.1.7. Aspectos socioculturales**

De acuerdo a un artículo publicado en la revista Dineros de octubre del 2000, se considera que el pueblo ecuatoriano es muy abierto y amable con los extranjeros, lo cual se ha demostrado por su actitud a lo largo de la historia. Adicionalmente, existe una buena percepción hacia el pueblo alemán. Según una investigación realizada en el año 1999, la mayor parte de los ecuatorianos consideran que los ciudadanos alemanes son cultos, organizados, serios, respetables y puntuales. Estas son efectivamente las cualidades que buscan también los empresarios alemanes en sus socios comerciales en el extranjero. Cuando se encuentra un socio comercial con estas características, es muy probable que los lazos comerciales se estrechen y las 2 partes salgan ganando. En el Ecuador existe una gran colonia alemana, la cual cuenta con colegios, clubes, restaurantes, cementerios e iglesias propios. De los centros de educación salen personas que piensan bajo el modelo alemán, y que en un futuro serán excelentes contactos para entablar relaciones comerciales. El Sistema Dual ayuda también en este proceso, así como las becas para estudios y perfeccionamiento profesional que brindan diferentes instituciones alemanas.

También es muy importante la tendencia de la población alemana a consumir productos saludables, que sean elaborados protegiendo el medioambiente. Es por eso que las normas de ingreso de productos a Alemania son muy estrictas. Todos los productos que deseen acceder al mercado alemán deben pasar por una serie de pruebas y obtener los certificados

---

<sup>6</sup> Informaciones del Banco Central del Ecuador

que garanticen que su proceso, empaque, etc. han sido realizados de acuerdo a los estándares alemanes para el efecto.<sup>7</sup>

## **2.2. Estructura de la Oferta**

En el Ecuador existen 18 Cámaras Binacionales, agrupadas en una entidad superior llamada FECABE – Federación de Cámaras Binacionales del Ecuador. Al momento, la CICEA tiene la Presidencia de la FECABE, hasta el año 2002. En este estudio, por su naturaleza, se han considerado exclusivamente las siguientes cámaras como una competencia directa de la CICEA:

- Cámara Oficial Española (Quito y Guayaquil)
- Cámara de Industrias y Comercio Franco – Ecuatoriana,
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Británica
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Americana (Quito y Guayaquil)

Se ha realizado esta selección en base a la zona geográfica de las Cámaras, Europa y Norteamérica y a su importancia relativa. No se considera las Cámaras latinoamericanas ni las asiáticas en vista de que los mercados son diferentes.

### **2.2.1. Cámara Oficial Española**

Por su conformación esta cámara no podría denominarse como binacional, ya que representa al Gobierno Español y los intereses de los empresarios españoles en el Ecuador, mas no a la inversa. Se encuentra dividida en 2 instituciones diferentes, con sede en Quito y en Guayaquil, siendo esta última la Cámara Extranjera más antigua en el Ecuador, con 80 años. De acuerdo a datos proporcionados por las oficinas de Quito y Guayaquil, tiene 200 socios en Quito y 160 en Guayaquil, principalmente empresas españolas de los sectores petrolero y alimenticio.

Cada 2 meses, la oficina de Guayaquil emiten una publicación informativa de aproximadamente 8 páginas, a 2 colores, la cual se distribuye entre socios y amigos de la Cámara. Esta publicación carece prácticamente de publicidad y no se considera competencia del Boletín de la CICEA.

La Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de Quito, en cambio, emite un Boletín Informativo de 20 páginas. Este Boletín aparece de forma irregular y se financia con auspicios de las empresas socias, pero casi no tiene publicidad impresa en su interior. Las portadas y contraportadas se encuentran realizadas en papel couché de 120gr. full color y el interior en papel couché de 95 gr blanco y negro.

### **2.2.2. Cámara de Industrias y Comercio Franco – Ecuatoriana**

Esta institución tiene 100 socios, de acuerdo a los datos proporcionados por su Director Ejecutivo, los cuales pertenecen a a los sectores petrolero, alimenticio y de transportes.

---

<sup>7</sup> Germany, your business partner – 2000, estudios de mercado del CBI – Centro de promoción de las importaciones provenientes de países en desarrollo, Holanda

Mantiene un contacto permanente con el Gobierno Francés y están más involucrados en los asuntos de política europea para con Latinoamérica. No perciben ayuda financiera del Gobierno francés, por lo que deben autofinanciarse. Para ello, cobran todos sus servicios, obtienen auspicios de firmas internacionales para realizar almuerzos, cenas de gala. Adicionalmente, representan a una compañía de courier internacional. Cada mes emiten un tríptico informativo, en blanco y negro, con una distribución limitada a los socios y Cámaras Binacionales.

### **2.2.3. Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Británica**

Esta Cámara tiene alrededor de 100 socios, según datos proporcionados por colaboradores de esa institución. Representa también los intereses del empresariado de Canadá y tiene oficinas en Quito y Guayaquil. Sus socios son principalmente empresas petroleras asentadas en el Ecuador. Reciben apoyo económico del exterior, pero también se autofinancian en parte, por lo que sus servicios son remunerados. Tienen un Boletín Informativo de 32 páginas, en papel couché de similar gramaje que el de la CICEA, pero su calidad de diseño es inferior. Esta revista ya presenta una cantidad de publicidad importante ( 8 páginas incluidas portada interna y contraportadas).

### **2.2.4. Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Americana**

Sin duda alguna, esta Cámara es la más grande en el Ecuador. Tiene oficinas en Quito y Guayaquil que funcionan independientemente como 2 cámaras separadas, al igual que lo hace la Cámara Española. La Cámara Ecuatoriano-Americana de Comercio, con sede en Guayaquil, tiene 450 socios, según datos proporcionados por esa institución. La Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana, con sede en Quito, tiene 700 socios. Entre ellos se cuentan empresas de telecomunicaciones, grandes multinacionales de todos los campos y mediana empresa. Ofrecen una extensa gama de servicios, incluyendo un Centro de Mediación y Arbitraje para sus asociados. Realizan una importante función de lobbying en favor de los intereses de sus afiliados y de empresas americanas en general.

En cuanto a publicaciones, cada cámara cuenta con su propia revista. En el Caso de Guayaquil, es una revista bimestral de 28 páginas, full color, en papel couché de similar gramaje que el de la CICEA, buena calidad de impresión, un gran contenido de publicidad (11 páginas).

La Cámara en Quito tiene una publicación de similares características a las de la CICEA, que se publica bimestralmente, con 44 páginas, en papel couché, full color y un tiraje de 2.000 ejemplares. Tiene 10 páginas de publicidad en su edición de junio 2001. Los precios de la publicidad también son similares, según se puede ver en el Anexo H, en el tarifario 2001, aunque los de la CICEA incluyen IVA y comisión de agencia, por lo que resultan incluso más baratos.

## **2.3. Posicionamiento de la CICEA**

Para que la información proporcionada en este estudio tuviera bases sólidas, se decidió realizar un estudio sobre el posicionamiento de la CICEA en el mercado ecuatoriano. Este

estudio ayudará a descubrir cuales son las fortalezas y debilidades de la institución y a desarrollar las estrategias corporativas necesarias para corregir los problemas existentes.

### **2.3.1. Establecimiento del Problema**

Después de haber realizado varias reuniones con los directivos y personal de la CICEA, se determinó que existía un problema de comunicación entre la CICEA y las empresas en el Ecuador.

### **2.3.2. Planteamiento del problema**

Luego de conversar con lo ejecutivos y el personal la gerencia identificó lo siguiente:

- Existe una baja respuesta por parte de los socios ante reuniones convocadas por la CICEA.
- La información publicada en el boletín de la CICEA tiene poco eco entre sus afiliados.
- Se determinó que el numero de afiliaciones en los últimos meses había descendido, mientras que se habían incrementado las desafiliaciones.

### **2.3.3. Objetivo de la investigación**

En vista de lo anteriormente expuesto se decidió realizar una investigación de mercado, cuyo objetivo es establecer la percepción que tienen las empresas ecuatorianas socias y no socias con respecto a la CICEA y sus servicios.

Para esto, los investigadores buscarán:

1. Identificar las preferencias de las empresas por los servicios existentes.
2. Identificar los servicios que se consideran más importantes
3. Identificar la preferencia de las empresas ecuatorianas por las principales cámaras europeas y por la norteamericana en comparación con la alemana.
4. Identificar las razones principales de no afiliación
5. Identificar las razones principales de no utilización de los servicios
6. Identificar la percepción que tienen las empresas sobre la gestión actual de la CICEA.
7. Proponer los posibles cursos de acción para lograr un mayor acercamiento con las empresas.

### **2.3.4. Diseño de la investigación**

1. Al haber definido el problema que tiene la CICEA, se decidió realizar una investigación cuantitativa – concluyente – descriptiva.
2. La CICEA proporcionó la base de datos de las empresas, instituciones y personas que reciben bimestralmente el Boletín. Se acordó depurar esta base, suprimiendo los nombres de las Cámaras de Comercio y de las empresas que estaban duplicadas, obteniéndose un total de 1041 empresas, de las cuales 255 eran socias de la CICEA y 786 eran no socias.
3. Debido a que era conocido el número de la población total y, partiendo de un error aceptado del 10%, un intervalo de confianza de 95% y de que no se conocía las

preferencias ( $p=q=50\%$ ), se utilizó la siguiente fórmula para determinar la muestra aleatoria que debía ser tomada:

$$n = N/e^2 * (N-1) + 1 \quad (2.3.4.1)$$

4. El total de empresas obtenido para la muestra fue de 92 encuestas, entre las cuales se encontraron 23 socios y 69 no socios de la CICEA. La distribución por ciudades fue la siguiente: 53 en Quito, 36 en Guayaquil, 1 en Cuenca, 1 en Ambato y 1 en Latacunga.
5. Se acordó elaborar un formulario de encuesta para ser utilizado en entrevistas telefónicas utilizando cuatro encuestadoras. Este formulario fue discutido y aceptado por la gerencia de la CICEA.
6. Las encuestas se llevaron a cabo durante el mes de junio del 2001.

### 2.3.5. Resultados

De las 92 empresas que conformaron la muestra, apenas 51 contestaron, esto es un 55.4%. De este porcentaje, el 27.5% fueron socias y 72.5% no socias.

A continuación se desglosan los datos obtenidos en cada una de las preguntas del formulario de encuestas. Los porcentajes se tomaron en base al número de encuestas respondidas y no al total de la muestra.

**Pregunta 1:** ¿En qué campo se desenvuelve su empresa?

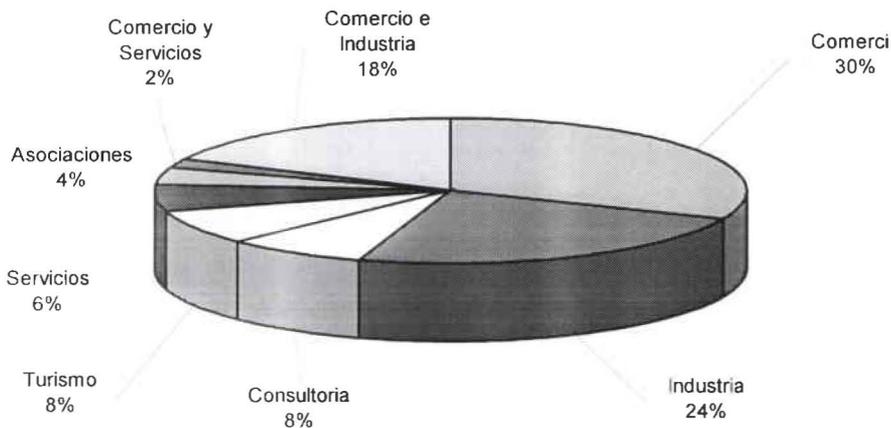


Figura: 2.3.5.1: ¿En qué campo se desenvuelve su empresa?

