

# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### “PREPARACION DE UN PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS EN LA CIUDAD DE QUITO”

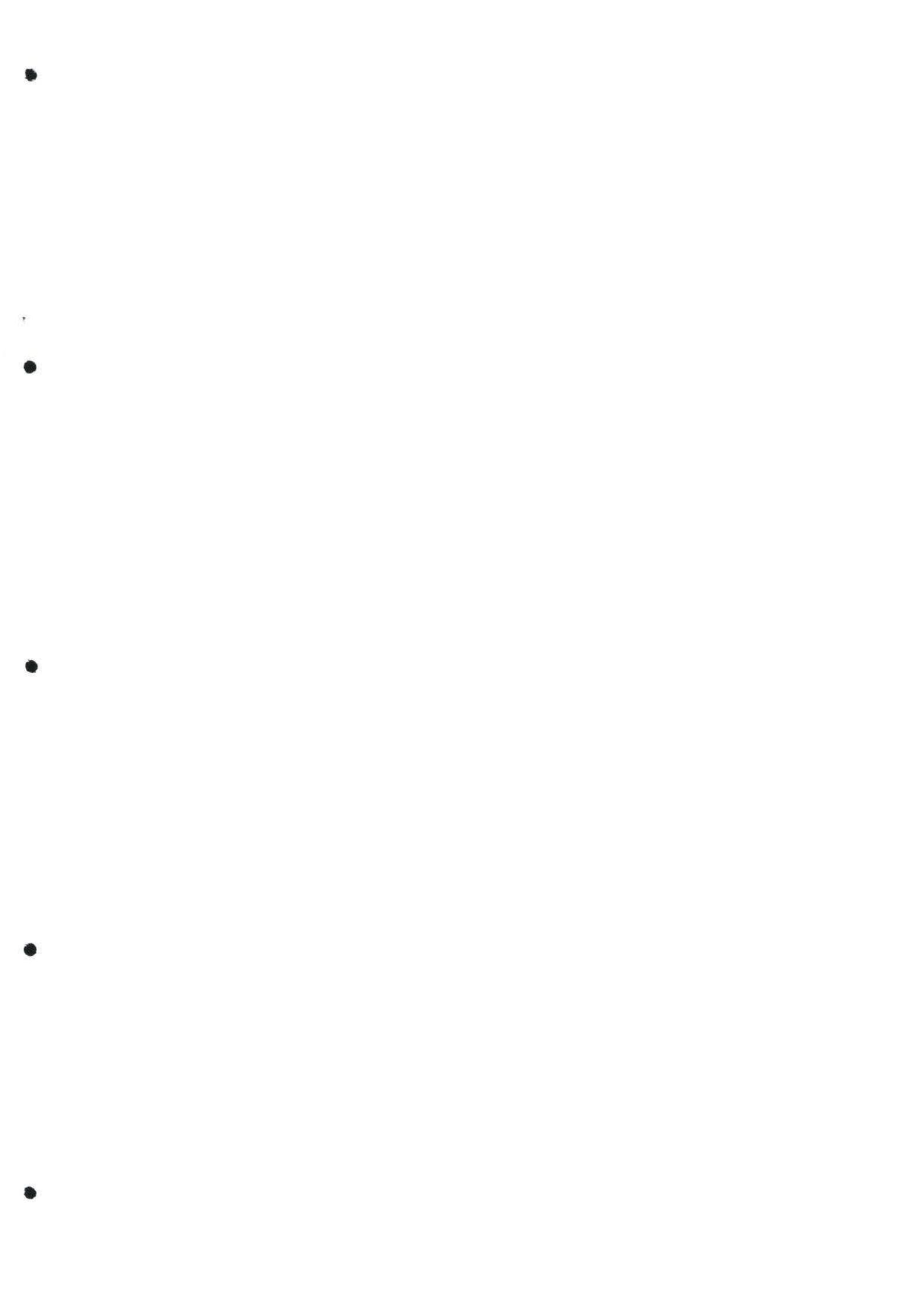
*Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Magister en Administración de Empresas.*

*Marketing*

**Profesor Guía: Patricio Garcés**

*AYALA*  
**AUTOR: CLAUDIO AYALA** *Quevedo*

**Quito 2009**



## AGRADECIMIENTO

*A mi esposa Sandy, que comprende sacrificios, entiende ausencias y comparte la vida.*

*A Mari Broby, un apoyo objetivo y tenaz.  
(Til Mari Broby, en objektiv og vedbarende støtte).*

# INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. ANALISIS DE LA SITUACION.....	2
2.1. Estructura del Mercado.....	2
2.1.1. Mercados potenciales, estructura y segmentos.....	3
2.1.2. Necesidades del Mercado – Demanda .....	4
2.1.3. Servicios disponibles en el mercado – Oferta.....	8
2.1.4. Tendencias del mercado.....	14
2.1.5. Crecimiento del mercado.....	17
2.1.6. Análisis del Mercado.....	17
2.2. Análisis de la Empresa Triada Service.....	33
2.2.1. Historia y estructura organizacional.....	33
2.2.2. Portafolio de Servicios.....	38
2.2.3. Análisis Foda.....	40
2.3. Factores Clave de Éxito – FCE.....	41
2.4. Áreas Críticas.....	42
3. PLAN DE MARKETING.....	45
3.1. Objetivos Estratégicos.....	45
3.2. Ciclo de Vida del negocio.....	50
3.3. Mercados de destino, segmentos y ventas.....	52
3.4. Posicionamiento buscado.....	53
3.5. Estrategias de marketing (Marketing Mix).....	55
3.6. Comercialización.....	59
4. MODELO DE INTERVENCIÓN.....	61
4.1. Planes y programas de trabajo.....	61
4.2. Recursos y costos.....	65
5. FINANZAS.....	66
5.1. Objetivos Financieros.....	66

5.2. Pronostico de Ventas.....	66
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
6.1. Conclusiones.....	68
6.2. Recomendaciones.....	69
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>70</b>
7.1. Libros.....	70
7.2 Información en Internet.....	70
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>71</b>
8.1. Anexo 1 – La Encuesta.....	71
8.2. Anexo 2 – Proyección de Ingreso Año 1.....	76
8.3 Anexo 3 – Proyección Gastos de Operación Año 1.....	77
8.4. Anexo 4 – Proyección Gastos de Ventas Año 1.....	78
8.5. Anexo 5 – Estado de Resultados consolidado Quito y Guayaquil año 1.....	79
8.6. Anexo 6 – Estado de Resultados consolidado Quito y Guayaquil 5 años.....	80
<b>A. <u>CRONOGRAMAS</u></b>	<b>81</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.....	5
Figura 2.2.....	5
Figura 2.3.....	6
Figura 2.4.....	15
Figura 2.5.....	15
Figura 2.6.....	16
Figura 2.7.....	19
Figura 2.8.....	21
Figura 2.9.....	22
Figura 2.10.....	23
Figura 2.11.....	30
Figura 2.12.....	32
Figura 2.13.....	35
Figura 2.14.....	36
Figura 2.15.....	37
Figura 2.16.....	38
Figura 2.17.....	40
Figura 2.18.....	43
Figura 2.19.....	44

Figura 2.20.....	44
Figura 3.1.....	53
Figura 4.1.....	61
Figura 4.2.....	62
Figura 4.3.....	63
Figura 4.4.....	64
Figura 4.5.....	65
Figura 5.1.....	66
Figura 5.2.....	67
Figura 5.3.....	67

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Triada Service es una empresa dedicada a la Consultoría en RRHH, de capital ecuatoriano, enfocada en los mercados de empresas multinacionales o nacionales grandes, líderes en sus líneas de negocios.

El país actualmente se encuentra viviendo un ambiente de incertidumbre política, económica y social, lo cual afecta directamente a los programas de Desarrollo Organizacional que tienen las empresas y a la decisión de invertir en contratación de consultoría externa en RRHH.

La disminución de la inversión, también es un indicador preocupante para la línea de negocio de la consultoría, sin embargo podría ser también una oportunidad para identificar áreas críticas que requieran apoyo de expertos en situaciones de crisis.

Por lo anteriormente mencionado, la empresa ha visto la necesidad de desarrollar un Plan de Mercadeo que le permita ampliar su cartera de clientes, en un entorno altamente competitivo.

Para esto la empresa inicio con un proceso de investigación del mercado, a través del diseño de una encuesta que permitió obtener información directa de empresas clientes y no clientes, se identifico el segmento de interés para la empresa, se hizo el plan estratégico y de mercadeo, para lo que se analizo el Foda, la Matriz Competitiva, se definieron los FCE y los Objetivos Estratégicos y se Operativizó el plan. Se trazaron y cotizaron las estrategias de Publicidad y Comunicación. Con toda la información se hizo el flujo de caja y los escenarios que la empresa puede considerar.

## **2. ANALISIS DE LA SITUACION**

Este capítulo pretende estudiar el mercado de servicios de consultoría, específicamente en el área de Consultoría en Recursos Humanos, que se presentan como demanda de toda empresa y que, por productividad, es mejor contratarlo con proveedores externos.

Este servicio no es transparente para los consumidores finales de cualquier bien o servicio. Es un servicio enfocado al mercado industrial, comercial y de servicios; es decir, a las organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales, que para su desarrollo institucional requieren apoyo en la gestión de recursos humanos. Es por esto que se puede considerar como usuarios a los representantes legales y los responsables de recursos humanos en cada organización.

### **2.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO**

Por las estilo de trabajo que las organizaciones han desarrollado con respecto a la gestión de Recursos Humanos se puede hacer una primera clasificación. En el sector público el proceso de selección y contratación es largo, engorroso y personalizado, la mayor parte de las veces. Es el Área de Recursos Humanos, que puede tener varios otros nombres, la responsable de la contratación en forma directa, teóricamente por un procedimiento que privilegia los méritos personales, pero que se ve sesgado por una alta injerencia, no técnica, y las restricciones propias de la ley. Es un sector de poco o mediano atractivo por lo que no se tomará en cuenta.

Los sectores privados y no gubernamentales comparten una forma similar de gestión de recursos humanos a través de una Administración por Competencias.

Las competencias técnicas pueden estar presentes en varias personas de la empresa, pero las competencias actitudinales pueden convertirse en un sesgo

importante; además, muchas responsabilidades de la gestión de recursos humanos son circunstanciales, de corta o mediana duración pero que en ese momento demandan una cantidad de recursos que no conviene distraerlos de actividades permanentes y de soporte directo a los procesos de agregación de valor.

Ya sea por eficiencia en el uso de recursos y, o, por eficacia en algunos procesos de recursos humanos, las empresas de estos sectores utilizan los servicios de consultoría en recursos humanos con una amplia gama de demanda de servicios específicos. Es en este sector donde se concentrará el presente análisis.

### **2.1.1. MERCADOS POTENCIALES, ESTRUCTURA Y SEGMENTOS**

El mercado ecuatoriano en consultoría de RRHH, está enfocado en las dos ciudades más grandes que son Quito y Guayaquil, esta última, es la ciudad más grande del Ecuador, que de acuerdo a cifras oficiales proyectadas del INEC<sup>1</sup>, tiene una población total de **3.699.321** millones de habitantes y además es la ciudad de mayor desarrollo económico privado.

El Mercado Potencial está inserto en el territorio del Ecuador; conformado por todas las compañías multinacionales y nacionales, medianas y grandes, en cualquier sector industrial, que tengan más de 50 empleados y como necesidad, la contratación de servicios de consultoría en Recursos Humanos.

Las necesidades, y por tanto la demanda, varía de acuerdo al sector industrial en el cual participa cada empresa. Se identificaron así seis segmentos corporativos con demandas específicas:

- Sector Petrolero

---

<sup>1</sup> <http://www.inec.gov.ec>

- Sector farmacéutico
- Sector Industrial – Comercial
- Sector Servicios
- Sector Financiero
- Sector Educativo

Los segmentos identificados no presentaron diferencias significativas entre Quito y Guayaquil que justifiquen la fragmentación del segmento. Por tanto, esta será la estructura de análisis para identificar los mercados.

