

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE INGENIERÍA COMERCIAL

**IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DE VALOR AGREGADO
QUE CONTRIBUYEN PARA EL POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA
CONSULTORA DE MARKETING CHURCH & CHAMBERS Z.G.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

EDUARDO MORÁN

**LORENA CAJAS
2001**

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, a Dios, a la Bere, a mis hermanos, maestros, compañeros y amigos que con sus enseñanzas y amor me han ayudado a seguir adelante.

Al Ing. Pablo Chambers por brindarme la información necesaria y al Ing. Eduardo Morán por la guía y el apoyo durante la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo y mi título
al hombre a quien más admiro
y respeto en el mundo:
a ti Juan Cajas,
con todo mi amor.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	6
MATRIZ DE PLANEACIÓN	8

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 HISTORIA	9
1.3 TIPO	10
1.4 VISIÓN	10
1.5 MISIÓN	10
1.6 COMPROMISOS DE LA FIRMA	10
1.7 COMPETENCIA	11

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO E INDUSTRIA (METAPROCESOS)	12
2.1.1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	12
2.1.2 BARRERAS DE INGRESO Y DE SALIDA	13
2.1.2.1 ECONOMÍAS DE ESCALA	13
2.1.2.2 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	13
2.1.2.3 REQUISITOS DE CAPITAL	13
2.1.3 ACCESO A LOS CLIENTES	13

2.1.4	COSTOS CAMBIANTES	13
2.1.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	14
2.1.6	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES	14
2.1.7	AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES	14
2.1.8	PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	14
2.1.9	PROVEEDORES	15
2.1.10	PROVEEDORES DE INFORMACIÓN	15
2.2	ANÁLISIS DEL MERCADO Y RAZÓN DE SER	16
2.2.1	PROYECCIONES DE CRECIMIENTO	18
2.3	INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	19
2.3.1	CLIENTES ACTUALES	19
2.3.2	SEGMENTACIÓN BÁSICA	19
2.3.3	TIPOS DE SEGMENTACIÓN	19
2.3.4	VARIABLES GEOGRÁFICAS	20
2.3.5	OTROS CONCURRENTES DE LA DEMANDA	20
2.3.6	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	21
2.3.7	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	21
2.3.8	VARIABLES POR RAZONES DE USO	22
2.3.9	COMPORTAMIENTO DE RESPUESTA DEL CONSUMIDOR	22
2.3.10	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	23

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS

3.1	ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN	24
-----	---------------------------	----

i. PRODUCTO – MERCADO	24
ii. ESTRATEGIA DE PRECIOS	25
iii. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	25
iv. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	26
v. ESTRATEGIA DE SERVICIO Y APOYO LOGÍSTICO	26
vi. ESTRATEGIA DE INSTALACIONES	27
vii. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN	27
viii. ESTRATEGIA DE CAPACIDAD	27
ix. ESTRATEGIA DE CALIDAD	28
x. ESTRATEGIA DE TECNOLOGÍA	28
xi. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO	28
xii. ESTRATEGIA FINANCIERA	29
xiii. ESTRATEGIA DE INVEST. Y DESARROLLO	30
3.2 MEZCLA DE MERCADEO	30
3.2.1 PRODUCTOS	30
3.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.4 PRECIO DE LOS PRODUCTOS	33
3.4.1 PRECIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMPRADOR	33
3.4.2 PRECIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA	34
3.4.3 LA NOCIÓN DEL CALOR PERCIBIDO DEL PRODUCTO	37
3.4.4 ESQUEMA DE COMUNICACIÓN DE PRECIOS	37
3.5 FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN	38
3.6 COMUNICACIÓN	38

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS DE CONSISTENCIA	41
4.1.1 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS OBJETIVOS	41
4.1.2 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN	41
4.1.2.1 OBJETIVOS FINANCIEROS	41
4.1.2.2 OBJETIVOS DE FRONTERA	42
4.1.3 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS OBJETIVOS DE LOS ACCIONISTAS	43
4.1.4 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS COMPETIDORES	43
4.1.5 CONSISTENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO	43
4.1.6 CONSISTENCIA ENTRE RECURSOS Y ESTRATEGIAS FUNCIONALES	44
4.1.7 CONSISTENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA	44
4.1.8 CONSISTENCIA CON FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	44
4.1.9 COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LAS PREDICCIONES DEL FUTURO	44
4.2 COMPARACIÓN DE A ESTRATEGIA CON POSICIONES PROBABLES DE LOS COMPETIDORES	45
4.2.1 BOTONES CALIENTES	45
4.2.2 CUELLOS DE BOTELLA	46
4.2.3 LIMITACIONES	47

4.2.3.1 TECNOLÓGICAS	47
4.2.3.2 ECONÓMICAS	47
4.2.3.3 DE TIEMPO	48
4.2.3.4 DE PERSONAL	48
4.2.3.5 DE ALCANCE	48
4.2.3.6 DE OPORTUNIDAD	48
4.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	48
4.3.1 MOTIVACIONES DE LA COMPETENCIA	49
4.3.2 ARENAS DE COMPETENCIA	49
4.3.3 ARMAS DE COMPETENCIA	49
4.3.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	50
4.3.5 ARENA LEGAL	50
4.3.6 SEÑALES DE COMPETENCIA	50
4.3.7 NIVELES DE COMPETENCIA	51
4.3.8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA	52
CUESTIONARIO PARA LOS COMPETIDORES DIRECTOS	52
4.4 FODA	57

CAPÍTULO V

5. RECURSOS HUMANOS	63
1.1 SITUACIÓN LABORAL	63
1.2 CULTURA, FILOSOFÍA Y CREDO	63
1.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	64
1.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS	64

1.5 ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES	65
1.6 SISTEMAS DE EVALUACIÓN	65
1.7 SISTEMA DE REMUNERACIONES	66
1.8 SISTEMA DE INCENTIVOS	66
1.9 CAPACITACIÓN	66
1.10 ORGANIGRAMA	66

CAPÍTULO VI

6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	67
----------------------------	----

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS FINANCIERO	69
1.1 BALANCE GENERAL	69
1.2 FLUJO DE CAJA	70

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
8.1 CONCLUSIONES	71
8.2 RECOMENDACIONES	72
 BIBLIOGRAFÍA	 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Análisis estructural de la industria	12
Figura 2.2	MATRIZ F.C.B.(Foote, Cone y Belding)	23
Figura 3.1	Esquema de comunicación de precios	37
Figura 5.1	Organigrama	66

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	Proyecciones de crecimiento	18
Cuadro 4.1	Matriz Evaluación Factores Internos – EFI	59
Cuadro 4.2	Matriz Evaluación Factores Externos – EFE	60
Cuadro 4.3	Matriz AODF	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Ubicación geográfica de os clientes potenciales	20
-------------	---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A	Listado de clientes potenciales	1
Anexo B-1	Matrices de análisis	4
Anexo B-2	Matriz de recomendaciones	15
Anexo C-1	Cuestionario para investigación de mercado	17
Anexo C-2	Muestra del sistema de información	33
Anexo C-3	Muestra de producto / metodología VALS	41

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de consultoría en el Ecuador ha tenido un amplio desarrollo que se ve reflejado en un crecimiento estimado en 20% anual. Las empresas multinacionales en su mayor parte han decidido desarrollar estrategias globales de crecimiento, ubicando en los países en desarrollo oficinas de administración de mercado.

La globalización también ha ocasionado la pérdida de fronteras nacionales transformándolas en regionales. El presente trabajo pretende estudiar una compañía consultora que responde a estos nuevos lineamientos empresariales suministrando información de los mercados locales a las respectivas gerencias regionales.

La información de mercados en el Ecuador ha sido durante mucho tiempo uno de las principales falencias que ha tenido el desarrollo empresarial ecuatoriano. La consultora que se analiza a continuación pretende cubrir esta demanda insatisfecha.

El presente trabajo tiende a determinar el posicionamiento de una consultora de marketing de reciente creación con sede en la ciudad de Quito por medio de la identificación de las principales variables de valor agregado tanto internas como externas, con el fin de evaluar las estrategias actuales y determinar posibles estrategias alternativas.

Esta consultora, nace de la separación del departamento de Market and Customer Management de la Firma PricewaterHouse Coopers y la alianza del mismo con la Corporación Internacional Church; se constituye como compañía independiente a partir del primero de julio de 2000.

A pesar de tener solamente 10 meses en el mercado, Church & Chambers Z.G., ha logrado posicionarse a nivel nacional como una de las principales Firmas dentro del mercado de la consultoría, especialmente en el campo de las investigaciones de mercado a nivel estratégico, gracias a varios factores tales como el prestigio adquirido anteriormente por sus miembros, la metodología utilizada en el desarrollo de sus productos, la flexibilidad de éstos, la puntualidad en la entrega de resultados y soluciones oportunas, y sobretodo, la calidad de las soluciones puntuales brindadas a problemas específicos de cada uno de sus clientes.

Se ha establecido como mercado objetivo de la Firma a las empresas multinacionales, empresas nacionales grandes, sector bancario, de telecomunicaciones, energía y petróleo.

Después de realizar el respectivo análisis financiero se puede determinar que la Firma trabaja bajo un sistema cruzado de recursos. No cuenta con un fondo de capital de reserva, por tanto, depende del pago puntal de sus clientes, lo que en muchas ocasiones le causa serios problemas de liquidez, constituyéndose éste en un riesgo ya que el desarrollo de las operaciones podría verse afectado por la falta de capital de trabajo

En el capítulo I se da a conocer los antecedentes, historia e información general de la Firma así como la motivación que llevó a la Firma a separarse de la PricewaterHouse Coopers.

En el capítulo II se realiza un análisis del entorno e industria (metaprosesos), análisis del mercado y razón de ser e información sobre los clientes de la Firma.

En el capítulo III se describen las estrategias aplicadas actualmente así como la mezcla de mercadeo y los flujos de distribución y comunicación utilizados.

En el capítulo IV se realiza el análisis de consistencia de las estrategias actuales con los principales objetivos de la Firma, el análisis de la industria (competencia directa e indirecta) y el análisis FODA, con un enfoque cuantitativo que permite calificar el peso de cada factor, tanto interno como externo y grado de afectación de la Firma con respecto a los mismos.

El capítulo V hace referencia al área de recursos humanos, procedimientos y políticas internas de Church & Chambers Z.G.

El capítulo VI se refiere a los sistemas de información y otros sistemas de apoyo de la Firma.

En el capítulo VII se describe la situación financiera actual de la Firma y se analizan los puntos débiles de ésta.

Finalmente, el capítulo VIII contiene las principales conclusiones y recomendaciones desprendidas de los resultados obtenidos durante la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se ha realizado con el fin de determinar las variables de valor que definen el posicionamiento de una de las consultoras de marketing del país, localizada en la ciudad de Quito y de reciente creación, a fin de analizar la situación actual y buscar posibles mejoras a nivel estratégico que puedan contribuir al posicionamiento de esta empresa.

OBJETIVOS GENERALES:

- Establecer la metodología utilizada por la Firma de consultoría Church & Chambers Z.G.
- Determinar las variables externas que afectan directa e indirectamente al negocio.
- Lograr un conocimiento profundo de la Firma con el fin de mejorar sus procesos internos y lograr mayores niveles de eficiencia.
- Determinar la situación de la empresa dentro del mercado en relación a la competencia directa.
- Establecer posibles recomendaciones que puedan ayudar a los directivos de la Firma a visualizar posibles estrategias alternativas a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estudio de relación costo beneficio en los últimos 6 meses, estudio de rentabilidad
- Análisis del ambiente interno y externo en los últimos 6 meses
- Identificar los procesos estratégicos utilizados en el último año y los procesos en los próximos 5 años
- Identificación de la situación actual de la empresa, tomando en consideración los últimos 12 meses
- Análisis de la estructura
- Identificar la Misión, Visión y objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Identificar las variables y establecer supuestos que permitan realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo
- Emitir opiniones, criterios y recomendaciones para las distintas áreas de la empresa

ANTECEDENTES

Debido a lo anterior, la industria de la consultoría a nivel nacional empresarial se está desarrollando aceleradamente, ya que debido al cambio de cultura del país, las empresas comienzan a requerir información y basarse en datos reales para sustentar el proceso de toma de decisiones. Dada la situación del país y el gran nivel de incertidumbre e inestabilidad política, social, económica, etc., las empresas han optado por asegurar sus intereses disminuyendo el nivel de riesgo tratando de obtener información real en el momento oportuno, tanto en cuanto al entorno como con

respecto al interior de sus núcleos. De igual manera, las empresas buscan una asesoría en varios campos que les permitan vislumbrar el camino más acertado para el futuro de la empresa.

Todo lo anteriormente dicho gira en torno a un proceso de información, que va desde la recolección de ésta, tabulación, síntesis, interpretación y soluciones que se puedan dar en torno a las conclusiones sacadas de este proceso. El campo de la consultoría en el Ecuador tiene un gran futuro durante los próximos años, al menos hasta que el país se estabilice. Sin embargo, la misma inestabilidad produce cambios drásticos en la demanda de servicios de consultoría y es por ello que este tema es tan interesante pues permite analizar la situación actual tanto de la empresa como de la industria a fin de proporcionar herramientas adecuadas a esta consultora por medio del planteamiento de estrategias alternativas de acuerdo al entorno.

ENFOQUE EMPLEADO

- Se han analizado los factores que influyen en el desempeño de esta consultora desde el punto de vista de la misma compañía.
- Otro de los análisis que se ha realizado involucra a los principales actores de la industria: clientes, competidores directos, competidores de productos sustitutos y metaprosesos.

HERRAMIENTAS UTILIZADAS

1. Fuentes de información secundaria, entrevistas personales con las principales empresas que utilizan servicios de consultoras dentro del país
2. Análisis del ambiente interno y externo de trabajo
3. Análisis de costo – beneficio, análisis de los balances y demás instrumentos contables y financieros utilizados
4. Análisis de las políticas internas de la empresa
5. Análisis de las estrategias de la empresa por medio de entrevistas personales con los miembros principales tanto a nivel del directorio como técnico
6. Se tomaron en cuenta datos históricos de trabajos y consultorías realizadas anteriormente, de igual manera se analizó la metodología utilizada en las consultorías actuales.

ALCANCES

En este trabajo se abordan temas estratégicos, de cultura interna, imagen y posicionamiento en el mercado, sin embargo, no se profundizará en el manejo administrativo financiero de la Firma.

Las conclusiones y recomendaciones que resulten de este estudio serán entregadas al Gerente General de la Firma para su discusión y posible aprovechamiento de la información obtenida.

MATRIZ DE PLANEACIÓN

ANTECEDENTES	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	ANÁLISIS FODA	CONCLUSIONES
Formación		Corto plazo	Identificación de necesidades	Determinar procedimientos de:	Por áreas de gestión
Tipo		Mediano plazo	Administrativas operativas	Comparación	Por rentabilidad de la operación
Histórico		Largo plazo	Definición de competencias básicas	Fortalezas	
		Botones calientes	Asignación de tareas y responsabilidades	Debilidades	
		Cuellos de botella	Desarrollo de sistemas de evaluación	Oportunidades	
				Amenazas	
				Matriz de riesgo	
				Factores de análisis	
ANÁLISIS DEL MERCADO Y RAZÓN DE SER	PRODUCTOS	CONSISTENCIA	DESARROLLO HUMANO	LIMITACIONES	RECOMENDACIONES
Competidores	Investigaciones de campo	Matriz objetivos desarrollo	Cultura, filosofía y credo	Tecnológicas	Alternativas estratégicas
Potenciales clientes	Desarrollo de proyectos	Matriz oportunidades estrategias	Capacitación	Económicas	Alternativas operativas
Otros concurrentes	Evaluación de posibilidades	Procesos		De tiempo	Sistemas de evaluación
	Definición de productos			De personal	
				De alcance	
				De oportunidad	
ENTORNO	SISTEMAS DE APOYO	CRECIMIENTO GLOBAL	SISTEMAS FINANCIEROS		
Entorno político	Sistemas de información	Matriz de desarrollo empresarial	Identificación de necesidades financieras		
Entorno legal	Sistemas de correlación		Desarrollo de sistemas contables		
			Desarrollo de sistemas de información		

CAPÍTULO I

1. CHURCH & CHAMBERS Z.G.

1.1. ANTECEDENTES

La firma Church & Chambers Z.G. Cía. Ltda., nace de la separación del departamento de MCM (Market and Costumer Management) – Clipping Service de la firma PricewaterhouseCoopers, separación que se la realiza en los mejores términos, puesto que el departamento de MCM estando dentro de la firma PwC podía infringir regulaciones de independencia trazados por la misma.

La firma Church & Chambers Z.G. Cía. Ltda., se constituye con el mismo personal del departamento de MCM de PricewaterhouseCoopers como compañía independiente a partir del primero de julio del año 2000.

Church & Chambers Z.G. Cía. Ltda., mantiene luego de la separación la misma cartera de clientes que atendía como parte de PwC, mas otros que se han agregado luego de su separación.

1.2. HISTORIA

La Corporación Church es fundada en el año de 1957 por Dwight Church como Church Research Company en la ciudad de Boston Massachusset, durante los siguientes años se establecen sucursales en las ciudades de New York y Chicago, a partir del año de 1971 se crea Church Research Corporation y se abren sucursales en 23 estados de la Unión Americana, en el año de 1986, se abre la oficina de Toronto mediante una alianza estratégica con BCW Corporation of Canadá, en los siguientes años se abren 32 oficinas más alrededor del mundo mediante alianzas estratégicas con compañías locales.

En 1993 se crea Church & Chambers en Ecuador, a través de una alianza local, en 1997 esta compañía es absorbida por PricewaterhouseCoopers del Ecuador, en julio del años 2000, Church & Chambers se separa de PricewaterhouseCoopers del Ecuador con la inclusión de nuevos socios en el país, formándose Church & Chambers Z.G. Cia. Ltda.

1.3. TIPO

Esta es una firma Consultora de Marketing, que ofrece sus servicios especialmente en el área de análisis de estrategias a las principales empresas del país: con el fin de “apoyar a los clientes en el logro de rentabilidad creciente y sostenida a través del diseño e implantación de una administración nueva y eficiente de su mercado objetivo y del consumidor” ya que el mercado objetivo es exógeno, y, “establecer una ventaja competitiva precisa y sustentable hacia el cliente, basada en:

- Ayudar a desarrollar innovaciones en productos y servicios, para que los clientes puedan ser los pioneros en el mercado
- Analizar y proponer estrategias conjuntamente con los clientes para la administración de las ventas y productividad de ventas en los canales existentes y emergentes
- Hacer comprender a los clientes la importancia de la administración diferenciada en los segmentos de consumidores y las relaciones generadas

1.4. VISIÓN

Llegar a ser la empresa más grande de consultoría de Marketing en los próximos cinco años

1.5. MISIÓN

Proporcionar soluciones de calidad, que permitan rentabilizar cada una de las acciones de Marketing en las Organizaciones.

1.6. COMPROMISOS DE LA FIRMA

- Apoyar a los clientes en el logro de rentabilidad creciente y sostenida a través del diseño e implementación de una administración nueva y eficiente, de su mercado objetivo y el consumidor.
- Apoyar para la innovación y reestructuración de productos y servicios, para llegar a ser los primeros en el mercado.
- Apoyar a la Empresa en la administración de las ventas y productividad de ventas en los canales existentes y emergentes.
- Apoyar en la Consolidación de una administración diferenciada en los segmentos de consumidores y las relaciones con estos.
- Apoyar en la generación permanente de una imagen positiva de la organización, identificando permanentemente la percepción que el mercado tiene de esta Firma.

1.7. COMPETENCIA

- PricewaterhouseCoopers
- Keops
- Deloitte & Touche
- Andersen Consulting
- Markop
- Cedatos
- Market
- Corporación Riaño y Acevedo asociados
- Gerenconsultores
- Gridcom
- MC Stern
- Romero y asociados

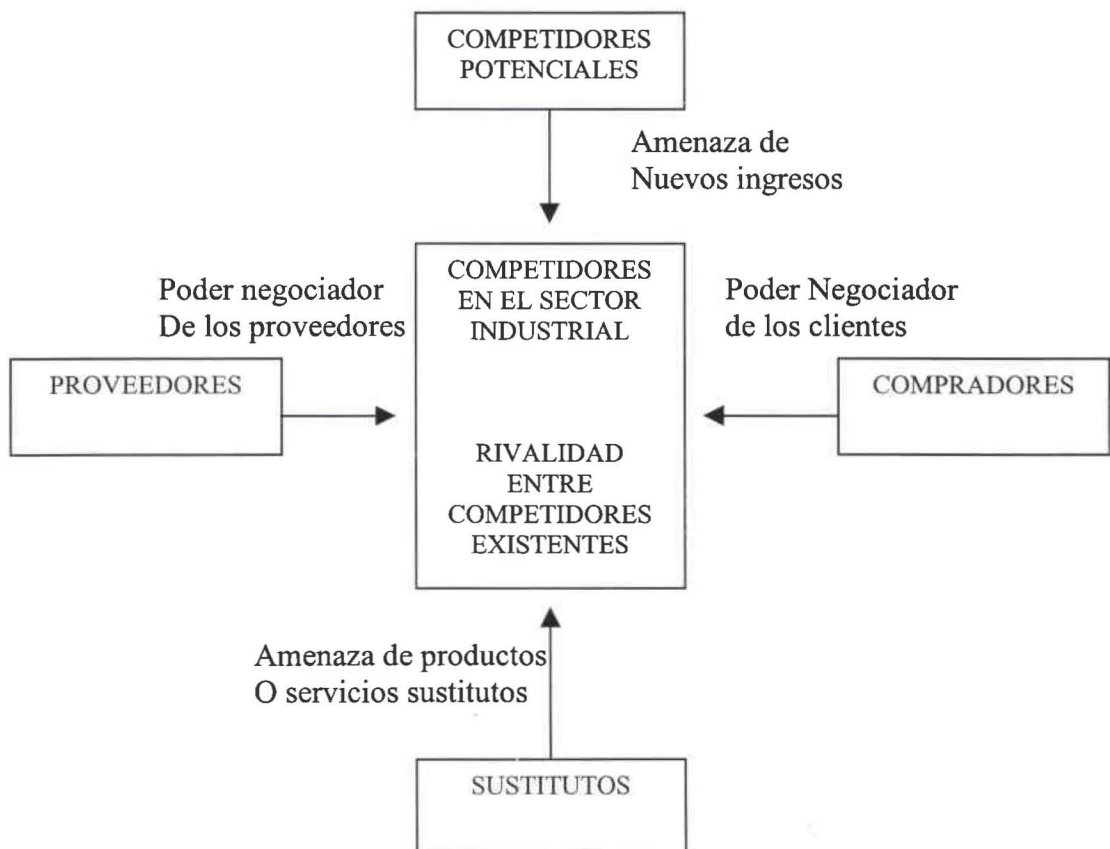
CAPÍTULO II

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INDUSTRIA (METAPROCESOS)

2.1.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El Análisis Estructural comprende el estudio de las cinco fuerzas competitivas que actúan sobre un sector industrial en el cual se encuentra la empresa y sus implicaciones estratégicas. Según el autor, Michael E. Porter, las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como también la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la estrategia.¹

Figura N° 2.1



¹ Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva, Primera Edición, Editorial Continental, México, 1982, p.26

2.1.2 BARRERAS DE INGRESO Y DE SALIDA

Entre los factores principales que actúan como barreras para el ingreso tenemos:

2.1.2.1 ECONOMÍAS DE ESCALA /

En el caso de la Firma y debido al tamaño y número de las empresas ecuatorianas, las economías de escala en consultoría gerencial son casi inexistentes, especialmente tomando en cuenta que algunas de las otras empresas existentes también están posicionadas no solo a nivel nacional sino internacional, se maneja una tasa alta activa y debido al sentido de imagen o posicionamiento que se requiere en la mente de los potenciales clientes, representa una fuerte barrera de entrada.