Las principales actividades de las empresas encuestadas fueron la industria y el comercio, seguidas de lejos por el turismo, la consultoría, publicidad y marketing y los servicios.

### Pregunta 2 y Pregunta 4: Afiliación de la muestra a las Cámaras Binacionales

El 62.7% de las empresas si están afiliadas a alguna Cámara binacional. Esto indica que son empresas que tienen intereses en el extranjero o que están interesadas en pertenecer a cualquiera de estas Cámaras por sus beneficios y la relación con las otras empresas afiliadas.

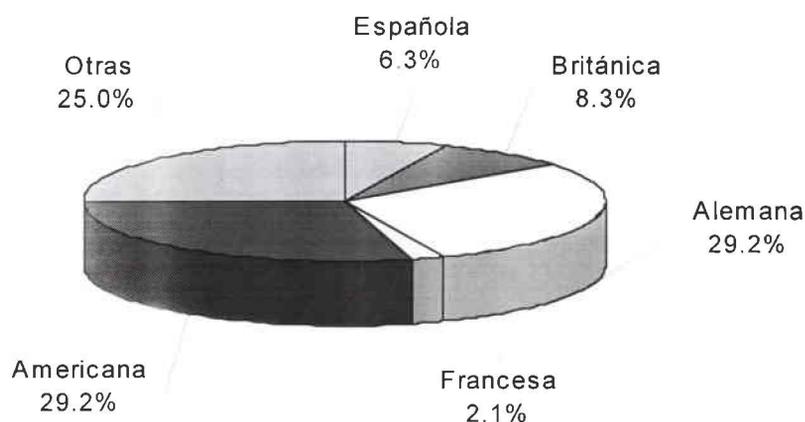


Figura: 2.3.5.2: Sobre la afiliación a las 5 cámaras de las que se ocupa este estudio

Por lo que se puede observar en el gráfico, la CICEA y la Cámara Americana son las dos con mayor porcentaje de socios.

### Pregunta 2 y Pregunta 3: Razones expresada para la no afiliación a las Cámaras Binacionales

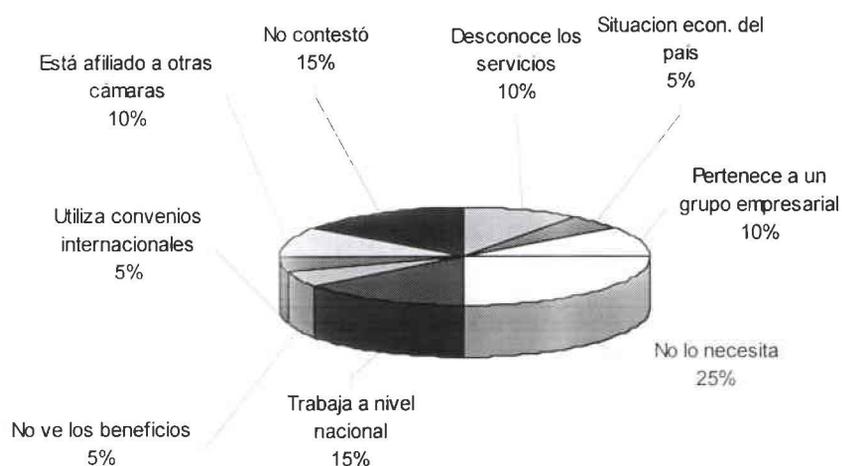


Figura: 2.3.5.3: Razones expresadas para la no afiliación a las Cámaras Binacionales

El 37.3% de las empresas encuestadas no se encuentra afiliada a ninguna de las Cámaras Binacionales. Las razones que dieron para no afiliarse fueron las siguientes:

Es interesante ver que en total un 40% de las empresas que respondieron esta pregunta no percibe una utilidad real para su empresa en verse vinculado a una Cámara Binacional, probablemente por falta de conocimiento en la mayoría de los casos.

#### **Pregunta 5 y Pregunta 7: SI utilización de los servicios**

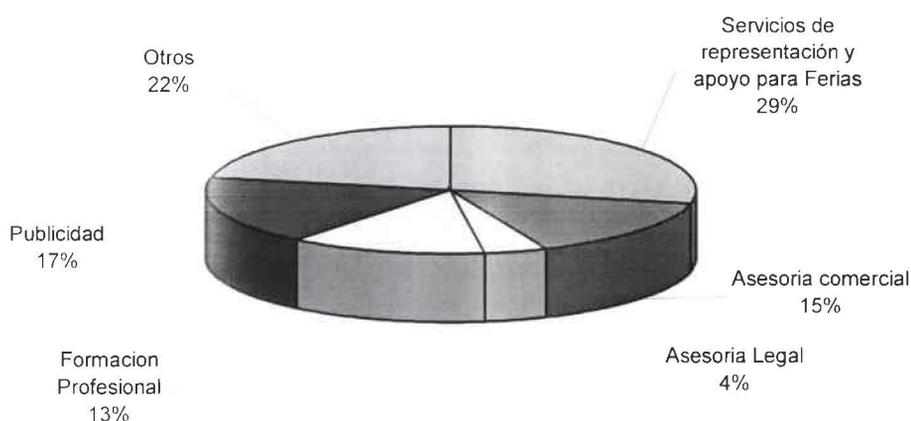


Figura: 2.3.5.4: Servicios más utilizados por las empresas encuestadas

El 51% de las empresas encuestadas, sin importar si son socias o no de las Cámaras Binacionales, manifestó haber utilizado en algún momento los servicios que brindan. Como se observa en el gráfico superior, el servicio más utilizado es el de representación de ferias en los países correspondientes. Bajo el título de "Otros servicios utilizados", se encuentran principalmente eventos y seminarios.

#### **Pregunta 5 y Pregunta 6: Sobre las razones de no utilización de los servicios**

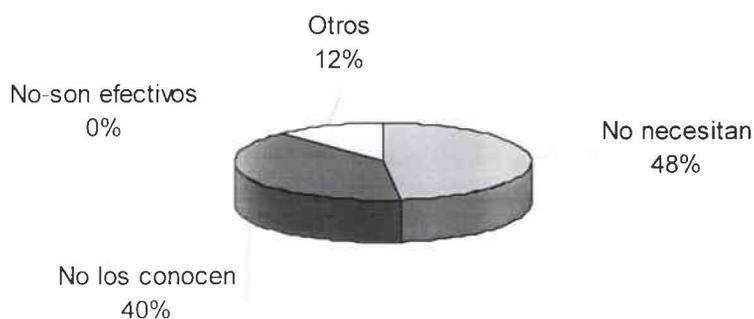


Figura: 2.3.5.5: Razones mencionadas para la no utilización de los servicios

El 49% de las empresas que respondieron indicó no haber utilizado nunca los servicios que prestan las Cámaras Binacionales. En el gráfico podemos ver las razones de la no utilización, de las cuales destacan el desconocimiento y la no necesidad de los servicios. Aquí debemos destacar el hecho de que el 16 % de las empresas que no utilizan los servicios son socios de la CICEA y que, de ellos, el 100% indicó que no lo había hecho por desconocer los servicios.

**Pregunta 8:** Servicios más importantes

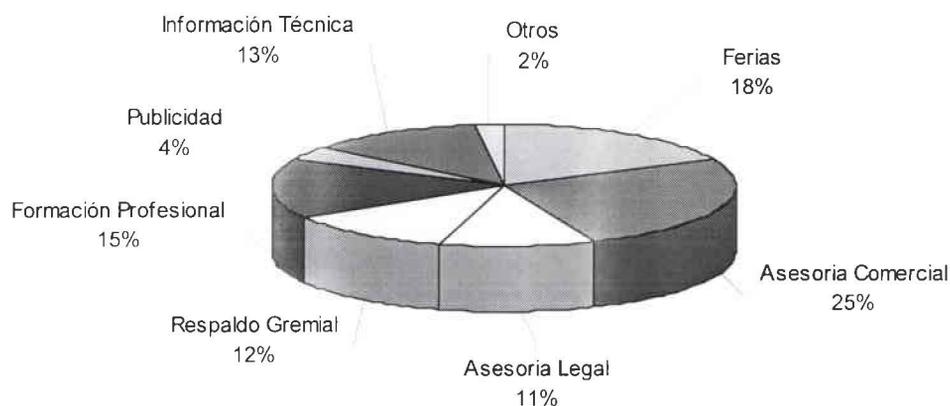


Figura: 2.3.5.6: Servicios que son considerados los más importantes por los encuestados

Se solicitó a los encuestados indicar cuáles eran los 3 servicios más importantes que debería ofrecer una Cámara Binacional a su parecer. Al sumar todas las respuestas, se obtuvieron los resultados ilustrados en el gráfico superior. Basándose en ellos se puede indicar que las empresas consideran a los servicios de Asesoría comercial, Representación y apoyo para Ferias y Formación profesional, como los principales servicios que debería ofrecer una Cámara Binacional. Se debe indicar que, dentro del rubro Formación profesional, los encuestados entendieron también la Capacitación profesional.

**Pregunta 9:** Comparación entre Cámaras Binacionales.

Con esta pregunta se pretendía que los encuestados calificaran a las 5 Cámaras Binacionales nombradas al inicio del presente estudio de acuerdo a una serie de atributos. Este objetivo no pudo cumplirse debido a que apenas un 2% de los encuestados eran socios de varias de las mismas. La gran mayoría de las empresas pertenecían a 1 o 2 de estas Cámaras y no quiso y / o no pudo calificarlas.

**Pregunta 10:** Qué expectativas tienen los clientes en lo que se considera tiempo óptimo de respuesta en el servicio.



Figura: 2.3.5.7: Tiempo óptimo de respuesta en el servicio de Ferías



Figura: 2.3.5.8: Tiempo óptimo de respuesta en el servicio de Asesoría Legal

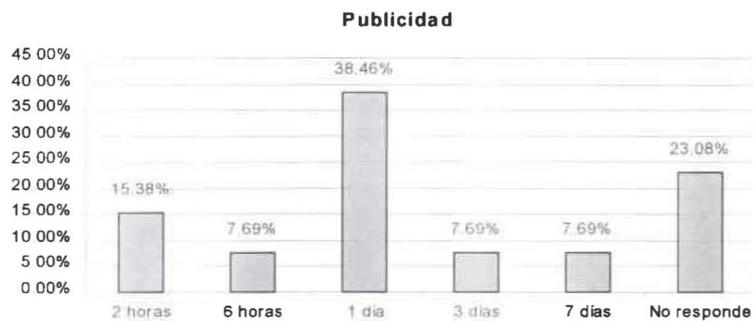


Figura: 2.3.5.9: Tiempo óptimo de respuesta en el servicio de Publicidad

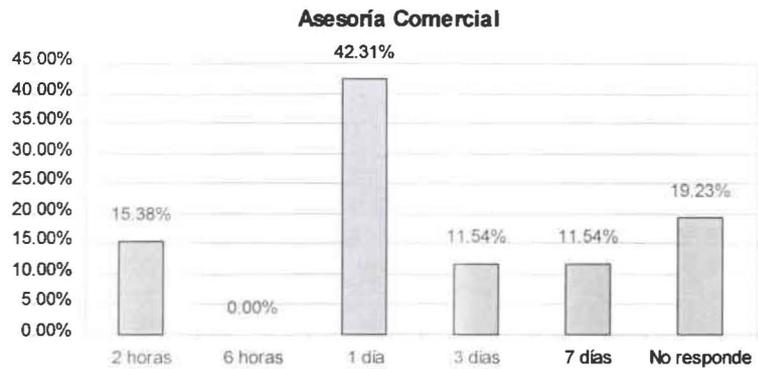


Figura: 2.3.5.10: Tiempo óptimo de respuesta en el servicio de Asesoría Comercial



