



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIO SAM PUBLIC PROCUREMENT
MARKETING CONSULTING”**

AUTORAS:

**STEPHANY JAZMÍN ALVAREZ MERO
MARA DEL CARMEN REYES GAVICA**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

TUTOR

ING. CLAUDIO VITERI, MAE

GUAYAQUIL, ECUADOR

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Stephany Jazmín Álvarez Mero y Mara del Carmen Reyes Gavica** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR

Ing. Claudio Viteri, MAE

DIRECTORA DE LA CARRERA

Eco. María Teresa Alcívar Avilés, Mgs.

Guayaquil, a los 07 días del mes de Octubre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Stephany Jazmín Álvarez Mero y
Mara del Carmen Reyes Gavica**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIO SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING”** previa a la obtención del Título de **Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación refreído.

Guayaquil, a los 07 días del mes de Octubre del año 2014

LAS AUTORAS:

Stephany Jazmín Álvarez Mero

Mara del Carmen Reyes Gavica



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Stephany Jazmín Álvarez Mero** y
Mara del Carmen Reyes Gavica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIO SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 07 días del mes de Octubre del año 2014

LAS AUTORAS:

Stephany Jazmín Álvarez Mero

Mara del Carmen Reyes Gavica

AGRADECIMIENTO DE STEPHANY ALVAREZ MERO

Agradezco infinitamente a mi Padre Celestial Jehová Dios, por conducir mi vida y darme lo necesario para salir adelante día a día.

Doy gracias a mis padres, Sr. Marlon Álvarez y Sra. Julieta Mero por darme el calor de un hogar e inculcarme el significado de la humildad, la bondad, el respeto, el agradecimiento, la perseverancia y en especial el amor hacia todo lo que haga. A mi Abuelita, Sra. Elena Vera por guiarme hacia el camino del Señor y sobre todo por sus oraciones, que han sido escuchadas; y, a mis hermanas, Fernanda, Marla, Diana y Daniela por ser mi aliento en cada amanecer, por ser el suspiro de mi felicidad y el empuje hacia mis metas.

Gracias a mi novio Marcelo Luque, por su amor, guía y paciencia durante todo este tiempo, porque juntos compartimos lo más bellos momentos de esta maravillosa historia de logros.

Gracias a mi querida amiga Carolina Salcedo Faytong, por su amistad incondicional, brindándome su apoyo en todo momento para crecer como profesional y persona.

Gracias a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a sus docentes y amigos que aportaron en mi formación profesional con ética y valores, por haber compartido momentos inolvidables que nos condujeron hacia nuestras metas.

Stephany Jazmín Álvarez Mero

DEDICATORIA DE STEPHANY ALVAREZ MERO

Mi dedicatoria, va dirigida en primer lugar a Dios por ser Él, quien me da la vida y motivos cada mañana para emprender un nuevo reto y superar todos los desafíos que se me presentan en mi camino.

A mi familia por su valioso aporte dentro de mi desarrollo como persona, por no dejarme sola en ningún momento, por ser la fuerza y el empuje constante hacia mis propósitos, por inculcarme buenos hábitos y la disciplina que necesité para lograr esta meta.

En especial, quiero dedicar esta tesis a mi esfuerzo, confianza y perseverancia y a todas aquellas pruebas que fueron puestas en mi camino con la finalidad de mejorar mis habilidades y virtudes.

Stephany Jazmín Álvarez Mero

AGRADECIMIENTO DE MARA DEL CARMEN REYES GAVICA

Le doy gracias a mis padres el Sr. Modesto Reyes y Sra. Margoth Gavica por haberme dado la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa Universidad durante todo este tiempo, así como también brindarme su apoyo incondicional a lo largo de esta etapa.

A mis amigos por cada momento que compartimos durante estos cinco años en las diferentes materias dentro de esta institución y en especial por la gran amistad que formamos en todo este tiempo.

Agradezco también a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por ofrecerme una excelente educación, con profesores que tienen los mejores conocimientos en cada una de las materias que nos han entregado en el transcurso de la carrera.

Mi gratitud a Stephany Álvarez ya que sin conocernos tanto me dio la oportunidad de realizar la tesis junto con ella, también por su compañerismo y apoyo.

Y la parte fundamental de todo este logro DIOS, ya que gracias a él culminaré una etapa más en mi vida, puesto que sin su ayuda esto no fuera posible y del mismo modo seguiré de la mano de él con mis futuros proyectos.

Mara del Carmen Reyes Gavica

DEDICATORIA DE MARA DEL CARMEN REYES GAVICA

Dedico este trabajo a mis padres por su amor, valores y enseñanzas que me han brindado a lo largo de mi vida, por ser mi ejemplo y demostrarme que todo lo que uno se proponga se lo puede conseguir con mucho esfuerzo y dedicación.

A mis amigos por darme su ayuda en los momentos que se presentaban inconvenientes en toda la etapa universitaria, obsequiándome de este modo los mejores consejos para no rendirme y continuar en la lucha de mis metas.