### **2.1.2 NECESIDADES DEL MERCADO – DEMANDA**

En el mercado de interés primario se considera a las 500 empresas calificadas como las más productivas e importantes del país<sup>2</sup>. De ellas se extrajo una muestra de 40 empresas utilizando una forma de muestreo por conveniencia. Se entrevistó a los usuarios, es decir a los responsables del área de RR.HH en dichas empresas, de donde se evidencia los servicios que las compañías requieren para el 2009. A continuación se detalla los resultados parciales de la encuesta donde se observa las prioridades de servicios para el año 2009, de acuerdo a los sectores industriales:

#### **Sector Industrial**

Total 11 empresas

La mayoría dice que la más importante necesidad en 2009 es el training (figura 2.1). Numero dos es selección, numero tres asesoramiento y numero cuatro eventos.

---

<sup>2</sup> Revista Vistazo Septiembre 2008

aislados de capacitación, por lo que les financian diplomados, post grados y maestrías.

### **2.1.5 CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Debido a los cambios políticos y económicos en el país y el mundo, todos los mercados están atravesando situaciones difíciles de estabilidad y financiamiento. Para algunas empresas se han incrementado los impuestos en los productos extranjeros y limitado su importación. Esto ha llevado a que algunas compañías tengan que cerrar o trasladarse a otros países como Perú y Colombia, ya que además, son dependientes de materia prima que proviene de derivados del petróleo, que son importados.

En el país no existen datos cuantitativos del crecimiento de los servicios de consultoría, sin embargo se evidencia la presencia de 5.500 empresas de consultoría que reportan al SRI, por lo que podría considerarse como un indicador de la existencia de demanda.

Orientador resulta entonces identificar que de las 500 empresas rankeadas como las más grandes, más del 90% operan en Guayaquil.

### **2.1.6 ANÁLISIS DEL MERCADO**

Para obtener información acerca de los proveedores de Servicios de Consultoría en Recursos Humanos, en vista de la carencia de información oficial, se diseñó una encuesta cualitativa (cuyos resultados parciales ya han sido mencionados en puntos anteriores) que permita conocer la percepción que tienen los actuales clientes y posibles futuros clientes sobre las características que un óptimo

proveedor de servicios de consultoría de RR.HH. debería tener en cuanto a precio, calidad y metodología de trabajo<sup>11</sup>

Esta encuesta fue aplicada a 40 empresas multinacionales del sector industrial (petrolero), comercial (farmacéutico), y de servicios (financiero, educativo). 20 empresas fueron seleccionadas de los primeros lugares del listado de las 500 más grandes y las otras 20 fueron empresas que ya trabajaron con Triada Service como proveedor.

Los datos obtenidos fueron divididos en dos grupos. El primer grupo conformado por empresas grandes, multinacionales y nacionales que nunca han trabajado con Triada y el segundo grupo conformado por las empresas que han sido y son clientes de Triada. Los resultados con respecto a las características de valor obtenidos luego de la tabulación son:

1. Las características más buscadas en un proveedor de RRHH son (figura 2.7):
  - Alto nivel de experiencia
  - Actualización en las últimas tendencias de RRHH/Conocimiento
  - Referencias de otros clientes, contactos
  - Seriedad, responsabilidad y transparencia
  - Alta calidad en el servicio
  - Precio
  - Contar con certificaciones de calidad y metodologías reconocidas
  - Programas sistematizados
  - Cobertura nacional

---

<sup>11</sup> Anexo no 1

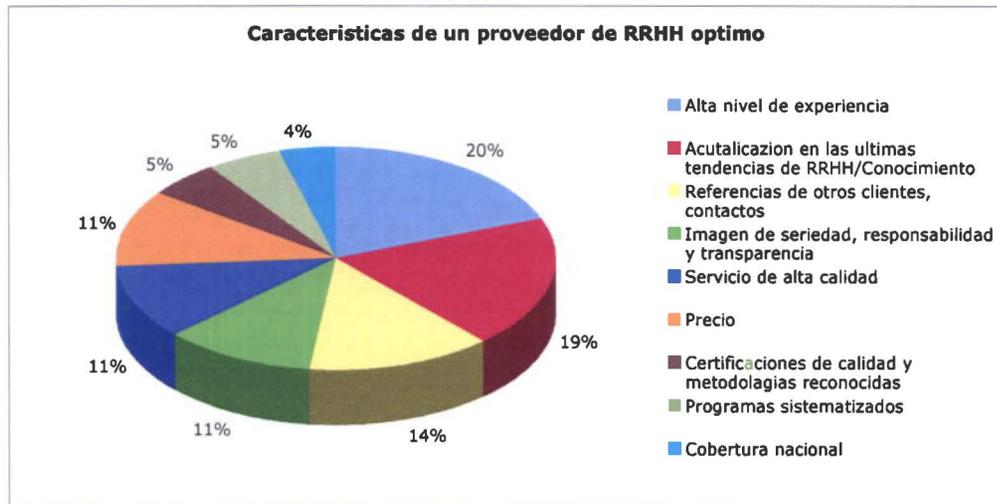


Figura 2.7

1. El Top of Mind es diferente entre las empresas que utilizan los servicios de Triada y entre las que no.

No clientes (figura 2.8):

- a) Deloitte (19.7%)
- b) Price (18.0%)
- c) Seminarium (6.6%)

Los proveedores que fueron mencionados en menor porcentaje fueron:

- Samper (3,3%)
- Adecco (3,3%)
- Impacto (3,3%)
- Tecnológico de Monterrey (3,3%)
- Teambuilders (3,3%)
- IDE (3,3%)
- The Edge (3,3%)

- Universidad de Loja (1,6%)
- Indeg (1,6%)
- Manpower (1,6%)
- DBM (1,6%)
- HPI (1,6%)
- Personal Temp (1,6%)
- CompuTrabajo (1,6%)
- O'conors (1,6%)
- Hunter&Hunter (1,6%)
- Conserving (1,6%)
- Triada Service (1,6%)
- DDI (1,6%)
- London Business School (1,6%)
- Integralic (1,6%)
- CCQ (1,6%)
- Lideres (1,6%)
- D'Merino (1,6%)
- ADEN (1,6%)
- Alfredo Paredes (1,6%)
- Enterpoint (1,6%)

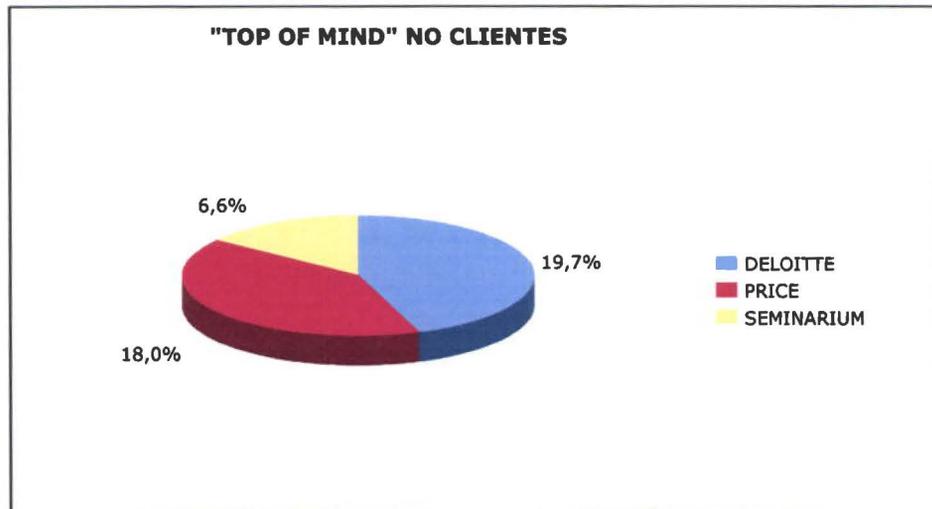


Figura 2.8

Cientes (figura 2.9):

- a. Deloitte (15.4%)
- b. Triada Service (10.8%)
- c. Seminarium (9.2%)

Los proveedores que fueron mencionados en menor porcentaje son:

- Korn-Ferry (7,7%)
- Samper (7,7%)
- Price (7,7%)
- The Edge (7,7%)
- Teambuilders (4,6%)
- Impakto (3,1%)
- Mercer (3,1)
- IDE (3,1%)
- O'Conors (3,1%)
- Adecco (1,5%)

- Capacites (1,5%)
- HCI (1,5%)
- Whatson Wyatt (1,5%)
- Talent Partnership (1,5%)
- Lideres (1,5%)
- Perfil Confidencial (1,5%)
- ADEN (1,5%)
- Hunter&Hunter (1,5%)
- SAP Potencial (1,5%)
- CRM (1,5%)

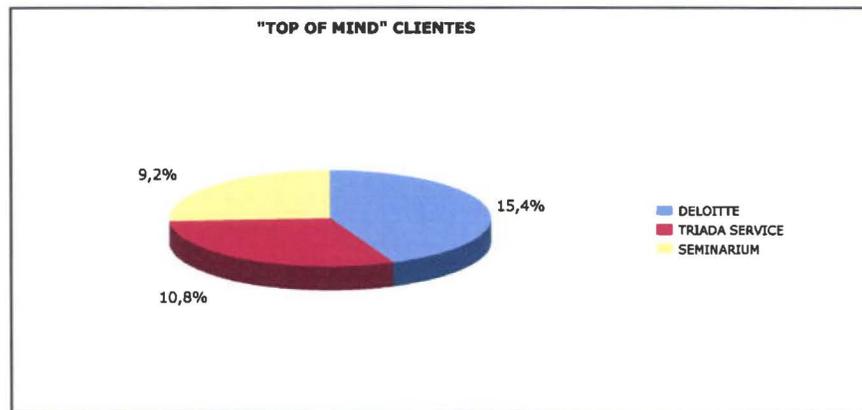


Figura 2.9

Total (figura 2.10):

Las 6 empresas que vienen primero a la mente de los clientes y los no clientes, juntos, son:

- a. Deloitte (17,5%)
- b. Price (12,7%)
- c. Seminarium (7,9%)
- d. Triada Service (6,3%)
- e. Samper (5,6%)
- f. The Edge (5,6%)

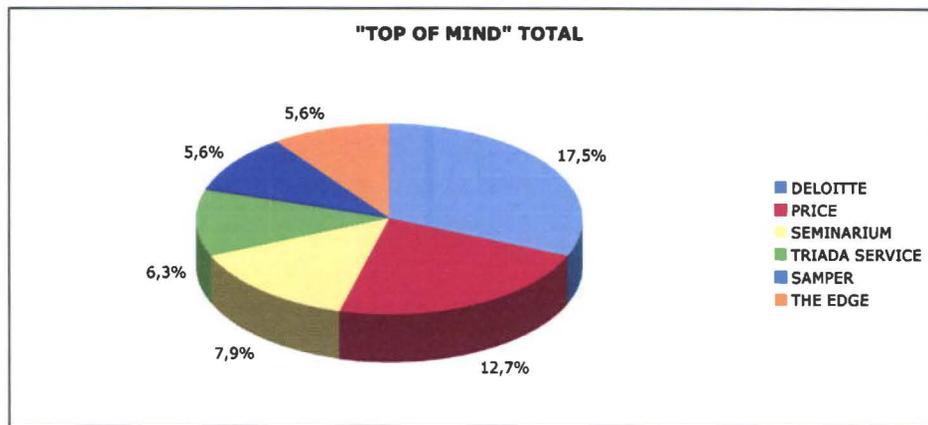


Figura 2.10

Deloitte y Seminarium son identificadas entre las tres primeras sin importar si son o no clientes de Triada. Esto significa que el nivel de comparación de esta última es con las transnacionales; por un lado, identificación de trabajo bien realizado, por otro lado, un alto compromiso con la calidad.