2.1.2.2 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO /

Los productos ofertados por Church & Chambers Z. G., tienen una marcada diferenciación con los ofertados por las demás consultoras, no tanto en su metodología cuanto en el esquema de desarrollo de productos que permiten tener bases flexibles que pueden ser adaptados fácilmente a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que le da a Church & Chambers Z.G. una alta capacidad distintiva.

2.1.2.3 REQUISITOS DE CAPITAL 7

El capital en este ramo es uno de los requisitos más importantes, sin embargo la inversión en activos fijos es baja, siendo el flujo de caja el elemento más importante como se verá mas detalladamente en la estrategia financiera, es por ello que se ha establecido la necesidad de una investigación a fondo de los posibles clientes potenciales así como de las necesidades cambiantes de estos, que ya conforman el portafolio de la empresa.

2.1.3 ACCESO A LOS CLIENTES /

Los canales de acceso a los clientes son utilizados como vías directas para el flujo operativo de los procesos; los canales de marketing son los siguientes:

2.1.4 COSTOS CAMBIANTES /

Actualmente se tiene un sistema que permite definir los precios internos a nivel de todos los componentes para el desarrollo de cada uno de los productos. Este sistema es flexible debido a la poca homogeneidad de los productos ofertados.

2.1.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Dada la estructura de la Firma y el tipo de manejo de la misma, se ha determinado que su comportamiento está enfocado a satisfacer necesidades específicas de cada cliente, lo que les da a estos un alto poder de negociación y una gran facilidad de cambiar de idea con respecto a los productos requeridos, lo que se refuerza por la relativa disponibilidad para los clientes de otras empresas similares en el campo de la consultoría. La Firma debe adelantarse haciendo periódicamente un estudio que busca medir el nivel de satisfacción de sus clientes y las posibles nuevas necesidades.

2.1.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPETIDORES EN EL SECTOR

Dada la trayectoria de las consultoras actuales y su posicionamiento estas representan una fuerte competencia, ya que su poder de negociación en el mercado es bastante alto; sin embargo, Church & Chambers Z.G., ha logrado posicionarse fuertemente al punto que en el mes de diciembre su facturación fue mayor que la del área de consultoría de la empresa de la cual se desprendió, esto y el crecimiento constante de la Firma aumentan paralelamente su poder de negociación en el mercado.

2.1.7 AMENAZA DE NUEVOS INGRESANTES

Como se ha mencionado anteriormente, la industria de consultoría en el Ecuador es una de las más prósperas al momento, por tanto, la amenaza de nuevos ingresantes es alta sin embargo, las barreras de entrada constituyen una defensa para las empresas del sector.

2.1.8 PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los principales servicios sustitutos provienen de las compañías de publicidad, sin embargo, no ofrecen servicios completos a nivel estratégico y de marketing, por lo tanto, son contratadas generalmente por empresas medianas o pequeñas que no cuentan con los recursos suficientes para contratar a las Firmas de consultoría especializadas.

2.1.9 PROVEEDORES

Actualmente la Firma cuenta con aproximadamente cincuenta proveedores, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- TecnoMega: Proveedor de equipos y suministros de Computación.
- Esaon: Proveedores de equipos y servicios de telefonía.
- Inacorp: Proveedores de servidores y equipos reacondicionados de computación.
- Soboc Grafic: Proveedores de papelería e imprenta.
- El Madero: Proveedores de muebles de oficina.
- Peña Durini: Proveedores de madera.
- Hardware System: Proveedores de Computadores.
- ABP Producciones: Proveedores de servicios de tercerización de Publicidad.
- Otros proveedores pequeños.

2.1.10 PROVEEDORES DE INFORMACIÓN

Dado el tipo de empresa, se consideran como principales proveedores de información a los siguientes:

- Internet.
- Cámaras: boletines emitidos mensualmente que informan de la situación y novedades del respectivo sector.
- Banco Central: boletines e informativos.
- Clientes: al iniciar una investigación de mercado, la base de datos de los clientes es compartida por estos para facilitar los procesos. Estas bases de datos nutren a la Firma.
- Públicos definidos para cada estudio de mercado en cada uno de los proyectos, ya que se obtiene información primaria de estos por medio de investigaciones cualitativas.
- Periódicos y revistas analizados por Clipping Services, tales como:

PERIÓDICOS

Diario del Norte
El Comercio
El Heraldó
El Tiempo
El Universo
Expreso
Extra
Financiero
Hoy
La Hora Esmeraldas
La Hora Loja
La Hora Santo Domingo
La Hora Quito
Líderes
Los Andes
Mercurio
Meridiano
Metropolitano
Telégrafo
Tiempos del Mundo

REVISTAS

- América Economía
- Análisis Semanal
- Bellsouth
- Cash
- Cielo Abierto
- Computer World
- Cosas
- Criterios
- Diners
- Ekos
- Estadio
- Gestión
- Hogar
- Novias
- PC World
- Saeta
- TV Guía
- Vistazo

2.2 ANÁLISIS DEL MERCADO Y RAZÓN DE SER

Durante los años 90 el mercado empresarial ecuatoriano se basó en ventajas comparativas básicas frente a los mercados de otros países, estas ventajas comparativas se sustentaban en la falta de información de sus consumidores por cuanto manejaban mercados cautivos donde la estructura de la oferta era escasa y mal organizada. Adicionalmente los costos de personal tanto calificado como no calificado eran muy inferiores a las de su competencia en el exterior.

Las acciones de marketing se desarrollaban bajo el esquema de mercados cautivos y muchas veces bajo un esquema de oligopolios, a finales de los 90 las condiciones de manejos de mercado en el Ecuador comienzan a cambiar con las nuevas tecnologías de comunicación y la eliminación paulatina de las ventajas comparativas. Durante el próximo año no se prevén cambios estructurales en el ámbito tecnológico en el país en cuanto a comunicaciones o sistemas de información

Durante los últimos tres años la mayor parte de la rentabilidad de una empresa estaba basada en el manejo financiero de los fondos provenientes de las ventas. Este esquema de rentabilización de fondos termina bajo el esquema de dolarización donde las empresas deberán a partir de enero del 2000 buscar

ventajas competitivas mediante un proceso de competitividad nuevo y mucho más enfocado hacia los mercados y segmentos objetivos.

Es por ello que muchas empresas ecuatorianas comienzan a buscar fuentes de información de mercados y de entornos competitivos, adicionalmente las empresas ecuatorianas al no tener la experiencia necesaria en manejo de mercados de libre competencia buscarán la asesoría y tercerización de los servicios de marketing.

La Firma ha considerado que el mercado total de consultoría (sin contar auditoría) durante el año 2001 podría alcanzar una cifra cercana a los 5 millones de dólares anuales, dentro de este mercado se incluyen asesorías en recursos humanos, administración y técnicas, así como planificación estratégica incluyendo comunicación y marketing.

Se ha identificado ^{cómo} como mercado objetivo primario las consultorías de marketing estratégico (no se incluyen gastos en promoción y publicidad) llegando a la conclusión de que este mercado alcanzará aproximadamente \$1'800.000 anuales. La Firma ha planificado en este primer año el obtener un 8% de este mercado, es decir aproximadamente \$160.000. Considerando que el crecimiento se dará en el orden del 20% anual, la Firma pretende al final de un período de 5 años obtener una participación del 25% de este mercado, es decir, aproximadamente \$450.000.

Se ha identificado como mercado base a empresas multinacionales que facturan por sobre el millón de dólares anuales y que requieren de información continua, esto ha permitido definir un segmento atractivo para la Firma de aproximadamente 50 clientes fijos los cuales están en capacidad de acceder al servicio.

Se ha identificado también como posicionamiento susceptible a ser adoptado el de ser un suministrador de información confiable, es decir, se ha ubicado la Firma como un referente de información y comunicación.

El hecho de haber trabajado como parte de la consultora Pricewaterhouse Coopers le ha permitido a Church & Chambers Z.G. recoger y capitalizar la fuerza de imagen generada por esta organización.

El entorno político afecta significativamente a la demanda del sector, las empresas consideradas como potenciales clientes de este mercado son extremadamente sensibles a los efectos del quehacer político en Ecuador.

Esencialmente todos los servicios de consultoría y asesoría especialmente en el campo de la imagen se paralizan cuando la situación política se presenta inestable o existen indicaciones de un posible procesos de inestabilidad.

Históricamente el sector de las consultoras ha sufrido descensos en la demanda de servicios que alcanza hasta un 30% anual, tal es el caso de la situación en el

año 1999, en el cual se puede atribuir a la situación política un descenso de aproximadamente un 17% en el negocio de consultorías.

Actualmente, se considera que la situación política se mantendrá estable por lo menos durante los próximos 18 meses, lo que permitirá dentro de un escenario positivo tener un crecimiento de la demanda buscando información política de aproximadamente un 3%.

2.2.1 PROYECCIONES DE CRECIMIENTO

La Firma Church & Chambers Z.G. Cía. Ltda., considera tener un crecimiento estimado en 50% con relación al año 2000. Este crecimiento estaría dado por la consecución actual de nuevos clientes y la prestación de nuevos servicios a los clientes ya existentes. Para ello se ha elaborado un Flujo de Caja que contempla los rubros a continuación detallados:

NOTA: Esta proyección se realiza en el escenario más negativo, sin considerar los nuevos ingresantes en los sectores de Energía, Petróleos y Telecomunicaciones.

Cuadro N°2.1

MES	INGRESOS (USD)	EGRESOS (USD)	RENTABILIDAD BRUTA
Enero	18.000	15.000	3.000
Febrero	20.000	9.600	10.400
Marzo	15.000	7.200	7.800
Abril	18.000	8.640	9.360
Mayo	18.000	8.640	9.360
Junio	15.000	7.200	7.800
Julio	15.000	7.200	7.800
Agosto	18.000	8.640	9.360
Septiembre	15.000	7.200	7.800
Octubre	15.000	7.200	7.800
Noviembre	12.000	5.760	6.240
Diciembre	10.000	4.800	5.200
TOTAL	189.000	97.080	91.920

Fuente: Church & Chambers Z.G.

Elab: Lorena Cajas

2.3 INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES

2.3.1 CLIENTES ACTUALES:

- Pricewaterhouse Coopers?
- Bellsouth
- Citibank
- AT&T Andinos
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- Corpei
- Schering Plough del Ecuador
- Microsoft del Ecuador
- Ecuasistem
- Merck Sharp & Dohme
- Empresa Eléctrica Quito
- Swissotel
- Hotel Marriot
- Andinatel
- Diario El Universo
- Diario La Hora
- Diario Al Vuelo
- Filibanco – La Previsora
- Pacifictel
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Otros más pequeños

2.3.2 SEGMENTACIÓN BÁSICA

La segmentación del mercado consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto – mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

2.3.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Las principales variables de segmentación para el mercado de servicios son:

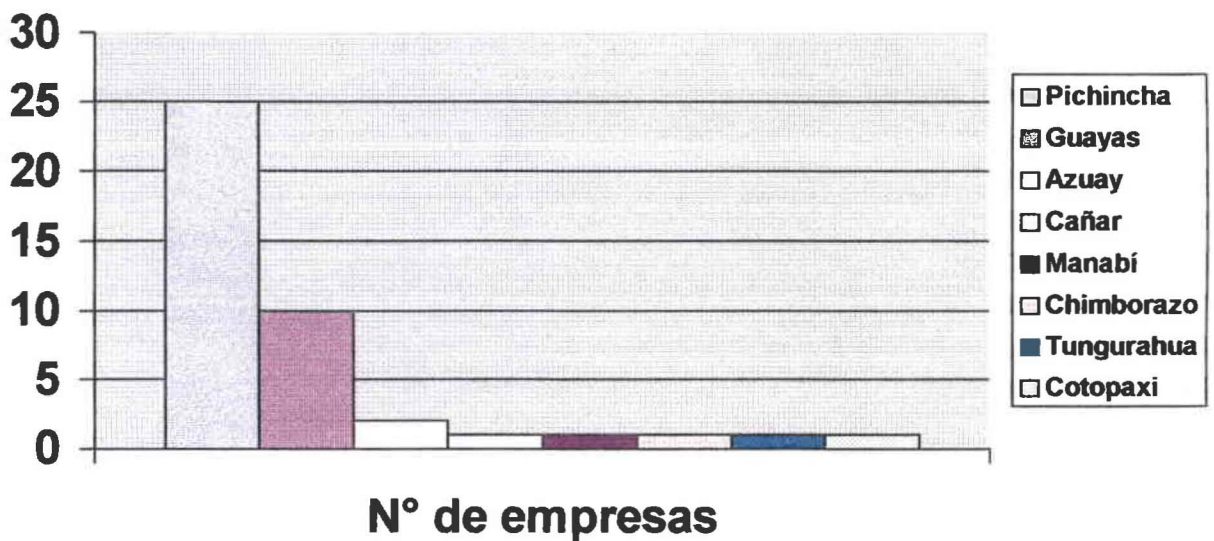
- Tamaño de la empresa
- Procedencia de la empresa
- Tipo de empresa (familiar o corporativa)
- Cadena de decisión
- Ventajas buscadas (prestigio y respaldo internacional)
- Búsqueda de productos a la medida

2.3.4 VARIABLES GEOGRÁFICAS:

Se apoyan en la idea de que las necesidades varían según su localización geográfica, a continuación se presenta un análisis de los 50 principales potenciales clientes, analizados de acuerdo a datos de la Super Intendencia de Compañías y segmentados geográficamente con relación a su nivel de exportación, patrimonio, activos y ventas

Gráfico N°2.1²

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES POTENCIALES



Fuente: Super Intendencia de Compañías
Elab: Lorena Cajas

2.3.5 OTROS CONCURRENTES DE LA DEMANDA

Adicionalmente se considera que por el prestigio elaborado por la firma y mediante un proceso de comunicación personal por recomendaciones un buen número de empresas pequeñas, las cuales no constituyen clientes dentro del grupo objetivo se acercarán para solicitar los servicios de la firma.

² Fuente: Super Intendencia de Compañías

20

Estas pequeñas empresas serán atendidas con el único criterio de generar imagen dentro del medio, se ha estimado que el monto anual de contribución por la atención a pequeños proyectos será del orden de los 30.000 USD, atendiendo a 45 empresas del medio con productos como: bases de datos, investigaciones puntuales y evaluaciones de comunicación.

Actualmente, la empresa atiende bajo este esquema a las compañías DHL del Ecuador, Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca, Textiles CC, Hospital Metropolitano.

Las 45 empresas proyectadas responden a una investigación de campo realizada durante el mes de noviembre y diciembre del año 2000, en la cual se estableció que un 30% de las empresas encuestadas tenían necesidad de sistemas de información gerencial o investigaciones puntuales, la muestra fue tomada sobre la base de 250 empresas de la ciudad de Quito y Guayaquil, de esta muestra 60 empresas aproximadamente demostraron vivo interés por contar con los servicios antes indicados. Si trasladamos las proyecciones del estudio, sobre la base del total de empresas similares a nivel nacional observamos que el mercado total es de aproximadamente 2320 empresas, se ha estimado que este año se trabajará con un 2.5% de las mismas.

2.3.6 VARIABLES DEMOGRÁFICAS:

Esta variable sostiene que las necesidades son cambiantes de acuerdo a las características socio demográficas como:

Nivel de facturación: La razón de utilizar esta variable es debido a que los productos ofertados están dirigidos por su costo a un segmento empresarial con alto grado de facturación.

Ubicación y alcance de las empresas: Ya que las limitaciones de oportunidad de la Firma no permiten por el momento atender a empresas fuera de la provincia de Pichincha.

2.3.7 VARIABLES PSICOGRÁFICAS:

Para determinar los segmentos psicográficos se empleó el sistema AIO que se refiere principalmente al conjunto de actividades, intereses, opiniones y en menor grado los valores de los individuos o entes empresariales en congruencia con su cultura organizacional.

Según el autor Jean – Jaques Lambin, las actividades de los individuos o entes tienen que ver básicamente con su comportamiento y como ellos ocupan su tiempo. Los intereses de los individuos están relacionados con sus preferencias como también con lo que consideran importante dentro de su entorno. Las

opiniones hacen referencia a lo que piensan sobre ellos mismos, del entorno, la política, la economía, etc. Finalmente los valores o las creencias se reflejan en las actitudes es decir el modo en que los individuos o entes empresariales reaccionan en sus relaciones con las demás personas o entidades.

2.3.8 VARIABLES POR RAZONES DE USO:

Esta segmentación se la utilizó para determinar un perfil de usuario que esté comprometido con el buen uso y aprovechamiento de la información.

Las razones de uso de los productos ofertados deben ser:

- Requerimiento de información real y actualizada de la empresa con el fin de conocer su citación en el mercado.
- Necesidad de asesoría a nivel estratégico para definir objetivos y estrategias adecuadas para enfrentar los posibles problemas que presente el entorno.
- Manejo de imagen de la empresa.
- Otras necesidades puntuales referentes a información y asesoría.

2.3.9 COMPORTAMIENTO DE RESPUESTA DEL CONSUMIDOR

Según la matriz F.C.B. (Foote, Cone y Belding), que se muestra a continuación, se han identificado 4 modelos de implicación o posibles caminos de respuesta de consumidores, estos modelos implican la posible respuesta o reacción a los servicios ofrecidos por la Firma, así como el orden del proceso de acuerdo al tipo de percepción dominante en cada uno de los clientes.

Aplicar

2.3.10 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Figura N° 2.2

MATRIZ F.C.B.
(Foote, Cone y Belding)

APREHENSIÓN INTELLECTUAL (razón, lógica, hechos)	APREHENSIÓN EMOCIONAL (emociones, sentidos, intuición)
IMPLICACIÓN FUERTE APRENDIZAJE (aprender, sentir, hacer) Cuadrante 1	AFECTIVIDAD (sentir, aprender, hacer) Cuadrante 2
IMPLICACIÓN DÉBIL RUTINA (Hacer, aprender, sentir) Cuadrante 3	HEDONISMO (hacer, sentir, aprender) Cuadrante 4

CAPÍTULO III

3. ESTRATEGIAS

3.1 ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN

i. PRODUCTO - MERCADO:

Se ha definido que los productos serán desarrollados sobre la base de la funcionalidad y las ventajas buscadas por las empresas interesadas en sectores específicos.

Se han establecido los siguientes sectores prioritarios:

- Telecomunicaciones: debido a la apertura y a la nueva ley de telecomunicaciones, es un sector que actualmente requiere de una gran cantidad de información, por lo que se desarrollará un servicio de información gerencial que incluya datos sobre todos los públicos relacionados con la empresa. Estos públicos serán permanentemente encuestados y se contará con una unidad de investigación de los factores denominados “de riesgo externo”, es decir, no controlables como son: Fondo de Solidaridad, Partidos políticos, entidades de control gubernamentales, Congreso Nacional, Gremios sindicales y de la producción, Medios de Comunicación y otros organismos de presión.
- Petróleos: actualmente se conoce que han llegado al país 119 nuevas empresas petroleras y de servicios petroleros, las cuales requieren de manera vital contar con información de su entorno, para ello se utilizará una estrategia de desarrollo basada en necesidades puntuales de información para el sector, personalizando la urgencia de cada uno de los públicos y de los factores externos. Todas estas empresas han llegado al país por la construcción del OCP el cual se estima generará inversiones aproximadas de 1.200 millones de dólares en los tres años requeridos para su construcción.
- Energía: durante el año 2001 se prevé la concesión o venta de por lo menos 3 empresas distribuidoras de energía y de 2 empresas generadoras de energía, lo que obliga a las empresas interesadas a requerir información y asesoría en el ámbito de imagen, por lo que en este año se desarrollará un producto denominado info-energía que permitirá a estas empresas contar con herramientas de respuesta rápida y de creación y generación de imagen emitida.

- Banca: durante el presente año e inicios del año 2002 se prevé la compra por parte de bancos extranjeros de la mayor parte de los bancos actualmente en poder de la AGD, lo cual obligará a estos bancos a una búsqueda frenética de clientes e información sobre los mismos, se desarrollará un producto que permita cruzar datos de manejo de fondos entre los distintos bancos para armar bases de datos personalizadas.

ii. ESTRATEGIA DE PRECIOS:

La Firma se ha establecido desde el inicio para estar posicionada como una consultora de alto nivel de calidad, durante los primeros 6 meses se utilizó la relación con PricewaterHouse Coopers como un referente pasivo para el establecimiento de sus precios.

A partir del 2001 se utilizará una estrategia puntual de comunicación activa, presentándose como la Firma de Investigación de mas alto precio en el mercado. Inicialmente se utilizará el lema "Somos más caros porque somos mejores".

Se mantendrá un promedio de precios ^{mundo?} 40% más alto que el mas alto de los competidores por trabajos similares y aun cuando en un determinado trabajo se tenga la posibilidad de ganarlo si existe una rebaja sustancial en el precio se preferirá no hacerlo pero no se sacrificará la percepción del nivel de precios.

Para poder crear una política flexible de manejo de precios se establecerán productos modulares. Esto permitirá incluir dentro de los módulos, factores de valor agregado que en un momento determinado pueden ser removidos para competir en condiciones favorables.

iii. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Se utilizará en el año 2001 una estrategia de comunicación activa mediante la aparición constante en medios selectivos tales como boletines de Cámaras, revistas especializadas de sectores específicos (ver productos).

Se recurrirá a correo de boca por parte de los clientes actuales mediante la elaboración de certificados de complacencia los cuales serán difundidos a través de nuestra fuerza de ventas.

Se utilizarán páginas web, segmentadas por sectores, de información diaria (servicio de titulares), el mismo que llega actualmente a las empresas de manera diaria, sin costo alguno.

iv. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La información se la envía en CDs de manera diaria o semanal para ser utilizada en el Intranet de la empresa, en caso de que esta no exista, la Firma se encarga de proporcionársela, de tal manera que se pueda utilizar este producto exclusivamente dentro de los parámetros definidos por Church & Chmabers Z.G., lo que impide a su vez que pueda ser utilizado por otros proveedores de servicios similares y se asegura por parte del cliente una gran lealtad a la Firma.

Se manejará además un sistema de suscripciones anuales con este tipo de clientes lo que permitirá que este servicio se vuelva prácticamente indispensable, asegurando de esta forma la lealtad de los clientes.

v. ESTRATEGIA DE SERVICIO Y APOYO LOGÍSTICO

La base del liderazgo de la Firma proviene de un servicio altamente personalizado, se trata en lo posible que todos los productos sean auto explicables (amigables) y de fácil acceso, lo que permitirá a los usuarios utilizarlos de manera diaria sin necesidad de contar con conocimientos técnicos profundos o asesoría continua.

Se trata de que cada uno de los productos cuente con dos especialistas que estén en permanente contacto con los clientes por lo menos una vez por semana, uno de los especialistas se encarga de la parte técnica del producto y otro se encarga del manejo de la información.

El servicio post – venta en este tipo de productos es de vital importancia por lo que se realizarán grandes esfuerzos de capacitación permanente al personal.