A mis profesores por ser la guía profesional durante mi carrera, proporcionándome todos los conocimientos necesarios para la realización de los trabajos que se presentaban.

Mara del Carmen Reyes Gavica



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CALIFICACIÓN

Ing. Claudio Viteri, MAE

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	1
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	2
AUTORIZACIÓN.....	3
AGRADECIMIENTO DE STEPHANY ALVAREZ MERO.....	IV
DEDICATORIA DE STEPHANY ALVAREZ MERO.....	V
AGRADECIMIENTO DE MARA DEL CARMEN REYES GAVICA.....	VI
DEDICATORIA DE MARA DEL CARMEN REYES GAVICA.....	VII
CALIFICACIÓN.....	VIII
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del problema de investigación	2
1.2. Formulación del problema de investigación	5
1.3. Delimitación del problema de investigación.....	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Marco de Referencia	8

2.2.	Fundamentos Teóricos.....	10
2.2.1.	Planeación Estratégica.....	11
2.2.2.	El análisis del entorno	12
2.2.3.	La teoría de la ventaja competitiva.....	13
2.2.4.	La teoría de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	14
2.2.5.	Plan de Marketing	16
2.3.	Hipótesis.....	17
2.4.	Variables de investigación.....	18
CAPITULO III.....		19
3.	ESTUDIO DE MERCADO.....	19
3.1.	Introducción.....	19
3.1.1.	Objetivos del estudio de mercado	19
3.2.	Análisis del entorno PEST.....	19
3.2.1.	Aspectos políticos	20
3.2.2.	Aspectos Económicos	23
3.2.3.	Aspectos Sociales.....	24
3.2.4.	Aspectos tecnológicos.....	26
3.3.	Análisis de la oferta	27
3.3.1.	Análisis de los proveedores.....	27
3.3.2.	Análisis de los competidores actuales.....	27
3.4.	Análisis de la demanda	28
3.4.1.	Análisis de los consumidores	28
3.5.	Plan de muestreo	29
3.5.1.	Metodología.....	29
3.5.2.	Población y muestra.....	30
3.5.3.	Planificación del muestreo	31

3.5.4.	Presentación y análisis de resultados	31
3.5.5.	Análisis de la oportunidad del negocio	46
3.6.	Diagnóstico de barreras de entradas y competidores	59
3.6.1.	Barreras de entradas.....	60
3.6.2.	Productos o servicios	60
3.6.3.	Desarrollo de la estructura para la gestión de la fuerza de ventas..	63
3.6.4.	Imagen y comunicación.....	63
3.6.5.	Responsabilidad social.....	64
CAPITULO IV	66
4.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	66
4.1.	Descripción del negocio.....	66
4.2.	Filosofía empresarial.....	66
4.2.1.	Misión.....	66
4.2.2.	Visión	67
4.2.3.	Objetivos Organizacionales	67
4.2.4.	Valores Empresariales.....	67
4.3.	Equipo Gerencial	69
4.3.1.	Organigrama	69
4.3.2.	Descripción del perfil y funciones.....	70
4.4.	Planeación financiera.....	72
4.4.1.	Descripción de la estructura de costes de servicios.....	72
4.4.2.	Parámetros para el cálculo del van de los flujos libres de caja	73
	CONCLUSIONES.....	81
	RECOMENDACIONES.....	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	85
	ANEXOS.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación del problema.....	5
Tabla 2. Empresas de investigación de mercados en el Ecuador.....	9
Tabla 3. Variables de investigación	18
Tabla 4. Sectores de la población.....	30
Tabla 5. Debilidades de las consultoras	32
Tabla 6. Servicios adicionales contratados en una consultora.....	33
Tabla 7. Medios de preferencia para la recepción de información.....	34
Tabla 8. Frecuencia con la que contratan estudios de mercado.....	35
Tabla 9. Ciudades que contratan con mayor frecuencia estudios de mercado	36
Tabla 10. Preferencias de contratación de un estudio de mercado	37
Tabla 11. Porque no han contratado un estudio de mercado	38
Tabla 12. Frecuencia con la que contratan un estudio de mercado.....	39
Tabla 13. Forma en la que se enteran del servicio	40
Tabla 14. Medios por los cuales desean recibir información.....	41
Tabla 15. Debilidades de las consultoras.....	42
Tabla 16. Servicio adicional que contratarían	43
Tabla 17. Según el sexo quien contrata más un estudio de mercado.....	44
Tabla 18. De acuerdo a la edad quienes contratan más un estudio de mercado.....	45
Tabla 19. Modelo FODA – OA	48
Tabla 20. Modelo FODA - FD	50
Tabla 21. Priorización de temas estratégicos	53
Tabla 22. Focalización de objetivos estratégicos.....	55
Tabla 23. Presupuesto para el proyecto del mercado.....	72
Tabla 24. Comportamiento del mercado	74
Tabla 25. Estado de Resultado proyectado	75
Tabla 26. Balance General Proyectado	76
Tabla 27. Estado de flujos de fondos proyectados	77
Tabla 28. Calculo costo capital	78
Tabla 29. Ratios financieros proyectados	79