3. La evaluación de los proveedores de servicios de consultoría en recursos humanos, contratados en los últimos 5 años arrojó lo siguiente:

**Triada Service:**

- Servicio muy bueno.
- Precio de bueno a costoso.
- Metodología muy buena.
- Certificaciones si tiene

**Deloitte:**

- Servicio bueno
- Precio competitivo/caro
- Metodología de buena a intermedia
- Certificaciones si tiene

**Seminarium:**

- Servicio de intermedio a bueno
- Precio muy de alto a bueno
- Metodología mala a buena
- Certificaciones si tiene

**Samper:**

- Servicio de no satisfactorio a intermedio a muy bueno
- Precio de muy caro a muy bueno
- Metodología de intermedio a muy buena
- Certificaciones si tiene

**Mercer:**

- Servicio bueno
- Precio más o menos
- Metodología buena.

**The Edge:**

- Servicio de malo a muy bueno y excelente
- Precio de malo a muy bueno

- Metodología de mala a muy buena
- Certificaciones si tiene

**PricewaterhouseCoopers:**

- Servicio de no satisfactorio a regular a bueno
- Precio aceptable a bueno
- Metodología mala (atrás de la competencia)
- No tiene suficiente información del mercado
- Certificaciones si tiene

**Teambuilders:**

- Servicio de bueno a muy bueno
- Precio de bueno a muy bueno
- Metodología de buena a muy buena
- Certificaciones si tiene

**O'conor Consulting:**

- Servicio bueno, pero lento
- Precio bueno
- Metodología de mala a buena
- Certificaciones si tiene

**Great Place To Work:**

- Servicio muy bueno
- Precio caro

- Metodología muy buena

**G-Group:**

- Servicio Excelente
- Precio adecuado
- Metodología muy buena

**Talent Hunting:**

- Servicio Excelente
- Precio adecuado
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

**Alfredo Paredes:**

- Servicio muy bueno
- Precio competitivo
- Metodología muy buena

**Lideres:**

- Servicio excelente
- Precio medio
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

### **Escuela Superior Politécnica:**

- Servicio excelente
- Precio muy bueno
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

### **Adecco:**

- Servicio excelente
- Precio aceptable
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

### **Tecnológico de Monterrey:**

- Servicio excelente
- Precio muy bueno
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

### **Nexos Group:**

- Servicio excelente
- Precio caro
- Metodología muy buena

### **SAP Potencial:**

- Servicio muy bueno

- Precio bueno
- Metodología buena
- Certificaciones no tiene

**Capacites:**

- Servicio bueno
- Precio muy bueno
- Metodología buena
- Certificaciones no tiene

**HPI:**

- Servicio de más o menos a bueno
- Precio de más o menos a competitivo
- Metodología de mala a muy buena

**DBM:**

- Servicio de alto nivel
- Precio alto
- Metodología muy buena
- Certificaciones si tiene

**Mentoring & Training:**

- Servicio muy bueno
- Precio bueno
- Metodología buena

- Certificaciones no tiene

**SGS:**

- Servicio muy bueno
- Precio adecuado
- Metodología buena
- Certificaciones si tiene

**BASC:**

- Servicio muy bueno
- Precio bueno
- Metodología buena
- Certificaciones si tiene

La mayor parte de los proveedores han obtenido un evaluación entre muy bueno y bueno. Las empresas están en general satisfechas con los servicios brindados por sus respectivos proveedores. Hay diferentes opiniones sobre los precios, ya que algunos lo consideran muy bueno y otros que son altos.

Los encuestados creen que el 68% de los proveedores tienen certificaciones (17 de 25). Es importante considerar que esta es la información que conocen las empresas, lo cual no necesariamente es lo real.

4. Con respecto a las opciones de cómo obtener los servicios que las empresas demandan, hay particularidades en cuanto a la tendencia que tendrían las empresas no clientes de Triada pues tres de los cuatro servicios preferirían

hacerlo en forma interna, propia de la empresa, sin contratar una consultora.

No Clientes (figura 2.11):

**Training:** Manejo Interno de la empresa

**Selección:** Manejo Interno de la empresa

**Asesoramiento:** Deloitte

**Eventos:** Manejo Interno de la empresa

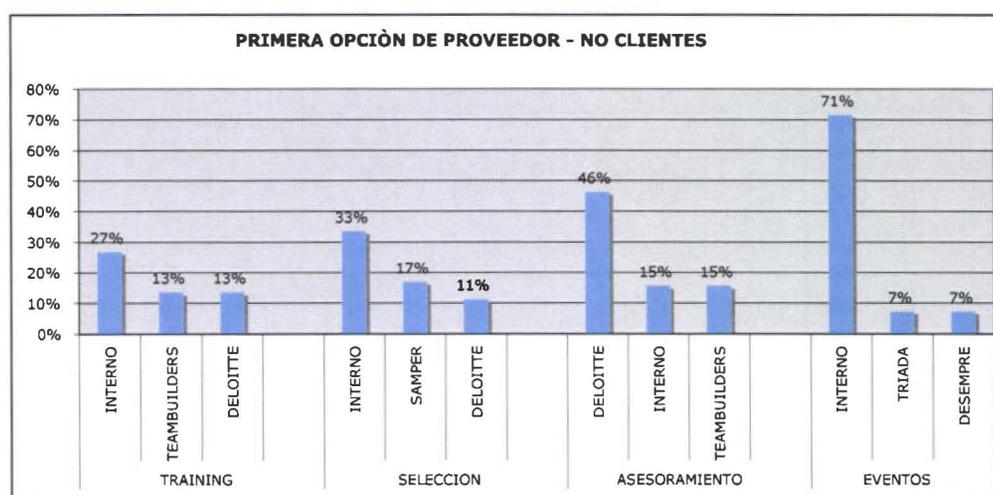


Figura 2.11

En esta muestra, las motivaciones de elección de empresas consultoras como primera opción se da por:

La mayor parte de empresas prefieren desarrollar Training internamente en la empresa porque es la mejor forma como adecuan sus necesidades muy específicas con consultores contratados en forma directa.

La mayor parte de empresas prefieren desarrollar Selección internamente en la empresa porque han desarrollado procedimientos y dispuesto recursos que les permite tener control sobre el proceso y mayor interacción con los candidatos.

La primera opción de proveedor en Asesoramiento es Deloitte porque tiene un nivel internacional, buenos asesores, alta capacidad y una relación de largo plazo con sus clientes.

La mayor parte de empresas prefieren organizar Eventos internamente en la empresa porque son actividades muy eventuales sin mayor importancia para la empresa.

Las empresas encuestadas, clientes de Triada, tienen claramente identificada a la empresa como una consultora de training y se interesan mucho menos en los otros servicios que la empresa brinda.

Cientes (figura 2.12):

<b>Training:</b>	Triada Service
<b>Selección:</b>	Manejo Interno de la empresa
<b>Asesoramiento:</b>	Manejo Interno de la empresa
<b>Eventos:</b>	Manejo Interno de la empresa

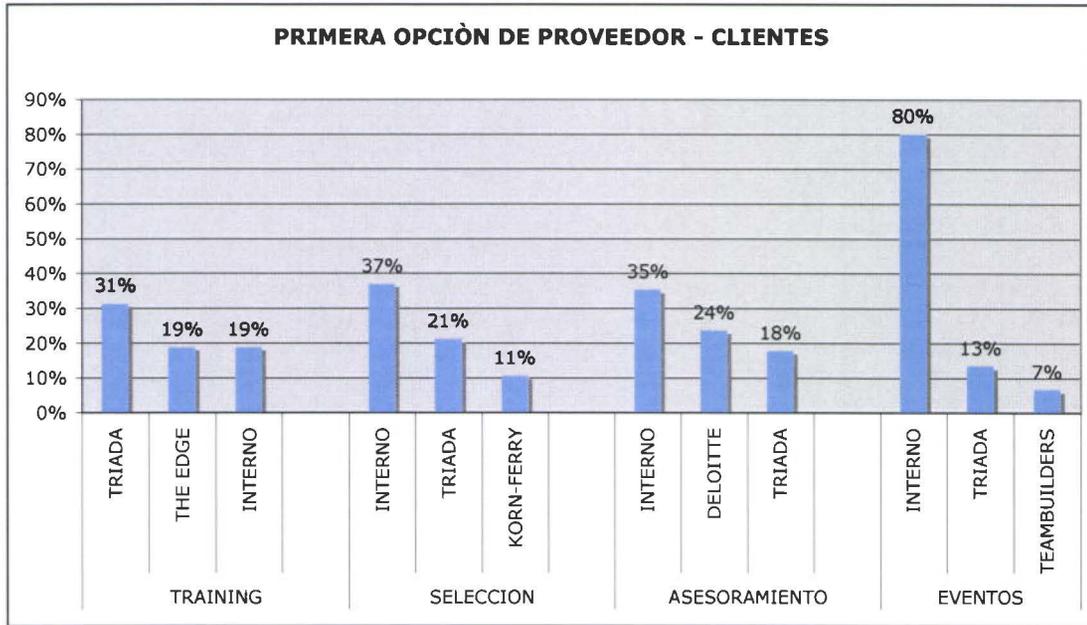


Figura 2.12

Los motivos por los cuales se selecciona a las empresas son:

La mayor parte de empresas prefieren a Triada como proveedor de servicios en Capacitación y Entrenamiento ya que la empresa da servicios integrales, es profunda en sus intervenciones, tiene una excelente metodología, por los conceptos que maneja, conocimiento sobre los temas tratados, por la experiencia y los resultados obtenidos.

La mayor parte de empresas prefieren organizar los procesos de Selección Ejecutiva y Organización de Eventos internamente por las mismas razones que en el caso de los no clientes.

La mayor parte de empresas prefieren organizar Asesoramiento internamente en la empresa porque no tienen necesidad de contratarlo externamente y le son suficientes sus competencias internas.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA TRIADA SERVICE**

### **2.2.1 HISTORIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **HISTORIA**

Triada Service Cia. Ltda. es una empresa de consultoría en recursos humanos (HR) ubicada en Quito, Ecuador y fundada en junio en 1998.

En el 2004, y por exigencias del gobierno de turno, Triada se vio obligada a separar el servicio de Capacitación y Entrenamiento para poder operar a través de la Corporación Ecuatoriana de Capacitación y Formación (CNCF), institución del estado que regula la utilización de los aportes que mensualmente se realizan al IESS, de los cuales una parte tienen como destino la capacitación de los empleados del sector privado. Esta actividad fue canalizada a través de la Fundación Horizonte, fundación que forma parte de Triada y que diseña y conduce talleres y seminarios de capacitación y desarrollo, además de eventos de integración o difusión. Esta gestión esta soportada por Triada Service y, ante los clientes, se presentan como una misma empresa.

En el año 2008, Triada Service trabajó con 11 de sus 29 clientes que hasta ese momento conformaban su portafolio, así como con 4 de los clientes de Fundación Horizonte, ofertando cuatro de sus servicios: Selección Ejecutiva, Talleres de Capacitación, Asesoría y Mega Eventos.

Triada Service fue una de las primeras empresas que ofreció el servicio de Head Hunting desde el año 1998. En ese entonces las empresas de consultoría en RR.HH. reconocidas como líderes acostumbraban hacer el reclutamiento a través de publicaciones en medios impresos, invitando a los profesionales a participar en los diferentes procesos de selección, enviando su hoja de vida y cuyo costo era cubierto por el cliente que contrataba estos servicios. Los directivos de Triada

vieron una gran oportunidad de agregar valor a los clientes y decidieron realizar los procesos de selección para ejecutivos sin necesidad de anuncio de prensa convirtiéndose, este argumento, en una llave de entrada hacia el gran mercado multinacional.