Siempre se manejará un back up actualizado de cada una de las bases de datos de las empresas para que en el caso de que se perdiera la información de la empresa en un plazo máximo de 24 horas esta pueda contar con una base totalmente operativa.

Cada proyecto cuenta adicionalmente con un proceso de seguimiento continuo y Total Quality Management – TQM, en el cual se incluye por escrito todas las novedades en el transcurso de su desarrollo y ejecución, de tal manera que cada persona en la empresa esté en capacidad de realizar y tomar la posta de cualquier proyecto sin perder contacto con las novedades del cliente.

vi. ESTRATEGIA DE INSTALACIONES

Durante el año 2001 la estrategia en instalaciones consiste en:

- Tener un espacio físico en un área total de 162 mts², lo que permite tener un entorno conveniente para 42 personas y los campos necesarios para el desenvolvimiento efectivo del trabajo.
- Se prevé la adquisición de un servidor con capacidad de hasta 400 usuarios lo que permitirá un manejo más eficiente de páginas web de los clientes.
- Se tratará en el futuro próximo de conseguir una línea dedicada de internet a través de AT&T lo que permitirá mayor velocidad en la entrega de la información.
- Los equipos de computación actuales serán renovados en un 50% lo que permitirá el manejo de proyectos especiales en forma simultánea, ya que al incrementar la capacidad de los equipos, se incrementará también el nivel de productividad del personal de la Firma.

vii. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Las estrategias de integración de la Firma son las siguientes:

- Durante lo que resta del 2001 se buscará realizar alianzas estratégicas con proveedores de servicios publicitarios para cubrir el déficit de operatividad en estos campos.
- Se buscará integrar un departamento de asesoría financiera para cubrir la demanda de estos servicios por parte de los clientes actuales.
- Se han iniciado conversaciones con un prestigioso estudio jurídico de la localidad para integrar este servicio y cubrir las necesidades de asesoría tributaria y legal.

viii. ESTRATEGIA DE CAPACIDAD

Durante el año 2001 se incrementará la capacidad operativa de la Firma mediante la contratación de nueve consultores adicionales quienes estarán a cargo de proyectos específicos los cuales serán rentabilizados por unidades de negocio.

ix. ESTRATEGIA DE CALIDAD

Durante el año 2001 se iniciará un proceso de Total Quality Management (TQM) iniciando por los productos antiguos, definiéndose procesos y controles en cada una de las etapas de su ejecución, se desarrollarán manuales de procesos y puntos clave mediante chequeo cruzado de los mismos.

Todas las investigaciones y procesos de búsqueda de información tendrán responsables en cada uno de las etapas, adicionalmente cada proyecto será auditado por otro gerente de manera cruzada lo que permitirá que el producto final se presente con un sello de calidad.

Se emitirá un sello físico de calidad para cada uno de los productos cuando sea pertinente, el cual será entregado a los clientes en el momento de la presentación o informe final de los productos.

x. ESTRATEGIA DE TECNOLOGÍA

La tecnología que se usa en este tipo de empresas proviene del conocimiento y capacidad analítica de los integrantes, y de la utilización de sistemas de procesamiento de la información, los que se adaptan para la utilización de cada uno de los clientes de acuerdo a sus necesidades, prioridades y presupuestos.

Para el año 2001 todas las bases de datos y sistemas de información serán migrados al SQL servidor para obtener un mayor rango de respuesta en cruces de bases.

Se adquirirán sistemas de bases de datos que sean compatibles con los utilizados actualmente y con los utilizados por los proveedores de los mismos.

Para finales del 2001 se planea adquirir un sistema de lectores ópticos y scanners para la lectura de prensa escrita sin necesidad de contar con tanto personal.

xi. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

Para el año 2001 se implementará un sistema de gestión horizontal en el cual las operaciones y el servicio se gerenciarán por un sistema de gestión de proyectos y centros de utilidades mediante el sistema de empresas independientes las cuales contarán con recursos provenientes de la empresa madre como puede verse en el organigrama. (capítulo IV, pag.65).

xii. ESTRATEGIA FINANCIERA

1. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Siguiendo la consistencia con los objetivos de frontera, durante el año 2001 la Firma realizará un aumento de capital estimado en USD\$50.000 mediante el manejo de activos, adicionalmente se emitirá para finales de año un total de 2000 acciones valoradas en USD\$100 c/u y que constituyen el 30% del valor total de la compañía, estas acciones serán ofrecidas en forma prioritaria a los actuales accionistas y se ofrecerán el resto de las mismas a inversores privados.

Marcelo García 25%
Raquel Zavala 25%
Pablo Chambers 50%

2. FLUJO DE CAJA

Dado el tipo de servicio y el posicionamiento de la Firma, para mantener un flujo de caja estable se tiene la opción de vender los productos mediante el sistema de pagos anticipado por servicios y por suscripciones, de esta forma se manejarán pagos anticipados trimestrales, lo que permitirá un manejo racional de los recursos disponibles.

Debido a que cada contrato constituye un proyecto independiente, esto es factible para la organización.

Cada uno de los departamentos o unidades está sujeto a un presupuesto establecido con anterioridad, este presupuesto incluye costos operativos y de personal y cada gerente del proyecto es el responsable del flujo de caja del proyecto.

3. INVERSIONES

Durante el año 2001 se realizarán las siguientes inversiones:

Un servidor de las características indicadas anteriormente; se instalarán 21 nuevas estaciones de trabajo con sus respectivas divisiones y computadoras personales; adquisición de un scanner tipo A0 ó A1.

No se realizarán inversiones en bancos o el sistema financiero por cuanto durante este año se intentará exclusivamente consolidar la parte operativa.

xiii. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. INVESTIGACIÓN APLICADA

En este tipo de servicios la investigación se centra en los factores que determinan la calidad de servicio, especialmente para la retención de los clientes valiosos, por tanto, se realizará una investigación sobre las necesidades adicionales de cada uno de los clientes para lograr incrementar la rentabilidad por cliente.

A fin de mantener la base de datos referente a los proveedores de información y trabajar con éstos, Se llevará a cabo una segunda investigación de medios para ubicarse como referentes de circulación y lectoría de los mismos; se realizará un sondeo previo y luego una investigación de tipo cualitativa.

2. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

Durante este año se realizará una innovación de clipping services mediante la utilización de un sistema de escaneo automático para que la información se presente de manera inmediata y los clientes puedan acceder a la misma en el momento requerido.

3.2 MEZCLA DE MERCADEO

La Mezcla de Mercadeo o Marketing Mix se refiere al conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la empresa combina para provocar la respuesta que se desea en el mercado meta.

Los elementos que forman parte de esta Mezcla de Mercadeo son: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Personal. A cada uno de estos integrantes se lo definirá desde diversos aspectos y puntos de vista hasta llegar a analizar los elementos del diseño e implementación de una estrategia de mercadeo

3.2.1 PRODUCTOS

Se entiende como producto al conjunto de atributos que deben responder a las necesidades del comprador, sus intereses o deseos. Este producto proporciona al consumidor tanto el servicio de base propio, que es la ventaja básica o genérica aportada por cada una de las marcas, como también un conjunto de servicios secundarios o adicionales.

Por otro lado es importante recalcar que la nueva teoría del comportamiento del consumidor no se centra solamente en los atributos básicos del producto sino

también en aquellos que el comprador espera de su uso. Además como se indicó anteriormente todo producto se define como un conjunto de atributos el mismo que posee un servicio básico que viene a ser la utilidad funcional y también diversos servicios suplementarios los cuales pueden ser necesarios o añadidos, y mejoran o complementan el servicio básico. Lo anterior nos da como resultado que un mismo producto pueda responder a necesidades diferentes de grupos distintos de compradores. Existe la posibilidad también de la existencia de productos diferentes como es el caso de los productos sustitutos los mismos que pueden aportar el mismo servicio de base al comprador, pues aunque las tecnologías sufren cambios profundos, las necesidades básicas permanecen estables.

A continuación se describen los productos ofertados en el mercado por parte de Church & Chambers Z.G.

INVESTIGACIONES CUALITATIVAS DE MERCADO

La Firma ofrece un método único de investigaciones cualitativas de mercado en las cuales se puede establecer no únicamente variables demográficas sino más bien perfiles actitudinales de compra y consumo. La metodología empleada para este tipo de investigación es desarrollada por Church International y presenta un set básico de 52 preguntas sico – demográficas y sicográficas puras que permiten dividir a los respondentes hasta en 14 grupos segmentales.

Se adjunta el set de preguntas, ver anexo # 2.61

GUÍA DE LEALTAD DEL CONSUMIDOR

La Firma ofrece un sistema basado en la metodología de Baine & Company que permite evaluar las acciones de consumo frecuente y otorgar pesos a cada acción de marketing realizada, adicionalmente se presenta el respectivo software para el manejo de los datos de ingreso.

CLIPPING SERVICES

Se trata de un servicio de monitoreo de prensa escrita que pretende identificar los esfuerzos comunicacionales de la estructura del sector, definiendo la imagen general por cada una de las empresas en forma mensual. Se analiza también las menciones provocadas por estas empresas y la afectación que éstas tienen en la imagen de la empresa; esta información es enviada en forma gratuita a los clientes potenciales en forma diaria, así como un informe condensado en forma mensual.

SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN GERENCIAL POR SECTORES

Se trata de un producto desarrollado localmente que permite de manera diaria el evaluar la percepción en los distintos públicos de la imagen emitida por la empresa: esto es: consumidores finales, consumidores intermedios, medios de comunicación, prescriptores, autoridades de Gobierno, Organismos de control, etc.

DIMENSIONAMIENTO DE NEGOCIOS

Es un producto desarrollado sobre la base de metodologías propias y adaptaciones de Harbert International que están enfocadas a determinar el tamaño de la empresa a partir de un dimensionamiento del mercado que va a ser atacado, a fin de maximizar los niveles de productividad y evitar gastos extras en cuanto al costo que implicaría que dicha empresa sea más grande de lo necesario para llenar las necesidades de sus clientes. Este producto se enfoca a varias áreas de las empresas tales como: recursos humanos, capital de trabajo necesario, infraestructura tecnológica y física necesaria.

ÍNDICE DE GASTOS E INGRESOS PERSONALES

Es un producto desarrollado localmente que permite identificar los gastos e ingresos por segmentos de individuos de acuerdo a correlaciones sicodemográficas, lo que permite a su vez establecer preferencias de consumo y distribución de recursos por segmentos de gasto.

ÍNDICE DE INVERSIONES, GASTOS E INGRESOS DE EMPRESAS

Es un producto que permite establecer la distribución de gasto e inversión por sectores empresariales, donde se puede ubicar rubros como capacitación, inversión en maquinaria, costos de nómina, gastos generales, etc.

AUDITORÍA DE MARKETING

La Firma ofrece un servicio de auditoría de marketing mediante evaluación controlada de cada una de las acciones que realiza la empresa en esta área. Se realiza la evaluación sobre ocho variables a saber: producto, precio, promoción, plaza, personal, desempeño, productividad y resultados.

¿quién?

3.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los productos son desarrollados sobre la base de cubrir las necesidades específicas y únicas de cada cliente, para eso se desarrolla un producto base que es adaptado a la necesidad específica de cada empresa investigándose los factores de afectación del entorno para cada sector en particular.

Para ello se realiza de manera trimestral una investigación de mercado sobre la base de las 300 empresas más grandes del país para detectar necesidades inherentes y necesidades de creación y adición de nuevos productos en el campo específico del marketing.

El costeo de cada uno de estos productos se define sobre la base de investigaciones de demanda y oferta y costos internos para el mismo tipo de servicios.

Adicionalmente los productos son desarrollados tomando en consideración la calidad de la solución planteada, investigándose parámetros de evaluación esperados.

3.4 PRECIO DE LOS PRODUCTOS

De acuerdo al autor William Stanton y otros: "Precio es el valor que se le da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y sus correspondientes servicios"

3.4.1 PRECIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COMPRADOR

El comportamiento de compra de los consumidores es la resultante de las fuerzas donde se reúnen por un lado una *necesidad*, la misma que es caracterizada por la actitud del comprador con respecto al producto, y por otro lado al *precio* del producto.

Para el comprador o cliente, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad como además la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espere obtener mientras que para el vendedor, en este caso la Firma, el precio al cual está dispuesto a vender mide el valor de los elementos incorporados al producto y al cual se añade el beneficio que espera realizar.

Por otro lado se tiene que existen algunos tipos de costes que el comprador tiene que soportar ya que el coste para el comprador no sólo incluye el precio pagado sino también los términos de intercambio como son: plazos de pago, modalidades y plazos de entrega, servicio postventa, etc. En otros casos el comprador tiene que soportar costes de comparación elevados de precios, de

negociación, de transacción, de transferencia, éstos serán elevados si cambia de proveedor y las principales causas son las siguientes:

- Cambios de hábitos de consumo o de utilización del producto.
- Gastos de información o de reciclaje de los usuarios.
- Inversiones para adquirir nuevos equipamientos en la utilización de los nuevos productos.

En el caso de que estos costes de transferencia existan, el coste real para el comprador es mucho más elevado que el precio de venta del producto.

Al analizar estos factores en el caso de Church & Chambers Z. G., algunos de los clientes tienen que asumir costos de transacción o transferencia de información ya que en muchas ocasiones, tienen que gastar en la implementación o modernización de la tecnología compatible que permita esta transferencia en forma oportuna.

En cuanto a los plazos de pago, cada contrato especifica una penalización en caso de atraso en el cumplimiento puntual del mismo, cuya modalidad es previamente negociada y establecida.

Los servicios de postventa no tienen un costo adicional, ya que entran dentro del costo global del contrato, debido al tipo de servicios ofrecidos por la firma, el seguimiento y asesoría para la correcta utilización de la información, así como las respectivas recomendaciones se incluyen en el precio global del proyecto. Sin embargo dada la situación de incertidumbre e inestabilidad del país, es muy frecuente que los productos adquiridos por las empresas requieran de ampliaciones y actualizaciones que se adapten al entorno, lo cual tiene un costo adicional negociable en base a los requerimientos de los clientes y al tamaño y tipo de proyecto a ampliarse.

3.4.2 PRECIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DEMANDA

La sensibilidad de los compradores al precio puede variar dependiendo del grado de satisfacción aportada por el producto.

Se ha realizado un análisis para el caso de la Firma que indica que los principales determinantes de la sensibilidad al precio por parte de los clientes de ésta son los resumidos a continuación:

- **Existencia de cualidades distintivas importantes para el comprador**

Este primer determinante está relacionado con la noción de la ventaja competitiva la misma que da una cierta superioridad sobre sus competidores

inmediatos. En este caso, el comprador será menos sensible al precio debido a que la cualidad distintiva es muy importante para él.

Los productos ofertados en el área de consultoría son determinados en base a satisfacer las necesidades de cada uno de los clientes, por tanto, las principales diferencias se pueden establecer en relación a: características, tiempo, metodología utilizada, precio, etc.

En el caso de Church & Chambers Z.G., las cualidades distintivas de sus productos radican en la metodología utilizada ya que la creación y utilización de esta, busca la mejor forma de obtener resultados, adaptándose a la situación y necesidades puntuales de cada uno de los clientes dentro de cada proyecto.

▪ **Existencia de productos sustitutivos es poco conocida**

Se da a 2 niveles: entre productos – mercados para una misma necesidad y además entre marcas dentro de un producto – mercado.

En el caso de que no existieran productos sustitutos la elasticidad primaria será muy baja, sin embargo puede ser alta entre marcas en el interior del producto – mercado, en el caso de que la competencia sea fuerte.

▪ **Calidad de los productos sustitutivos es difícil de evaluar**

Existirá una sensibilidad menor al precio cuando las comparaciones que realiza el comprador con los diversos productos de la competencia sean difíciles de realizar.

En el caso de Church & Chambers Z. G., y de las demás consultoras, los productos son de difícil cuantificación monetaria ya que se enfocan a llenar necesidades puntuales y su precio es determinado en base a las políticas internas de cada uno de los integrantes del sector.

▪ **La importancia del gasto para el comprador**

Este determinante se refiere a que los compradores serán más sensibles al precio mientras éste represente un importante gasto para ellos.

Sin embargo, aunque los productos ofertados por la Firma no constituyen un aporte de capital o patrimonio para los clientes, son considerados como importantes recursos para el manejo estratégico de las empresas.

- **El gasto constituye una parte poco importante del coste total del producto final buscado**

Esto es básicamente importante en los mercados industriales en los cuales los bienes son utilizados para la fabricación de otros productos.

En el caso de la Firma, el costo de desarrollo de los proyectos es compartido, por medio de una asignación equitativa de recursos en base al tamaño, tiempo, y profundidad de los estudios realizados.

- **El efecto de inversión perdida**

Se refiere a que el producto es el complemento de un producto principal ya adquirido. De esta manera el comprador será menos sensible al precio de los productos complementarios a lo largo del período de vida del producto principal.

En el caso de la Firma, es muy fácil ofertar productos o servicios adicionales ya que las necesidades de los clientes varían constantemente debido a la situación de estos y de la empresa.

- **El efecto de interacción <<precio – calidad>>**

Este determinante pone de relieve el beneficio de una imagen de calidad, de prestigio o de exclusividad que tiene un determinado producto. Los compradores son menos sensibles al precio por cuanto consideran que un precio elevado se percibe como un indicador de alta calidad.

Esta es una de las estrategias de la Firma, como se ha descrito en capítulos anteriores ya que esta no está dispuesta a sacrificar precios para conseguir contratos, no existen economías de escala ya que son productos totalmente diferenciados.

- **El efecto de inventario**

Los compradores serán tanto más sensibles al precio mientras tengan la posibilidad de almacenar el producto.

En el caso de Church & Chambers Z.G., solo se podría hablar de inventarios al referirse a las bases de datos almacenados en la Firma así como a los resultados puntuales entregados a los clientes y almacenados como respaldo y en la base de conocimiento compartido.

3.4.3 LA NOCIÓN DE VALOR PERCIBIDO DEL PRODUCTO

Este enfoque se centra en el conocimiento y la comprensión total del uso final del producto por parte del comprador.

De esta manera los compradores analizan las ventajas y los costes de una compra. Si se da la relación coste - ventaja, el cliente procede a la compra es decir que las ventajas superan a los costes. Lo que en el área de consultoría es vital ya que los clientes tienen que pagar por productos intangibles.

3.4.4 ESQUEMA DE COMUNICACIÓN DE PRECIOS

Figura N°3.1



i **ALTA PASIVA.**- Se refiere a la estrategia de comunicación en precios que se utiliza cuando el producto se lo percibe como de un precio alto y de una alta calidad.

ii **ALTA ACTIVA.**- Cuando el producto se lo quiere posicionar como de alta calidad comunicando su precio para promocionarlo.

iii **BAJA PASIVA.**- Se utiliza cuando a pesar de que el precio es bajo no se lo mencionaba por cuanto el mencionar su precio daría una percepción de baja calidad al producto.

iv **BAJA ACTIVA.**- Se utiliza cuando el determinante para la compra de un producto es el precio.

La Firma se ubica en el cuadrante de la tasa alta activa, ya que sus productos tienen un precio alto y esto es comunicado abiertamente.

3.5 FLUJOS DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución puede presentar 4 flujos comerciales diferentes. Estos son los que se detallan a continuación:

Flujo de título de propiedad: Es el paso del título de propiedad del producto de un nivel a otro; en el caso de la Firma, la propiedad de los productos pasa a los clientes, sin embargo, en el contrato se especifica que esta información podrá ser utilizada solamente por estos.

Flujo físico: Se refiere a los desplazamientos del producto del productor al consumidor final pasando por los almacenes intermedios, en el caso de la Firma, no existen intermediarios, ya que los productos son entregados directamente a los clientes por medio de la intranet, respaldos en CDs y en forma personal.

Flujo financiero: Se trata del flujo de dinero que va desde el comprador final hacia el productor y los intermediarios, dependiendo el tipo de contrato se sigue la modalidad preestablecida de pago en forma directa del cliente a la Firma, el cumplimiento puntual de los desembolsos está condicionado por el cumplimiento preestablecido de la entrega de resultados de la investigación.

Flujo de información: Este flujo se basa en las informaciones provenientes del mercado que van hacia el productor como también las informaciones orientadas hacia el mercado a iniciativa de los productores e intermediarios con el fin de tener un mejor conocimiento de los productos ofrecidos. En el caso de Church & Chambers Z.G., este flujo se da no solo en el sentido descrito anteriormente sino que se constituye en la transferencia del producto mismo por parte de la Firma hacia los clientes, debido a que el tipo de producto entregado es intangible (información procesada).

3.6 COMUNICACIÓN

Este elemento que forma parte de la mezcla de mercadotecnia está relacionado directamente con la promoción del producto.

Según William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker: “Es el elemento en la mezcla de mercadeo de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y/o sus productos”.

La publicidad es uno de estos medios de comunicación junto con la fuerza de ventas, promoción de ventas, relaciones públicas y otros medios de comunicación directa.

Publicidad.- Es una comunicación masiva, pagada en la que se identifica al patrocinador. Apoya directa o indirectamente las actividades de la empresa. La Firma utiliza medios selectivos, correo de boca, internet, etc.

Promoción de ventas.- Refuerza temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas. La promoción fomenta la compra de un producto específico. La Firma solicita a sus clientes le otorguen certificados de complacencia que son difundidos por la fuerza de ventas a los posibles clientes potenciales.

Fuerza de ventas.- Es una comunicación a la medida, personal y bilateral. Proporciona información a la empresa y es más concebida para llevar al cliente a una acción inmediata. La estrategia de la fuerza de ventas de Church & Chambers Z.G., se basa principalmente en visitas personales a los clientes potenciales donde se muestran las síntesis de los resultados de los proyectos realizados así como la metodología utilizada en estos y la flexibilidad de la Firma para adaptar o crear productos de acuerdo a necesidades puntuales.

Relaciones públicas.- Tienen por objeto establecer un clima psicológico de comprensión y de confianza entre una organización y el público. En este ámbito, la Firma cuenta con la ventaja fundada de las relaciones establecidas previamente durante el trabajo realizado por sus integrantes en PricewaterHouse Coopers, y, de la misma manera, establece nuevos vínculos, contactos y conexiones por medio de recomendaciones de sus clientes actuales.

Otros medios de comunicación directa.- Dentro de estos medios podemos citar: ferias y exposiciones, publicidad postal, telemarketing, marketing directo, ventas por catálogo, ventas en reuniones, etc. La Firma participó en la feria de consultoras realizada en el 2000, de la misma manera, se realiza marketing directo a través del servicio ofrecido por Clipping Services, cuenta además con folletos informativos que son enviados a los potenciales clientes.

Los objetivos de la comunicación publicitaria hacen referencia a los 3 niveles de respuesta del mercado. Así tenemos:

- **Respuesta cognitiva:** Está relacionada con la notoriedad y el conocimiento de las características del producto. Desde este punto de vista corresponden objetivos de información, familiarización, recuerdo, etc.
- **Respuesta afectiva:** Se refiere a la actitud y al sistema de evaluación y de preferencia. Los objetivos tienen que ver con la valorización, seducción, persuasión, etc.
- **Respuesta Comportamental:** Describe el comportamiento de respuesta de los compradores en términos de compra y recompra como además en términos de demanda de informaciones, de visita de lugar de compra, etc.