Figura: 2.3.5.11: Tiempo óptimo de respuesta en el servicio de Formación Profesional

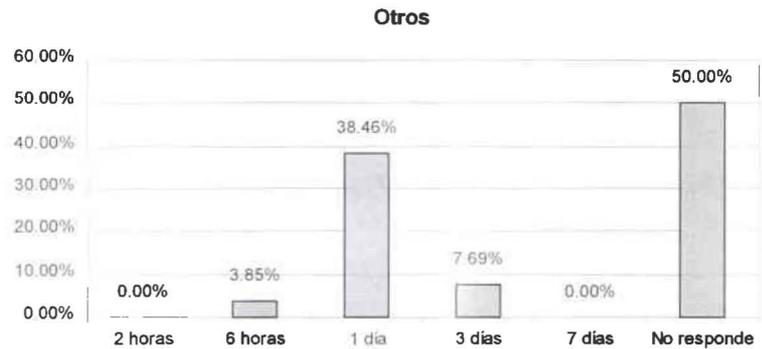


Figura: 2.3.5.12: Tiempo óptimo de respuesta en otros servicios

Se consultó sobre este asunto a las empresas que dijeron sí haber utilizado los servicios de las Cámaras Binacionales en alguna oportunidad. La percepción de cuál es el tiempo de respuesta óptimo para una consulta a estas instituciones por parte de los usuarios se consideró, en promedio, de 24 horas.

### Pregunta 11: Sobre la gestión actual de CICEA

En esta pregunta el 34.6% dijo que la gestión actual de la CICEA era buena o muy buena. El 26.9% respondió que no ha tenido contacto o no conoce la gestión actual de la CICEA, por lo que no puede opinar. El 7.7% indicó que, si bien no ha tenido contacto con la CICEA creen que la gestión actual es buena. Un 30.8% de los encuestados se abstuvo de responder la pregunta.

### Pregunta 12: Recomendaciones realizadas por las empresas encuestadas para una mejor gestión de las Cámaras Binacionales



Figura: 2.3.5.13: Recomendaciones realizadas por las empresas encuestadas

Como se puede observar en el gráfico, hubieron varias recomendaciones realizadas por los respondientes que sí habían utilizado alguna vez los servicios. Estas recomendaciones fueron dadas para mejorar la gestión de la CICEA en particular. Las principales fueron el establecer un mayor contacto con las empresas socias y no socias de la CICEA, para así determinar cuáles son los principales intereses de las mismas y poder enfocar los esfuerzos a satisfacer sus necesidades concretas y brindarles el apoyo necesario. Otro de los comentarios fue que la CICEA debería promocionarse entre las empresas ecuatorianas y promocionar sus servicios para darlos a conocer extensivamente. También se sugirió mantener informados permanentemente a los socios de las actividades que realiza la CICEA, realizar un mayor número de eventos y seminarios para que los socios y empresas vinculadas a la CICEA se conozcan mejor y generen un sentimiento de pertenencia a un grupo, fomentar y promocionar las ferias alemanas en las cuales pueden participar las empresas ecuatorianas, brindar capacitación profesional a las empresas en las ramas de interés, generar una renovación en la CICEA que provoque una mayor participación de

todos los socios en las actividades de Junta Directiva y comisiones, con lo cual la mayoría de socios se vería directamente involucrada en las decisiones de la CICEA, entre otros.

### **2.3.6. Limitaciones**

Dentro esta investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Las personas a ser encuestadas eran los gerentes y presidentes de empresas, por lo que era difícil el tener acceso a conversar directamente con ellos. Esto originó que no se respondieran el 45% de las encuestas previstas.
- Debido a que las empresas se encontraban en varias ciudades las entrevistas tuvieron que ser realizadas telefónicamente, lo que originó que en muchos casos no se pudiera hablar directamente con la persona deseada, sino que se nos comunicó con jefes departamentales o asistentes de gerencia.
- No se pudo realizar un posicionamiento comparativo entre la CICEA y las demás Cámaras Binacionales elegidas para este estudio, debido a que las empresas encuestadas no tenían relación con todas ellas y se negaron a calificarlas de acuerdo a los atributos establecidos en nuestro estudio.
- La base de datos proporcionada por la CICEA para el desarrollo de las encuestas se encontraba desactualizada. Esto provocó demoras en ubicar a las empresas y los contactos adecuados.

### **2.3.7. Conclusiones y recomendaciones**

Luego de todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir lo siguiente:

- El 15% de todas las empresas ecuatorianas que contestaron la encuesta no perciben ningún beneficio de estar afiliado a una Cámara Binacional, principalmente por desconocimiento de lo que éstas representan y de lo que les pueden ofrecer.
- De acuerdo a lo contestado por la muestra, la CICEA es la Cámara Binacional Europea con mayor peso y número de afiliados. Su competencia principal no son las demás Cámaras Europeas sino la Cámara Americana.
- Existe desconocimiento de la mayoría de empresas de la muestra sobre los servicios que prestan las Cámaras Binacionales.
- La base de datos proporcionada por la CICEA se encuentra desactualizada.
- Existe un problema real de comunicación entre la CICEA, sus socios y las empresas ecuatorianas.

Se recomienda a la CICEA tomar los siguientes cursos de acción:

- Definir el beneficio real que se obtiene al estar afiliado a la CICEA

- Se deberá establecer la cartera de productos en orden de prioridades, para generar una cadena de valor
- Durante la investigación realizada se determinó que la base de datos que la CICEA utiliza para la distribución de su boletín bimestral está desactualizada. Se recomienda disponer que un colaborador temporal la actualice y depure antes del envío del Boletín de septiembre.
- Incrementar la comunicación con las empresas socias y con las empresas que tienen relación con la CICEA, mediante eventos, seminarios, el envío de mailings informativos y actos sociales y culturales.
- La CICEA debe ofrecer cursos de capacitación profesional en diferentes temas de interés para las empresas, logrando con esta medida generar un lazo estrecho con las mismas y con sus empleados.

### 2.3.8. Análisis de Fortalezas y Debilidades

A continuación analizan las fortalezas y debilidades de la CICEA varias áreas:

Tabla 2.3.8.1: Fortalezas y debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Recursos Financieros	La CICEA no tiene problemas de efectivo, porque es subvencionada por el DIHK en un 60% y, en caso de requerirlo, puede solicitar una ayuda extraordinaria.	Las políticas del DIHK tienden a disminuir el monto de aporte a las AHK's. En un futuro, se deberán autofinanciar.
Habilidades gerenciales y de mano de obra	La CICEA cuenta con personal trilingüe y con estudios superiores en un 90%	Existen colaboradores que deben recibir capacitación sobre las demás áreas y funciones de la CICEA, a fin de poder colaborar con los demás en caso de necesidad
	Un 90% del personal de la CICEA es multifuncional y puede reemplazar a un compañero en caso necesario	

	La gerencia tiene experiencia en el área de marketing y conocimientos sobre el desenvolvimiento de otras AHK's en el mundo.	
Reputación	La CICEA goza de buena reputación, por la percepción que tienen las empresas de los productos provenientes de Alemania	Existe desconocimiento por parte de las empresas ecuatorianas de la labor que realiza la CICEA
Entrega de información	La CICEA recibe bases de datos en CD sobre la oferta exportable alemana y europea, proveedores alemanes de diferentes sectores, etc. Toda esta información es actualizada cada 6 meses o 1 año.	La información sobre el mercado ecuatoriano es escasa.
	La CICEA es capaz de entregar informaciones específicas y adecuadas a los requerimientos de cada cliente	Muchos datos sobre Alemania pueden ser localizados a través de Internet

## 2.4. Misión y objetivos corporativos

### 2.4.1. Misión

La misión de la CICEA es, de acuerdo a lo que está expresado en el Manual del Sistema de Calidad y en los Estatutos, el “desarrollo y fomento de las relaciones económicas entre la República del Ecuador y la República Federal de Alemania, la promoción de los intereses económicos alemanes en el Ecuador y viceversa y el servicio a los miembros de la Cámara”.

Esta misión se encuentra enunciada bajo el nombre de objetivo principal. Aparece expresada únicamente en los dos documentos arriba indicados, con ligeras diferencias entre ellos.

## 2.4.2. Estrategias corporativas

La CICEA debe enfocarse a aumentar su participación en el mercado en el que se desenvuelve. Para ello, debe utilizar estrategias de crecimiento, tales como:

- Estrategias de penetración de mercado: “son las estrategias dirigidas a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing.”<sup>8</sup>

Las estrategias corporativas propuestas en este caso son las siguientes:

- Desarrollar un plan de publicidad corporativa, para dar a conocer la CICEA a los clientes actuales y potenciales.
- Realizar reuniones con los diferentes gremios y asociaciones industriales y comerciales en el Ecuador, a fin de hacer una presentación de la CICEA, sus objetivos y los servicios que presta
- Estrategias de desarrollo de productos: son las estrategias que implican la creación o modificación de productos, los cuales están destinados a los mercados existentes, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, compensar nuevas ofertas competitivas, tomar ventaja de nuevas tecnologías y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos. Para este caso específico, se sugiere:
  - Analizar cada servicio actual ofrecido por la CICEA desde el punto de vista de orientación hacia el cliente
  - Diseñar servicios específicos para los diferentes segmentos de mercado: pequeñas, medianas y grandes industrias

## 3. Análisis de la Situación

### 3.1. Análisis del mercado

#### 3.1.1. Definición del mercado relevante

El mercado relevante es el conjunto de servicios que la gerencia considera estratégicamente importante.

Para el caso de la CICEA, se define el mercado relevante como el de la provisión de información de comercio exterior. Dentro de este mercado se encuentran las Cámaras Binacionales y organismos de Comercio Exterior y Promoción de exportaciones, tales como CORPEI y FEDEXPOR. Para el presente estudio, se tomarán en cuenta solamente las Cámaras Binacionales nombradas al principio.

---

<sup>8</sup> Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas, sexta edición

### **3.1.2. Análisis de la Demanda Primaria**

Se define a los clientes de este mercado como empresas comerciales y / o industriales ecuatorianas que tienen deseos de exportar sus productos o comercializar productos extranjeros de alta rotación en el Ecuador. Este tipo de empresas se encuentran ubicadas en todo el territorio ecuatoriano y se desempeñan en las más diversas áreas de actividad. Para la toma de decisiones en cuanto al consumo de información se debe dirigir los esfuerzos hacia los gerentes y presidentes de dichas empresas, ya que ellos son los que toman las decisiones finales. Estos gerentes son personas mayoritariamente con instrucción superior y un nivel socioeconómico medio-alto y alto. Les interesa obtener información que les permita comercializar sus productos en el extranjero o incrementar los productos que comercializan en el Ecuador y aumentar sus ganancias. Gustan de relacionarse con otras empresas que tengan los mismos intereses y pertenecer a grupos.

### **3.1.3. Análisis de la Demanda Selectiva**

La demanda selectiva es la que se dirige hacia una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante. Aquí es interesante conocer cómo eligen los compradores y analizar los diferentes tipos de procesos de decisión.