## **MISION**

*Facilitar la consecución de estrategias corporativas, para hacer que los cambios sucedan, diseñando herramientas practicas que potencialicen el talento humano.*

## **VISION**

*Ser pioneros y líderes en procesos de fortalecimiento de la cultura empresarial en el Ecuador.*

## **VALORES ORGANIZACIONALES**

1. Orientación de servicio
2. Orientación a resultados
3. Pasión
4. Trabajo en equipo
5. Flexibilidad
6. Desarrollo y Creatividad
7. Respeto

Actualmente la empresa mantiene una cartera de clientes continuos que, clasificados de acuerdo a los segmentos de interés, son (figura 2.13):

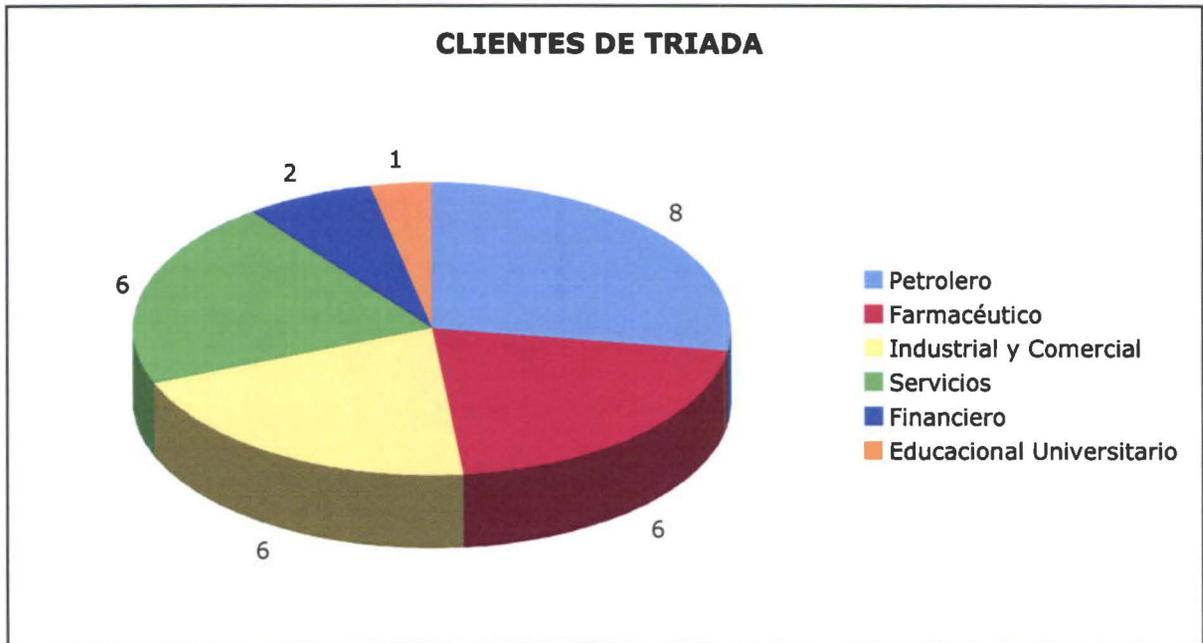


Figura 2.13

Para ofrecer un servicio de primera calidad y mantener los estándares de las compañías multinacionales, los fundadores de la compañía han sido certificados internacionalmente como Facilitadores por Development Dimensions International (D.D.I.), una de las organizaciones de consultoría en Recursos Humanos pioneras a nivel mundial, que se encuentra en 27 países del mundo y sus programas han sido traducidos a 17 idiomas. Además son certificados por el INCAE para llevar adelante procesos de cambio de cultura organizacional a través de talleres de Trabajo en Equipo.

Triada Service se ha posicionando en las empresas multinacionales del país, a través de referencias de los Gerentes de primer nivel, ya que en los 11 años de creación, no ha realizado publicidad alguna de sus servicios.

Fue una de las primeras empresas en realizar head hunting en el país como un elemento diferenciador con la competencia. A diferencia de las grandes empresas de Selección, Triada Service nunca utilizó el canal de anuncios por periódico para

reclutar, armando sus bases de datos y contactos de mercado en forma mucho más discreta.

Así mismo se fortaleció en la prestación de servicios de Capacitación, a través de la certificación de sus facilitadores con D.D.I. Esto ha provocado una diferenciación clara de la competencia al contar con programas de vanguardia que han sido probados. Otro elemento diferenciador es el perfil de sus colaboradores, ya que son consultores con experiencia en importantes empresas multinacionales reconocidas, que han ocupado posiciones ejecutivas y que conocen la implementación práctica de los servicios que hoy ofrecen en consultoría.

El cuadro siguiente muestra el desarrollo de las ventas de Triada Service desde 1999 (figura 2.14).



Figura 2.14

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa funciona con la siguiente estructura a través de contrataciones directas.

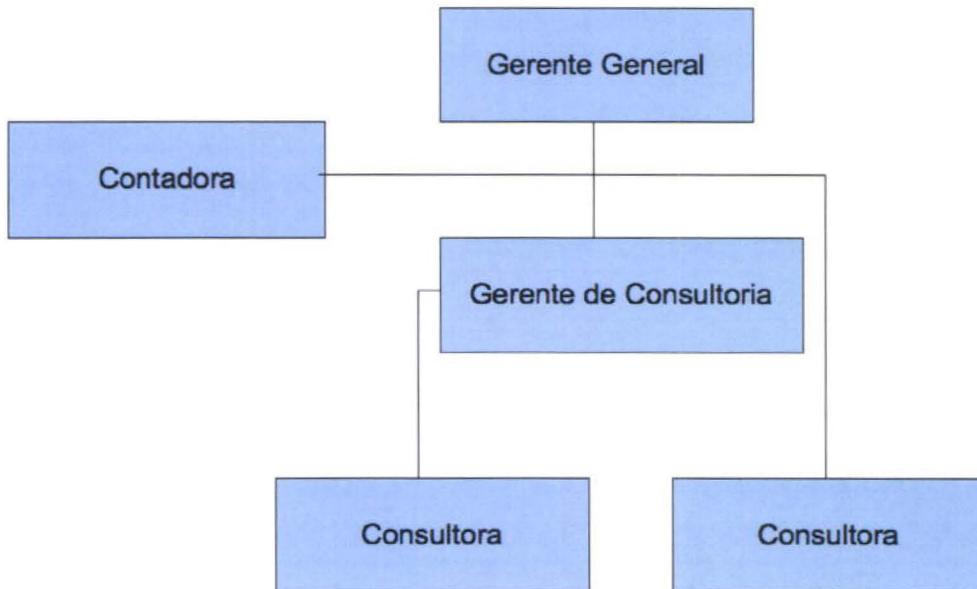


Figura 2.15

TRIADA tiene además consultores asociados que participan en proyectos específicos, temporalmente por el tiempo que dure el proyecto. A continuación se detallan las áreas y el número de consultores:

AREA	# CONSULTORES ASOCIADOS
Mercadeo	1
Planeación Estratégica	3
Procesos	2
Finanzas	1
Ventas	1
RRHH	3

Figura 2.16

## 2.2.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El portafolio de servicios que Triada Service logró identificar desde el inicio de sus operaciones y en base a las necesidades del mercado ha ido evolucionando hasta la oferta actual que se puede clasificar así:

### ASSESSMENT:

- Head Hunting / Selección Ejecutiva por competencias
- Medición de competencias críticas
- Evaluación de 360 grados
- Medición de Clima y Cultura / Gap's de satisfacción
- Investigación de Mercados: Focus Groups, Encuestas

### ESTRATEGIC:

- Procesos de cambio organizacional
- Levantamiento y Mejoramiento de Procesos
- Planificación Estratégica
- Sistemas de Administración de Recursos Humanos por Competencias

- Sistema de Administración del Desempeño
- Sistema de Descripción y Valoración de puestos
- Sistema de Estructura salarial

## **TRAINING**

- Programa de Certificación de Coaching
  - Trabajo en equipos de alto rendimiento
  - Negociación y manejo de conflictos
  - Liderazgo y Empowerment
  - Liderazgo y Coaching 1
  - Liderazgo y Coaching 2
  - Formación de Facilitadores
  - Manejo de Reuniones Efectivas
  - Selección asertiva por competencias
  - Manejo del Stress Laboral, Familiar y Social
  - Ventas Efectivas

Fundación Horizonte realiza también procesos de Coaching ejecutivo individual y grupal

## **EVENTOS**

- Convenciones de Ventas
- Jornadas de Información
- Jornada de Cultura Corporativa

Este portafolio de servicios ha sido bien recibido por todos los clientes a quienes se les ofertó y que son, en su mayoría, compañías multinacionales cuyas matrices se encuentra en Quito y tienen sucursales en las principales ciudades del país y compañías nacionales medianas y grandes, clasificadas en base al número de empleados que tenían al momento de prestar el servicio, así: desde 50 hasta 2.000 empleados.

### 2.2.3 ANÁLISIS FODA

Para realizar este análisis se trabajó con el grupo ejecutivo de Triada y con ellos se acordó que el cuadro FODA (figura 2.17) se presenta de la siguiente manera para los próximos tres años.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en el segmento de mercado de empresas multinacionales</li> <li>• Metodología de trabajo</li> <li>• Buena estructura de los programas de Capacitación</li> <li>• Buena estructura del programa de la Selección</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Valores y filosofía</li> <li>• Certificación internacional de los Facilitadores</li> <li>• Experiencia de los directivos en posiciones ejecutivas en empresas multinacionales</li> <li>• Condiciones físicas y ubicación de las oficinas</li> <li>• Calidad de los servicios</li> <li>• Procesos bien definidos</li> <li>• Sistemas de comunicación (teléfonos móviles, Internet)</li> <li>• Competencias profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de Sistematización de los programas y de los servicios</li> <li>• Ausencia de back ups</li> <li>• Experiencia y conocimientos concentrados en los ejecutivos</li> <li>• Ausencia de actividades de publicidad</li> <li>• Ausencia de planes de Comercialización y de Marketing</li> <li>• No existe capitalización o proyectos de inversión. Falta flujo de liquidez</li> <li>• Dificultades con el servicio de Internet</li> <li>• Ausencia de pagina web y presencia en @ comerce</li> <li>• Falta actualización en nuevos programas y metodologías (coaching)</li> <li>• No tenemos una representación internacional</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos competidores de calidad</li> <li>• Interés del mercado en capacitación con aval internacional</li> <li>• Interés del mercado en tener una cultura de empowerment</li> <li>• Nuevas tendencias relacionadas con calidad de vida (administración de stress)</li> <li>• Apertura de oficinas en otras ciudades (Guayaquil)</li> <li>• Requerimientos de Certificaciones internacionales (ISO)</li> <li>• Oportunidades de hacer alianzas estratégicas (Training Capital)</li> <li>• Servicios flexibles adaptados a las necesidades y tiempo de los clientes (talleres cortos de un día)</li> <li>• Cooperación con el gobierno y su interés por mejorar las competencias de las empresas publicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de empresas internacionales de Consultoria en el mercado (Escuelas de Coaching) y nuevas empresas nacionales</li> <li>• Tendencia a reducir costos en las compañías e invertir en temas de desarrollo organizacional.</li> <li>• Temor a las decisiones políticas</li> <li>• Las nuevas exigencias y cambios del CNCF</li> <li>• Presencia de consultores de mala calidad que generan experiencias negativas en los clientes y dudan de la efectividad de la Consultoria</li> <li>1. Dificultades para retener a personal clave en la empresa</li> </ul>

Figura 2.17

## 2.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO – FCE

Estos fueron identificados también a través de la encuesta al mercado potencial.

Se identificaron los siguientes FCE:

- Actualización en las últimas tendencias de RR.HH.
- Alto nivel de experiencia
- Seriedad, responsabilidad y transparencia.
- Cobertura nacional
- Programas sistematizados.
- Certificaciones de calidad y metodologías reconocidas.
- Servicio de Alta Calidad
- Precio
- Referencias de otros clientes, contactos.