Se da por establecido que los consumidores pasan por estas 3 etapas las cuales están jerarquizadas, es decir pasan por el modelo de aprendizaje y sirven para definir los objetivos de comunicación prioritarios, los cuales se indican a continuación:

- Promover la demanda global para la categoría de productos.
- Crear o mantener la notoriedad de los productos.
- Crear y mantener una actitud favorable frente a los productos.
- Estimular la intención de compra.
- Facilitar la compra de los productos.

Estas definiciones son usadas como una base en la que se han definido las estrategias de comunicación de la Firma, como se puede ver en capítulos anteriores.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS DE CONSISTENCIA

4.1.1 DESEMPEÑO COMPARADO CON OBJETIVOS

El crecimiento de la Firma en estos meses refleja el cumplimiento de los objetivos planteados tanto a corto como a mediano plazo, de igual manera, el enfoque de recursos y políticas utilizadas ha permitido cumplirlos de manera satisfactoria; el desempeño del personal de la firma es constantemente evaluado, el grado de rotación de personal, sobre todo temporal es bastante alto, ya que se deben cumplir requerimientos básicos de desempeño evaluado en base a resultados. En cuanto al personal fijo, la tasa de rotación es sumamente baja.

4.1.2 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los objetivos de crecimiento y administrativos de la Firma han sido planteados de manera concreta, reflejando las necesidades y tomando en cuenta las proyecciones y limitaciones de la Firma, los recursos han sido destinados hacia ese crecimiento y el desempeño de la compañía ha sido satisfactorio en todas las áreas, ya que no se ha bloqueado la visión global de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.1.2.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Los objetivos propuestos por la Firma Church & Chambers Z.G., se dividen en tres grandes grupos: objetivos a corto, mediano y largo plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

1. Lograr durante los primeros seis meses de gestión cubrir gastos operativos y de personal, por un monto aproximado de US\$6.000,00 mensuales.
2. Realizar una inversión con fondos propios de US\$24.000,00 en tecnología, equipos y materiales de oficina durante los primeros 6 meses.
3. Lograr la rentabilidad neta del 18% sobre ventas.
4. Mantener un flujo de caja saludable con un saldo líquido en bancos de US\$2.000,00 mensuales durante los primeros seis meses de gestión.
5. Sobrevivir los primeros seis meses.

OBJETIVOS PARA EL PRIMER AÑO

1. Lograr ingresos por US\$200.000,00 hasta julio del año 2001.
2. Lograr una rentabilidad bruta no menor al 35% sobre ventas.
3. Mantener los gastos con un tope máximo del 35% sobre facturación.
4. Mantener el costo de personal dentro de un rango no mayor al 30% sobre facturación.
5. Bajar un 10% los niveles actuales de gastos generales (útiles de oficina, etc.)
6. Establecer un tope de inversión no mayor al 20% sobre la inversión inicial.
7. Lograr una rentabilidad neta de un 8% sobre facturación.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

1. Lograr un crecimiento en ingresos en términos reales de al menos un 20% anual.
2. Mantener un control sobre gastos fijos para que estos tengan un tope del 27% sobre ventas.
3. Mantener gastos de personal con un tope del 32% sobre facturación.
4. Lograr una rentabilidad bruta del 42% sobre facturación.
5. Lograr una rentabilidad neta del 18%.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

1. Lograr una facturación al final del quinto año de US\$400.000,00 anuales y un crecimiento no menor al 20% anual durante los próximos 5 años.
2. Mantener gastos de personal con un tope del 30% sobre facturación.
3. Lograr mantener un tope sobre gastos generales e inversiones no mayor al 25% del total facturado.
4. Lograr una rentabilidad bruta no menor al 46%.
5. Lograr una rentabilidad neta del 25%.

4.1.2.2 OBJETIVOS DE FRONTERA

4. La Firma tendrá un máximo de cuatro socios quienes mantendrán el 70% del total de las acciones, el 30% restante será ofrecido a los trabajadores de la empresa.
5. Se establecerá como norma que todo nuevo empleado tenga una edad máxima de 26 años al momento de ingresar a la Firma.
6. Por lo menos el 80% del personal empleado será de sexo femenino.
7. El momento en que el personal de la compañía obtenga un título académico personal, su remuneración será inmediatamente incrementado en un 35%.

4.1.3 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS OBJETIVOS DE LOS ACCIONISTAS

Como se describió anteriormente en los objetivos de frontera, los accionistas actuales mantendrán el control sobre al menos el 70% de las acciones de la compañía, la estrategia planteada para el 2001 emitirá acciones por un total del 30% del valor de la firma que ofrecerá prioritariamente a los accionistas actuales y luego a inversionistas del sector privado.

4.1.4 DESEMPEÑO COMPARADO CON LOS COMPETIDORES

Los contactos y referencias obtenidas de PricewaterHouse Coopers han ayudado de manera significativa al posicionamiento actual de la Firma, y el enfocarse al área de marketing, le ha permitido especializarse. Para el último trimestre del 2000, el nivel de facturación de la Firma excedió al de facturación del área de consultoría de PricewaterHouse Coopers.

Los principales competidores de la Firma son:

PricewaterHouse Coopers
Deloitte & Touche
Market
Andersen Consulting

4.1.5 CONSISTENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Para poder analizar la consistencia entre las estrategias y los objetivos del negocio, procederemos a realizar un análisis de productividad tanto a nivel global como del personal de la Firma ya que es este factor el que determinará el cumplimiento de los objetivos como el que propone mantener los gastos de personal con un tope del 32% sobre la facturación, sin embargo, para el año 2001, la estrategia plantea duplicar gradualmente los salarios del personal de la Firma.

De igual manera, dado el crecimiento de la Firma, se ha renovado la estrategia de contratación teniendo al momento 30 personas de planta y un número variable de personal temporal, mismo que en varias ocasiones, debido a la demanda, será muy alto, por tanto, la facturación de la Firma dependerá del nivel de productividad de este personal, y por tanto, también el porcentaje de gastos de personal podría variar dependiendo del nivel de facturación, ya que a fin de entregar resultados a tiempo se requerirá de un mayor número de contrataciones.

4.1.6 CONSISTENCIA ENTRE RECURSOS Y ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales que se van a analizar son:

- Estrategia de Producción de servicios
- Estrategia de Mercadeo
- Estrategia de Investigación y Desarrollo
- Estrategia Financiera

No existe un problema de consistencia entre estos factores ya que durante este año se han venido cumpliendo los objetivos planteados gracias a que los recursos se han destinado exclusivamente al crecimiento de la Firma, no se han realizado inversiones en el sector financiero.

4.1.7 CONSISTENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES Y LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA

La Firma ha venido desarrollando estrategias alternativas y flexibles según ha ido cambiando su situación estratégica en el mercado ya que su posicionamiento en el mercado es cada vez más sólido.

4.1.8 CONSISTENCIA CON FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

En el caso de la consultoría, los factores claves del éxito están definidos por varios indicadores tales como el "Know how" aplicado, capacidad de análisis y visión de la Firma, metodología flexible y adaptable a cada tipo de investigación requerida, manejo adecuado de recursos enfocado al crecimiento de la Firma, dada su reciente creación, etc.

La experiencia del Líder de la Firma en el área de consultoría le ha permitido identificar los factores claves del éxito dentro de la industria y crear estrategias enfocadas al mercado de tipo altamente flexible, lo que se ve claramente reflejado en el crecimiento de la Firma en el poco tiempo de constitución y funcionamiento de ésta.

4.1.9 COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON LAS PREDICCIONES DEL FUTURO

Dentro del sector de las telecomunicaciones, que actualmente requiere de una gran cantidad de información, requerirá durante varios años mas de este servicio, incrementándose de manera gradual la cantidad de información requerida.

En cuanto a la industria petrolera, han entrado al Ecuador 119 nuevas empresas petroleras y de servicios petrolero debido a la construcción del OCP, estas empresas requieren contar con información de su entorno enfocada de manera que esta información llene sus necesidades puntuales.

Para el 2001 se prevé la concesión o venta de por lo menos 3 empresas distribuidoras de energía y de 2 empresas generadoras de energía, por lo que las empresas interesadas en la compra de estas, requerirán información y asesoría.

Durante el presente año e inicios del año 2002 se prevé la compra por parte de bancos extranjeros de la mayor parte de los bancos que pertenecen a la AGD, este proceso impulsará a los bancos a buscar información tanto de potenciales clientes como del entorno en el que se desenvuelven ya que es totalmente inestable dada la situación de incertidumbre del país.

Debido al tipo de empresa, la información del entorno y predicciones del futuro está siempre al día, lo que permite adaptarse y adelantarse a los cambios para poder modificar las estrategias actuales de manera tal que la Firma pueda responder satisfactoriamente a las necesidades cambiantes del mercado así como tomar precauciones en cuanto a las estrategias utilizadas por la competencia dentro de la industria, como probables bajas en los precios, etc.

4.2 COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON POSICIONES PROBABLES DE LOS COMPETIDORES

El poco tiempo de constitución de la Firma constituye una debilidad ya que las demás consultoras ya tienen un posicionamiento en el mercado y en la mente de los clientes potenciales, sin embargo, se han establecido relaciones de cordialidad y camaradería entre la Firma y sus competidores, esto permite prever y visualizar de manera global las estrategias de la competencia y definir los sectores a los que se atacará planteando estrategias de comparación entre la calidad de los productos y el precio de los mismos en relación con los competidores.

4.2.1 BOTONES CALIENTES³

Esta definición es aplicada dentro del contexto de la planificación de urgencia, que busca establecer sistemas de vigilancia y de señales de alarma basado en posibles indicadores y se enfoca a definir el nivel de vulnerabilidad a la presencia de circunstancias inesperadas a fin de preparar un plan de reacción o reorientación listo para ser aplicado, que se apoye en una estrategia alternativa previamente identificada. Esta medida se adopta principalmente en el caso de riesgos importantes.

³ Fuente: Lambin Jacques, Marketing Estratégico, Tercera Edición, Mc. Graw Hill, Madrid, 1995.

Se han definido principalmente dos situaciones que se enmarcan dentro de esta definición:

1. Debido a que las ventas e ingresos de la Firma dependen de necesidades puntuales de los clientes en las cuales pueden influir factores externos tales como la inestabilidad económica y política del país, la demanda puede verse afectada ya que en estos casos la primera reducción de las empresas se da en el área de consultoría y principalmente en marketing; por tanto, se estima que a fin de poder mantener un ritmo de crecimiento y mantenimiento estable por parte de la Firma, la demanda debe tener un crecimiento mínimo del 4% anual por parte de los clientes actuales y potenciales clientes.
2. A fin de poder costear los gastos fijos de la Firma, esta requiere contar permanentemente con un mínimo de tres proyectos en ejecución para poder subsistir, debido a esto, los contratos se realizan generalmente en forma anual a fin de disminuir el nivel de riesgo.

4.2.2 CUELLOS DE BOTELLA

Se han definido estos como obstáculos que impiden el libre flujo de los procesos al interior de una organización.

Luego del análisis se han establecido como principales cuellos de botella los siguientes puntos:

- Centralización del proceso de toma de decisiones en la Gerencia General, que no se da abasto para satisfacer todas las necesidades tanto internas como externas.
- La contabilidad de la Firma no es llevada a tiempo, por tanto, se presentan problemas administrativos por olvido de pagos o retraso en los mismos en algunos de los servicios tales como: seguro médico del personal, pago a proveedores, etc.
- Al analizar el rendimiento del personal del área de clipping services, puede verse que la capacidad de las personas depende únicamente de su rapidez de digitación, por tanto, el número de personal requerido es demasiado alto.
- La mayoría del personal evita asumir responsabilidades puntuales y dejan esta función a los Gerentes de Proyectos o al Gerente General.
- La cultura organizacional tiene un grave defecto, ya que el personal no se ve a si mismo como generadores de proyectos y acciones sino como empleados.

- Muy pocas de las personas de la Firma cuentan con buenos criterios de análisis o con la disponibilidad de recursos tecnológicos a tiempo completo, así como de herramientas que faciliten un análisis adecuado, lo que limita su nivel de productividad.

4.2.3 LIMITACIONES

Debido al poco tiempo de constitución de la Firma, podemos anotar las siguientes limitaciones:

4.2.3.1 TECNOLÓGICAS

De tipo interno:

- No se cuenta con sistemas diseñados especialmente para llenar las necesidades de la Firma, ya que el costo de su implementación es sumamente alto.
- Los sistemas de comunicación de la Firma se congestionan muy a menudo, ya que cuentan con apenas cuatro líneas telefónicas fijas y seis líneas de telefonía celular utilizadas por los gerentes de proyectos y gerente general.

De tipo externo:

- Incompatibilidad con los sistemas de los clientes, lo que dificulta la agilidad de los procesos de traspaso e interpretación de información.
- Inexistencia de sistemas de soporte de información por parte de los clientes, baja capacidad de almacenamiento de información, lo que obliga a la Firma a mantener toda la base de respaldo de los clientes y resta agilidad a los procesos de consulta de esta información por parte de los clientes ya que no lo hacen de manera directa desde su sistema
- Deficiencia en la funcionalidad de los sistemas de intranet o inexistencia de los mismos.

4.2.3.2 ECONÓMICAS

Las limitaciones de tipo económico son muy bajas, ya que el manejo administrativo (cobro anticipado trimestral por proyecto) permite cubrir los gastos requeridos por cada uno de los proyectos realizados.

4.2.3.3 DE TIEMPO

La inestabilidad política, económica y social del país es un factor determinante en cuanto al tiempo para la presentación de resultados, ya que muchas veces, la investigación debe cambiar repentinamente de enfoque debido a algún cambio en el entorno, los resultados periódicos obtenidos son constantemente anulados por cambios abruptos y debe comenzarse nuevamente el proceso desde su inicio.

4.2.3.4 DE PERSONAL

Debido a la edad de la mayoría del personal de la Firma, existen limitaciones en cuanto a la capacidad de toma de decisiones, lo que ha centralizado esta competencia en el Gerente General y éste, no tiene tiempo suficiente para satisfacer simultáneamente todas las necesidades de los proyectos y clientes.

4.2.3.5 DE ALCANCE

La principal limitación de alcance de la Firma es que está enfocada únicamente al marketing, por tanto, se están estableciendo las alianzas estratégicas mencionadas dentro de las estrategias de integración, lo que permitirá a la Firma satisfacer necesidades adicionales de los clientes en todas las áreas como financiera, legal, tributaria, publicitaria, etc., gracias a la colaboración y convenios establecidos con otras empresas.

4.2.3.6 DE OPORTUNIDAD

Al momento, la Firma no cuenta con la infraestructura, personal y demás requerimientos básicos para atender a clientes potenciales en las demás provincias del país.

4.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Se ha considerado como competidores directos de la Firma a los mencionados anteriormente como principales competidores:

- Pricewaterhouse Coopers
- Delotte & Touche
- Andersen Consulting
- MARKET

Debido a que no existen muchas compañías de Consultoría en el país, el poder de negociación sobre los clientes de cada una de estas es relativamente alto, ya que se han establecido de forma implícita ciertos estándares tanto en calidad como en precio de los productos ofertados, sin embargo, los proyectos son duramente disputados entre estas Firmas, por lo que los clientes pueden escoger libremente y lo que determina la decisión del cliente son las características especiales del producto tales como tiempo de duración, metodología utilizada, etc., así como el grado de satisfacción que dicho producto proporcione a las necesidades puntuales de cada cliente.

En cuanto al grado de fragmentación de la industria, el segmento atacado por Church & Chambers Z.G., comprende solamente a las grandes compañías, este ha sido la consideración para identificar a las antes mencionadas consultoras como la principal competencia.

La estrategia de negocios ha sido anteriormente descrita, basándose en ella se ha determinado que la fortaleza de la Firma es la calidad y flexibilidad de sus productos así como la metodología empleada, a pesar de estar entre los más caros del mercado.

4.3.1 MOTIVACIONES DE LA COMPETENCIA

Las consultoras del país responden a incentivos económicos, de igual forma que la Firma, esto permite equiparar los estándares utilizados en la comparación de estrategias de negocios.

4.3.2 ARENAS DE COMPETENCIA

En el caso de la industria de la consultoría, la principal batalla se libra en las arenas de negocios, ya que debido al tipo de negocio, estos factores tales como la comercialización, producción, finanzas, investigación y desarrollo son el fuerte de estas compañías.

Las consultoras prácticamente no compiten en las arenas de terceras partes ya que no acuden a ningún organismo externo para que determine las reglas, son ellos mismos quienes las determinan en forma implícita de acuerdo al comportamiento del mercado y de los sectores de industria atacados.

4.3.3 ARMAS DE COMPETENCIA

Entre las principales armas con que cuenta la Firma está la comercialización que se enfoca en las características de los productos y la metodología utilizada, que son diseñados específicamente para llenar las necesidades de los clientes; la política de precios no es flexible debido a la imagen que quiere proyectar la Firma, y el tipo de promoción utilizada (ver estrategias de promoción).

El nivel de productividad de la Firma puede considerarse también como una ventaja, ya que gracias al sistema de apoyo interno permanente y tareas cruzadas según sean las necesidades de cada proyecto, no existen horas ociosas del personal. Además, hay que recalcar que el personal a tiempo completo es el necesario para cumplir las tareas necesarias y las necesidades adicionales se llenan mediante la contratación de personal temporal, este método sin embargo, crea una limitación de tiempo y personal, ya que no todo el tiempo pueden hacerse las contrataciones en el número necesario de personal requerido o a tiempo para no retrasar el trabajo.

En cuanto al capital de trabajo disponible, no se utilizan recursos externos, no existe endeudamiento, esto a su vez, crea limitaciones y conflictos internos permanentes entre departamentos por la asignación de los recursos disponibles.

4.3.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La innovación de los productos y la flexibilidad para adaptar los productos base a cada necesidad de los clientes o crear nuevos productos diseñados especialmente con este fin, es una de las armas más fuertes de la Firma.

4.3.5 ARENA LEGAL

Actualmente en el país, la competencia es leal, las consultoras no se atacan entre sí, esto se debe en gran parte al tamaño del mercado y a la gran demanda existente. No existe una sobre oferta debido al pequeño número de consultoras que ofrecen este tipo de servicios en el país.

4.3.6 SEÑALES DE COMPETENCIA

Dado el tipo de negocio, las principales señales no vienen por parte de la competencia sino de la situación del país y de los diferentes sectores de la industria considerados como mercado meta.

A pesar de que cada consultora maneja proyectos que pueden estar dentro del mismo sector de la industria, estos son tan específicos que los productos en el área de la consultoría podrían catalogarse como no homogéneos y, por tanto, las señales emitidas por la competencia no siempre son consideradas válidas para la Firma; sin embargo, al analizar las tendencias en cuanto a estrategias operativas tenemos que:

PRECIOS: Las consultoras internacionales apuntan siempre hacia las estrategias altas pasivas, mientras que las consultoras nacionales apuntan siempre a utilizar estrategias de precios bajas activas.

PRODUCTOS: Las consultoras internacionales proveen productos rígidos, altamente probados y de gran valor agregado mediante benchmarking internacional; las consultoras nacionales proveen productos rígidos a bajo precio.

PROMOCIÓN – RELACIONES PÚBLICAS: Las consultoras internacionales basan su promoción en el manejo de marca y prestigio lo que les ha proporcionado un posicionamiento perceptual alto en el mercado; las consultoras nacionales realizan un movimiento de relacionantes y relacionados mediante contactos personales.

4.3.7 NIVELES DE COMPETENCIA

i PRIMER NIVEL: CARACTERÍSTICA DEL PRODUCTO

En el caso de la Firma, las características de los productos son específicas, no existe un patrón, son fácilmente adaptables para llenar necesidades puntuales. Los productos son de difícil comparación ya que tienen características muy específicas, incluso entre proyectos dentro de la misma Firma, más aun comparados con los de otras Firmas ya que en esta área los productos están enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto, depende entonces únicamente de la calidad con que lo logren.

ii NIVEL DOS: NEGOCIO

Considerando la estrategia de precios de la Firma (poca flexibilidad), ésta tiene que jugar con la calidad de los productos, el tiempo de entrega, etc.

iii TERCER NIVEL: COMPAÑÍAS

El prestigio y la confiabilidad así como el alto número de proyectos y posicionamiento adquirido por la Firma en tan poco tiempo de constitución, constituyen una ventaja fuerte, de la misma manera, al haberse desprendido de la PricewaterHouse Coopers y ser una compañía pequeña en crecimiento, la Firma ha aprovechado la oportunidad para aprender y corregir errores basándose en la experiencia observada, tales como la burocratización, demora en entrega de resultados, trato no tan personalizado y demás fallas de las grandes compañías con más tiempo en el mercado.

iv CUARTO NIVEL: PAÍS

La Firma es una filial de una consultora internacional, sin embargo, no funciona bajo las normas de una franquicia y sus normas y procedimientos han sido adaptados para el país; en este caso, la compañía no compite a nivel de país, se enfoca solamente dentro del Ecuador.

El poco tiempo en el mercado y la situación actual hace que la Firma esté trabajando aun en llenar de forma eficiente las necesidades de los tres anteriores niveles.

4.3.8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

A fin de poder analizar de mejor manera la competencia directa de la Firma, se ha establecido el siguiente cuestionario aplicado a cada una de las consultoras consideradas como competidores directos, así como el respectivo análisis de los resultados de dichos cuestionarios.