#### **3.1.3.1. Solución de problemas complejos**

Este caso se presenta cuando el cliente debe tomar una decisión radicalmente nueva. Para ello, analiza diferentes opciones que se le presentan en el mercado y considera todos los atributos que cada una de ellas ofrece, basándose en las informaciones proporcionadas por los oferentes de los servicios. La CICEA se deberá enfrentar a este tipo de clientes, ya que, por lo que se pudo observar en la Investigación de Mercado realizada, la mayoría de los potenciales clientes del Ecuador no conoce lo que una Cámara Binacional realiza ni los servicios que presta. La demanda primaria está descuidada, por lo que la primera institución que logre posicionarse es la que obtendrá los mejores resultados.

#### **3.1.3.2. Solución de problemas específicos**

Este proceso de decisión se da cuando el cliente ya conoce el servicio y los criterios que utiliza para la selección, pero se ve enfrentado a una marca o proveedor que le es desconocido. Aquí, la CICEA debe intensificar sus esfuerzos para presentarse como una mejor opción para las empresas que ya consumen los servicios de las Cámaras Binacionales.

#### **3.1.3.3. Respuesta rutinaria**

Esta respuesta se da cuando los clientes son fieles a un proveedor, debido a que han comprobado su efectividad. Para lograr este tipo de respuesta, la CICEA debe generar una

ventaja competitiva fuerte, que la posiciona como la primera alternativa en la mente de sus consumidores.

### **3.2. Mercado objetivo y ventaja competitiva**

#### **3.2.1. Segmentación del mercado**

Un segmento de mercado está integrado por un grupo de clientes cuyas expectativas de satisfacción de un producto son similares.

En este caso, la CICEA se enfoca al segmento de mercado que busca satisfacer su necesidad de información de una manera rápida, garantizada, actualizada y oportuna. Este tipo de clientes no tienen inconveniente en pagar una suma para obtener esta información. Por lo general, requieren algo específico, que sea diseñado para ellos y no información a la que todo el mercado tenga acceso. Estas empresas solicitan informaciones que requieren una sola vez, pero si ese primer contacto los satisface, pueden solicitar servicios más extensos y entablar una relación duradera.

En el caso de la CICEA, sus productos se dirigen a varios segmentos de mercado: el primero es el que se refiere a empresas industriales exportadoras, las cuales quieren colocar su producto en el mercado extranjero. Estas empresas buscan contactos en el exterior, desean asistir a ferias, sea como expositores o como visitantes. La mayoría de ellos no tiene problemas en realizar una inversión inicial para conseguir su objetivo.

El segundo segmento corresponde a las empresas comercializadoras importadoras. Estas empresas desean información de posibles productos que puedan importar desde el extranjero, para ampliar su oferta al mercado ecuatoriano. Requieren información de empresas extranjeras interesadas en conseguir representantes en el Ecuador.

El tercer segmento son empresas ecuatorianas que desean tener personal calificado, al que puedan ir moldeando para que se adapte a sus necesidades.

Al cuarto segmento pertenecen las empresas ecuatorianas que desean recibir asesoría y comprar tecnología en países extranjeros. Estas empresas pueden ser industriales, comerciales o de servicios y buscan ante todo productos de calidad reconocida.

La CICEA debe decidirse por un enfoque segmentado al definir su estrategia. Para ello, cuenta con una base de datos con 15.514 empresas hasta el momento (24 de julio de 2.001), en la cual se puede asignar grupos a las empresas, indicar actividad, señalar si son productores, comercializadores, servicios, etc. Esta base de datos debe ser actualizada por segmentos de interés lo antes posible.

#### **3.2.2. Análisis del entorno competitivo**

Como ya se indicó en el numeral 2.1.8 Estructura de la Oferta, se ha determinado que los principales competidores de la CICEA son las demás Cámaras Europeas y la Cámara Americana. Aquí, cabe señalar que las empresas no distinguen entre Cámaras en Quito o

en Guayaquil, por lo que se percibe que las Cámaras Españolas y Americanas son una sola entidad nacional.

También se identificó que dichas Cámaras Europeas no tienen mucho peso ni participación en el mercado ecuatoriano, siendo la CICEA la más grande e importante de todas ellas, de acuerdo a lo percibido por las empresas. Además, la CICEA cuenta con bases de datos que incluyen informaciones de toda Europa, por lo que puede entrar a competir directamente con estas Cámaras en la provisión de servicios. La más importante competencia la CICEA es la Cámara Americana, porque es la que tiene mayor número de empresas afiliadas, es la que tiene mayor presencia en el mercado y la que más recuerdan los consumidores.

Sin embargo, si bien la tienen presente, no conocen sus servicios o no los han utilizado. Hasta ahora, se podría considerar que las Cámaras Binacionales no han realizado una labor publicitaria para adquirir socios o atraer clientes. Todas se limitan a atender a la gente que se acerca a ellas. Falta claramente una orientación hacia el cliente.

Esto indica que, si la CICEA cambia su orientación y emprende una campaña publicitaria agresiva para darse a conocer y atraer clientes potenciales, entonces podrá fácilmente posicionarse como la número 1 en prestación de servicios.

### **3.2.3. Identificación de los mercados objetivos**

Una vez identificada la demanda primaria se encontró que se puede influir en su disposición de compra realizando una labor de información masiva sobre los servicios que se ofrece. Esta acción determinará que los potenciales compradores identifiquen una opción válida para encontrar la información que necesitan o para generar el interés de conocer más sobre las opciones que tiene su empresa para exportar / importar productos desde Alemania y, en caso necesario, desde el resto de Europa. En cuanto a la capacidad de compra de los consumidores, la CICEA puede influir en incrementarla al ofrecer tarifas preferenciales a las empresas que se asocian a esta institución. Las cuotas de ingreso y afiliación son simbólicas y se devengan al hacer uso de los beneficios que ofrecen.

En cuanto a la demanda selectiva, la CICEA está en condiciones de ofrecer la información solicitada por estas empresas y de brindarla de forma rápida y oportuna. Adicionalmente, el hecho de pertenecer a una red mundial hace que se pueda obtener informaciones de difícil acceso en otras circunstancias.

Para dirigir la oferta de la CICEA en forma efectiva, se debe realizar una labor intensa de recopilación de información de las empresas existentes en el Ecuador, segmentarlas por grupos de interés y ofrecerles productos diferenciados y específicos para cada necesidad. A esto ayuda que la CICEA cuenta con Bases de Datos de diferentes industrias en Alemania, que pueden ofrecerse a los distintos grupos de empresas en el Ecuador.

La CICEA deberá entonces dirigirse a la mediana industria ecuatoriana, que tiene el poder y la disposición de compra y que puede ofrecer productos competitivos para el mercado alemán, en las cantidades necesarias o que tiene la infraestructura necesaria para representar a empresas alemanas en el Ecuador.

### 3.2.4. Medición del Mercado

La CICEA cuenta con 259 empresas socias en el Ecuador y brinda servicios a aproximadamente 300 más. Por lo tanto, éste es el mercado al que sirve esta institución. Se calcula que el mercado total de empresas que actualmente se beneficia con los servicios que brindan las Cámaras Binacionales no es mayor a 1.500 empresas. Este valor se obtiene tomando en cuenta que muchas empresas grandes y medianas se encuentran afiliadas a más de una Cámara y también la mayoría de empresas que solicitan servicios lo hacen a varias de ellas. El total, por tanto se ve restringido a un grupo pequeño de usuarios.

De acuerdo a los datos sobre el total de empresas existentes en la actualidad en el Ecuador, obtenidos en la Superintendencia de Compañías – Econ. Del Pozo, existen 35.000 empresas la distribución es la siguiente:

Tabla 3.2.4.1: Distribución de las empresas existentes en el Ecuador por tamaños

Empresas grandes	Empresas medianas	Empresas pequeñas
1.000	4.000	30.000

Si se toma en cuenta estos datos para medir el potencial del mercado en el Ecuador, se puede ver que existe una gran brecha en la demanda primaria y en la demanda selectiva, que puede ser cubiertas por la CICEA.

### 3.2.5. Análisis de productividad

Para el caso de la CICEA se considera que, mediante un programa de comunicación dirigido hacia los clientes actuales y potenciales, se logrará un incremento de hasta el 32% en las respuestas generadas. Para ello, se debería disponer de un 5% de los ingresos de la CICEA, cifra que equivale a aproximadamente a USD 15.000 anuales.

Este porcentaje adicional de incremento en las consultas y afiliaciones permitirá a la cámara tener un ingreso adicional de aproximadamente USD 50.000 en procesos de autofinanciamiento.

### 3.2.6. Estrategias y programas de Marketing

Basándose en lo expuesto a lo largo de este trabajo, se presentan los objetivos que deberían plantearse cada uno de las áreas de la CICEA, con sus respectivas estrategias y acciones específicas.