Otro dato interesante que arroja el análisis parcial de la encuesta orienta sobre “los servicios pendientes” que al mercado potencial le gustaría tener. Ordenada la información el resultado ordinal es el siguiente:

- Oficinas en Guayaquil
- Pre-work - como buscar lugar, organizar la comida etc.

Por tanto la empresa diseñará un Plan de Marketing basado en los análisis anteriores. Para ajustar la información conforme al perfil competitivo de la empresa, se utilizarán también otros datos parciales, producto de un análisis realizado por Triada Service, sobre los FCE. Estos resultados permitieron “rankear” a las 6 empresas que más compiten con Triada. Los resultados fueron:

- Deloitte 3,5
- Seminarium 3,4

- Team Builders 3,2
- Triada 3,1
- Samper 3
- Price 3
- The Edge 2,8

A partir de este análisis, Triada pretenderá acercarse a las 3 empresas que se ubican en los primeros lugares en forma discriminada, esto es de acuerdo al peso específico que alcanzaron los diferentes factores claves de éxito. Por lo tanto la empresa ha decidido enfocarse en “Cobertura Nacional” y “Sistematización”.

## 2.4 ÁREAS CRÍTICAS

Por último, la encuesta arroja un resultado parcial final y este tiene que ver con el uso de los servicios de Triada Service en los últimos 5 años (figura 2.18).

De las 20 empresas encuestadas 17 clientes han usado los servicios de Triada Service durante los últimos 5 años. La razón por la cual no es 100% es porque en 3 de las empresas cambiaron a su Gerente de Recursos Humanos desde la última participación con Triada. Debido a esto las siguientes 3 preguntas se basan en respuestas de 17 empresas, y no 20.

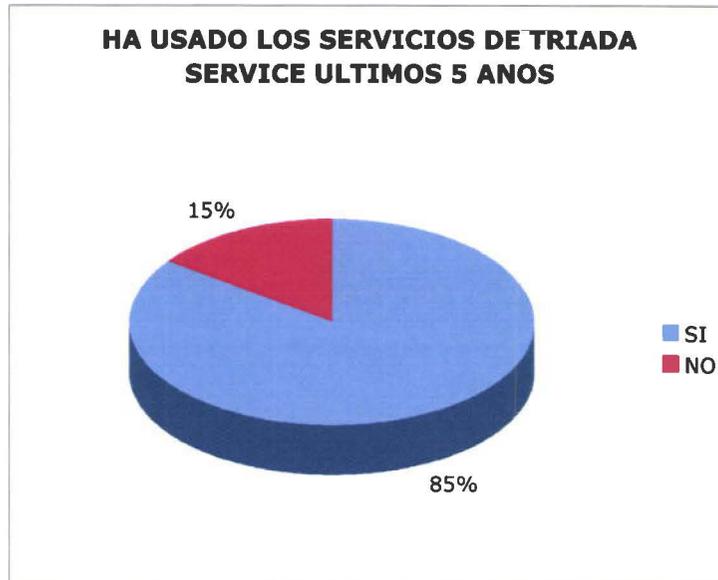


Figura 2.18

**Cuales servicios ha usado?**

El servicio más usado entre las 17 empresas es Capacitación y Entrenamiento (Training). Los siguientes servicios más utilizados son Selección y Asesoramiento, mientras Eventos es el servicio menos usado (figura 2.19).

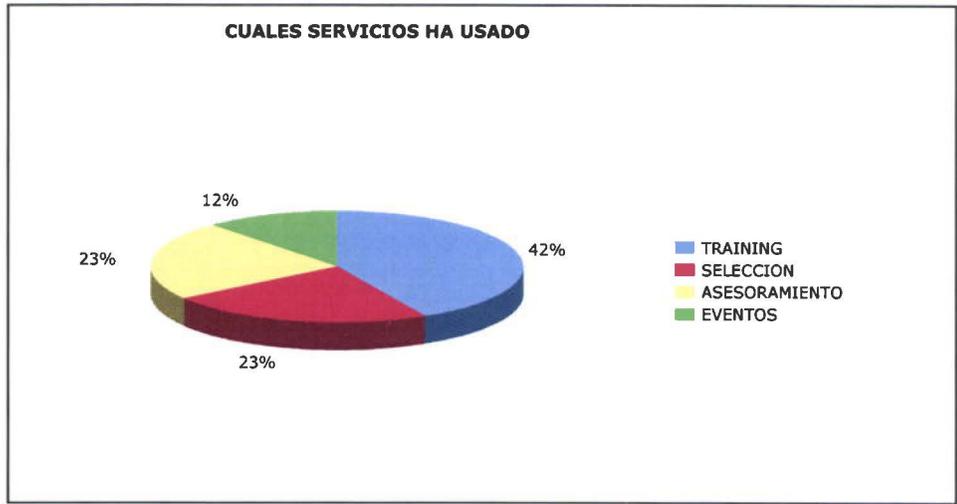


Figura 2.19

**Recomendaría usted Triada Service a otras compañías?**

El 100% de las empresas que han usado los servicios de Triada Service en los últimos 5 años, si recomendarían a otras compañías la contratación de Triada Service (figura 2.20)



Figura 2.20

Internamente la empresa debe fortalecer más aun su área de capacitación y formación que representa casi la mitad de la demanda actual. La otra mitad está formada por los servicios de Selección y Asesoramiento y la contribución del servicio es un tanto marginal, lo que insinuaría la búsqueda de otro tipo de empresas para las cuales este servicio sea importante y desarrollarlo conjuntamente.

Podría presentarse el riesgo de que, al abrir la oficina en Guayaquil no tengamos los recursos suficientes para responder a las exigencias del mercado.

Otro riesgo podría ser el hecho de que no podamos formar en el mediano plazo a back ups que estén habilitados para compartir la responsabilidad del crecimiento organizacional.

No conseguir la certificación internacional o no lograr definir la alianza estratégica, podría frenar el proceso de crecimiento

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Como ya se mencionó, los elementos que se han tenido en cuenta para determinar los objetivos en el mercado son los siguientes: en primer lugar, el resultado de un análisis interno y externo (FODA), donde se “cruzó” las Oportunidades y Amenazas con las Fortalezas y Debilidades; en segundo lugar, se realizó un análisis de la Matriz competitiva para identificar las estrategias que le permitirán acercarse a las empresas de la competencia que obtuvieron mayor puntaje y que cualidades espera el mercado; por último, se orientó los objetivos hacia los factores claves de éxito que se mencionaron en la encuesta.

Los Objetivos estratégicos definidos son:

1	Lograr una alianza estratégica con una empresa internacional especializada en Formación
2	Incorporar consultores de alto perfil profesional que permita ampliar la cobertura y entrenarlos en los servicios de la empresa
3	Ofrecer un servicio permanente e inmediato en un nuevo mercado: Guayaquil
4	Fortalecer la imagen ante los clientes y el mercado potencial

Para poder llevar adelante los dos objetivos, estrictamente considerados objetivos de mercado, Triada debe alcanzar los dos primeros objetivos internos.

Se consideran los dos primeros como objetivos internos

**Objetivo 1: Lograr una alianza estratégica con una empresa internacional especializada en Formación.**

Este objetivo permite cubrir la amenaza del ingreso de empresas internacionales de consultoría, además de cubrir la debilidad de no contar con una representación internacional y se apalanca en las fortalezas que la empresa ha desarrollado (Posicionamiento en segmento de multinacionales, calidad de servicios) y aprovecha dos de las oportunidades que el mercado presenta (Interés del mercado en capacitación con aval internacional y oportunidad de alianzas estratégicas).

### *Estrategias:*

- Iniciar el proceso para establecer una alianza con una empresa norteamericana, especializada en Programas de Capacitación de IT, Programas Gerenciales y Ejecutivos.
- Orientar un 80% del trabajo en programas abiertos y el 20% en programas in house.
- Incluir en el Plan de Mercadeo y Ventas los nuevos servicios que la empresa ofrecerá para lograr un incremento del 40% en la actual cifra de ventas.

### **Objetivo 2: Incorporar consultores de alto perfil profesional que permita ampliar la cobertura y entrenarlos en la política de la empresa.**

Este objetivo permitirá a la empresa contar con talentos que respondan efectivamente y con calidad a los requerimientos del mercado de clientes actuales y potenciales. Este Objetivo permite cubrir la oportunidad que presenta el mercado de ofrecer programas de capacitación flexibles en tiempos y costos, y cubrir las debilidades críticas de no contar con back ups, y que el conocimiento está concentrado en los ejecutivos. Facilitará además una mayor actualización por el aporte de los conocimientos y experiencia de los nuevos colaboradores.

*Estrategias:*

- Definir una estructura organizacional para Quito y Guayaquil, para proceder a contratar el equipo y asegurar su inducción y entrenamiento.
- Sistematizar los métodos de trabajo utilizados por cada consultor para crear procesos de investigación en gestión que permita capitalizar la experiencia de cada trabajo realizado.
- Iniciar la oferta de servicios cruzados mediante la participación de más de un consultor, en diferentes servicios, trabajando simultáneamente para un mismo cliente.

**Objetivo 3: Ofrecer un servicio permanente e inmediato en un nuevo mercado: Guayaquil.**

Este objetivo aportará al crecimiento del negocio y posicionamiento en el mercado y estará enfocado en aprovechar la oportunidad de brindar una cobertura a nivel nacional y estará soportado en las fortalezas de contar con una alta experiencia, metodología de trabajo, fuerte cultura organizacional, la certificación internacional, experiencia en multinacionales, el perfil profesional, posicionamiento en segmento de empresas multinacionales, programas bien estructurados, calidad en servicios y procesos.

*Estrategias:*

- Abrir una oficina en Guayaquil con servicios integrales.
- Dotar a la Sucursal Guayaquil de todos los requerimientos logísticos y de gestión necesarios para atender a los clientes locales.

- Tomar en cuenta esta sucursal en la implementación del Plan de Mercadeo y Ventas para lograr un crecimiento de 100% sobre la cifra de ventas actual.

#### **Objetivo 4: Fortalecer la imagen ante los clientes y el mercado potencial.**

Este objetivo es clave para la empresa, ya que se percibe como irremediable una competencia agresiva en el sector de consultoría. Este objetivo se enfoca en aprovechar la presencia de pocos competidores de calidad y la oportunidad de hacer alianzas estratégicas. Además aprovecha las fortalezas de contar con metodología de trabajo de calidad, la certificación internacional de los facilitadores, el perfil profesional, el posicionamiento en empresas multinacionales y los programas de calidad. Permite además cubrir la debilidad de no contar con un Plan de Marketing y la ausencia de una página web.

##### *Estrategias:*

- Iniciaré con una campaña de branding para posicionar la marca en los potenciales clientes.
- Posteriormente elaborará un plan de medios con estrategias de Publicidad y Comunicación cuyo lanzamiento coincida con la apertura de la Sucursal Guayaquil y el inicio de las ventas de los servicios.
- Sistematizar los servicios como una estrategia para fortalecer el posicionamiento de la marca.

## **3.2 CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO**

El ciclo de vida de un negocio puede definirse en 7 fases<sup>12</sup>:

### **1. Fase Semilla:**

Cuando el negocio es simplemente un pensamiento o una idea.

### **2. Fase de Inicio o Lanzamiento:**

El negocio nace y existe legalmente. Los productos y servicios están en desarrollo y la empresa tiene sus primeros clientes.

### **3. Fase de Crecimiento:**

Los réditos y clientes están aumentando con muchas nuevas oportunidades y problemas. Hay buenas ganancias pero la competencia se siente fuerte.

### **4. Fase de Establecimiento:**

El negocio maduró, convirtiéndose en una compañía lozana con un lugar en el mercado y con clientes fieles. El crecimiento de las ventas no es explosivo, es manejable. La comercialización es rutinaria.