CUESTIONARIO PARA LOS COMPETIDORES DIRECTOS

1. Nombre de la firma:
2. Principales directivos:
3. Estructura (Organigrama)
4. Fecha de constitución:
5. Productos:
6. N° de empleados:
7. Principales clientes:
8. FODA:
9. Cuáles considera son los principales competidores:
10. Cuáles considera son los mejores competidores:
11. Por qué los considera como su competencia:
12. Aproximadamente cuál es su facturación anual:
13. Cuál estima es el mercado de consultoría en el Ecuador:
14. Cuál considera usted es su participación actual en el mercado:
15. Hacia que otros segmentos de consultoría considera usted debe ir su empresa:

RESULTADOS POR PREGUNTA

Pregunta N°3 Estructura de la Firma

CONSULTORA	JERARQUICA	HORIZONTAL	SEMIHORIZONTAL
PricewaterHouse Coopers	X		
Deloitte & Touche	X		
Andersen Consulting	X		
MARKET	X		

Pregunta N°5 Tipo de productos

CONSULTORA	RIGIDOS	FLEXIBLES	SEMIRIGIDOS
PricewaterHouse Coopers	X		
Deloitte & Touche	X		
Andersen Consulting	X		
MARKET			X

Pregunta N°6 Número de empleados

CONSULTORA	GRANDE (+ DE 250)	MEDIANA (DE 100 – 249)	PEQUEÑA (MENOS DE 100)
PricewaterHouse Coopers	X		
Deloitte & Touche	X		
Andersen Consulting		X	
MARKET			X

Pregunta N°7
Principales clientes

CONSULTORA	MULTINACIONALES	EMPRESAS NACIONALES GRANDES	EMPRESAS NACIONALES MEDIANAS PEQUEÑAS
PricewaterHouse Coopers	X	X	
Deloitte & Touche	X	X	
Andersen Consulting	X	X	X
MARKET		X	X

Pregunta N°9
Cuál considera son sus principales competidores

CONSULTORA	CH & CH	PRICE	DELOITTE	ANDERSEN	MARKET	OTRAS
PricewaterHouse Coopers			X	X		X
Deloitte & Touche		X		X		X
Andersen Consulting	X	X	X		X	X
MARKET	X			X		X

Pregunta N°10
Cuál considera son sus mejores competidores

CONSULTORA	CH & CH	PRICE	DELOITTE	ANDERSEN	MARKET	OTRAS
PricewaterHouse Coopers			X			X
Deloitte & Touche		X		X		X
Andersen Consulting		X	X			X
MARKET				X		X

Pregunta N°12
Nivel aproximado de facturación

CONSULTORA	BAJO (DE 100.000 A 500.000)	MEDIO (DE 501.000 A 2'000.000)	ALTO (DE 2'000.000 A 10'000.000)
PricewaterHouse Coopers			X
Deloitte & Touche			X
Andersen Consulting		X	
MARKET		X	

Pregunta N°13
Cuál estima es el mercado de consultoría en el Ecuador

CONSULTORA	MULTINAC. (CONSUMO Y SERV.)	BANCA	PETRO- LERAS	ENER- GÍA	NAC. GRANDES	EMP. PÚBLIC.
PricewaterHouse Coopers	X	X	X	X		X
Deloitte & Touche	X	X			X	X
Andersen Consulting	X		X	X	X	
MARKET	X				X	X

Pregunta N°14
Cuál considera usted es su participación actual en el mercado

CONSULTORA	ALTA (+ DE 20%)	MEDIA (DE 10% A 20%)	BAJA (- DE 10%)
PricewaterHouse Coopers	X		
Deloitte & Touche	X		
Andersen Consulting		X	
MARKET			X

Pregunta N°15

Hacia que otros segmentos de consultoría considera usted debe ir su empresa

CONSULTORA	RRHH	MARKETING	E-BUSINESS	MANAGEMENT CONSULTING
PricewaterHouse Coopers	X		X	X
Deloitte & Touche	X	X	X	X
Andersen Consulting		X	X	X
MARKET		X	X	

Por tanto, luego de ubicar a cada una de las consultoras en los respectivos casilleros, tenemos que:

1. Las cuatro consultoras consideradas como competencia directa de la Firma se manejan bajo una estructura organizacional rígida, esto causa que no puedan aprovechar totalmente el tiempo y capacidades del personal, sin embargo, permite la especialización del mismo en cada una de sus áreas gracias al trabajo realizado y experiencia adquirida.
2. Los productos ofertados por la competencia son rígidos o semirígidos, en el caso de MARKET, esto se ha constituido en una debilidad para estas consultoras debido a que dada la situación de inestabilidad e incertidumbre del país, las necesidades de los clientes se enfocan a solucionar problemas de su entorno y por tanto, son altamente cambiantes.
3. Tanto PricewaterHouse Coopers como Deloitte & Touche son consideradas “grandes”, ya que trabajan con un número mayor a 250 empleados a nivel nacional, Andersen Consulting se define como una empresa “mediana” ya que el número de empleados está en el rango de 100 a 249 a nivel nacional; mientras que MARKET, se cataloga como “pequeña” ya que cuenta con menos de 100 empleados a nivel nacional. Las empresas grandes y la mediana trabajan en otras áreas como auditoría, recursos humanos, etc. Mientras que la pequeña se enfoca al área de marketing, tal como Church & Chambers Z.G.
4. Mientras PricewaterHouse Coopers y Deloitte & Touche trabajan con empresas multinacionales así como con empresas nacionales grandes, Andersen Consulting, trabaja también con empresas nacionales medianas y pequeñas, MARKET en cambio, casi no trabaja con multinacionales. Esto refleja que el sector de las empresas nacionales medianas y pequeñas es un mercado poco explotado ya que tanto Andersen Consulting como MARKET tienen poco tiempo en el mercado en relación a PricewaterHouse Coopers y Deloitte & Touche.

5. Church & Chambers Z.G. es considerada como competencia solamente por Andersen Consulting y MARKET, debido a que son empresas más pequeñas que las dos primeras y su número de contratos actuales es menor, por tanto, el grado de afectación al ganar o perder un nuevo contrato es mucho más alto.
6. La Firma se enfrenta a empresas con un alto grado de facturación como PricewaterHouse Coopers y Deloitte & Touche y con un grado de facturación medio como Andersen Consulting y MARKET, lo que le proporciona a la competencia una fortaleza basada en la liquidez que Church & Chambers Z.G., no tiene.
7. Al analizar la pregunta 13 se puede determinar que los sectores menos atacados por la competencia directa son los de banca, petróleo y energía.
8. La Firma se enfrenta a dos empresas con una alta participación en el mercado, además a una con participación media y otra con participación baja, lo que crea cierta desventaja con relación a las tres primeras e igualdad de condiciones con la última.
9. La competencia tiene una visión clara con respecto hacia donde debe ir, acorde a las necesidades crecientes del país y a las capacidades e intereses de cada una de las Firmas.

4.4 S.W.O.T. (FODA), ANÁLISIS DEL SECTOR

Fortalezas (Strenghts)

- Metodología patentada para desarrollo de Investigaciones de Imagen, que cuenta con un alto nivel de prestigio.
- Prestigio adquirido anteriormente por los miembros de la Firma
- Mantiene la base de datos más completa del país.
- Empresa pionera en ofrecer servicios de Mercadeo Estratégico (mayor experiencia).
- Maneja sus investigaciones con personal de planta, lo que permite mantener una continuidad y estabilidad dentro del proceso.
- Única empresa que ofrece investigaciones de tipo cualitativo utilizando la metodología VALS (ver anexo C-3)
- Los servicios ofrecidos son creados a propósito para satisfacer las necesidades puntuales de los clientes.

Debilidades (Weaknesses)

- La falta de experiencia del personal no permite a la Firma competir con otras consultoras que cuentan con personal de mas experiencia
- Poco tiempo en el mercado, ya que a pesar del posicionamiento y prestigio adquirido, la corta cantidad de resultados de los productos desarrollados aun no permiten a los clientes potenciales establecer criterios de comparación con otras consultoras.
- Falta de conocimiento (know how) con respecto a medianas y pequeñas empresas.

Oportunidades (Opportunities)

- El mercado ecuatoriano tiene necesidad imperiosa de contar con información confiable.
- Las empresas ecuatorianas han iniciado procesos agresivos de tercerización de servicios de Comunicación y Mercadeo
- Nuevas empresas en el medio, especialmente en los sectores de Petróleos, Energía, Comunicación y Agroindustria, comienzan a ver la necesidad de contar con información permanente de datos de su entorno.
- Muchas empresas medianas y grandes se encuentran actualmente en un proceso de reducción de costos directos, por lo que ven la necesidad de contar con la tercerización de servicios de marketing.
- Empresas multinacionales necesitan evaluaciones permanentes de sus mercados.
- Se prevé una apertura económica considerable, por lo que la necesidad de servicios de tercerización y consultoría en Mercado así como de Investigaciones de Mercado se calcula alcanzará un monto aproximado de USD 5 millones para este año.

Amenazas (Threats)

- La situación política del país puede provocar en el escenario más negativo una desinversión en servicios de Comunicación y Marketing.
- Empresas multinacionales de Comunicación y Relaciones Públicas pueden ampliar sus servicios incrementando los mismos de tal manera que se conviertan en competencia directa.
- Muchas alternativas de carácter operativo pueden ser consideradas como competencia para los servicios ofertados por la Firma.

Cuadro N°4.1**Matriz de evaluación de factores internos - EFI**

FORTALEZAS	PESO	CALIF	PESO POND
Metodología patentada para desarrollo de Investigaciones de Imagen, que cuenta con un alto nivel de prestigio.	0.05	4	0.2
Prestigio adquirido anteriormente por los miembros de la Firma	0.15	4	0.6
Mantiene la base de datos más completa del país.	0.05	4	0.2
Empresa pionera en ofrecer servicios de Mercadeo Estratégico (mayor experiencia).	0.075	3	0.225
Maneja sus investigaciones con personal de planta, lo que permite mantener una continuidad y estabilidad dentro del proceso.	0.025	3	0.075
Única empresa que ofrece investigaciones de tipo cualitativo utilizando la metodología VALS.	0.05	3	0.15
Los servicios ofrecidos son creados a propósito para satisfacer las necesidades puntuales de los clientes.	0.10	4	0.4
DEBILIDADES			
La falta de experiencia del personal no permite a la Firma competir con otras consultoras que cuentan con personal de mas experiencia	0.20	1	0.20
Poco tiempo en el mercado, ya que a pesar del posicionamiento y prestigio adquirido, la corta cantidad de resultados de los productos desarrollados aun no permiten a los clientes potenciales establecer criterios de comparación con otras consultoras.	0.175	2	0.35
Falta de conocimiento (know how) con respecto a medianas y pequeñas empresas.	0.125	2	0.25
TOTAL	1.00		2.65

NOTA: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor

El total ponderado de 2.65 indica que la posición estratégica interna general de la Firma está por arriba de la media, lo que quiere decir que tiene una posición interna fuerte con respecto a aprovechar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Cuadro N°4.2

Matriz de evaluación de los factores externos -EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIF	PESO POND
El mercado ecuatoriano tiene necesidad imperiosa de contar con información confiable.	0.2	3	0.6
Muchas empresas medianas y grandes se encuentran actualmente en un proceso de reducción de costos directos, por lo que ven la necesidad de contar con la tercerización de servicios de marketing.	0.05	2	0.1
Las empresas ecuatorianas han iniciado procesos agresivos de tercerización de servicios de Comunicación y Mercadeo	0.10	3	0.3
Nuevas empresas en el medio, especialmente en los sectores de Petróleos, Energía, Comunicación y Agroindustria, comienzan a ver la necesidad de contar con información permanente de datos de su entorno.	0.05	4	0.2
Empresas multinacionales necesitan evaluaciones permanentes de sus mercados.	0.075	2	0.15
Se prevé una apertura económica considerable, por lo que la necesidad de servicios de tercerización y consultoría en Mercado así como de Investigaciones de Mercado se calcula alcanzará un monto aproximado de USD 5 millones para este año.	0.025	3	0.075
AMENAZAS			
La situación política del país puede provocar en el escenario más negativo una desinversión en servicios de Comunicación y Marketing.	0.05	2	0.1
Empresas multinacionales de Comunicación y Relaciones Públicas pueden ampliar sus servicios incrementando los mismos de tal manera que se conviertan en competencia directa.	0.25	3	0.75
Muchas alternativas de carácter operativo pueden ser consideradas como competencia para los servicios ofertados por la Firma.	0.20	3	0.6
TOTAL	1.00		2.875

NOTA: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor; donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media, 1 = la respuesta es mala.

El promedio ponderado de 2.875 indica que la Firma, está respondiendo por encima de la media ya que con sus estrategias está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos producidos por las amenazas externas.

Cuadro N°4.3
Matriz AODF

	FORTALEZAS –F (Strengths)	DEBILIDADES –D (Weaknesses)
OPORTUNIDADES –O (Opportunities)	<p>ESTRATEGIAS –FO</p> <p>Desarrollar metodologías propias adaptadas a las necesidades del mercado ecuatoriano ofreciendo soluciones de información del mercado global.</p> <p>Generar productos que permitan a las oficinas regionales monitorear los mercados locales.</p> <p>Desarrollar herramientas de evaluación de gestión de marketing (auditorias de marketing e imagen).</p> <p>Desarrollar bases de datos con información relevante para los distintos productos.</p>	<p>ESTRATEGIAS –DO</p> <p>Desarrollar productos que impliquen menor utilización del recurso humano mediante la utilización de fuentes secundarias.</p> <p>Generar productos de administración centralizada que utilicen información cruzada obtenida de manera operativa de fuentes primarias y secundarias.</p> <p>Utilizar una Intranet que se actualiza automáticamente con cada cambio o ingreso de datos dentro de la Firma, aprovechando de esta manera la tecnología de la Firma para brindar información en tiempo real</p>
AMENAZAS –A (Threats)	<p>ESTRATEGIAS –FA</p> <p>Desarrollar productos de alto valor agregado que incluyan soluciones y no simplemente provean datos.</p> <p>Trabajar en su mayor parte con empresas multinacionales para evitar problemas internos del país.</p>	<p>ESTRATEGIAS –DA</p> <p>Investigar y desarrollar el mercado de pequeñas y medianas empresas para ofrecer productos a la medida de alta rotación.</p> <p>Desarrollar productos bajo un esquema de suscripción anual para controlar flujos de caja.</p>

	<p>Desarrollar un sistema de incentivos aprovechando la capacidad de la gente de la Firma a fin de minimizar el tiempo de entrega de resultados y maximizar el nivel de productividad y eficiencia.</p>	<p>Desarrollar productos puntuales de corta duración y alta rentabilidad.</p> <p><i>Amables</i></p>
--	---	---

CAPÍTULO V

5. RECURSOS HUMANOS

Para el año 2001, el personal estará conformado por 30 personas de planta, mas un número variable de personal temporal, que dependerá de la demanda y cantidad de trabajo de acuerdo a los proyectos que estén siendo ejecutados. Este número de personal temporal será definido por cada uno de los Gerentes de Proyectos.

5.1 SITUACIÓN LABORAL

Actualmente la Firma Church & Chambers Z.G. Cía. Ltda., tiene en su nómina 32 personas a tiempo completo, 90% de los cuales tienen estudios superiores y títulos legalmente obtenidos.

La Firma se maneja actualmente con tres departamentos dirigidos por Gerentes responsables de los mismos. Estos departamentos son:

- Proyectos especiales
- Clipping Services
- Investigaciones

5.2 CULTURA, FILOSOFÍA Y CREDO

Se manejan conceptos basados en las siguientes políticas:

- Creencia en la capacidad del personal para resolver problemas a pesar de su poca experiencia y edad.
- El manejo de la Firma debe mantener una tendencia de transparencia en la realización de todos sus procesos dentro de todas las áreas, lo cual, no se cumple a cabalidad ya que dado el alto nivel de crecimiento de la Firma, existen procesos que aun no están bien definidos y crean conflictos departamentales.
- Manejo administrativo y operativo bajo una estructura plana, segmentada en función de los recursos.

- Capacidad y calidad de trabajo de los jóvenes ecuatorianos, principalmente de las mujeres; esta es la filosofía aplicada, sin embargo, el alto nivel de rotación de personal, indica que un gran porcentaje de la gente que entra a la Firma no cuenta con esta capacidad.
- Poco conocimiento de las empresas medianas y pequeñas, ya que se ha mantenido la cultura de PricewaterHouse Coopers, no existe una visión clara de los procedimientos, situación y comportamiento de éstas, hace falta capacitación y empuje hacia un nuevo enfoque a fin de poder identificar y satisfacer las necesidades de estas empresas.
- Información disponible abiertamente a todos los niveles de la Firma.
- Comunicación directa y apoyo permanente entre proyectos, para la gestión de los mismos.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Cada uno de los Gerentes de Proyectos se encargará de definir las necesidades de personal temporal requerido, tomando en cuenta también la disponibilidad de recursos asignados para cada uno de los proyectos, dependiendo de su tamaño y monto, así como el tiempo necesario para su realización, de igual manera, serán los Gerentes de Proyecto respectivamente responsables de la contratación del personal requerido.

5.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS

El personal temporal será contratado básicamente para realizar el trabajo de campo: recolección de información y tabulación de la misma. Para esto, se requieren personas con estudios en marketing, relaciones públicas o Ing. Comercial, no será necesario contar con el título definitivo, ya que muchas de las personas contratadas son estudiantes.

Al personal permanente se le asignan, dependiendo del cargo que ocupe dentro de la Firma, entre otras, las tareas descritas a continuación:

- Recolección de información por medio de aplicación de encuestas (trabajo de campo)
- Registro y tabulación de la información recopilada por cualquier miembro de la Firma
- Análisis de la información y presentación de informes
- Interpretación y presentación de informes en cuanto a la información analizada

- Evaluaciones constantes al personal (Gerentes de Proyectos)
- Diseño de páginas WEB y demás herramientas de computación utilizadas (departamento de sistemas), etc.

5.5 ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

Esta asignación está a cargo de cada uno de los Gerentes de Proyectos, tanto del personal de planta como del personal temporal; dado el esquema bajo el que funciona la Firma, se podrán utilizar recursos de todas las áreas cuando alguno de los Proyectos lo requiera, tomando en consideración el tiempo disponible y capacidad de cada una de las personas, de esta manera se ha establecido un sistema de apoyo múltiple.

La disponibilidad tecnológica y de materiales será una variable importante para la definición del número de personal temporal requerido, a fin de maximizar recursos y no tener horas ociosas.

Inicialmente, las tareas son asignadas de acuerdo a las necesidades de la Firma, sin embargo, las evaluaciones permanentes de desempeño permiten evaluar las habilidades y capacidades de cada persona dentro de la Firma y esto permite proceder a reasignar las tareas si es necesario.

5.6 SISTEMAS DE EVALUACIÓN

- Se realizan evaluaciones trimestrales por parte de cada uno de los Gerentes de Proyectos del personal a su cargo. Estas evaluaciones se basan en la entrega y calidad de los resultados entregados por cada persona a los Gerentes de Proyecto y a su vez al Gerente General.
- Semanalmente se realizan auditorias de los resultados entregados por cada persona, realizando una verificación de datos en forma muestral, a fin de verificar la veracidad de la información entregada.
- Los Gerentes de Proyectos son a su vez evaluados por el Gerente General, en base a los siguientes parámetros:
 - Resultados obtenidos por Proyecto
 - Habilidad para dirigir al personal a su cargo
 - Administración de recursos asignados por Proyecto

5.7 SISTEMA DE REMUNERACIONES

Los sueldos serán incrementados en forma gradual durante todo el año en base a las evaluaciones, obtención de títulos, etc. de tal manera que al final del 2001, la remuneración de cada uno de los integrantes de la Firma, perciba aproximadamente el doble de lo que recibía al comienzo del año, siempre y cuando cumpla con los estándares mínimos de rendimiento esperado.

A raíz de la dolarización, el esquema aplicado para los salarios fue modificado basándose en el nivel de la inflación actual.

5.8 SISTEMA DE INCENTIVOS

Existe un sistema que no es usado regularmente, para casos en que el tiempo apremie y se requiera un esfuerzo mayor por parte del personal, (solo para trabajos urgentes), este sistema se usa generalmente cuando el trabajo de campo es realizado en otras ciudades, a fin de acortar la estancia del personal en las mismas y apresurar el trabajo; el monto del bono otorgado como incentivo a cambio de un número determinado de encuestas diarias se determina tomando como referencia el costo total que significaría la permanencia del personal en otra ciudad (hospedaje, viáticos, transporte, etc); y es definido y planteado a su equipo por cada uno de los Gerentes de Proyecto.

5.9 CAPACITACIÓN

Se realizarán cuatro capacitaciones trimestrales a todo el personal en las áreas de ventas y manejo de proyectos. Sin embargo, la Firma no cuenta con un sistema permanente de capacitación.

5.10 ORGANIGRAMA

Figura N°5.1

Como funciona?

GERENCIA GENERAL	GERENCIA DE PROYECTOS 1	GERENCIA DE PROYECTOS 2	GERENCIA DE PROYECTOS 3
SISTEMAS			
CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN			
LOGÍSTICA			
RECURSOS HUMANOS			

CAPÍTULO VI

6. SISTEMAS DE INFORMACION Y OTROS SISTEMAS DE APOYO

6.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La Firma ha adquirido recientemente un servidor con capacidad de hasta 400 usuarios, cumpliendo de esta manera con una de las estrategias de inversión y crecimiento de la misma.

No se cuenta con un sistema integrado de información que pueda llenar paralelamente todas las necesidades de la Firma o que se haya diseñado por alguna empresa especializada, sin embargo, gracias a la capacidad del servidor, el departamento de sistemas de la Firma ha creado un sistema de información de acuerdo a las necesidades de esta, utilizando varios de los programas informáticos. (ver anexo

Este se ha enfocado básicamente en torno a las tres principales necesidades de almacenamiento de información:

- **Clipping services:** Se ha cerrado una base de datos en access y SQL server donde se almacenan los datos permanentemente; adicionalmente se saca un respaldo quincenal llamado respaldo provisional, una vez al mes, se guarda la información en CDs. Esta base de datos cuenta con tres componentes:
 - anuncios, que se diferencian por ser propios o auspiciados,
 - menciones, que pueden ser negativas o positivas para la empresa o simplemente informativas
 - titulares

- **Encuestas:** Se ha diseñado una base de datos para el ingreso de la información de las encuestas utilizadas en las investigaciones de mercado. Esta base de datos cuenta con varias opciones para transformar la información ingresada en reportes, mapas, gráficos, etc. Esto se logra gracias al enlace entre EXCEL, ACCESS Y SQL SERVER. Los resultados obtenidos son enlazados a su vez con las páginas WEB que son enviadas a los clientes por medio de la Intranet de cada uno de éstos.

- **Bases de datos:** Está diseñada en ACCESS y contiene toda la información de los clientes, competidores, proveedores, etc.

El envío de la información por medio de la INTRANET se está realizando apenas desde el 2001, y se está probando continuamente este método ya que algunos clientes no pueden acceder a esta información. Están estudiándose soluciones alternativas para estos casos.

La información almacenada en estas bases es almacenada en el servidor, creando de esta manera un sistema de conocimiento compartido al cual tienen acceso todos los miembros de la organización.

Paralelamente, se realizan respaldos mensuales en CDs mismos que son almacenados en la caja de seguridad del Banco del Pichincha.

Se ha tenido problemas para establecer convenios con las compañías aseguradoras, ya que el costo de la información, que constituye el principal activo de la Firma es difícilmente cuantificable, lo que ha obligado a la Firma a mantener los respaldos de toda la información que se obtenga.

CAPÍTULO VII

7. ANÁLISIS FINANCIERO

BALANCE GENERAL
CHURCH & CHAMBERS Z.G.
Al 31 de Diciembre de 2000

ACTIVO			160,549.95
ACTIVO CORRIENTE		39,453.45	
Caja	156.24		
Bancos	4,965.25		
Cuentas por cobrar clientes	26,462.24		
Otras cuentas por cobrar	7,869.72		
ACTIVO FIJO		80,596.50	
Mubles y Enseres	25,600.00		
Equipos de Oficina	8,900.00		
Equipos de Cómputo	46,096.50		
ACTIVO DIFERIDO		15,000.00	
Software – Bases de datos	15,000.00		
OTROS ACTIVOS		25,500.00	
Otros activos	25,500.00		
PASIVO			14,158.00
PASIVO CORRIENTE		11,408.00	
Cuentas por pagar a corto plazo	7,428.00		
Impuestos por pagar	1,230.00		
PASIVO A LARGO PLAZO		2,750.00	
Cuentas por pagar a largo plazo	2,750.00		
PATRIMONIO		146,391.95	146,391.95
Capital pagado	200.00		
Capital Técnico	146,191.95		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			160,549.95

**FLUJO DE CAJA
CHURCH & CHAMBERS Z.G.**

MES	INGRESOS	EGRESOS	RENTABILIDAD BRUTA	INVERSIONES
2000				
Julio	6,700.00	6,050.00	650.00	
Agosto	5,400.00	5,600.00	-200.00	
Septiembre	8,200.00	5,600.00	2,600.00	
Octubre	7,800.00	6,200.00	1,600.00	3,200.00
Noviembre	11,500.00	6,800.00	4,700.00	
Diciembre	10,500.00	7,200.00	3,300.00	3,700.00
2001				
Enero	12,000.00	7,500.00	4,500.00	
Febrero	14,000.00	12,400.00	1,600.00	
Marzo	7,800.00	10,000.00	-2,200.00	
Abril	12,600.00	10,050.00	2,550.00	
TOTAL	96,500.00	77,400.00	19,100.00	6,900.00

NOTA: Las inversiones fueron realizadas por medio de crédito a plazos

Fuente: Church & Chambers Z.G.