Tabla 3.2.6.1: Objetivos, estrategias y acciones por departamentos de la CICEA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>Ferias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el número de usuarios de los servicios que brinda este departamento en un 15%, hasta finales del 2.001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar más activamente en los medios de comunicación las ferias representadas que se realizarán en el último trimestre de 2.000</li> <li>Enviar mailings informativos a cada una de las empresas del segmento de interés de cada feria</li> <li>Llegar con información publicada en el Boletín al grupo objetivo de cada feria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar noticias de prensa semanales a los periódicos de mayor circulación y a las revistas de la Cámaras de Comercio e Industrias de Quito y Guayaquil</li> <li>Depurar la base de datos existente de empresas y revisar los grupos asignados</li> <li>Contactar telefónicamente a los receptores de la revista para conocer sus preferencias y enviarles luego información específica referente a sus requerimientos</li> </ul>
<p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la prestación de servicios en el Ecuador en un 30% hasta finales del 2.001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un relanzamiento y promoción de los servicios entre las empresas ecuatorianas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contactar por separado a las diferentes asociaciones y cámaras de industrias y comercio existentes en Quito y Guayaquil para ofrecerles servicios específicos para cada uno de las industrias que representan</li> <li>Actualizar la base de datos existente e incrementar un campo para intereses y comentarios de cada empresa, para enviar información vía mailing</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el porcentaje de recompra de servicios en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un seguimiento de las empresas que han recibido servicios de la CICEA en el último año, para conocer su nivel de satisfacción con los servicios obtenidos</li> <li>• Enviar información a estas empresas periódicamente sobre los temas en los que manifestaron interés</li> </ul>	<p>de los servicios adaptados a sus necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer la presentación de la paleta de servicios de la CICEA en la próxima reunión que se realice para los socios</li> <li>• Publicar un artículo en el Boletín de los meses de agosto y octubre dedicado a promocionar y describir los servicios</li> <li>• Elaborar material impreso que pueda ser distribuido a los interesados</li> <li>• Realizar llamadas telefónicas a los clientes y llenar el formulario de Evaluación de Servicios que se encuentra en el Manual del Sistema de Calidad para cada uno de ellos</li> <li>• Crear un grupo especial en la Base de datos de la CICEA para ingresar a todas las empresas que han recibido servicios</li> <li>• Cada vez que llegue nuevas informaciones a la CICEA que puedan ser de interés para las diferentes industrias informar sobre ellas por medio de un mailing</li> </ul>
--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente en las licitaciones importantes que se realicen en el Ecuador en los próximos meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contactos con las empresas gubernamentales</li> <li>• Realizar una labor de lobbying a favor de los intereses de los inversionistas alemanes en proyectos tales como la licitación de los aeropuertos de Quito y Guayaquil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar sobre las diferentes empresas gubernamentales y sobre las personas que toman las decisiones dentro de las mismas</li> <li>• Invitar a estos contactos a reuniones de la CICEA o a almuerzos de negocios para comunicar el interés en ser contactados en caso de licitaciones internacionales</li> <li>• Mantenerse al tanto de la evolución de las negociaciones para la concesión de ambos aeropuertos y contactar a interesados en Alemania, enviando toda la información disponible</li> <li>• Contactar a los Municipios de ambas ciudades y manifestar el deseo de participar activamente en dichos proyectos</li> </ul>
<p>Publicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar al Boletín como un medio ideal para llegar al segmento ejecutivo medio-alto y alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con medios publicitarios</li> <li>• Obtener una mayor cobertura de su grupo objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a las agencias de publicidad durante este año un 18% de comisión de agencia, 3 puntos sobre la media.</li> <li>• Incrementar el tiraje a 2.000 ejemplares este año y a 5.000 en el futuro, para que llegue a las principales empresas grandes y medianas y se</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad de la publicidad</li> <li>• Identificar temas de interés y actualidad para el grupo objetivo</li> </ul>	<p>vuelva más atractivo para los clientes de publicidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a empresas reconocidas en el medio que tengan productos destinados exclusivamente al grupo objetivo</li> <li>• No colocar publicidad de más de 2 empresas que brinden un mismo producto o servicio</li> <li>• Realizar una evaluación de los temas presentados durante el año entre los receptores del Boletín y solicitar sugerencias</li> </ul>
<p>Eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación de los socios en los eventos organizados por la CICEA en un 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de las invitaciones</li> <li>• Realizar un mayor número de actos con carácter sociales</li> <li>• Lograr una mayor cobertura publicitaria a los eventos que realice la CICEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar llamadas telefónicas a cada socio para efectuar las confirmaciones 1 semana antes de cada evento</li> <li>• Realizar Happy Hours periódicos auspiciados por socios en Quito y Guayaquil</li> <li>• Implementar desde este año el "Sommerball", baile de verano y el Oktoberfest, en conjunto con la Asociación Humboldt y la Embajada</li> <li>• Sacar notas de prensa y fotografías de los eventos en los principales periódicos de circulación nacional, tales como el Comercio, el Hoy y el Universo</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contactos con periodistas de la sección de sociales y noticias empresariales de los diarios en cuestión y de los principales canales de televisión</li> <li>• Convocar a noticieros televisivos para que realicen la cobertura de los principales eventos que se realicen</li> </ul>
<p>Administración de Socios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el número de socios de la CICEA a 300 hasta fin de año y a 400 hasta finales del año 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que las empresas ecuatorianas perciban claramente las ventajas de ser socios de la CICEA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitar las tarifas diferenciadas</li> <li>• Publicitar las ventajas y servicios especiales con que cuentan las empresas socias</li> <li>• Ofrecer <math>\frac{1}{4}</math> de página de publicidad gratuita en el Boletín para los nuevos socios</li> <li>• Dar la bienvenida a los nuevos socios y hacer una breve presentación de su empresa durante los eventos sociales que se realicen</li> <li>• Enviar informaciones semanales sobre nuevas publicaciones o bases de datos recibidas por la CICEA e informaciones específicas de su interés</li> </ul>

#### **4. Seguimiento y evaluación de las estrategias de marketing**

Se propone dar un seguimiento trimestral a las estrategias que la CICEA implemente a partir de la presente fecha, evaluando los resultados obtenidos y comparándolos con el segundo trimestre del 2.001.

Para ello, la gerencia debe convocar a los encargados de las distintas áreas y solicitarles los datos reales de desempeño del segundo trimestre y las metas fijadas para el tercer y cuarto semestres del año 2.001. Estas metas deben darse a conocer a todo el personal de la CICEA, para que ellos se sientan comprometidos con las acciones que deben realizarse.

#### **Conclusiones finales y recomendaciones**

La CICEA es una entidad que tiene un gran potencial actual de crecimiento. Debe aprovechar el momento de reactivación económica que vive el país para posicionarse como la primera Cámara Binacional del Ecuador. Actualmente cuenta con la infraestructura necesaria para hacer frente a un incremento sustancial de clientes. Las perspectivas de lograr los objetivos planteados en este trabajo son alentadoras, por lo que se sugiere la inmediata implantación de las estrategias propuestas. En muchos casos, la gerencia ya ha dado un primer paso para lograr el objetivo central de posicionamiento. Se espera conseguir los primeros resultados hasta finales de este año, sin embargo, los mayores resultados se verán, manteniendo una línea de trabajo continua, para mediados del año 2001.

**Bibliografía**

Estatutos de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana

Manual del Sistema de Calidad de la CICEA

Revista B&C, Ecuador Business and Commerce, Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana, Quito, Edición mayo – junio 2001, Nr. 302

Boletín de la Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador, Guayaquil, Edición marzo – abril 2001

Boletín Informativo, Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de Quito, Edición agosto – noviembre 2000, Nr. 78

Boletín Informativo, Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Británica, Quito, Edición abril 2001, Nr. 10

Revista Amcham News, Cámara Ecuatoriano-Americana de Comercio, Guayaquil, Edición marzo – abril 2001

Boletín Bimestral, Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana, Quito, Edición junio 2001

Publicación de la Cámara Oficial Española de Comercio del Ecuador, 80 Años, Guayaquil, Año 2001

Revista Gestión, Dinediciones, Edición julio del 2001, Nr. 85

Revista Gestión, Dinediciones, Edición marzo del 2001, Nr. 81

Revista Diners, Dinediciones, Edición octubre de 2000, Nr. 221

Latin American Spotlight, Dresdner Bank Lateinamerika AG, Junio 2001

Revista Aussenwirtschaft, Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart

Revista Auslandskurier, Eppinger-Verlag OHG, Schwäbisch Hall

Revista Deutschland, Societäts-Verlag, Frankfurt am Main

Germany – Your Business Partner, Bundesstelle für Außenhandelsinformation – BfAi, Köln, 2000

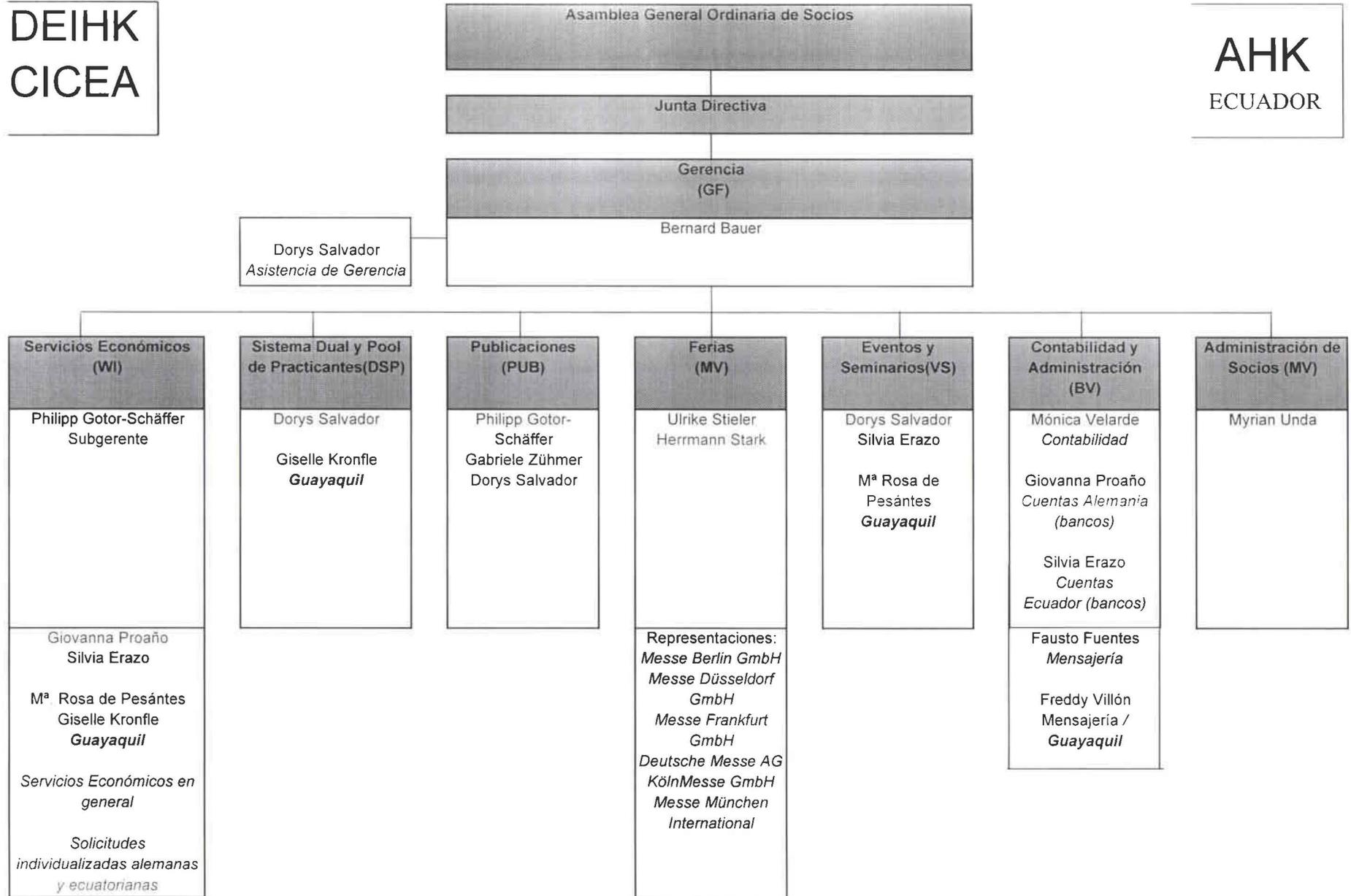
La Actualidad de Alemania, Societäts-Verlag, Frankfurt am Main

Gestión de marketing, estrategias y programas, sexta edición, Mc Graw Hill, Guitinan, Paul y Madden, 1998

**ANEXO A: Estructura interna de la CICEA**

DEIHK  
CICEA

AHK  
ECUADOR



**ANEXO B: Tarifas del Boletín**

**Ecuador**

**Editor:**

Cámara de Industrias y Comercio  
Ecuatoriano-Alemana  
Av. Atahualpa 1116 y Amazonas  
Edificio Pérez Pallares, Piso 7  
Quito, Ecuador  
Contacto: Giovanna Proaño  
Tel.: 02/ 435 506  
Fax: 02/ 436 057

<b>Nombre:</b>	<b>BOLETÍN</b>
<b>Publicación:</b>	Revista económica

<b>Tiraje:</b>	1.500 ejemplares cada dos meses
<b>Idioma:</b>	Español / alemán
<b>Frecuencia:</b>	6 ejemplares al año
<b>Fecha de aparición:</b>	2. quincena del mes
<b>Lugar de aparición:</b>	Quito
<b>Número de páginas:</b>	Cerca de 52 páginas
<b>Distribución:</b>	1.350 Ecuador, 100 Alemania, 50 otros países
<b>Fecha de cierre:</b>	31. del mes anterior

<b>Datos técnicos:</b>	
<b>Formato de página:</b>	210 x 280 mm
<b>Área de texto:</b>	180 x 235 mm
<b>Impresión:</b>	Full color / offset
<b>Tipo de papel:</b>	Portadas: couché de 150 gr. Páginas interiores: couché de 120 gr.
<b>Material gráfico:</b>	
<b>blanco y negro:</b>	Artes finales / acetatos / modelos
<b>full color:</b>	Separaciones de color en películas o diskette
<b>Otros anuncios:</b>	Previa conversación
<b>Idioma anuncios:</b>	Español / alemán