### **5. Fase de Expansión:**

Empieza un nuevo periodo de crecimiento en los nuevos mercados. Esta fase es a menudo la opción del dueño para ganar una porción de mercado más grande y hallar nuevos réditos y ganancias.

---

<sup>12</sup> <http://sbinformation.about.com/cs/marketing/a/a040603.htm>

## **6. Fase de Declive:**

Los cambios en la economía, sociedad o condiciones del mercado pueden disminuir ventas y ganancias. Esto puede acabar muchas compañías pequeñas rápidamente.

## **7. Fase de la Salida:**

Esta es la gran oportunidad de cosechar todo el esfuerzo y años de trabajo duro, o puede significar cerrar el negocio.

Triada se encuentra en la fase número 4, Fase de Establecimiento, ya que la empresa se ha posicionado en su mercado objetivo y cuenta con una base de clientes fieles. En esta fase será importante para Triada enfocarse en mantener sus estándares de servicio y productividad. Financieramente esta fase debe concretarse en disminuir el tiempo de retornos sobre la inversión y en gestionar todo nuevo desarrollo como un Proyecto independiente que luego será traspasado a la empresa cuando esté totalmente operativo.

Este plan de mercadeo es una herramienta que puede ayudar a Triada a ingresar en la Fase número 5 que es la Fase de Expansión, en la cual la meta es ganar una mayor participación del mercado y donde se manejan objetivos financieros similares. Por esto, el Plan de Marketing se centrará en desarrollar los dos objetivos de mercado con la intención de lograr metas financieras de rendimiento en mediano plazo y apertura de nuevos mercados que permitan una expansión posterior, de la mano con una estrategia basada en servicios y comunicación de marketing.

### 3.3 MERCADO DE DESTINO, SEGMENTOS Y VENTAS

Para establecer el mercado potencial y los segmentos de interés, hemos tomado como base la información contenida en la última encuesta de remuneraciones que anualmente elabora la empresa Deloitte que nos permite estimar los volúmenes de crecimiento en ventas en los seis segmentos tomados en cuenta por Triada a través de una inferencia supuesta. Lastimosamente no ha sido posible encontrar información más directa a pesar de extensas consultas en Superintendencia de Compañías, Cámaras de Comercio e Industria y muchas otras fuentes.

Se consideran los mismos seis segmentos inicialmente definidos por la empresa pues no existen diferencias significativas en las características de la demanda entre Quito y Guayaquil.

En cuanto al número potencial de clientes, los supuestos de partida son los siguientes:

- Durante el período 2005-2008 la inversión societaria y empresarial en Guayaquil representó el 63% del total nacional; en Quito se concentró 31%. Esto nos dice que el movimiento económico privado en Guayaquil tiene como tendencia a duplicar al registrado en Quito<sup>13</sup>.
- El PIB de Guayas es 60% mayor que el de Pichincha. Si se resta de la ecuación al sector público, esta diferencia se amplía a casi 140%<sup>14</sup>.
- La ciudad de mayor crecimiento demográfico, y por tanto de mayor consumo, es Guayaquil, su población es 50% más grande que Quito.
- Por último, la principal demanda de los clientes de Triada para con esta empresa es la atención inmediata en Guayaquil.

<sup>13</sup> Cámara de Industriales del Ecuador

<sup>14</sup> Ministerio de Finanzas del Ecuador

Las presunciones anteriores y el análisis del mercado logrado permite estimar un crecimiento de 140% en las ventas actuales de Triada. La cifra es agresiva, pero factible de lograr.

### 3.4 POSICIONAMIENTO BUSCADO

Los resultados de la encuesta nos permiten concluir que Triada tiene la primera opción en el mercado con los clientes actuales en cuanto a Training como servicio líder para las empresas multinacionales y compañías nacionales medianas y grandes en Ecuador. Los clientes evaluaron a Triada Service en relación con la metodología utilizada, la relación precio - beneficio conseguido, los resultados obtenidos luego de transcurrido el servicio y la relación de trabajo (cumplimiento, tiempos, claridad etc.) de acuerdo a lo representado en el gráfico siguiente (figura 3.1):

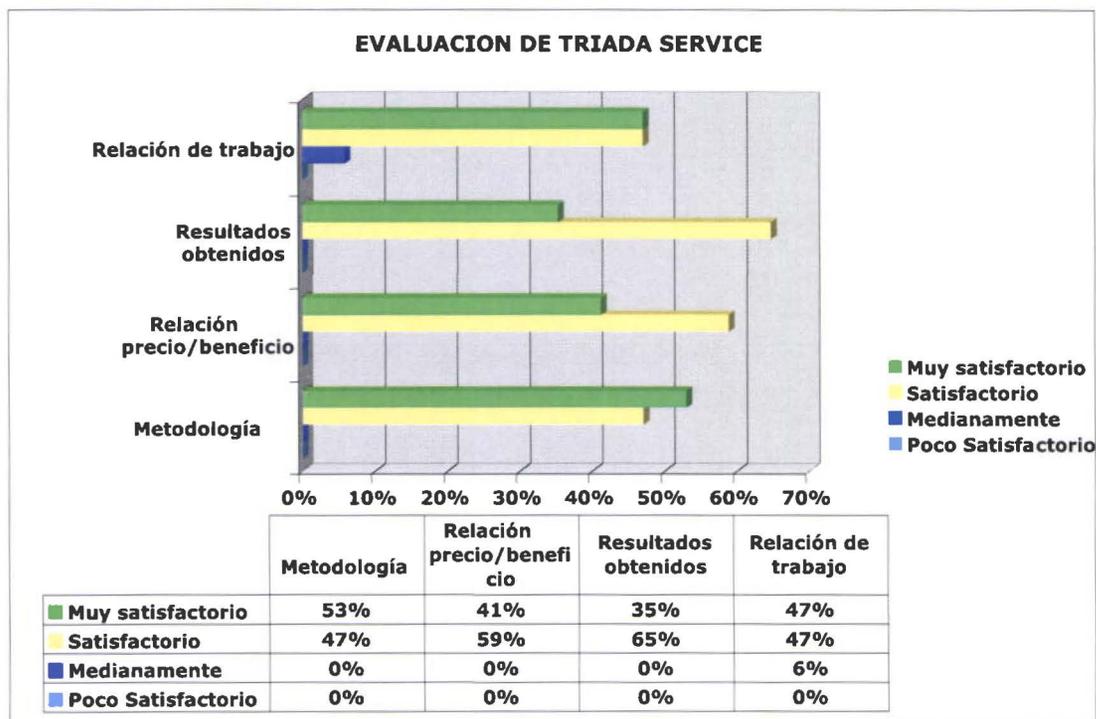


Figura 3.1

El posicionamiento se buscará a través de una estrategia comunicacional que permita a la empresa ser identificada por un elemento diferenciador, altamente especializado, oportuno para situaciones concretas de las empresas y que lleve al grupo objetivo a ver en Triada su proveedor principal, único de Training Empresarial.

Como estrategia secundaria de posicionamiento se buscará convertir uno o dos programas (servicios) de Triada en identidad bien clara:

- Selección
- Asesoramiento

### 3.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING (MARKETING MIX)

La estrategia de Marketing es fortalecer el posicionamiento de la marca en el segmento de mercado escogido y sostenerlo con la adecuada cartera de servicios. Al ser una empresa de servicios, se considera los siguientes elementos en su estrategia de marketing<sup>15</sup>

1. Producto o Servicio
2. Precio
3. Comunicación
4. Personas
5. Proceso
6. Lugar
7. Evidencia física

A continuación se detallan las estrategias previstas para cada uno de estos aspectos:

#### **1. Servicio**

La cartera de servicios incluye cuatro servicios básicos, cada uno de ellos con su particular diferenciación.

#### TRAINING.

Entrenar es la necesidad más importante de los clientes para el 2009. Por esa razón la empresa va a ampliar el portafolio de training, a través de una alianza estratégica con una empresa internacional. Con esto se implementará el entrenamiento en Programas de IT y Project Management.

---

<sup>15</sup> <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>

El valor diferencial de este servicio es el Entrenamiento Gerencial, por lo que todo evento de capacitación buscará enfocar: los elementos de toma de decisiones, la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento.

### SELECCIÓN

Resultado como el segundo servicio de mayor necesidad para las empresas clientes, por lo que la diferenciación se logrará a través de la selección y provisión de pasantes extranjeros altamente especializados.

### ASESORIA

Los clientes mencionan que este servicio, en su mayoría, será cubierto internamente, por lo que la empresa mantendrá los mismos servicios buscando como diferencial, la oferta de programas de asesoría interdisciplinaria, que permita contribuir con un equipo de consultores que apoyen en forma integral al cliente.

### EVENTOS

Solamente las empresas farmacéuticas buscarán apoyo de las empresas consultoras para los eventos, por lo que la empresa se enfocará en este sector para comercializar el servicio, ampliando la oferta mediante alianzas con proveedores de insumos, transporte, decoración, alimentación y otras particularidades de la oferta, este será precisamente el valor diferencial, elaborar "paquetes de eventos".

## **2. Precio**

Producto de la encuesta se evidenció que los clientes ven al precio como un Factor Clave de éxito, en el puesto 8, de 9 FCE. En el análisis de la relación precio beneficio, los clientes califican a Triada con Satisfactorio el 59% y Muy Satisfactorio el 41%. Con estos resultados, la empresa va a mantener sus esquemas actuales para la fijación de precios en la mayoría de servicios.

Considerando que la Selección no va a ser requerida a empresas terceras, por lo que el mercado se reduce, la empresa ha decidido no incrementar el valor del servicio, los precios se mantienen en el 2009. Considerando además la apertura de la oficina en Guayaquil, los precios estarán estandarizados.

### **3. Comunicación de Marketing**

Hasta el momento el único canal de promoción de los servicios de Triada ha sido a través de referencias de clientes y a través de canales de venta directa con visitas a los clientes.

En el 2009 la compañía implementará una página Web que abre las puertas a las nuevas estrategias de la promoción para anunciar en Internet los servicios, alianzas y experticia, todo esto como parte de una campaña de branding enfocada en posicionar la marca Triada de acuerdo a la estrategia de posicionamiento ya mencionada en la mente de los clientes potenciales

Otro canal de promoción de los servicios de la empresa y de su aliada estratégica, será a través de revistas especializadas en medios impresos e Internet. Esto se detalla en el plan de publicidad y comunicación.

En cuanto a estrategias de publicidad directa, se buscará el posicionamiento en buscadores específicos mediante la contratación de servicios especializados con empresas del sector y un segundo elemento será la realización de eventos que permitan crear "redes sociales" apegadas a los servicios de la empresa. Se pueden considerar desayunos de trabajo y lanzamiento de servicios entre otros.

Otra estrategia será generar la suficiente información sobre la rentabilidad por cliente actual y manejar la vida útil del cliente en función de una retribución individual de acuerdo a parámetros de frecuencia de compra, presencia y margen de utilidad.

#### **4. Personas**

Actualmente la empresa tiene Facilitadores certificados por una empresa americana líder en servicios de vanguardia en RRHH y apoyo de Consultores especializados que laboran bajo contratos específicos con Triada Service.

A partir del 2009 se va a buscar nuevas certificaciones y actualizaciones en temas como Coaching, IT, PMP, etc.

Adicionalmente la empresa va a ampliar el grupo de profesionales y talentos de la organización, contratando consultores de mejor nivel en Quito y Guayaquil.

#### **5. Proceso**

Triada trabajará en sistematizar sus productos y servicios para optimizar la entrega de información a los clientes:

- Medición de Clima y Cultura
- Selección de personal
- Valoración del puestos

Esto se realizará mediante la construcción de procesos y procedimientos que permitan contar con manuales de funciones, sistemas de gestión de la calidad y sistemas de aprendizaje continuo.