Elab.: Lorena Cajas

Este cuadro muestra el flujo de caja de la Firma, los ingresos y egresos reales de ésta, sin embargo, hay que considerar que el monto de los ingresos se ve afectado por las cuentas por cobrar a los clientes, ya que durante el 2001, los saldos pendientes son bastante elevados, sobre todo por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; esto afecta directamente a la Firma, restándole liquidez y por tanto capital activo de trabajo.

Debido a que la Firma no cuenta con un fondo de capital de reserva, los problemas ocasionados por la falta de liquidez se ven solventados por las utilidades existentes o por montos provenientes de sobregiros solicitados por la Firma a los Bancos con los cuales opera; el monto pagado por concepto de intereses de sobregiros está considerado dentro del rubro de cuentas por pagar a corto plazo dentro del balance general.

Las inversiones realizadas durante los meses de octubre y diciembre de 2000, son adquisiciones de equipos o materiales necesarios para continuar con el desenvolvimiento normal del trabajo, sin embargo, han sido adquiridas a plazos; este monto está considerado dentro del rubro de cuentas por pagar a largo plazo en el balance general.

CAPÍTULO VIII

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

Actualmente, dada la situación de inestabilidad e incertidumbre del país, y, considerando el ingreso de varias empresas multinacionales petroleras y de servicios petroleros debido a la construcción del oleoducto ecuatoriano, así como la fuerte posibilidad de compra por parte de bancos internacionales de varias de las instituciones actualmente a cargo de la AGD; la posibilidad cercana de apertura de mercados en los sectores de energía y telecomunicaciones, se está desarrollando en el país una fuerte tendencia hacia la búsqueda de información y asesoría a nivel estratégico, lo que coloca al sector de la consultoría en uno de los sectores de mayor futuro dentro del contexto de desarrollo del país.

A pesar del poco tiempo que lleva en el mercado, Church & Chambers Z.G., ha logrado posicionarse como una de las principales Firmas a nivel nacional en el mercado, tal como lo indican el tipo y número de clientes que tienen, el número, tamaño y monto de proyectos que manejan, etc. Su nivel de facturación no es tan alto como el de la competencia directa pero considerando el tiempo de existencia de la Firma, el nivel de crecimiento del mismo es excelente.

El posicionamiento que ha logrado la Firma se basa en varios factores como el prestigio adquirido anteriormente por sus miembros principales, así como por el trabajo que la Firma ha venido realizando a través de la metodología utilizada, políticas internas, tipo de productos ofertados (altamente flexibles) así como la agilidad y puntualidad en el cumplimiento de entrega de resultados que comprenden no solo información sino también soluciones puntuales a los problemas específicos de sus clientes.

De acuerdo al análisis realizado en este trabajo, se estableció que Church & Chambers tiene un nivel de crecimiento mayor que el de la competencia y está en capacidad de satisfacer las necesidades crecientes y continuamente cambiantes del mercado, constituyéndose de esta manera en un fuerte competidor a pesar de su corto tiempo de constitución en el mercado.

En el área financiera, actualmente la Firma tiene problemas de liquidez ya que manejan un "sistema cruzado de recursos" y dependen de los pagos puntuales de sus clientes ya que el nivel de endeudamiento de la Firma es nulo debido a sus políticas internas y esto demora ocasionalmente las operaciones.

8.2 RECOMENDACIONES

Debería contratarse al menos una persona más para el departamento de sistemas, ya que el crecimiento de éste debe ser paralelo al crecimiento de la Firma, con esta persona se pueden llenar las necesidades crecientes de los diferentes departamentos, además de que constituiría un aporte para el diseño de instrumentos a propósito del trabajo realizado en la Firma.

Adquirir una línea dedicada a la comunicación con los clientes y mejorar las conexiones diseñando herramientas de trabajo en programas compatibles con la tecnología de los clientes.

Establecer una lista de principales problemas posibles y asignarles un peso según el grado de afectación a la empresa y según este peso, asignarles la resolución de estos problemas y toma de decisiones a cada uno de los niveles de la empresa. Realizando un control semanal de las soluciones dadas a estos problemas, las decisiones que se hayan tomado al respecto y el tiempo que implicó resolverlos.

Realizar reuniones semanales con el equipo de cada uno de los proyectos a fin de escuchar ideas, lograr aportes e involucrar al personal desde el inicio con el proyecto en cuestión.

Presentar a cada uno de los Gerentes de Proyecto de tal manera que los clientes comprendan que éste es quien manejará las presentaciones, reuniones, posibles modificaciones, problemas, etc.

El Gerente General: no debe resolver los problemas intrascendentes, debe orientar a la gente para que lo hagan e inducirlos a confiar en su capacidad de decisión e ir desechando el miedo, apoyándolos con capacitaciones sobre liderazgo y resolución de problemas.

Con el fin de mejorar el ambiente interno, deberían efectuarse reuniones trimestrales de tipo social.

Designar a una persona para que sea la encargada de manejar las agendas y obtener citas en los distintos públicos de todas las personas que hacen trabajo de campo dentro de la Firma.

Incursionar en el mercado de las empresas nacionales medianas y pequeñas comenzando por ofrecerles productos ad hoc que llenen sus necesidades más urgentes ya que la creación y desarrollo de éstos no implican costos elevados ni demasiado tiempo para la Firma.

Establecer procedimientos básicos de control en cuanto a los desembolsos tanto grandes como pequeños y que éstos sean registrados al momento de realizarse.

Establecer estándares de peso para calificar las necesidades de cada proyecto, y que sean evaluados y analizados por el Gerente General y los Gerentes de Proyectos ✓

Reducir el número de cuentas a dos o tres máximo y realizar una programación mensual de los gastos y pagos a efectuarse.

Mantener el nivel de contrataciones al nivel estrictamente necesario que permita cumplir a tiempo con la entrega establecida de resultados.

Crear de poco en poco una reserva de capital que esté disponible solo a manera de préstamo para la misma Firma, y sea utilizada en caso de emergencia y repuesta a la brevedad posible

BIBLIOGRAFÍA

1. THOMAS, Dan, El Sentido de los negocios, Primera edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995
2. AAKER, David y DAY, George, Investigación de Mercados, Editorial Mc.Graw Hill, México, 1.989
3. BOYD, Westfall, Investigación de Mercados, Noriega Editores, España, 1.992
4. KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James, Investigación de Mercados, Edición Nomus, Santa Fé de Bogotá, 1.994
5. KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 1.993
6. KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia, Sexta edición, Prentice Hall, México, 1.993
7. LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Tercera edición, Mc.Graw Hill, Madrid, 1.995
8. LEHMANN, Donald, Investigación y Análisis de Mercado, Editorial Comtinenta, México, 1.993
9. PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, México, 1.987
10. STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce, Fundamentos de Marketing, Décima Edición, Mc. Graw Hill, México, 1.996
11. WENSTEIN, Art, Market Segmentation, 1.994
12. DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Quinta edición, Prentice Hall, México, 1995

ANEXO A

LISTADO DE CLIENTES POTENCIALES

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	PROVINCIA	ACTIVIDAD
Las 50 primeras por exportación		
EXPORTADORA BANANERA NOBOA S.A.	GUAYAS	Comercio
REYBANPAC REY BANANO DEL PACÍFICO C.A.	GUAYAS	Comercio
CITY INVESTING COMPANY LIMITED	PICHINCHA	Minas y Canteras
YPF DEL ECUADOR INC	PICHINCHA	Minas y Canteras
EXPOFORESTAL	PICHINCHA	Comercio
EXPOFORESTAL INDUSTRIAL S.A.	PICHINCHA	Servicios a empresas
Las 50 primeras por patrimonio		
ANDINATEL S.A.	PICHINCHA	Transporte y Comercio
PACIFICTEL S.A.	GUAYAS	Transporte y Comercio
EMPRESA ELÉCTRICA DEL ECUADOR INC	GUAYAS	Electricidad
EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. EEQ	PICHINCHA	Electricidad
EMPRESAS ELÉCTRICA REGIONAL CENTRO SUR C.A.	AZUAY	Electricidad
EMPRESA ELÉCTRICA MANABÍ S.A EMELMANABI	MANABÍ	Electricidad
EMETEL S.A.	PICHINCHA	Servicios a empresas
SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A.	PICHINCHA	Comercio
GRUPO REPSOL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	Servicios a empresas
EMPRESA ELÉCTRICA RIOBAMBA S.A.	CHIMBORAZO	Electricidad
EMELGUR	GUAYAS	Electricidad
COMPAÑÍA DE CERVEZAS NACIONALES C.A.	GUAYAS	Industrias
EMPRESA ELÉCTRICA AMBATO S.A REGIONAL CENTRO NORTE	TUNGURAHUA	Electricidad
REPSOL MARKETING S.A.	PICHINCHA	Comercio

EMPRESA ELÉCTRICA PROVINVIAL COTOPAXI S.A. ELEPCOSA	COTOPAXI	Electricidad
PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	PICHINCHA	Industrias
INDUSTRIAS ALES C.A.	PICHINCHA	Industrias
INDUSTRIAS GUAPAN S.A.	CAÑAR	Industrias
HOTEL COLÓN GUAYAQUIL S.A.	GUAYAS	Comercio
ECUATORIANA DE AVIACIÓN S.A.	PICHINCHA	Transporte y Comercio
SHELL ECUADOR S.A.	GUAYAS	Industrias
CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S.A.	GUAYAS	Construcción
INDUSTRIAL DE GASEOSAS S.A.	PICHINCHA	Industrias
COMPANÍA ANÓNIMA EL COMERCIO	PICHINCHA	Industrias
COMPANÍA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A. ERCO	AZUAY	Industrias
Las 50 primeras por activos		
OVERSEAS PETROLEUM AND INVESTMENT CORPORATION	PICHINCHA	Minas y Canteras
CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	GUAYAS	Transporte y Comercio
IBM DEL ECUADOR C.A.	PICHINCHA	Comercio
ORYX ECUADOR ENERGY COMPANY	PICHINCHA	Minas y Canteras
GMAC DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	Servicios a empresas
NESTLÉ ECUADOR S.A.	PICHINCHA	Industrias
ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA	PICHINCHA	Comercio
Las 50 primeras por ventas		
MOBIL - OIL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	Comercio

MARESA	PICHINCHA	Industrias
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA	Industrias
INDUSTRIAL DANEC S.A.	PICHINCHA	Industrias

- Fuente: Super Intendencia de Compañías

ANEXO B-1



4

me 12/7

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con un servidor con capacidad para 400 usuarios, 22 terminales activas y 10 puntos de red. ▪ Aproximadamente 10 computadoras se usan exclusivamente para clipping services. ▪ Las bases de datos son compartidas en todas las máquinas, el acceso lo da el departamento de sistemas. ▪ Se crean constantemente páginas WEB para enviar de esta manera la información a los clientes. ▪ El departamento de sistemas saca respaldos provisionales de la información en forma quincenal. ▪ Se saca un respaldo en CD en forma mensual, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inexistencia de sistemas diseñados a propósito para adecuarse a las necesidades de la Firma. ▪ La incompatibilidad con los sistemas informáticos de los clientes. ▪ El retraso tecnológico por parte de los clientes. ▪ La corta velocidad en las telecomunicaciones en el país (internet). ▪ En el departamento de sistemas trabajan solamente dos personas, cuyo tiempo para resolver problemas y crear soluciones es limitado dada la gran demanda de sus servicios. ▪ No cuentan con una línea dedicada para comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La capacidad del servidor permite interactuar a varias personas en el procesamiento de la información. ▪ Las personas que trabajan en el departamento de sistemas están altamente capacitados. ▪ Los diseños para la transferencia de información son hechos a propósito y de acuerdo a las necesidades de la Firma. ▪ El costo de las páginas WEB y demás medios de transferencia de información es mínimo, ya que son diseñados por el propio departamento de sistemas de la Firma. ▪ Se ha creado una base 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tecnología utilizada debe renovarse y modernizarse; deberían adquirirse equipos de fibra óptica. ▪ Se debería contratar al menos una persona más para el departamento de sistemas por el momento. ▪ El crecimiento del departamento de sistemas debe ser paralelo al crecimiento de la Firma. ▪ Deben establecerse conexiones que puedan adaptarse a la situación tecnológica de los clientes. ▪ Debe adquirirse una línea dedicada exclusivamente a la transferencia de información a los clientes.

	<p>miso que es guardado en la caja de seguridad del banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toda la oficina trabaja en red, lo que facilita el intercambio de información así como el trabajo simultáneo de varias personas en uno o más archivos. ▪ Se maneja contactos de intranet con los clientes, lo que agiliza la transferencia de información y reportes. 	<p>externas (intranet).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo podría ser más moderno, en el país ya se está usando la tecnología de la fibra óptica. ▪ Existen problemas con las compañías de seguros ya que el principal activo de la firma es la información y esta es intangible y de difícil cuantificación en términos monetarios. ▪ 	<p>de datos denominada “de conocimiento compartido” que permite acceder a la información actualizada en forma permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se han establecido modelos adecuados para el procesamiento de la información utilizando los sistemas de office, sin costo alguno. ▪ 	
--	---	---	--	--

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones importantes son tomadas por el Gerente General ▪ Las decisiones parciales son tomadas por los gerentes de proyectos ▪ Cada una de las decisiones importantes son consultadas al Gerente General ▪ La mayoría de la gente de la Firma no desea tomar responsabilidades grandes ▪ El proceso de toma de decisiones está totalmente centralizado ▪ En cuanto a los clientes, las gestiones y negociaciones las realiza el Gerente General, acompañado del respectivo Gerente de Proyecto ▪ Las operaciones son controladas por cada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestión se ve limitada por la baja capacidad de los empleados de la firma en el proceso de toma de decisiones ▪ El proceso se centraliza en el Gerente General ▪ Las decisiones se demoran ▪ Los pequeños problemas no se resuelvan rápido ▪ Los clientes solo quieren tratar con el Ger. Gral. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantienen un control permanente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar la cultura de los clientes acostumbrándolos a tratar con los Gerentes de Proyectos e instruir a este fin a estos últimos el know how del Gerente General ▪ Establecer una lista de principales problemas posibles y asignarles un peso según el grado de afectación a la empresa y según este peso, asignarles la resolución de estos problemas y toma de decisiones a cada uno de los niveles de la empresa ▪ Realizar un control semanal de los problemas que se han presentado, las decisiones que se hayan tomado al respecto y el tiempo que implicó resolver estos

	<p>Gerente de Proyecto y estos a su vez son controlados por el Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La gestión empresarial está a cargo del Gerente General▪ Solamente cuatro personas aparte del Gerente General toman decisiones			<p>problemas</p> <p>Lograr el apersonamiento de las personas en los procesos operativos y de resolución de problemas por medio de reuniones constantes donde participen todos los miembros de la Firma.</p>
--	---	--	--	---

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados de la Firma son en su mayoría gente desde los 18 a los 26 años, exceptuando al Gerente General ▪ El 80% del personal está constituido por mujeres ▪ No todas las personas que trabajan en la Firma tienen aun un título terminal en sus carreras ▪ La gente es joven, con impulso y predisposición para aprender ▪ Alrededor del 70% de las personas que trabajan en la Firma son estudiantes universitarios, la gran mayoría son los empleados temporales ▪ La Firma se maneja bajo un organigrama semi horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La falta de experiencia evita que se tomen decisiones (aversión a la responsabilidad) ▪ El criterio del personal es muy limitado (baja capacidad de resolución de problemas) ▪ Conflictos internos: tendencia a la individualidad, luchas por poder (por manejo de proyecto) ▪ Manejo paternalista por parte del Ger. Gral. ▪ Peleas entre departamentos por recursos: gente, equipos, dinero, etc. ▪ Edad y sexo ▪ Chismes ▪ No trabajo en equipo ▪ Clima organizacional malo debido a: alta rotación del personal, tipo de trabajo (operativo) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel de responsabilidad ▪ Entrega permanente al trabajo ▪ Disposición para aprender ▪ Flexibilidad en los horarios ▪ Honestidad ▪ Gran capacidad de sacrificio ▪ Facilidad para adquirir buenos hábitos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar capacitaciones sobre liderazgo y resolución de problemas ▪ Cambio radical de actitud en el Gerente General: no debe resolver los problemas intrascendentes, debe orientar a la gente para que lo hagan e inducirlos a confiar en su capacidad de decisión e ir desechando el miedo. ▪ Implementar al menos una reunión trimestral de tipo social, a fin de mejorar la comunicación y por tanto el ambiente interno.

	<ul style="list-style-type: none">▪ Las tareas asignadas son determinadas por los Gerentes de Proyectos bajo la coordinación del Gerente General▪ Se realizan capacitaciones trimestralmente a todo el personal de la Firma▪ Se imparten capacitaciones en las áreas de manejo de proyectos, utilización de sistemas: bases de datos	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de visión (resultados a corto plazo)▪		
--	--	--	--	--

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo ▪ Los encargados de determinar el tipo de investigación requerida por proyecto son los Gerentes de Proyecto bajo la coordinación del Gerente General ▪ En ciertos casos se subcontrata las investigaciones cualitativas ▪ Para las investigaciones se toman públicos de las bases de datos de la Firma y de los clientes ▪ Las investigaciones, resultados y productos son almacenados en bases de datos permanentes ▪ Todas las personas de la Firma tienen acceso a la información resultante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el país existen muy pocas fuentes secundarias ▪ El costo de las investigaciones es alto ▪ Personal escaso ▪ Las herramientas utilizadas no son diseñadas a propósito ▪ Imposibilidad de usar técnicas más complejas porque la gente no las acepta (evaluación psicológica, etc.) ▪ La recolección de datos es lenta en nuestro segmento: cita, visita, entrevista, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se logra identificar el mercado objetivo (a través de las necesidades) ▪ Las acciones son dirigidas a segmentos rentables ▪ Los recursos disponibles son bien utilizados ▪ Se desarrollan productos de acuerdo a necesidades puntuales ▪ Margen de error sumamente bajo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedir a sistemas el diseño de herramientas a propósito ▪ Realizar reuniones con el equipo que se encargará de cada proyecto a fin de enriquecerse con los aportes o ideas en cuanto a la metodología a utilizarse. ▪ Designar a una persona para que sea la encargada de manejar las agendas y obtener citas en los distintos públicos de todas las personas que hacen trabajo de campo dentro de la Firma

	<p>de las investigaciones</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los resultados brutos de las investigaciones son procesados por los Gerentes de proyectos y luego por el Gerente General▪ Las investigaciones son permanentes dentro de la Firma, debido al tipo de procesos ejecutados▪			
--	---	--	--	--

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se maneja una administración por objetivos, de acuerdo a cada proyecto ▪ Los recursos son compartidos y se usan de manera cruzada ▪ Se realiza una planificación cada tres meses ▪ Se localizan recursos de acuerdo a la importancia de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad tiene problemas por el manejo segmentado de cuentas ▪ El control no es suficientemente eficiente ▪ Los costos no pueden ser controlados efectiva e inmediatamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidad en el manejo de los proyectos (flexibilidad) ▪ Cada gerente de proyecto controla sus recursos y su rentabilidad ▪ El control a los Gerentes de Proyectos es más fácil que controlar a cada integrante de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer estándares y procedimientos básicos de control, sin burocratizar los egresos. ▪ Evaluación para asignación de recursos. ▪ Registrar cualquier egreso al momento de efectuarse. ▪ Reducir el número de cuentas y trabajar con dos o tres principales.
FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se maneja por proyecto ▪ El Gerente de cada proyecto evalúa la producción por persona y por acción y luego estos a su vez son evaluados por el Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de manejo por proyecto no permite medir de manera constante en forma global la producción de la Firma ▪ No hay capacidad de manejo de muchos proyectos al mismo tiempo por limitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se logra elevar los niveles de productividad por persona en el tiempo previsto (sistemas de control) ▪ Sistema de evaluaciones permanente ▪ Personal inactivo en algún proyecto pasa a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener el nivel de contrataciones al nivel más bajo que se pueda antes de comenzar a aumentar el tiempo de entrega de resultados. ▪ Realizar evaluaciones consolidadas en forma mensual o trimestral dl avance de todos los

		de personal	otro <ul style="list-style-type: none">▪ Se establecen niveles de producción por empleado	proyectos o productos en ejecución <ul style="list-style-type: none">▪ Invertir en tecnología que permita minimizar tiempo y maximizar los niveles de productividad▪ Utilizar la política interna de recursos cruzados, tanto tecnológicos como humanos, de información, de capital, etc.
--	--	--------------------	---	---

FACTOR	DESCRIPCIÓN	LIMITACIONES / DEBILIDADES	FORTALEZAS	RECOMENDACIONES
FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se maneja con recursos propios ▪ El manejo financiero se basa en un estricto apego a presupuestar y al flujo de caja disponible ▪ Pagos proveedores semanal de acuerdo a ingresos previstos ▪ No deudas ▪ Se analiza planificación cada tres meses ▪ En caso de emergencias se utilizan sobregiros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen recursos adicionales por lo que el flujo de caja puede verse interrumpido por falta de pago de algún cliente ▪ No reservas monetarias ▪ No hay capital de operación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No endeudamiento ▪ Manejo efectivo de recursos (JIT) ▪ Niveles de rentabilidad son altos y controlados ▪ Saben cuanto ganan y cuanto gastan ▪ Pago por intereses de sobregiros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear de poco en poco una reserva de capital que esté disponible solo a manera de préstamo para la misma Firma, y sea utilizada en caso de emergencia y repuesta a la brevedad posible. ▪ Realizar una programación mensual de los gastos y pagos a realizarse.