**TARIFAS PUBLICITARIAS**

**PAGINAS INTERIORES**

**BLANCO / NEGRO**

**FULL COLOR**

No Socios

Socios

No Socios

Socios

1 página indeterminada

USD 337,-

USD 284,-

USD 400,-

USD 337,-

1/2 página indeterminada

USD 189,-

USD 158,-

USD 226,-

USD 189,-

1/4 página indeterminada

USD 105,-

USD 89,-

USD 126,-

USD 105,-

Inclusión de anexo

USD 150,-

USD 120,-

Inserción Publireportaje (dos páginas)

USD 380,-

USD 315,-

\*Otros tamaños o combinaciones: previa conversación

Para incluir anexos: previa conversación

Enero, 2001

### **Descuentos por contratación de publicidad múltiple**

3 ediciones	10% descuento
6 ediciones	15% descuento

### **Descuentos por contratación de publicidad múltiple + publrreportaje**

3 ediciones, ¼ de página	5% de descuento al precio del publrreportaje
6 ediciones, ¼ Página	10% de descuento al precio del publrreportaje
3 ediciones, ½ Página	15% de descuento al precio del publrreportaje
6 ediciones, ½ Página	25% de descuento al precio del publrreportaje
3 ediciones, 1 Página	30% de descuento al precio del publrreportaje
6 ediciones, 1 Página	50% de descuento al precio del publrreportaje

**ANEXO C: Listado de publicaciones de la Schriftenreihe**

**VERÖFFENTLICHUNGEN AUS DER SCHRIFTENREIHE DER AHK-ECUADOR:**

	Mitglieder	Nichtmitglieder
Sicherungsmittel im ecuadorianischen Wirtschaftsverkehr, Teil 1: <b>“Der Eigentumsvorbehalt im ecuadorianischen Recht”</b> (21 Seiten + Anhang, Stand 01.04.2000)	DM 30,-	DM 50,-
Sicherungsmittel im ecuadorianischen Wirtschaftsverkehr, Teil 2: <b>“Das Pfandrecht im ecuadorianischen Recht”</b> (21 Seiten + Anhang, Stand 01.04.2000))	DM 30,-	DM 50,-
Sicherungsmittel im ecuadorianischen Wirtschaftsverkehr, Teil 3: <b>“Wechselrecht in Ecuador”</b> (15 Seiten, Stand 01.04.2000)	DM 30,-	DM 50,-
<b>“Aufenthaltsrecht und Arbeitserlaubnis für Ausländer in Ecuador”</b> (36 Seiten, Stand 01.07.1997)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Unternehmensgründung in Ecuador”</b> (50 Seiten, Stand 31.07.1998)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Der Umweltmarkt in Ecuador”</b> (59 Seiten, Stand 25.09.1998): gibt einen Überblick über die aktuelle Situation in Ecuador, über gesetzliche Normen, private und Regierungsvorschläge, etc. zum Thema “Umwelt”	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Marktstudie Tourismus”</b> (80 Seiten, Stand: 30.09.1998)	DM 80,-	DM 100,-
<b>“Marktanalyse des Automobilssektors in Ecuador”</b> (54 Seiten, Stand: 01.10.1998)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Die Baubranche in Ecuador”</b> (30 Seiten, Stand: 01.11.98)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Lebenshaltungskosten für Ausländer in Ecuador”</b> (22 Seiten, Stand Januar 2001)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Die Gründung einer GmbH in Ecuador”</b> (21 Seiten, Stand: 01.02.99)	DM 60,-	DM 80,-
<b>“Investitionsführer Ecuador”</b> (96 Seiten, Stand 01.06.1999)	DM 120,-	DM 150,-
<b>“Der ecuadorianische Agrarsektor und seine Bedingungen”</b> (75 Seiten, Stand 01.04.2000)	DM 60,-	DM 80,-

**PUBLICACIONES DE LA "SCHRIFTENREIHE" DE LA CICEA:**

	Socios	No Socios
Medidas de seguridad en las negociaciones ecuatorianas. Parte 1: <b>"La reserva de dominio en el Derecho ecuatoriano"</b> (21 Páginas + Anexos, Stand 01.04.2000)	DM 30,-	DM 50,-
Medidas de seguridad en las negociaciones ecuatorianas. Parte 2: <b>"El Derecho prendario en el Ecuador"</b> (21 Páginas + Anexos, Stand 01.04.2000)	DM 30,-	DM 50,-
Medidas de seguridad en las negociaciones ecuatorianas, Parte 3: <b>"El Derecho cambiario en el Ecuador"</b> (15 Páginas, Stand 01.04.2000)	DM 30,-	DM 50,-
<b>"Derecho de estadía y permisos de trabajo para extranjeros en el Ecuador"</b> (36 Páginas, Stand 01.07.1997)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"Constitución de empresas en el Ecuador"</b> (50 Páginas, Stand 31.07.1998)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"El Mercado del medioambiente en el Ecuador"</b> (59 Páginas, Stand 25.09.1998): da un vistazo a la situación actual en el Ecuador sobre las normas legales, privadas y propuestas gubernamentales, etc. referentes al tema "medioambiente"	DM 60,-	DM 80,-
<b>"Estudio de Mercado sobre Turismo"</b> (80 Páginas, Stand: 30.09.1998)	DM 80,-	DM 100,-
<b>"Análisis de Mercado del sector automotriz en el Ecuador"</b> (54 Páginas, Stand: 01.10.1998)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"El sector de la construcción en el Ecuador"</b> (30 Páginas, Stand: 01.11.98)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"Costo de vida para extranjeros en el Ecuador"</b> (22 Páginas, Stand Enero 2001)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"La formación de una Compañía Limitada en el Ecuador"</b> (21 Páginas, Stand: 01.02.99)	DM 60,-	DM 80,-
<b>"Manual para inversiones en el Ecuador"</b> (96 Páginas, Stand 01.06.1999)	DM 120,-	DM 150,-
<b>"El sector agrícola ecuatoriano y sus necesidades"</b> (75 Páginas, Stand 01.04.2000)	DM 60,-	DM 80,-

**ANEXO D: Tarifario de Cuotas sociales 2001 de la CICEA para las empresas  
ecuatorianas**



## CUOTAS SOCIALES 2001

(en dólares)

CATEGORÍA	MENSUAL (\$)
Afiliaciones Individuales:	10,-
Afiliaciones Empresariales según capital declarado en dólares	
Hasta 2.000,- US\$	18,-
De 2.001,- a 20.000,- US\$	25,-
De 20.001,- en adelante	33,-
Cuota única de ingreso: 50,- US\$	

La forma de pago es trimestral, semestral o anual. En caso de elegir la forma anual y si el pago se realiza durante los tres primeros meses del año se otorgará un descuento del 20% .

DIN EN ISO 9002: 1994



**ANEXO E: Programa de la VII Conferencia Latinoamericana de la Economía  
Alemana**

11.00 h

## Branchenworkshops

### Elektrotechnik/Elektronik (Palais Halle)

Der Workshop wird betreut vom Zentralverband Elektrotechnik - und Elektroindustrie (ZVEI). Thematisiert werden Energieversorgung und -verteilung, Automatisierung, Normung und Zertifizierung.

### Fabrikautomation (Clubraum)

Der Workshop wird betreut vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) und der AHK Kolumbien.

### E-Commerce (Königssaal)

Der Workshop wird betreut vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM), vom Ibero-Amerika Verein (IAV) und vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI).

### Logistik (Fürstensalon)

Der Workshop wird betreut vom Bundesverband für Spedition und Logistik (BSL) und der AHK Uruguay. Er richtet sich an Nutzer von Logistikdienstleistungen im Lateinamerikageschäft.

8.30 h  
und  
11.30 h

## Workshops (Gelbe Salon)

### Iberische Halbinsel - Brücke nach Lateinamerika?

Der Workshop wird betreut von den AHK für Spanien und Portugal.

13.15 h

## Abschlussveranstaltung mit Deklaration von München (Festsaal)

### ANSPRACHEN:

Dr. Axel Gerlach  
Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Hans Peter Stihl  
Vorsitzender der Lateinamerika-Initiative der deutschen Wirtschaft und DIHT-Ehrenpräsident

13.45 h

MITTAGESSEN (Dachgarten)  
auf Einladung des Vorstandsmitglieds der HypoVereinsbank, Dieter Rampl

16.00 h

Offizielles Ende der Veranstaltung

## PROGRAMMA

### Miércoles, 30 de mayo 2001

Tarde: Llegada de los participantes en los hoteles de la Conferencia

19.30 hs Traslado desde los hoteles a la Residencia

20.00 hs Recepción ofrecida por el Primer Ministro de Baviera, Dr. Edmund Stoiber en la Residencia de Munich

### ORADORES:

Dr. Edmund Stoiber  
Primer Ministro del Estado Libre de Baviera

Hans-Peter Stihl  
Presidente de la Iniciativa para América Latina de la Economía Alemana

### Jueves, 31 de mayo 2001

7.45 hs Traslado desde los hoteles al lugar de la Conferencia, el "Hotel Bayrischer Hof"

8.00 hs Inscripción de los participantes y entrega de los documentos, en la oficina de organización

9.00 hs Inauguración de la 7ª Conferencia Latinoamericana de la Economía Alemana (Festsaal)

### MODERACION:

Dr. Hildegard Stausberg (Die Welt)

### SALUDO:

Dr. Otto Wiesheu  
Ministro de Estado de Economía, Transporte y Tecnología del Estado Libre de Baviera

### DISCURSOS:

Dr. Werner Müller  
Ministro Federal de Economía y Tecnología

Hans-Peter Stihl  
Presidente de la Iniciativa para América Latina de la Economía Alemana

9.40 hs Discurso de Ministro Latinoamericano

Domingo Cavallo  
Ministro de Economía de la República Argentina

9.50 hs **FORO 1 (Festsaal)**  
**Comercio libre con el Mercosur -  
nuevas oportunidades y perspectivas**

**MODERACION:**

**Dr. Ludolf von Wartenberg**  
Director Ejecutivo de la Confederación  
de la Industria Alemana (BDI)

**PANELISTAS:**

**Dr. Domingo Cavallo**  
Ministro de Economía, Argentina

**José Botafogo Gonçalves**  
Representante de la Presidencia de Brasil  
para Asuntos del Mercosur

**Dr. Axel Gerlach**  
Secretario de Estado en el Ministerio Federal  
de Economía y Tecnología, Alemania

**Dr. Uriel J. Sharef**  
Miembro de Directorio de Siemens AG

**Dr. Jürgen Harnisch**  
Vicepresidente del Directorio de  
Thyssen Krupp Automotive

**Prof. Roland Berger**  
Chairman de Roland Berger & Partner

**Hervé Jouanjean**  
Dirección General de Comercio de la  
Comisión Europea

11.20 hs INTERVALO - COFFEE BREAK (Hotelhalle/Spiegelsaal)

11.50 hs **FORO 2 (Festsaal)**  
**La Unión Europea y el NAFTA -  
ante una nueva estrategia**

**MODERACION:**

**Manfred Hoffmann**  
Director Ejecutivo de la Cámara Mexicano-Alemana  
de Industria y Comercio

**PANELISTAS:**

**Juan Bueno Torio**  
Vice-Ministro de Economía y Promoción  
Industrial, México

**Juan Carlos Latorre Carmona**  
Vice-Ministro de Obras Públicas, Transporte y  
Telecomunicación, Chile

**Hans Spitzner**  
Vice-Ministro de Economía, Transporte y  
Tecnología de Baviera

**Stefan Wiesner**  
Director Ejecutivo, Gedas América del Norte S.A.

**Walter Erke**  
Presidente, Nafta Division, Sachs Automotive  
of America

**Dr. Siegfried Jaschinski**  
Miembro del Directorio del Banco Central  
del Estado Federado de Baden-Württemberg

**Marcos Martínez Gaurica (por confirmar)**  
Director General del Banco Santander México

13.20 hs **ALMUERZO (Dachgarten)**  
ofrecido por el Ministro Federal de Economía  
y Tecnología, Dr. Werner Müller

14.30 hs **Workshop: Financiación (Festsaal)**  
El workshop está a cargo de la Asociación Ibero-  
América (IAV). Los temas serán entre otros: forfating,  
financiación de comercio, financiación estructurada,  
Mergers & Acquisitions, Cash Management, Cross  
Border Leasing. En el sector de los bancos públicos se  
tratará el tema de créditos especiales de promoción  
entre otros temas

16.30 hs INTERVALO - COFFEE BREAK (Hotelhalle/Spiegelsaal)

17.00 hs **Workshop: Infraestructura (Festsaal)**  
El workshop está a cargo de la Confederación de la Indus-  
tria Alemana (BDI) y la Asociación de la Economía Bávara.  
Los temas abarcan la financiación de proyectos BOT y  
otros proyectos de gran envergadura, la provisión para  
proyectos de infraestructuras ya otorgados especialmente  
en los sectores de energía, transporte y electrotécnica.