#### **6. Lugar**

La cobertura nacional se hará con dos oficinas, la ya existente en Quito y una Sucursal por abrirse en Guayaquil. Estas dos ciudades abarcan la totalidad del mercado objetivo identificado por la empresa.

## **7. Evidencia física**

El punto visible de la empresa seguirán siendo sus oficinas por lo que se buscará la forma de crear una identidad corporativa y una imagen organizacional. No está prevista la adquisición de salas o salones donde brindar los servicios de entrenamiento, se seguirán realizando en hosterías y hoteles dentro y fuera de las ciudades.

### **3.6 COMERCIALIZACION**

Para asegurar una comercialización efectiva Triada Service utilizara 3 canales de ventas.

#### **PRIMER CANAL: VISITA A CLIENTES**

Este es uno de los canales más importantes para comercializar los servicios de Triada en Quito y en el mercado en el que la empresa espera posicionarse, que es Guayaquil.

En Quito se contratará una Consultora Junior que comercialice los servicios y además desarrolle algunos de los proyectos.

En Guayaquil se contratará un Consultor Senior, que administre la oficina y ofrezca los servicios, así como una persona de apoyo que desarrolle la parte operativa de los procesos.

Se elaborará un cronograma de visitas a clientes actuales y potenciales clientes en Quito y Guayaquil. El proceso incluirá la elaboración de claras y definidas propuestas y la facturación efectiva de los servicios brindados.

#### **SEGUNDO CANAL: COMERCIALIZACION POR INTERNET, PAGINA WEB**

Se desarrollará un portal Web como un espacio de comercialización mediante la matriculación en programas de entrenamiento o la información y “menú” de

asesoramiento. Este medio permite que simultáneamente se presente información sobre los servicios, además de noticias sobre las últimas prácticas de RRHH.

Incluirá también un espacio para que posibles candidatos puedan subir su hoja de vida al servidor y registrarse en la base de datos de Triada. Otra característica es que se publicarán también artículos de revistas importantes que son relevantes para el negocio.

### **TERCER CANAL: ANUNCIOS PUBLICITARIOS VIA INTERNET**

El tercer canal de ventas será a través de publicidad cruzada con páginas web de revistas especializadas para grupos empresariales.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 2</b>	<b>INCORPORAR PROFESIONALES DE ALTO PERFIL PROFESIONAL</b>
<b>PROYECTO O PROGRAMA</b>	<b>CONTRATACION DE PROFESIONALES Y TALENTOS</b>
<b>EJECUTIVO / EQUIPO RESPONSABLE</b>	<b>Gerente General y Gte Consultoría</b>

<b>Acción Básica</b>	<b>Actividades</b>
----------------------	--------------------

Definición de estructura para Qto y Gye	Definición de organigramas
	Elaboración de Descripción de funciones
	Definición de paquetes salariales
	Definición de perfiles

Selección y Contratación en Qto y Gye	Búsqueda en el mercado de las dos ciudades
	Evaluación de candidatos
	Confinación referencias
	Contratación (trámites legales)

Inducción y Entrenamiento	Guía de inducción y entrenamiento para cada ciudad
	Talleres de entrenamiento
	Viajes periódicos a Gye

Figura 4.2

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 3</b>	<b>ABRIR UNA OFICINA EN GYE CON SERVICIOS INTEGRALES / SUCURSAL</b>
<b>PROYECTO O PROGRAMA</b>	<b>IMPLEMENTACION OFICINA GYE</b>
<b>EJECUTIVO / EQUIPO RESPONSABLE</b>	<b>Gerente General y Gte Consultoría</b>

<b>Acción Básica</b>	<b>Actividades</b>
Rentar Oficinas	Encargar la búsqueda de oficinas
	Evaluar opciones
	Arrendar oficinas
Implementación logística	Compra de muebles
	Compra de computadores
	Compra de materiales de apoyo
Plan de Ventas y Mercadeo	Diseño del plan
	Difusión del plan
	Implementación del Plan

Figura 4.3

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO 4</b>	<b>FORTALECER LA IMAGEN ANTE LOS CLIENTES Y EL MERCADO POTENCIAL</b>
<b>PROYECTO O PROGRAMA</b>	<b>FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA Y CRECER EN VTAS</b>
<b>EJECUTIVO / EQUIPO RESPONSABLE</b>	<b>Gerente General y Gte Consultoría</b>

<b>Acción Básica</b>	<b>Actividades</b>
----------------------	--------------------

<p>Crear una campana de branding enfocada en posicionar la marca "Triada" en la mente de los clientes potenciales</p>	
	Generar acciones para fortalecer lealtad del cliente
	Utilizar la publicidad para posicionarnos
	Implementar una investigación de mercados a los 6 meses para evaluar el impacto

<p>Elaborar un plan de medios adecuado al negocio. Estrategia de Publicidad y Comunicación</p>	revistas especializadas
	marketing directo a través de e-mailing
	Relaciones publicas a través de eventos como desayunos de trabajo.
	elaborar catalogo del portafolio de servicios en impreso
	Diseñar la pagina web

<p>Venta de Servicios</p>	Implementar el plan de comercialización directa
	Incrementar la cartera de servicios en IT, Proyect Management y provisión de pasantes extranjeros

<p>Sistematizar los Servicios</p>	Contratar un programador
	Sistematizar subsistemas de administración de RR.HH.

Figura 4.4

## 4.2 RECURSOS Y COSTOS

<b>PLAN DE PUBLICIDAD Y COMUNICACION</b>		
<b>PUBLICIDAD</b>		
<b>PUBLICIDAD EN REVISTA</b>		
Criterios (UIO)	\$900	Junio
Criterios (UIO)	\$900	Octubre
Revista (GYE)	\$1 500	Septiembre
Diseno	\$600	
Total (sin IVA)	\$3 900	
IVA	\$468	
<b>Total (con IVA)</b>	<b>\$4 368</b>	
<b>PUBLICIDAD EN INTERNET</b>		
Lideres	\$600	Junio
Lideres	\$600	Septiembre
Lideres	\$600	Noviembre
Total (sin IVA)	\$1 800	
IVA	\$216	
<b>Total (con IVA)</b>	<b>\$2 016</b>	
<b>TOTAL PUBLICIDAD</b>	<b>\$6 384</b>	
<b>COMUNICACION</b>		
Desayuno ejecutivo (GYE)	\$500	Agosto
Desayuno ejecutivo (GYE)	\$500	Septiembre
Desayuno ejecutivo (UIO)	\$500	Octubre
Catalogos de portfolio y tarjetas de presentacion	\$1 020	
Pagina web Triada Service	\$3 500	
Hosting	\$1 260	Junio-Diciembre
Total (sin IVA)	\$7 280	
IVA	\$874	
<b>TOTAL COMUNICACION</b>	<b>\$8 154</b>	
<b>COSTOS TOTAL PUBLICIDAD Y COMUNICACION</b>		
<b>Publicidad</b>		\$6 384
<b>Comunicacion</b>		\$8 154
<b>TOTAL (con IVA)</b>		<b>\$14 538</b>

Figura 4.5

## 5. FINANZAS

### 5.1 OBJETIVOS FINANCIEROS

Este plan tiene como objetivo incrementar las ventas de la empresa a nivel nacional entre 130% y 140% y ciertos criterios de inversión y utilidad que serán presentados en cuadros detallados.

### 5.2 PRONOSTICO DE VENTAS

A continuación se muestra un cuadro resumen de la historia de ventas que Triada ha tenido desde el inicio de sus operaciones (figura 5.1

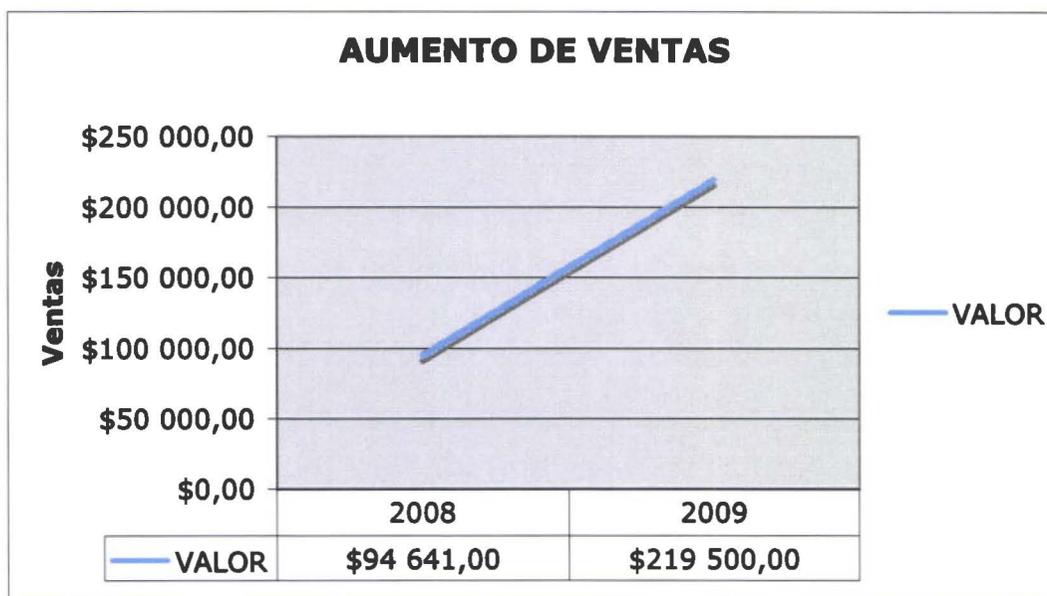


Figura 5.1

Estos cuadros (figura 5.2 y 5.3) muestran la proyección de ventas que la compañía se ha planteado como reto para este año. El pronóstico de ventas para 2009 es \$220.000, un crecimiento de 132% con respecto al año anterior.



Figura 5.2

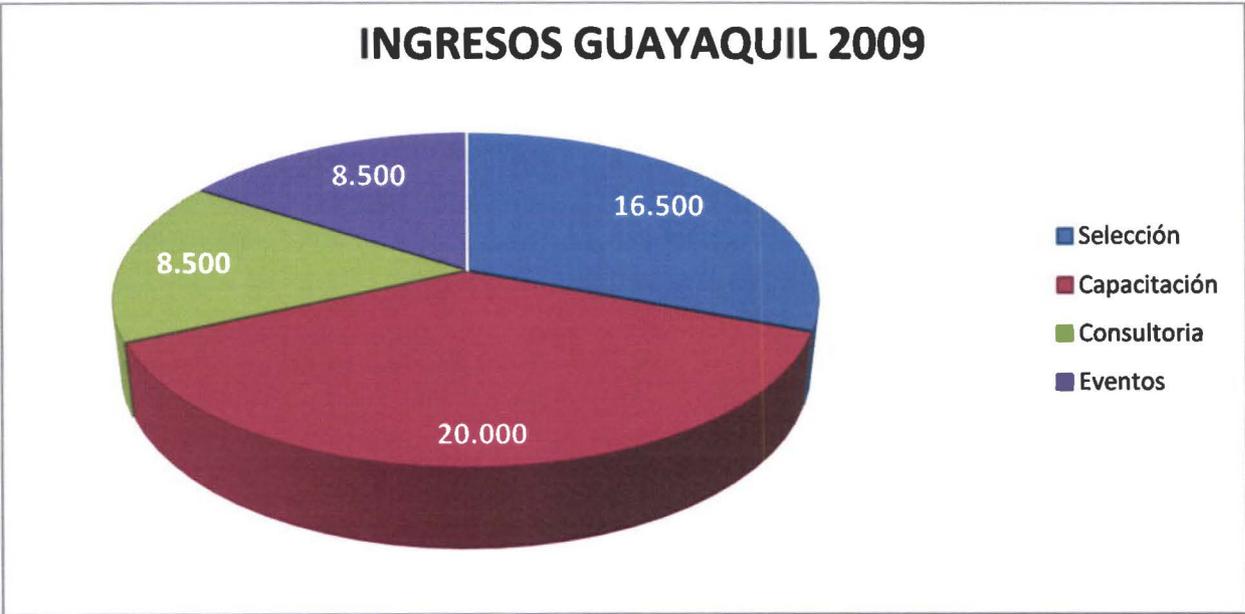


Figura 5.3

El análisis de los flujos proyectados, tomando en cuenta un escer (se considera el pago del bono del estado, 10%) nos arroja como USD149.743,28 y un VAN de USD210.783,79.