ANEXO B-2

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

TECNOLOGÍA	PRIORIDAD
La tecnología utilizada debe renovarse y modernizarse; deberían adquirirse equipos de fibra óptica.	2B
Se debería contratar al menos una persona más para el departamento de sistemas por el momento.	1B
El crecimiento del departamento de sistemas debe ser paralelo al crecimiento de la Firma.	1B
Deben establecerse conexiones que puedan adaptarse a la situación tecnológica de los clientes.	1B
Debe adquirirse una línea dedicada exclusivamente a la transferencia de información a los clientes.	1B
GESTIÓN	PRIORIDAD
Cambiar la cultura de los clientes acostumbrándolos a tratar con los Gerentes de Proyectos e instruir a este fin a estos últimos el know how del Gerente General	2ª
Establecer una lista de principales problemas posibles y asignarles un peso según el grado de afectación a la empresa y según este peso, asignarles la resolución de estos problemas y toma de decisiones a cada uno de los niveles de la empresa	1ª
Realizar un control semanal de los problemas que se han presentado, las decisiones que se hayan tomado al respecto y el tiempo que implicó resolver estos problemas	1ª
Lograr el apersonamiento de las personas en los procesos operativos y de resolución de problemas por medio de reuniones constantes donde participen todos los miembros de la Firma.	1ª
RECURSOS HUMANOS	PRIORIDAD
Brindar capacitaciones sobre liderazgo y resolución de problemas	2B
Cambio radical de actitud en el Gerente General: no debe resolver los problemas intrascendentales, debe orientar a la gente para que lo hagan e inducirlos a confiar en su capacidad de decisión e ir desechando el miedo.	1ª*
Implementar al menos una reunión trimestral de tipo social, a fin de mejorar la comunicación y por tanto el ambiente interno.	2B
INVESTIGACIÓN	PRIORIDAD
Pedir a sistemas el diseño de herramientas a propósito	1ª
Realizar reuniones con el equipo que se encargará de cada proyecto a fin de enriquecerse con los aportes o ideas en cuanto a la metodología a utilizarse.	1ª

Designar a una persona para que sea la encargada de manejar las agendas y obtener citas en los distintos públicos de todas las personas que hacen trabajo de campo dentro de la Firma	2B
ADMINISTRACIÓN	PRIORIDAD
Establecer estándares y procedimientos básicos de control, sin burocratizar los egresos.	1 ^a
Evaluación para asignación de recursos.	1 ^a
Registrar cualquier egreso al momento de efectuarse.	1 ^a
Reducir el número de cuentas y trabajar con dos o tres principales.	2 ^a
PRODUCTIVIDAD	PRIORIDAD
Mantener el nivel de contrataciones al nivel más bajo que se pueda antes de comenzar a aumentar el tiempo de entrega de resultados.	2 ^a
Realizar evaluaciones consolidadas en forma mensual o trimestral del avance de todos los proyectos o productos en ejecución	2 ^a
Invertir en tecnología que permita minimizar tiempo y maximizar los niveles de productividad	2B
Utilizar la política interna de recursos cruzados, tanto tecnológicos como humanos, de información, de capital, etc.	1 ^a
FINANCIERO	PRIORIDAD
Crear de poco en poco una reserva de capital que esté disponible solo a manera de préstamo para la misma Firma, y sea utilizada en caso de emergencia y repuesta a la brevedad posible.	1B
Realizar una programación mensual de los gastos y pagos a realizarse.	2 ^a

RANGO DE CALIFICACIONES:

- 1^a: Muy importante, no implica costo
- 1B: Muy importante, implica costo
- 2^a: Medianamente importante, no implica costo
- 2B: Medianamente importante, implica costo
- 3^a: No tan importante; no implica costo
- 3B: No tan importante, implica costo

ANEXO C-1

Quelques

CUESTIONARIO

Muy buenos días (tardes). Mi nombre es de Church & Chambers Z.G.. Estamos realizando una investigación cuyos resultados nos permitirán sugerir nuevos derroteros para una organización empresarial. Por esta razón, recurrimos a usted, como representante de un importante organismo de opinión, para conocer su criterio personal sobre aspectos relevantes para el desarrollo de una organización que cubra las expectativas de los usuarios del sector.

Esta entrevista requerirá de aproximadamente 30 minutos de su tiempo, y una apreciación lo más objetiva posible, ya que todas las preguntas incluyen su opinión personal. Puede estar seguro que las preguntas propuestas para esta investigación no tocan temas sensibles a su posición en particular y no comprometen su posición dentro de las cámaras. Es necesario aclarar también que los resultados de la investigación serán presentados en forma de conglomerado sobre la base de todas las opiniones de los participantes. Adicionalmente sus respuestas a esta investigación serán mantenidas dentro de la más estricta confidencialidad.

DATOS DE CLASIFICACION

1- Fecha de Nacimiento /__ / __ / __ 2- Edad __ Años

3- Estado Civil S C D V 4- No. hijos 1 2 3 4 5 6 7 8 +

5- Actividad a la que se dedica a parte de su vinculación a la cámara: _____

6- Tendencia Ideológica en la que usted se alinea :
 DER __ IZ __ Centro __ Otra __ Comentario: _____

7- Religión que practica: _____

8- Educación:

Primaria	_____	Establecimiento	_____
Secundaria	_____	Establecimiento	_____
Universitaria	_____	Establecimiento	_____
Postgrado	_____	Establecimiento	_____
Otros	_____	Establecimiento	_____

9- Deportes que practica regularmente:

Fútbol	<input type="checkbox"/>	Voley	<input type="checkbox"/>	Basquetball	<input type="checkbox"/>	Automovilismo	<input type="checkbox"/>
Velerismo	<input type="checkbox"/>	Gimnasia	<input type="checkbox"/>	Tenis	<input type="checkbox"/>	Raquetball	<input type="checkbox"/>
Pelota Nac.	<input type="checkbox"/>	Ping Pong	<input type="checkbox"/>	Golf	<input type="checkbox"/>	Squash	<input type="checkbox"/>
Natación	<input type="checkbox"/>	Equitación	<input type="checkbox"/>	Otros	_____		

10 - Podría usted indicarnos el nombre de 3 periódicos y 3 revistas que usted lee regularmente. Podría usted indicarnos además a cual de ellos se encuentra suscrito actualmente:

	Periódicos	L	S	Revistas	L	S
1	El Comercio			1 Gestión		
2	Diario Hoy			2 Ekos Economía		
3	Ultimas Noticias			3 Diners		
4	Diario La Hora			4 Vistazo		
5	El Mercurio			5 Visión		
6	El Universo			6 Cosas		
7	El Expreso			7 Hogar		
8	El Telégrafo			8 Análisis Semanal		
9	El Financiero			9 Saeta		
10	El Extra			10 Cash		
11	Líderes			11 América Economía		
12	El Tiempo			12 PC World		
13	Tiempos de Mundo			13 Computer World		
14	El Meridiano			14 Cielo Abierto		
15	Metropolitano			15 Bellsouth Magazine		
16	El Heraldo			16 TV Guía		
17	El Nacional			17 Estadio		
18	Los Andes			18 Novias		
19				19		
20				20		

11- Podría indicarnos que secciones prefiere leer :

Periódicos: 1- _____
 2- _____
 3- _____

Revistas 1- _____
 2- _____
 3- _____

12- Podría usted nombrar a 3 periodistas.

1- _____
 2- _____
 3- _____

13- Podría usted indicarnos que canales de televisión prefiere mirar:

1- _____
 2- _____
 3- _____

14- Podría usted indicarnos qué programas de televisión mira con mayor frecuencia?

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

15- Podría usted indicar que emisoras de radio prefiere escuchar?

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____

16- Podría usted indicar qué programas de radio prefiere escuchar?

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____
- 4 - _____
- 5 - _____

17- Podría usted indicarnos el nombre de 3 personas líderes en esta cámara?

- a) _____ b) _____ c) _____

18- Podría usted indicarnos a las 3 personas que usted considera son las más respetables en el Ecuador?

- 1- _____ 2- _____ 3- _____

De entre estas personas a quien respeta usted más ? _____

19- Podría usted recordar tres líderes mundiales.

- a) _____ b) _____ c) _____

20- Que equipo de fútbol es su favorito _____

ALGUNOS DATOS DE EVALUACIÓN

1- Solicitamos a usted califique a cada uno de los siguientes organismos según su criterio; para ello favor utilizar una escala de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta para el adjetivo y 1 la más baja.

	AGIL	EFICIENTE	POLITICO	UTIL	CONTROLADOR	MONOPOLICO	INOPERANTE
CONATEL							
SUPTTEL							
VICEPRESIDENCIA DE LA R.							
ANDINATEL							
PACIFICTEL							
MOP							
CONAM							
FONDO DE SOLIDARIDAD							
SENATEL							
ASETEL							

2- COMPLETAR LA FRASE

- 1- La labor de una empresa responsable es _____
- 2- La labor de una camara es _____
- 3- Mi partido es _____
- 4- Los impuestos son _____
- 5- Una empresa respetable debe _____

3- PREGUNTAS DE OPINION

3.1 Podría usted a su criterio indicarnos las tres empresas más importantes del país

- a.- Respuesta _____
 Razón _____

b.- Respuesta _____
 Razón _____

c.- Respuesta _____
 Razón _____

3.2 Podría usted indicarnos las 3 empresas más respetadas en nuestro país

a.- Respuestas _____
 Razón _____

b.- Respuestas _____
 Razón _____

c.- Respuestas _____
 Razón _____

4- En la siguiente lista por favor señale los atributos que usted cree hacen respetable a la labor de una empresa. Favor señalar en orden de importancia siendo 1 lo más importante y 5 lo menos importante. (No puede repetirse más de dos veces un número).

ATRIBUTOS	Ranking				
	1	2	3	4	5
Eficiencia	1	2	3	4	5
Labor Social	1	2	3	4	5
Pago de Impuestos	1	2	3	4	5
Generación Empleo	1	2	3	4	5
Ambiente Laboral	1	2	3	4	5
Calidad de Productos	1	2	3	4	5
Nivel de exportación	1	2	3	4	5
Generación de Servicios	1	2	3	4	5
Política de Medio Ambiente	1	2	3	4	5

5- Podría usted indicarnos 3 personajes que considera son líderes empresariales.

Líder	Razon
1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____

6 - Cuáles considera usted son las principales empresas de telecomunicaciones en el mundo, a cuál de ellas invitaría usted a participar en el país y porque?

.....

.....

.....

.....

7 - A su criterio qué calificación utilizaría para definir a las siguientes empresas. Favor utilizar una escala de 1 a 3, siendo 3 la calificación más alta para el adjetivo.

Empresas	Seria	Eficiente	Política	Confiable	Genera divisas	Ecuatoriana	Paga Impuestos
Porta							
Andinatel							
Bellsouth							
Pacifictel							
Suptel							

8 - Según su criterio qué adjetivos otorgaría a los siguientes personajes. Utilice los adjetivos que usted considere ADECUADOS.

Ricardo Noboa			
Hugo Ruiz (Suptel)			
Carlos Blanco (Bellsouth)			
Carlos Saenz (Andinatel)			
Rogelio Viesca (Porta)			

9 - En su opinión y de manera objetiva qué otros personajes o empresas de telefonía usted considera deberían intervenir en el sector telefónico y porque?

NOMBRE	RAZON
a)	-----
b)	-----
c)	-----
d)	-----

10 - Si estuviera en sus manos el definir el futuro de las telecomunicaciones en el Ecuador, que es lo que usted haría?

11 - Qué consejo le daría usted a una empresa que quisiera invertir en las siguientes áreas:

11.01 Electricidad

11.02 Telefonía Fija.....

11.03 Telefonía Celular.....

11.04 Internet.....

12 - Qué regulaciones o normas adicionales si alguna impondría o quitaría a los siguientes sectores productivos y por qué?

12.01 Telefonía Fija

Quitaría Impondría ?.....
 Razón.....

12.02 Telefonía Celular

Quitaría Impondría ?.....
 Razón.....

12.03 Servicios de Internet

Quitaría Impondría Que?
Razón.....

13-Que pediría usted a las empresas de telecomunicaciones que trabajan en el país?

Fecha _____

Firma _____

EVALUACIÓN

1. ¿Qué publicidad en televisión de las compañías telefónicas, usted recuerda más?

PUBLICIDAD

COMPAÑÍA

¿Por qué?

2. ¿Qué propaganda de las compañías telefónicas no le gusta, porqué?

PUBLICIDAD _____

Razón: _____



CUESTIONARIO CLIENTES

Muchas gracias por participar en esta entrevista, estamos realizando un estudio sobre las empresas que brindan servicio telefónico. Quisiera que usted me diera sus opiniones acerca de unos temas específicos. Los resultados del estudio permitirán desarrollar una serie de estrategias y políticas que redundarán en su propio beneficio. La información que nos proporcione será confidencial y de mucha utilidad para el desarrollo de estas estrategias.

FECHA: _____ HORA _____
ENTREVISTADOR: _____

1. DATOS DE CLASIFICACION

01 NOMBRE: _____ 02 CIUDAD: _____

03 EDAD

01 18-25 años <input type="checkbox"/>	02 26-32 años <input type="checkbox"/>	03 33-40 años <input type="checkbox"/>
04 41-50 años <input type="checkbox"/>	05 51-65 años <input type="checkbox"/>	06 mas 65 años <input type="checkbox"/>

04 GÉNERO 01 M 02 F 05 ESTADO CIVIL: 01 S 02 C 03 D 04

05 NIVEL DE ESTUDIOS: 01 P 02 S 03 S 04 M 05

06 CASA: 01 P 02 A 03 O

07 OCUPACION _____ 08 LUGAR DE TRABAJO: _____

08 INGRESOS MENSUALES FAMILIARES:

01 100-300 USD <input type="checkbox"/>	02 300-600 USD <input type="checkbox"/>	03 600-900 USD <input type="checkbox"/>
04 900-2000 USD <input type="checkbox"/>	05 2000-5000 USD <input type="checkbox"/>	06 más de 5000 USD <input type="checkbox"/>

09 MANEJO DEL DINERO: 01 CC 02 CA 03 TC V ___ D ___ MG ___ M ___

10 CUAL ES SU GASTO MENSUAL EN:

Viveres _____ Transporte _____ Colegio _____

Diversion _____ Ahorro _____



2 DE CUENTA

2.1 TIENE UD. CELULAR 01 SI (Pase a 2.2) 02 No (Termine hasta 2.7)

2.2 POR QUÉ COMPRÓ UD. UN TELÉFONO CELULAR

01 Seguridad 02 Comodidad 03 Necesidad

2.3 QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA UD. UN TÉLEFONO CELULAR

Sin importancia Muy importante

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

2.4 DE QUE COMPAÑÍA ES ABONADO 01 Bellsouth 02 Porta Celular

2.5 SU CELULAR ES: 01 Corporativo

02 Personal

03 Prepago

2.6 TIENE INTENCIONES DE CAMBIAR SU TELÉFONO CELULAR DURANTE LOS PRÓXIMOS SEIS MESES

01 SI 02 NO

2.7 PORQUÉ NO TIENE SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR

(2.7.1) Precios altos

(2.7.2) Falta de cobertura

(2.7.3) Mal servicio

(2.7.4) Mala señal

(2.7.5) Desconfianza en el servicio

(2.7.6) Otros, cuál _____

2.8 LE GUSTARÍA TENER SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR

01 SI 02 NO

2.9 CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE POR ESTE SERVICIO

(2.9.1) de \$4 a 10

(2.9.2) de \$10 a 20

(2.9.3) de \$20 a 30

(2.9.4) de \$30 a 50

(2.9.5) de \$50 en adelante

2.10 COMO LE GUSTARIA QUE FUERA SU TELÉFONO CELULAR

- (2.10.1) Digital (2.10.2) Liviano
(2.10.3) Pequeño (2.10.4) De varios colores
(2.10.5) Varios accesorios (2.10.6) Otros.cuál _____

2.11 COMO LE GUSTARIA QUE FUESE EL SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR

2.12 POR FAVOR INDIQUE LA MANERA COMO LE GUSTARIA SEA COBRADO EL SERVICIO DE TELEFONÍA CELULAR

- (2.12.1) A través de Tarjeta de Crédito (2.12.2) Débito de la cuenta bancaria
(2.12.3) Efectivo (Prepago) (2.12.4) Rol de pagos
(2.12.5) Otros.cuál _____

3. DATOS GUSTOS Y PREFERENCIAS

Por favor escoja según sus gustos y preferencias en:

3.1 PERIÓDICOS QUE LEE:

01 El Comercio	02 El Hoy	03 Expreso	
04 Mercurio	05 El Telegrafo	06 El Universo	
07 Otros			

3.2 SECCIONES QUE PREFIERE:

01 Autos	05 Deportes	09 Finanzas	
02 Bolsa	06 Economia	10 Internacional	
03 Cocina	07 Editorial	11 Moda	
04 Clasificados	08 Negocios	12 Otra	

3.3 CANALES DE TV QUE PREFERE:

01 Ecuavisa	06 Telerama	11 Cinemax	16 Sony
02 Teleamazonas	07 Asoma TV	12 Discovery	17 Cine Canal
03 Telecentro	08 SI TV	13 Fox	18 MTV
04 Gamavisión	09 Cable Vision	14 HBO	19 WB
05 Telesistema	10 CNN	15 Cable Noticias	20 Otro

3.4 PROGRAMA DE TV QUE PREFERE:

01 Noticias	06 Infantiles	11 Culturales
02 Novelas	07 Religiosos	12 Cómicos
03 Programas-en Vivo	08 Musicales	13 Ecológicos
04 Peliculas	09 Reportajes/Documentales	14 Cocina
05 Concursos	10 Deportivos	15 Otros

3.5 REVISTAS QUE LEE:

01 Ekos	04 Vistazo	07 Dinners
02 Gestión	05 Hogar	08 Estadio
03 America Economía	06 Cosas	09 Otras

3.6 DEPORTE QUE PRACTICA:

01 Fútbol	05 Squash	09 Natacion
02 Voley Ball	06 Raquet	10 Ciclismo
03 Tenis	07 Equitacion	11 Atletismo
04 Golf	08 Parapente	12 Otros



4. OPINION

Por favor escoja según su criterio bajos los siguientes estándares: 1 (Totalmente de acuerdo), 2 (de acuerdo), 3 (no comparto completamente), 4 (no estoy de acuerdo)

4.1	EL DEPORTE ES INDISPENSABLE PARA MANTENERSE ALERTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	LOS POLITICOS SON LA BASE DE LA SOCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	SIN POLITICA LA SOCIEDAD NO EXISTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	LA POLITICA CORROMPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	EL PODER CORROMPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES TIENEN MUCHO PODER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES CORROMPEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	LAS COMPAÑIAS MULTINACIONALES GENERAN EMPLEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	LAS COMUNICACIONES DEBERIAN ESTAR EN MANOS PRIVADAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	LOS CELULARES PRESTAN MUCHA UTILIDAD, PERO SON MUY CAROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	LA COMUNICACIÓN ES LA BASE DE LA NUEVA SOCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	SI NO TIENE CELULAR NO ESTA COMUNICADO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	LOS NUEVOS SISTEMAS DE COMUNICACION HAN CAMBIADO LA VIDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	LA RELIGION ES BASICA PARA LA SOCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	LOS INDIGENAS DEBERIAN ESTAR EN EL PODER	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	LAS MUJERES HAN PERDIDO SU DECENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.17	LAS MUJERES DEBERIAN ESTAR MAS CON LA FAMILIA Y MENOS EN EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.18	LOS VIAJES AMPLIAN NUESTRO CRITERIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.19	EL TENER INTERNET ES INDISPENSABLE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.20	LOS PROGRAMAS DE TELEVISION EN EL ECUADOR SON FRANCAMENTE MALOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.21	LOS SINDICATOS FRENAN EL DESARROLLO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.22	LOS EMPRESARIOS DEBERIAN SER MAS CONCIENTES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. SATISFACCION CLIENTE (solo si 2)

De acuerdo a la escala donde 1 es considerado negativo y 5 positivo ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño de su compañía de telefonía celular en:

5.1 SERVICIO

Insatisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Satisfecho

5.2 COBERTURA

Mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Buena

5.3 PRECIO

Bajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Alto

5.4 PLANES PROMOCIONALES

Pobres

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Efectivos

5.5 RESOLUCION DE PROBLEMAS Y QUEJAS DE LOS CLIENTES

Lenta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agil

5.6 ASESORIA BRINDADA AL CLIENTE

Mala

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Buena

EVALUACIÓN

1. ¿Qué publicidad en televisión de las compañías telefónicas, usted recuerda más?

PUBLICIDAD

COMPAÑÍA

¿Por qué?

2. ¿Qué propaganda de las compañías telefónicas no le gusta, por qué?