19.00 hs Traslado en buses a una "Noche Bávara" en  
el restaurant Löwenbräukeller

19.30 hs Noche Bávara ofrecida por el Ministro de Estado de Economía, Transporte y Tecnología de Baviera, Dr. Otto Wiesheu

*Viernes, 1º de junio 2001*

8.30 hs **Workshops paralelos sobre distintos sectores económicos**

**Autopartistas (Königssaal)**

El workshop está a cargo de la Asociación de la Industria Automotriz (VDA) y de la Cámara de Comercio e industria de Sao Paulo, Brasil. Los temas son entre otros: política de inversión en América Latina, transferencia de tecnología, conceptos de logística integrados

**Técnica de medicina (Clubraum)**

El workshop está a cargo de la Asociación de Mecánica de Precisión y Óptica y de la Cámara de Comercio e Industria de Porto Alegre, Brasil. Los temas se concentran en cuestiones prácticas y problemas del acceso al mercado especialmente en el Mercosur.

**Alimentos/Agrobusiness (Palais Halle)**

El workshop está a cargo de la Confederación del Comercio Mayorista y Exterior (BGA) y de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana. El tema es la "food-chain"- la cadena que comprende el proceso desde la cosecha pasando por el packaging hasta el consumidor final en la Unión Europea - y los desafíos que presenta este negocio.

**Turismo (Fürstensalon)**

El workshop informa sobre las oportunidades de inversión en proyectos en mercados seleccionados y se dirige a desarrolladores de proyectos, operadores y proveedores en los sectores de sanitarios, refrigeración, energía y tratamiento de residuos. El workshop está a cargo de la Asociación de las Cámaras de Industria y Comercio Alemanas (DIHT), de la Cámara de Industria y Comercio Alemana para Centroamérica y de la Cámara de Industria y Comercio de Chile.

10.30 hs INTERVALO - COFFEE BREAK (Hotelhalle/Spiegelsaal)

11.00 hs **Workshops paralelos sobre distintos sectores económicos**

**Electrotécnica/Electrónica (Palais Halle)**

El workshop está a cargo de la Asociación Central de la Industria Electrotécnica y Electrónica (ZVEI). Los temas

que serán tratados son: abastecimiento y distribución de energía, automatización, normalización y certificación.

**Automatización en plantas industriales (Clubraum)**

El workshop está a cargo de la Asociación Alemana de Fabricantes de Maquinaria y Plantas Industriales (VDMA) y de la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana. Los expositores con experiencia práctica ofrecen un análisis del mercado en el sector de la automatización de plantas en América Latina y analizan las experiencias en la apertura de mercados mediante estrategias de logística y comercialización así como la fundación de empresas para proveedores de tecnología de automatización.

**E-Commerce (Königssaal)**

El workshop está a cargo de la Confederación de Informática, Telecomunicaciones y Nuevos Medios (BITKOM), de la Asociación Ibero-América (IAV) y de la Confederación de la Industria Alemana (BDI).

**Logística (Fürstensalon)**

El workshop está a cargo de la Confederación Expedición y Logística y de la Cámara de Comercio Uruguayo-Alemana. Se dirige a usuarios de los servicios logísticos en los negocios con América Latina.

8.30 hs **Workshops (Gelber Salon)**

y  
11.30 hs

**La Península Ibérica - una puente hacia América Latina?**

El workshop está a cargo de las Cámaras de Industria y Comercio de España y Portugal.

13.15 hs **Clausura de la Conferencia y la declaración de Munich (Festsaal)**

**DISCURSOS:**

Dr. Axel Gerlach  
Vice-Ministro en el Ministerio Federal de Economía y Tecnología Alemania

Hans-Peter Stihl  
Presidente de la Iniciativa para América Latina de la Economía Alemana

13.45 hs ALMUERZO (Dachgarten)  
ofrecido por el miembro del directorio de la HypoVereinsbank, Dieter Rampl

16.00 hs Fin oficial del evento

**ANEXO F: Extracto de la publicación Latin American Spotlight 06/01, elaborada por el Dresdner Bank Lateinamerika**

## ECUADOR: WAR OF NERVES

Area	270 190 sq. km
Population	12.7 million (+ 2.1% p.a.)
State president	Gustavo Noboa Bejarano
Finance minister	Jorge Gallardo Zavala
Central bank president	José Luis Ycaza Pazmiño
Next elections	State president: 2002 Parliament: 2002
GDP per capita	US\$ 1 075 (2000)
Rating	Moody's: Caa 2    S&P: CCC+



### ANNUAL FIGURES AND FORECASTS

		1998	1999	2000	2001f	2002f
<b>DOMESTIC ECONOMY</b>						
GDP change (real)	%	0.4	-7.3	2.3	3.0	3.2
GDP	US\$ bn	19.7	13.7	13.6	20.6	24.2
Inflation (year-end)	%	43.4	60.7	91.0	25.0	10.0
Budget balance, public sector	% GDP	-6.2	-6.0	1.5	-1.0	-0.5
<b>EXTERNAL SECTOR</b>						
Merchandise exports	US\$ bn	4.2	4.5	4.8	4.4	4.5
Merchandise imports	US\$ bn	5.2	2.8	3.2	4.2	4.4
Trade balance	US\$ bn	-1.0	1.7	1.6	0.2	0.1
Current account balance	US\$ bn	-2.2	1.0	1.4	-0.9	-0.7
Current account balance	% GDP	-11.2	7.3	10.3	-4.4	-2.9
Net foreign direct investment	US\$ bn	0.8	0.6	0.7	1.1	1.3
Foreign exchange reserves, year-end	US\$ bn	1.6	0.6	0.9	0.9	1.0
Import cover **	months	2.4	1.3	1.9	1.5	1.6
US\$ exchange rate, year-end***	Sucres	6825	20243			
<b>FOREIGN DEBT</b>						
Gross foreign debt	US\$ bn	16.2	17.1	14.2	14.9	15.2
Foreign debt	% exports**	318	323	245	281	281
Short-term foreign debt	US\$ bn	2.1	1.2	1.2	1.2	1.3
Foreign debt amortization	US\$ bn	1.6	0.8	1.1	1.0	0.9
Foreign debt service	US\$ bn	2.7	1.9	2.0	2.4	2.2
Foreign debt service	% exports**	33	35	34	32	30
<b>FINANCIAL MARKETS (year-end)</b>						
Interbanking rate (average rate)	%	49.5	152.4	4.5	4.0	3.5
IFCF stock index (US\$ based, 2001: 05/18)		48.9	11.2	28.9	18.4	
Bond market yield (2001: 05/18)*	%	15.3	69.0	20.2	19.4	
Yield spread (2001: 05.18.)*	bps	1015	6277	1414	1312	
* 11 <sup>1/4</sup> % US\$ bond (2002), as of 2000: 12 % US\$ bond (2012) **goods and services ***as of 09/10/2000: US\$ f=forecast						

### Economic policy: sheer folly

In March, the taxation reform introduced by the government in Congress failed; its core element was an increase in value added tax, an essential to reduce the public-sector budget deficits looming this year due to declining oil export revenues. This was a threat to the continuation of the IMF support program since the taxation reform is indispensable in the opinion of the IMF. The Paris Club discontinued debt rescheduling negotiations with Ecuador. By veto, state president Noboa submitted a new proposal to Congress, providing for an increase in value added tax from 12% to 14% (instead of 15%) applicable as of June 1. At this point, the deputies knew no bounds: early in May, the two-thirds majority required to overrule the veto failed to come about, but several days later the veto was rejected in a fresh vote taken. Now the constitutional court is to decide, probably by June 1, whether the increase in value added tax is constitutional. Only if the court rules in the affirmative will there be a chance of reform policy continuing with the support of multilateral creditors; in the year 2001 the funding is to amount to more than US\$ 500 million, including the third tranche within the scope of the IMF program. Ecuador is heavily dependent on these funds in order to be able to maintain its debt service.

### Economy: moderate recovery

Following the severe slump in 1999, GDP rose by 2.3% last year on the back of high oil prices. In the year 2001 we anticipate that growth will accelerate slightly in spite of meanwhile lower oil prices and the ongoing uncertainty concerning economic reforms. An initial impetus could arise in the second semester once construction begins on the OCP oil pipeline with which Ecuador's export capacity is to be doubled in the next three years to 600,000 barrels per day.

### Balance of payments: sharp rise in imports

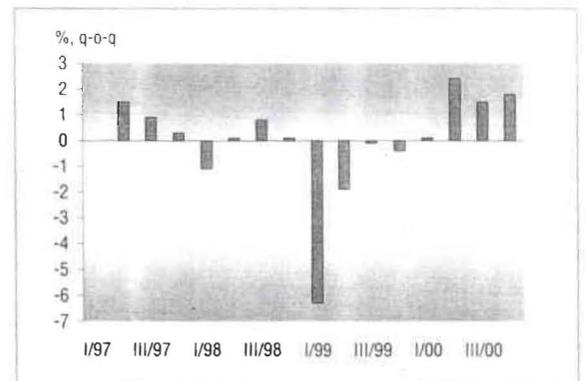
In the year 2000 the current account saw a surplus of almost US\$ 1.4 billion (more than 10% of GDP) due to soaring oil export revenues by almost US\$ 1 billion, to US\$ 2.4 billion. This year, however, we anticipate a deficit. Oil exports are likely to fall by approx. 20%, while imports will see a marked increase. Foreign currency reserves should nevertheless remain at just under US\$ 1 billion, provided that Ecuador will continue to receive multilateral funding and that foreign investments will increase thanks to the construction of the pipeline.