Este mismo análisis en un escenario pesimista (se considera como tasa de descuento la suma del pago del bono del estado más la tasa porcentual del riesgo país, 25%) nos da como resultado un TIR USD96.963,38 y un VAN de USD126.322,09.

Se ha procedido a estimar un escenario optimista mediante un promedio ajustado a la realidad del sector que nos arroja como resultado un TIR de USD137.090,66 y un VAN de USD185.272,09.

Aun en el escenario pesimista se produce una rentabilidad alta y nos da un resultado muy interesante.

Desde del anexo no. 2 se podrá observar el desglose del costo de operación, gasto de venta y proyección de ingresos del 1er. Año, así como un cuadro proyectado de los 5 primeros años.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

1. Las estrategias propuestas en este modelo permitirán que el incremento de ventas planteado para Triada Service se alcancen de manera realista ya que, a pesar de que la empresa nunca ha realizado actividades de mercadeo y comercialización, está bien posicionada en la mente de sus actuales clientes.

2. Desde el punto de vista financiero, el proyecto es sustentable y factible ya que no implica inversiones importantes que puedan afectar el flujo de caja y el retorno financiero es bastante atractivo.

3. La descentralización del conocimiento y la adquisición de talentos sustentarán el éxito del plan de marketing y el proceso de crecimiento que la compañía se ha planteado.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Triada Service, como estrategia de marketing, debe mantener la percepción de calidad que sus clientes tienen sobre los servicios prestados para consolidar la imagen en el mercado de Quito y Guayaquil.

- Adicionalmente, se recomienda que las estrategias de marketing que se implementen, sean evaluadas periódicamente para medir el impacto de las mismas sobre los clientes y tomar decisiones correctivas y proactivas que aseguren la permanencia de la empresa en el mercado.
- Garantizar que los mismos FCE, que fueron valorados por los clientes actuales de Triada, se mantengan tanto en los nuevos servicios que se incorporarán como el manejo de los mismos en los ejecutivos que se vincularán, ya que es un factor diferenciador para la industria.
- Este proyecto beneficiará a los clientes ya que se ampliará la cartera de servicios y la cobertura a nivel nacional por lo que la compañía incrementará 4 fuentes de empleo.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

### **7.1 LIBROS**

Kotler P., Dirección de Marketing, XII edición

Lambin, J.J., Marketing Estratégico, III edición

Porter, M., Ventaja Competitiva. Análisis del sector industrial

Kotler P., Marketing de Servicios.

Sampag J. Diseño de Proyectos de Inversión.

### **7.2 INFORMACION EN INTERNET**

<http://learnmarketing.net>

<http://sbinformation.about.com/>

<http://businessplans.org/market.html>

<http://www.inec.gov.ec>

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1 – LA ENCUESTA

Nombre de empresa:

Gerente de RRHH:

Número de empleados:

#### CLIENTES Y NO CLIENTES

1. Qué características debe tener un proveedor de RRHH optimo para usted?
2. Cuáles son las empresas que viene a su mente cuando piensa en proveedores de servicios recursos humanos?
3. Numere de 1 a 5, cuales son las necesidades de su compañía en recursos humanos este año? Siendo 1 la más importante.

OPCIONES	1-5
Training	
Selección	
Asesoramiento	
Eventos	
Otro	

4. Numere de 1 a 5, cómo está planeando cubrir estas necesidades?  
Siendo 1 la mejor opción.

OPCIONES	1-5
Contratación directa de empleados	
Contratación directa de consultores/especialistas	
Alianza estratégica con un solo proveedor de servicios	
Contratación de una empresa de servicios para cada caso	
Otro	

5. Si usted ha contratado servicios de recursos humanos último 5 años;  
como evaluaría a esos proveedores con respecto a:

	SERVICIO	PRECIO	METODOLOGIA	CERTIFICACIONES
Proveedor 1				
Proveedor 2				
Proveedor 3				

6. Cuál es su primera opción de proveedor en consultoría de:

	PROVEEDOR	PORQUE
Training		
Selección		
Asesoramiento		
Eventos		
Otro		

**SOLO CLIENTES:**

7. Ha usado los servicios de Triada Service los últimos 5 años?

SI	NO
----	----

Cuales servicios ha usado?

Training	
Selección	
Asesoramiento	
Eventos	
Otro	

8. Evaluación de Triada Service

	MUY SATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	POCO SATISFACTORIO
La metodología utilizada				
La relación precio/ beneficio conseguido				
Los resultados obtenidos, luego de transcurrido el servicio				
La relación de trabajo (cumplimiento, tiempos, claridad, etc.)				

9. Recomendaría usted Triada a otras compañías?

<b>SI</b>	<b>NO</b>
-----------	-----------

10. Que servicios ofrece la competencia y le gustaría que Triada también los ofreciera?

11. Que tan importante resulta para usted que el proveedor de servicios de RRHH tenga una certificación internacional o representación?

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE

**PROYECCION DE INGRESOS AÑO 1**

MES	PROYECCION DE INGRESOS AÑO 1												TOTAL	T.U.I.O.-GYE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>INGRESOS QUITO:</b>															
Selección	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	1.000	<b>34.000</b>	50.500	
Capacitación	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	4.000	8.000	8.000	8.000	-	<b>84.000</b>	104.000	
Consultoría	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	<b>24.000</b>	32.500	
Eventos	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	<b>24.000</b>	32.500	
<b>Total</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>11.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>5.000</b>	<b>166.000</b>	<b>219.500</b>	

**INGRESOS GUAYAQUIL:**

Selección	-	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	<b>16.500</b>
Capacitación	-	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	<b>20.000</b>
Consultoría	-	-	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	<b>8.500</b>
Eventos	-	-	500	500	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	<b>8.500</b>
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>4.500</b>	<b>5.500</b>	<b>53.500</b>						

**PROYECCION GASTOS DE OPERACION AÑO 1**

**Sueldos Quito**

Consultora	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Asistente	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Pasante	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Gerente Gen.	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	16.800
Directora Ejecutiva	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
<b>Total sueldos Quito</b>	<b>4.350</b>	<b>52.200</b>												

**Sueldos Guayaquil**

Gerente Gen.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Directora Ejecutiva	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Consultora	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Asistente	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
<b>Total sueldos Guayaquil</b>	<b>2.600</b>	<b>14.400</b>												

**8.4 ANEXO 4 – PROYECCION GASTOS DE VENTAS AÑO 1**

**PROYECCION GASTOS DE VENTA AÑO 1**

**Gastos de ventas Quito**

Gerente Gen.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Directora Ejecutiva	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Consultora -comisiones	225	225	225	225	225	225	225	165	225	225	225	75	2.490
Vendedora -basico,comis.	575	575	575	575	575	575	575	515	575	575	575	425	6.690
Publicidad y Comunicacion	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	767	9.206
Pagina Web	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	444	5.331
<b>Total Gastos Vtas. Quito</b>	<b>3.811</b>	<b>3.691</b>	<b>3.811</b>	<b>3.811</b>	<b>3.811</b>	<b>3.511</b>	<b>45.312</b>						

**Gastos de ventas Guayaquil**

Gerente Gen.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Directora Ejecutiva	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Consultora comisiones	-	75	225	225	225	275	275	275	275	275	275	275	2.675
Publicidad y comunicacion	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
<b>Total Gastos Vtas. Gye.</b>	<b>1.100</b>	<b>1.175</b>	<b>1.325</b>	<b>1.325</b>	<b>1.325</b>	<b>1.375</b>	<b>15.875</b>						
<b>Total Gastos Vtas. Qui Gye</b>	<b>4.911</b>	<b>4.986</b>	<b>5.136</b>	<b>5.136</b>	<b>5.136</b>	<b>5.186</b>	<b>5.186</b>	<b>5.066</b>	<b>5.186</b>	<b>5.186</b>	<b>5.186</b>	<b>4.886</b>	<b>61.187</b>

**8.5 ANEXO 5 – ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO QUITO Y  
GUAYAQUIL AÑO 1**

<b>Estado de Resultados Consolidado Quito y Guayaquil</b>													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
<b>Total Ventas</b>	15.000	16.500	19.500	19.500	19.500	20.500	20.500	16.500	20.500	20.500	20.500	10.500	219.500
(-) Gastos de operación	10.374	10.374	10.374	10.374	10.374	10.374	10.374	10.224	10.374	10.374	10.374	10.224	124.192
<b>Utilidad en operación</b>	4.626	6.126	9.126	9.126	9.126	10.126	10.126	6.276	10.126	10.126	10.126	276	95.308
(-) Gastos de ventas	4.911	4.986	5.136	5.136	5.136	5.186	5.186	5.066	5.186	5.186	5.186	4.886	61.187
(-) Gastos de administración	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
<b>Total gastos</b>	5.911	5.986	6.136	6.136	6.136	6.186	6.186	6.066	6.186	6.186	6.186	5.886	73.187
(-) Depreciación	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2.156
<b>Utilidad antes impuestos</b>	(1.465)	(40)	2.810	2.810	2.810	3.760	3.760	30	3.760	3.760	3.760	(5.790)	19.965
(-) PT 15% e Impuestos 25%	(531)	(15)	1.019	1.019	1.019	1.363	1.363	11	1.363	1.363	1.363	(2.099)	7.237
<b>Utilidad neta</b>	(934)	(26)	1.791	1.791	1.791	2.397	2.397	19	2.397	2.397	2.397	(3.691)	12.728
<b>Flujo de caja</b>	(754)	154	1.971	1.971	1.971	2.577	2.577	199	2.577	2.577	2.577	(3.511)	14.884
Inversión inicial	(6.000)												
KTN	-150												
Valor rescate													
<b>Flujo efectivo total</b>	(6.904,27)	154,17	1.971,04	1.971,04	1.971,04	2.576,67	2.576,67	198,79	2.576,67	2.576,67	2.576,67	(3.511,46)	

## A. CRONOGRAMAS

OBJETIVO ESTRATEGICO 1	ALIANZA ESTRATEGICA CON EMPRESA INTERNACIONAL
PROYECTO O PROGRAMA	Definir y ejecutar el proyecto de alianza
EJECUTIVO / EQUIPO RESPONSABLE	Gerente General

Resultado Esperado	Responsable	Areas involucradas	Recursos Requeridos	FECHA		MES																	
				Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
terna final de empresas de interes	G.G.	G.G., Consultoria y Contabilidad	Internet, telefonos	01-01-09	30-03-09	■	■	■															
Convenio de alianza	G.G.	G.G., Consultoria y Contabilidad	Asesoría Financiera,	01-04-09	30-06-09				■	■	■												
Publicidad, eventos	G.G. y Empresa aliada	G.G., Consultoria y Empresa aliada	Presupuesto	01-07-09	30-11-09									■	■	■	■	■	■				
persona trabajando	GG	GG, Consultoria	Presupuesto	01-07-09	30-07-09									■									
contracion de programas inhouse y organizacion de eventos abiertos	Consultor Asociado y Comercializacion	Consultor Asociado y Comercializacion y Consultoria	Presupuesto	01-07-09	permanente									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2 eventos abiertos y 1 eventos inhouse, a dic 2009	Consultor Asociado y Consultoria	Consultor Asociado y Consultoria	Recurso humano para org. logistica	01-07-09	permanente									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■