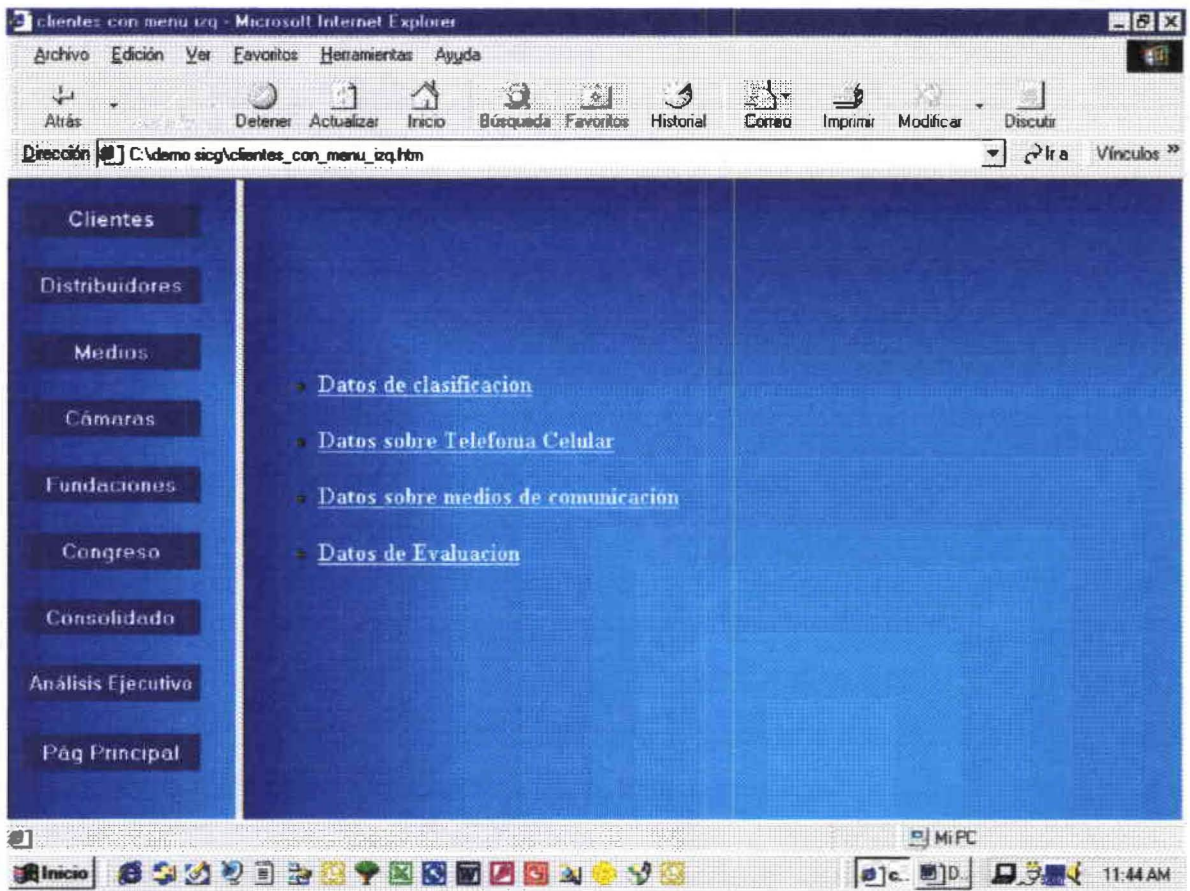
PUBLICIDAD _____

Razón: _____

ANEXO C-2

Revisión





Document1 - Microsoft Word

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Tabla Ventana Z

Todos los elementos Normal Times New Roman 12 85%

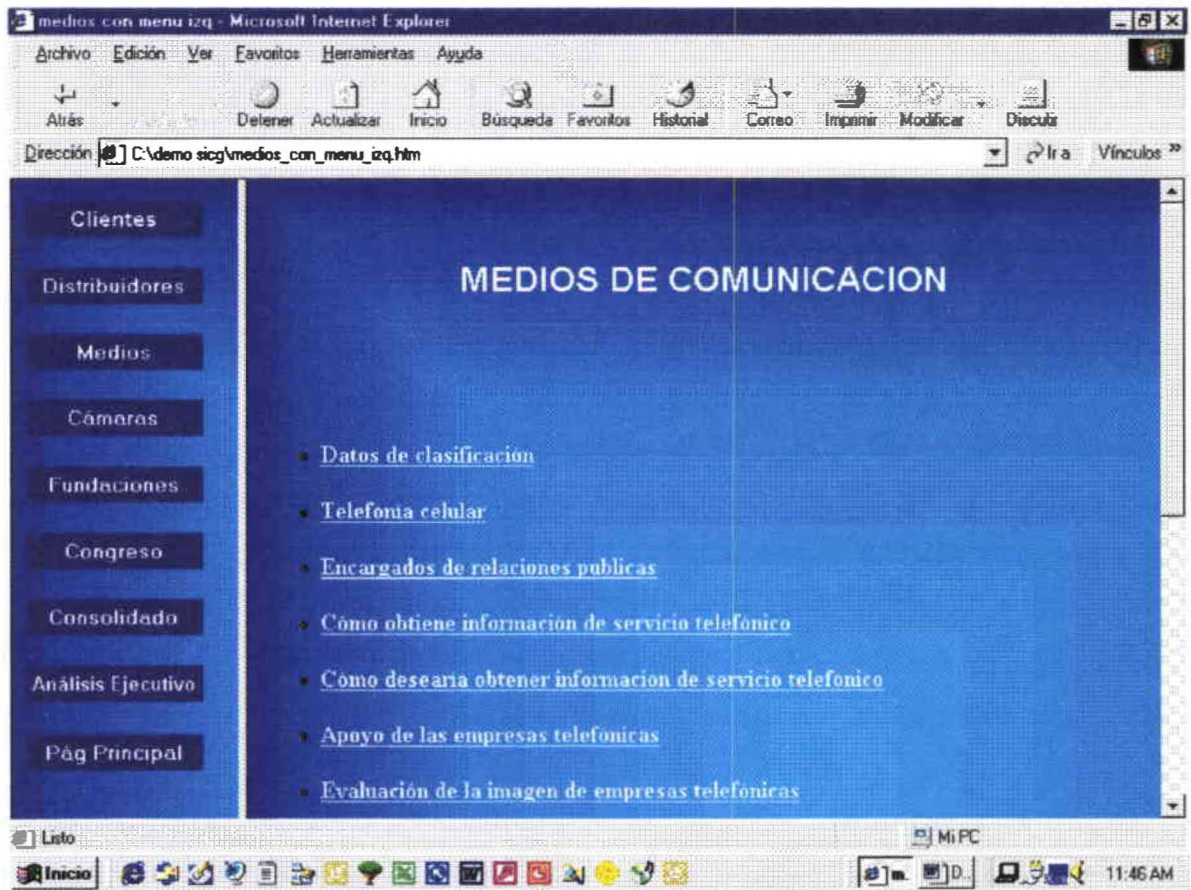
DISTRIBUIDORES

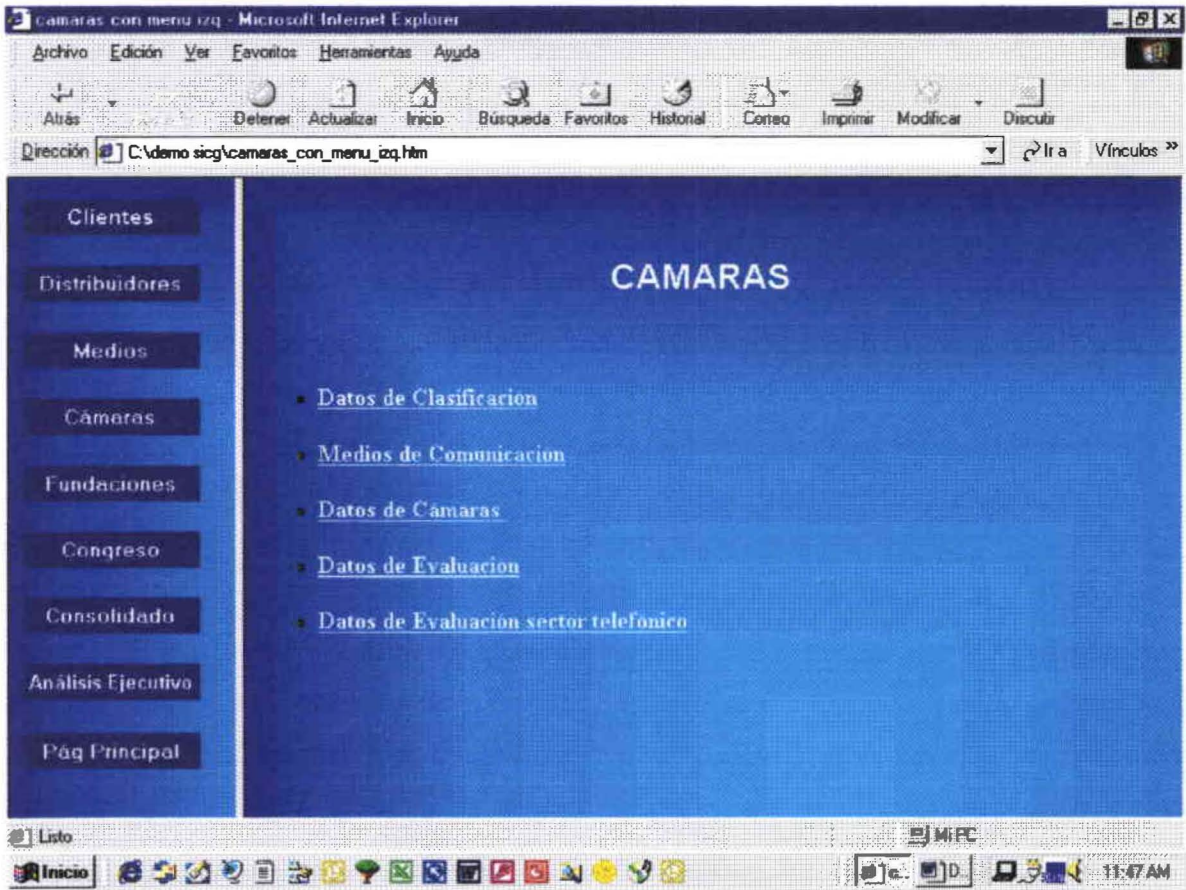
- Datos de clasificación
- Datos medios de comunicación
- Datos de servicio celular
- Datos de empresas multinacionales
- Razones para trabajar con la empresa
- Calificación de su compañía
- Principal limitante para la comunicación

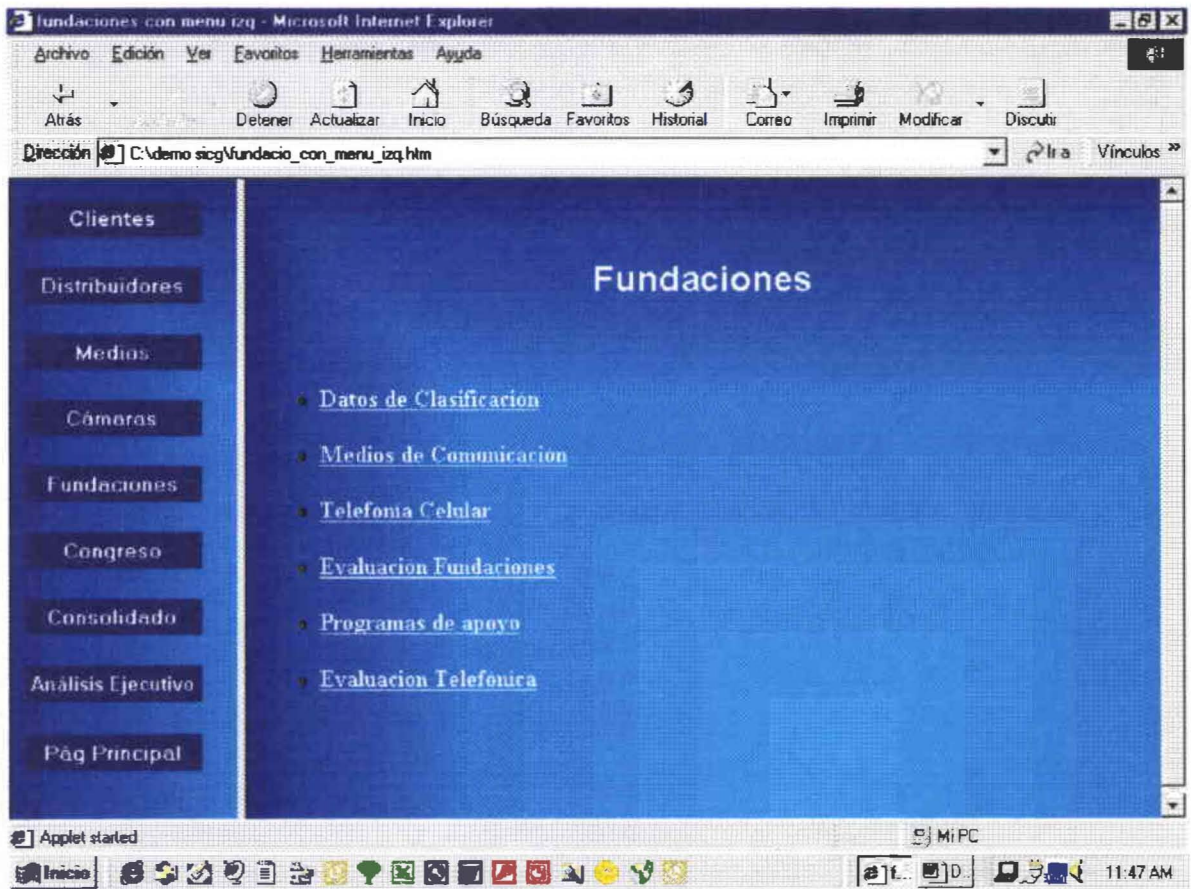
Dibujo Autoformas

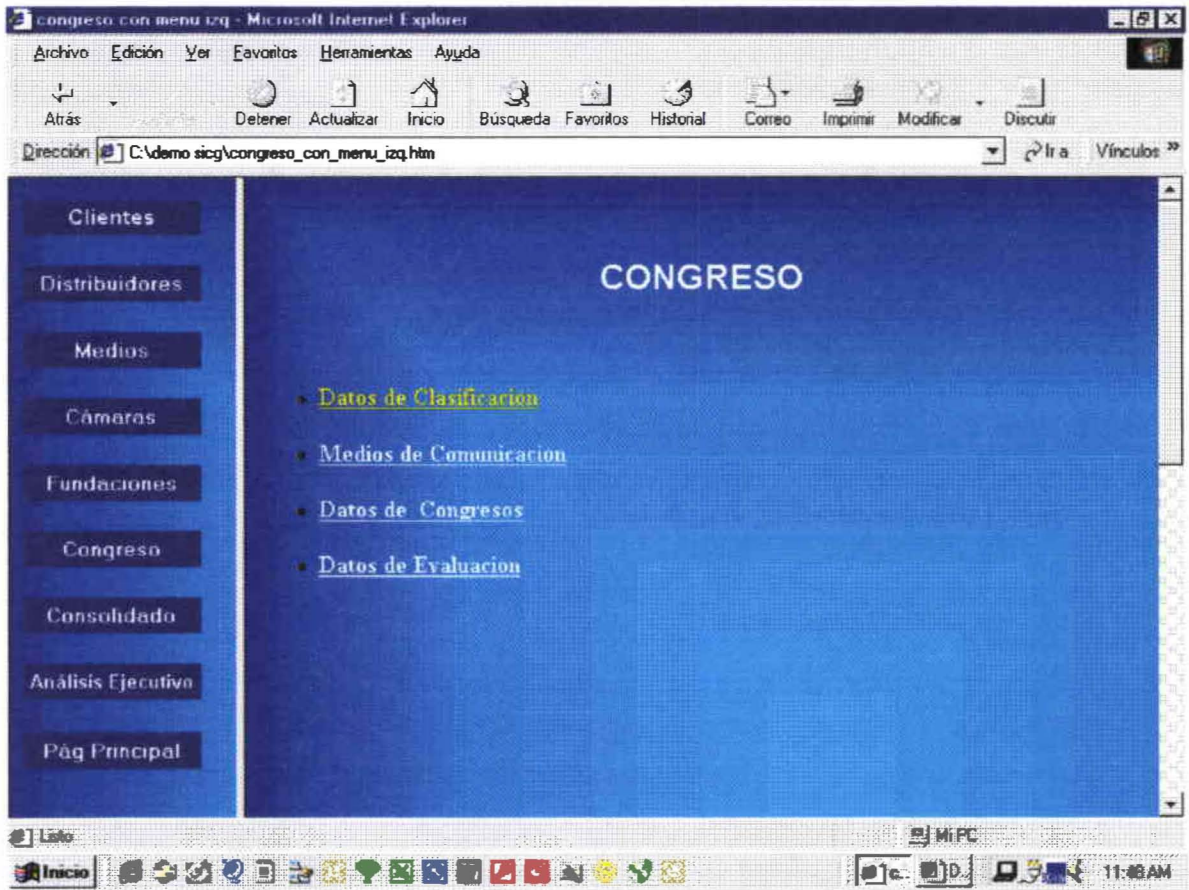
Pág. 2 Sec. 1 2/2 A 14.6 cm Ln. 3 Col. 1

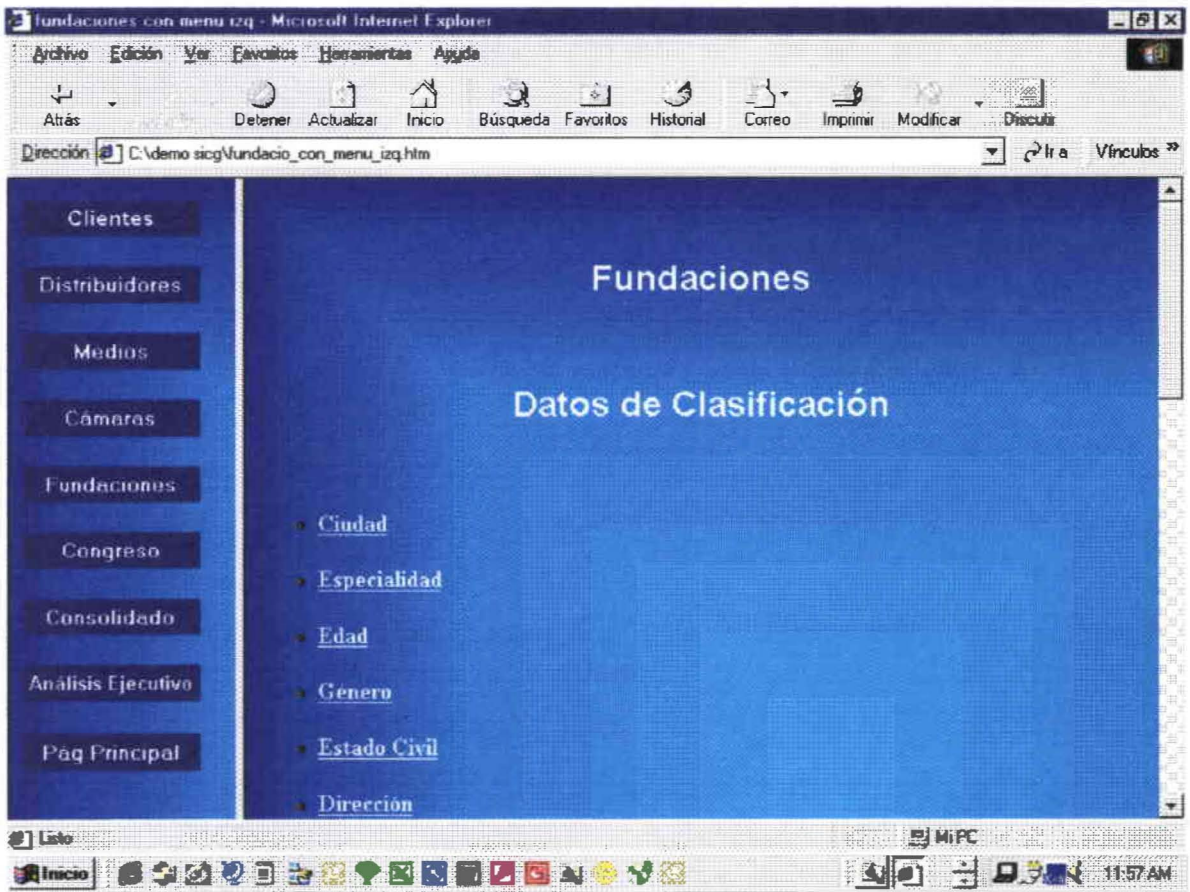
11:45 AM

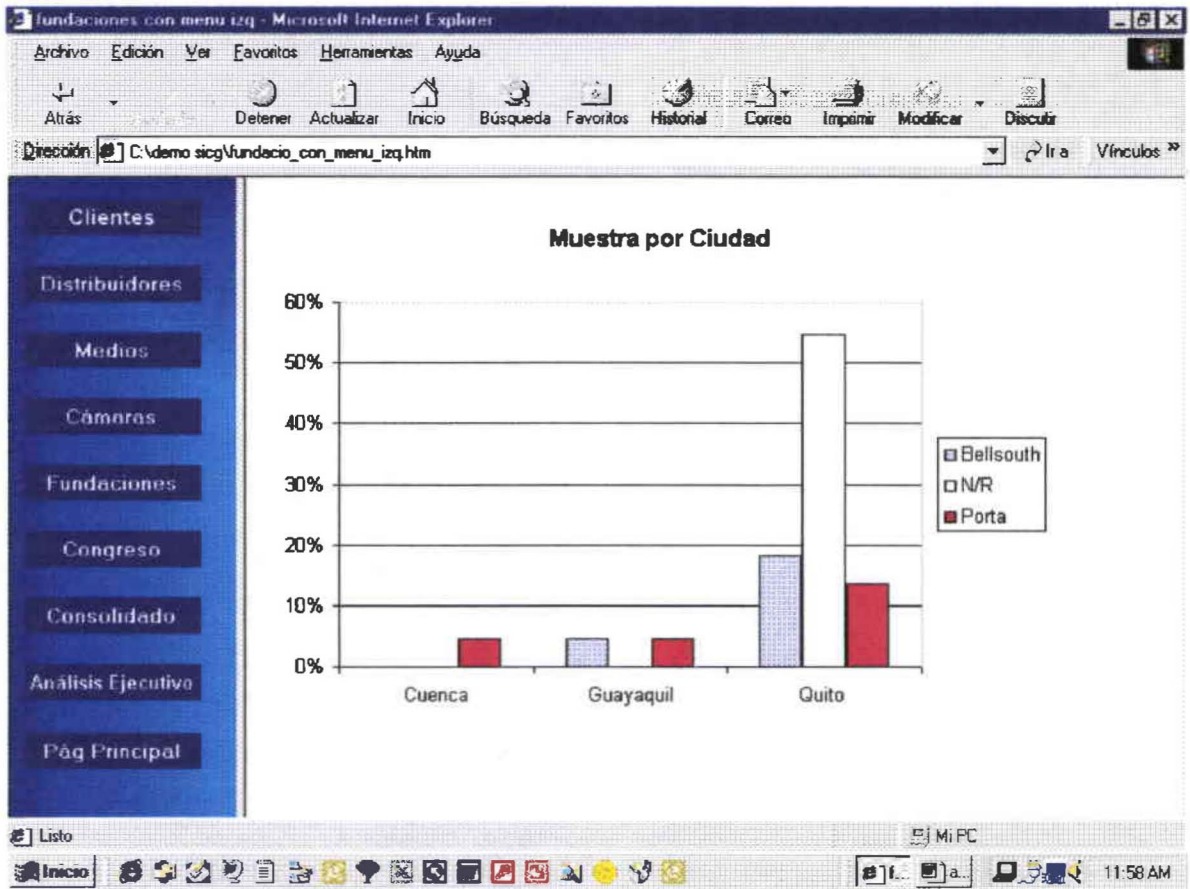












ANEXO C-3

Características de cada uno de los grupos Psicográficos de acuerdo a las demografías en el Ecuador.

VALS 2

1.- ACTUALIZADORES : INDEPENDIENTES, LIDERES, TOMAN RIESGOS

HOMBRES: 57% MUJERES : 43%

ESTADO CIVIL			EDUCACION			TAMAÑO DEL HOGAR			HIJOS DEPENDIENTES		
1	Casados	70%	1	Primaria Completa	1%	1	Una Persona	8%	1	MENOR DE 6 AÑOS	19%
2	Solteros	18%	2	Bachiller Secundaria	7%	2	Dos Personas	30%	2	DE 6 A 11 AÑOS	22%
3	Divorciados	9%	3	Va a la Universidad	24%	3	Tres Personas	23%	3	DE 12 A 17 AÑOS	27%
4	Viudos	3%	4	Graduado Universitario	27%	4	Cuatro o mas Personas	39%		TOTAL	68%
	TOTAL	100%	5	Postgrado o Master	41%		TOTAL	100%			
				TOTAL	100%						

CASA PROPIA			INGRESO DEL HOGAR			OCUPACION			EDAD PROMEDIO		
1	TIENE	0.84	1	Menos de un millon	0%	1	Profesionales/Tecnicos	34%	1	18-24	7%
2	NO TIENE	0.16	2	1.000.000 - 1.999.000	1%	2	Funciones Gerenciales	18%	2	25-29	5%
	TOTAL	1	3	2.000.000 - 2.999.000	3%	3	Mandos Medios/ Ventas	15%	3	30-34	13%
			4	3.000.000 - 4.999.000	25%	4	Artesanos/ Comerciantes	14%	4	35-44	27%
			5	5.000.000 - 9.999.000	54%	5	Operarios/ Trabajadores	3%	5	45-54	22%
			6	10.000.000 ó mas	17%	6	Otros Empleados	3%	6	55-64	14%
				TOTAL	100%	7	Labores Domesticas/ Estudiantes/ R	13%	7	65+	12%
				Promedio Ingresos	6.2'		TOTAL	100%		EDAD MEDIA 45	

2.- CUMPLIDORES: ORGANIZADOS, INTELECTUALES , SEGUROS

HOMBRES: 46% MUJERES : 54%

ESTADO CIVIL			EDUCACION		TAMAÑO DEL HOGAR		HIJOS DEPENDIENTES				
1	Casados	71%	1	Primaria Completa	1%	1	Una Persona	14%	1	MENOR DE 6 AÑ	17%
2	Solteros	9%	2	Bachiller Secundaria	18%	2	Dos Personas	42%	2	DE 6 A 11 AÑOS	23%
3	Divorciados	12%	3	Va a la Universidad	26%	3	Tres Personas	18%	3	DE 12 A 17 AÑO	26%
4	Viudos	8%	4	Graduado Universita	34%	4	Cuatro o mas Personas	26%		TOTAL	61%
	TOTAL	100%	5	Postgrado o Master	21%		TOTAL	100%			
				TOTAL	100%						

CASA PROPIA			INGRESO DEL HOGAR		OCUPACION		EDAD PROMEDIO				
1	TIENE	87%	1	Menos de un millon	5%	1	Profesionales/Tecnicos	28%	1	18-24	2%
2	NO TIENE	13%	2	1.000.000 - 1.999.00	11%	2	Funciones Gerenciales	12%	2	25-29	8%
	TOTAL	100%	3	2.000.000 - 2.999.00	16%	3	Mandos Medios/ Ventas	17%	3	30-34	21%
			4	3.000.000 - 4.999.00	39%	4	Artesanos/ Comerciantes	12%	4	35-44	28%
			5	5.000.000 - 9.999.00	24%	5	Operarios/ Trabajadores	5%	5	45-54	14%
			6	10.000.000 ó mas	5%	6	Otros Empleados	4%	6	55-64	16%
				TOTAL	100%	7	Labores Domesticas/ Estudiant	22%	7	65+	11%
				Promedio Ingresos	4'2		TOTAL	100%		EDAD MEDIA	45