Luz Knees +49 40 3595 3488

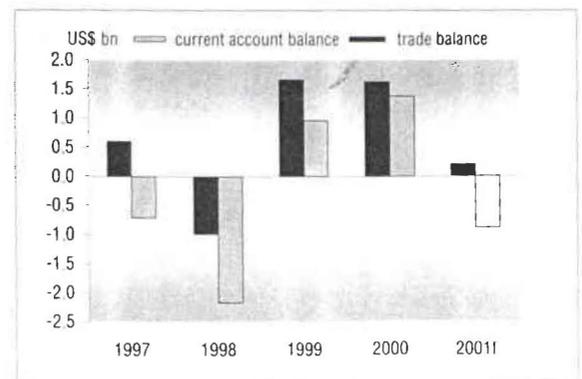
## SUMMARY AND OUTLOOK

Even if the increase in value added tax (which is essential if the economic reforms agreed with the IMF are to continue) should enter into force: the uncertainty remains. As experience has shown time and again, the lack of political consensus means that progress with economic reforms has frequently stood on shaky legs, endangering the further inflow of multilateral credits and the country's ability to continue servicing its foreign debt.

## GDP CHANGE (REAL)



## EXTERNAL SECTOR



**ANEXO G: Folleto con información sobre el Green Card, en inglés y alemán, emitido por la Bundesanstalt für Arbeit (Servicio Federal de Trabajo)**

The fast online job placement market for international IT specialists



**Bundesanstalt für Arbeit**  
 Zentralstelle für  
 Arbeitsvermittlung (ZAV)

The German Federal Employment Service (Bundesanstalt für Arbeit) has a new online product to assist applicants from all over the world who are seeking jobs in the area of information and communication technology.

**Who is the immediate programme to meet the demand for IT specialists intended for?**

The programme is aimed at computer specialists with university degrees or diplomas from technical colleges or experts whose many years of applicable professional experience make them eligible for an annual salary of at least DM 100,000. A work permit can be granted for employment in the fields of information and communication technology, for example as:



- System, Internet or network specialist;
- Software or multimedia developer and programmer;
- Developer of circuits and IT-systems;
- Expert for IT-consulting.

A good command of the English language is generally required for such employment.

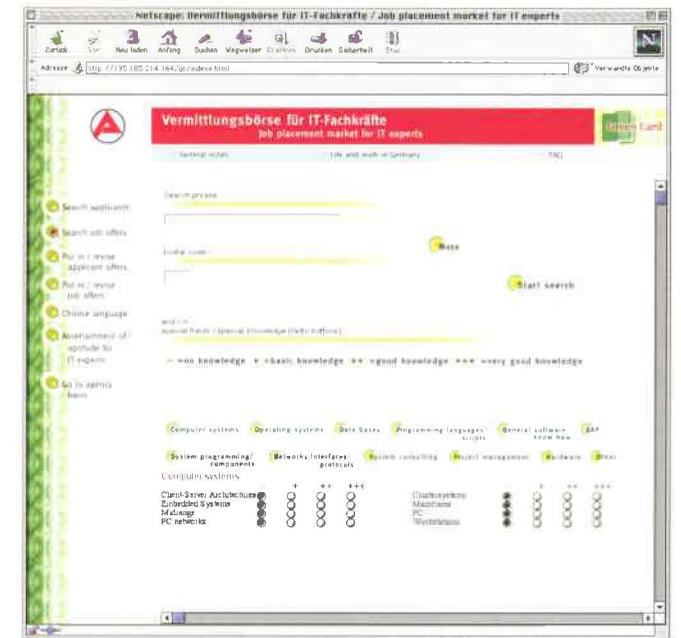
**The IT-job placement market lets you locate jobs and applicants in a few seconds**

Go to [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) and click the "green card" button to get to the IT-job placement market (available in both German and English). The market makes it possible to locate employers and applicants in just a few seconds.

The market is open to two groups: IT-specialists can post their applicant profiles, and companies in Germany that are looking for employees can search the market for the right candidate and list their own job offers. Employers and applicants are then able to make contact with each other directly by e-mail.

**Inputting profiles**

The IT-job placement market enables you to present online your profile with your skills, qualifications, experience, and to state the



field of activity you aspire to. You can describe your abilities in detail. Twelve special fields (radio buttons) with over 120 key qualifications let you assess your skills.

**Looking for jobs**

You can use the search engine to locate jobs using key words and radio buttons or by inputting a postal code.

**What happens after contract is signed?**

The employer asks the local Labour Office for a work permit for the foreign IT expert. As soon as a written assurance is received that the work permit will be granted, you request an entry visa from the German representation in your own country.

**What do I have to do?**

- Before entry:**
- Apply for the job and sign a contract;
  - Verify that your passport is valid for six months;
  - Wait for written assurance that a work permit will be granted, then apply to the competent German Embassy or appropriate consulate for a visa;
  - Ask for help from your employer for relocation services.



**After entry:**

- Register at the residents' registration office (Einwohnermeldeamt) or local immigration office (Ausländeramt). Request a work permit from your local Labour Office within three months. Submit your visa and written employment contract at that time.
- Apply for a residence permit from the local immigration office. You will have to submit your visa and written employment contract then, too.

For further information, contact:  
 Zentralstelle für Arbeitsvermittlung  
 der Bundesanstalt für Arbeit (ZAV)  
 (Central Placement Office,  
 Federal Employment Service)  
 Villemombler Str. 76  
 53123 Bonn/Germany  
 Phone: +49(2 28) 7 13-12 12  
 Fax: +49(2 28) 7 13-11 66  
 e-mail: [Bonn-ZAV.IT-Experts@arbeitsamt.de](mailto:Bonn-ZAV.IT-Experts@arbeitsamt.de)  
[www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de)



Die schnelle Börse für internationale IT-Spezialisten und die IuK-Branche



**Bundesanstalt für Arbeit**  
Zentralstelle für  
Arbeitsvermittlung (ZAV)

**An wen richtet sich das Sofortprogramm zur Deckung des IT-Fachkräftebedarfs?**

Angesprochen sind Computer-Spezialisten mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss oder Fachkräfte, die aufgrund ihrer mehrjährigen, einschlägigen Berufserfahrung ein Jahresgehalt von mindestens 100.000 DM erzielen können. Die Arbeiterlaubnis kann in den Berufen der Informations- und Kommunikationstechnologie erteilt werden, beispielsweise für Beschäftigungen als



- System-, Internet- und Netzwerkspezialist;
- Software-, Multimedia-Entwickler und Programmierer;
- Entwickler von Schaltkreisen und IT-Systemen
- Fachkraft für IT-Consulting.

Für die Ausübung ihrer Tätigkeit werden in der Regel gute Englischkenntnisse vorausgesetzt.

**Vermittlungsbörse ermöglicht sekundenschnelles Finden von Arbeitgebern und Arbeitnehmern**

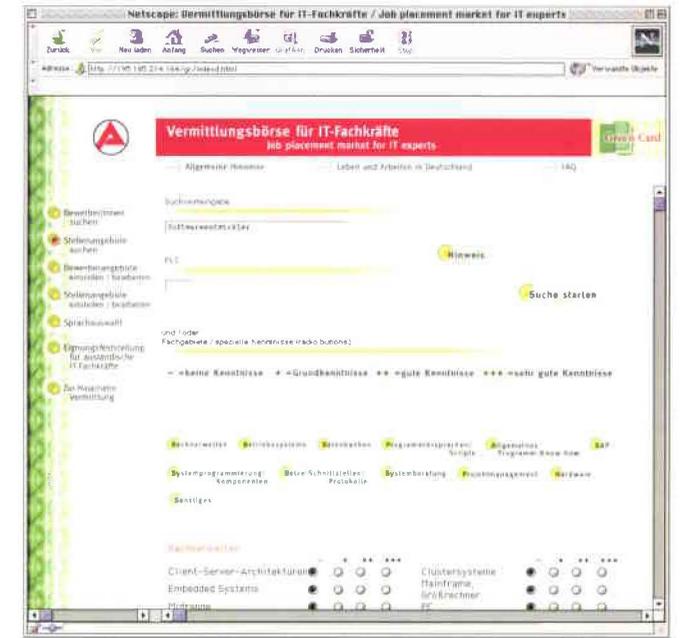
Über www.arbeitsamt.de und den "Green Card"-button finden Sie die IT-Vermittlungsbörse in deutscher und englischer Sprache. Die Börse ermöglicht ein sekundenschnelles Finden von Arbeitgebern und Bewerbern.

Die Börse ist nach zwei Seiten offen: IT-Spezialisten stellen ihre Bewerbungsprofile ein. Unternehmen in Deutschland, die Mit-

**Profile eingeben**

arbeiter suchen, können in der Börse nach dem passenden Kandidaten recherchieren und ihre Stellenangebote veröffentlichen. Per E-Mail kann dann der direkte Kontakt zwischen Arbeitgeber und Bewerber hergestellt werden.

Die Vermittlungsbörse der Bundesanstalt für Arbeit bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihr Bewerberangebot eigenständig einzustellen und ihre Fähigkeiten, Qualifikationen, Erfahrungen und Arbeitswünsche online zu präsentieren.



**Stellen suchen**

Sie können Ihre Kenntnisse detailliert darstellen. 12 Fachgebiete (radio buttons) mit über 120 Schlüsselqualifikationen bieten Ihnen die Möglichkeit Ihre Fähigkeiten einzuschätzen.

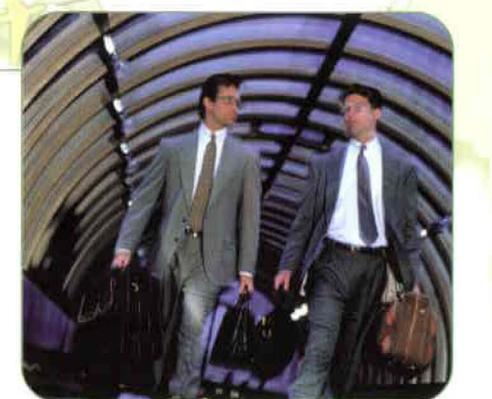
Über die Suchmaschine können Sie mit Schlagworten und/oder der Eingabe einer Postleitzahl Stellenangebote finden.

**Was ist nach erfolgreichem Vertragsabschluss zu tun?**

Der Arbeitgeber beantragt beim örtlichen Arbeitsamt die Zusicherung der Arbeiterlaubnis für den IT-Experten aus dem Ausland. Sobald die schriftliche Zusicherung der Arbeiterlaubnis vorliegt, beantragen Sie bei der deutschen Vertretung in Ihrem Heimatland das Einreisevisum.

**Was ist alles zu beachten?**

- Vor der Einreise:**
- Bewerbung und Vertragsabschluss;
  - Reisepass auf 6-monatige Gültigkeit prüfen;
  - Schriftliche Zusicherung zur Arbeiterlaubnis abwarten. Damit bei der zuständigen deutschen Botschaft oder beim entsprechenden Konsulat ein Visum beantragen.
  - Arbeitgeber um Hilfe bei der Wohnungssuche bitten.



**Nach der Einreise:**

- Beim Einwohnermeldeamt oder Ausländeramt anmelden. Innerhalb von drei Monaten beim örtlichen Arbeitsamt Ihre Arbeiterlaubnis beantragen. Dazu Visum und schriftlichen Arbeitsvertrag vorlegen.
- Ihre Aufenthaltserlaubnis beim örtlichen Ausländeramt beantragen. Auch dazu Visum und schriftlichen Arbeitsvertrag vorlegen.

Weitere Auskünfte erhalten Sie:  
Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit (ZAV)  
Villemombler Str. 76  
53123 Bonn/Deutschland  
Tel.: +49(2 28) 7 13-12 12  
Fax: +49(2 28) 7 13-11 66  
E-Mail: Bonn-ZAV.IT-Experts@arbeitsamt.de  
www.arbeitsamt.de