Tabla 30. Cálculo del TIR Y EL VAN 80

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución por tipo de empresa	10
Gráfico 2. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	15
Gráfico 3. 4P's del plan de marketing	16
Gráfico 4. Ciudades que contratan con mayor frecuencia estudios de mercado.....	36
Gráfico 5. Preferencias de contratación de un estudio de mercado.....	37
Gráfico 6. Porque no han contratado un estudio de mercado.....	38
Gráfico 7. Frecuencia con la que contratan un estudio de mercado	39
Gráfico 8. Forma en la que se enteran del servicio.....	40
Gráfico 9. Medios por los cuales desean recibir información.....	41
Gráfico 10. Debilidades de las consultoras.....	42
Gráfico 11. Servicio adicional que contratarían.....	43
Gráfico 12. Según el sexo quien contrata más un estudio de mercado	44
Gráfico 13. De acuerdo a la edad quienes contratan más un estudio de mercado.....	45
Gráfico 14. Mapa de diagnóstico	52
Gráfico 15. Mapa estratégico.....	58
Gráfico 16. Matriz BCG.....	59
Gráfico 17. Organigrama de la empresa.....	70

RESUMEN

El proyecto de titulación denominado: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIO SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING”** fue elaborado con la finalidad de demostrar la factibilidad económica y financiera para la implementación de una corporación con base al conocimiento, y al desarrollo de habilidades y destrezas para gestionar de forma cada vez más óptima el riesgo y las demás variables asociadas al giro del negocio en las contrataciones públicas, sustentada en un portafolio de servicios de investigación y consultoría de mercados, cuya propuesta de valor proporcionará el agregado diferencial de las compañías consultoras en el Ecuador. Para este efecto, será necesario hacer un estudio que abarque temas relacionados a la situación problemática que derivó en el presente proyecto, así como la obtención de información de primera mano que permitirá establecer las directrices para el desarrollo del servicio y bases para la toma de decisiones en sus sectores de aplicación. Posteriormente, será necesario realizar un análisis del entorno que ayude a establecer el grado de aceptación en el sector.

En el mismo sentido, el levantamiento de información será importante para establecer el mercado objetivo a donde estará dirigida la implementación del servicio de consultoría en marketing para las contrataciones públicas. Con la información recopilada se fijarán las bases estratégicas que ayudarán a organizar legal y administrativamente la estructura organizacional del proyecto, así como para analizar los aspectos técnicos de la metodología del servicio.

Finalmente, se buscará la demostración de viabilidad del proyecto a través de la evaluación de los recursos económicos financieros que determinen la rentabilidad del negocio.

Palabras claves: Consultoría, marketing, públicas, Ecuador, implementación.

ABSTRACT

This project called: "**FEASIBILITY STUDY FOR IMPLEMENTATION OF BUSINESS SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING**" was elaborated by the purpose of showing the economic and financial feasibility for the implementation of a corporation based on the knowledge and development of skills, in order to manage optimally, the risk and other variables related to the public procurement business, based on a portfolio of services research and consulting markets, this value proposition will provide the differential addition of consulting firms in Ecuador. Actually, it will be necessary to do a study that covers issues associated to the problematic situation which derived in this project, such as the first-hand information obtained that will establish guidelines for service development and basis for decision-making in their fields of application. Later, it will be necessary to analyze the environment which helps to establish the degree of acceptance in the sector.

In the same way, the collection of information will be important to establish the target market where the implementation of marketing consulting service for public procurement is directed. The collected information will be used to set the strategic basis which help to organize legally and administratively the organizational structure of the project and to organize the technical aspects of the service methodology.

Finally, we will seek to demonstrate the feasibility of the project through the assessment of the financial economic resources that determinate profitability.

Key words: Consulting, marketing, procurement, Ecuador, implementation.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de productos y servicios es siempre un desafío en las organizaciones de cara al crecimiento o a la sostenibilidad del negocio, así como la creación de valor corporativo con base al conocimiento, y al desarrollo de habilidades y destrezas para gestionar de forma cada vez más óptima el riesgo y las demás variables asociadas al giro del negocio.

En el país existe un mercado que aparentemente consolidado es aún poco maduro y permite crear nuevas oportunidades de desarrollo de investigaciones y consultorías tendientes al fortalecimiento de la industrias ecuatoriana. Ochenta y cinco empresas legalmente constituidas en todo el país, 5 de las cuales poseen alrededor del 55% de participación, dan cuenta de un mercado interesante para una empresa que posicione su oferta de servicios orientada a la personalización, a la eficiencia en costos y apalancada en un conocimiento técnico sólido y manejo de información.

SAM Public Procurement Marketing Consulting, es una aventura empresarial que apunta al negocio de la Consultoría e Investigación de Mercados en el Ecuador, busca ofrecer servicios diferenciados en el hacer y crear conocimiento base para el desarrollo de estrategias y negocios en las compañías del país.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación

La investigación de mercados como una actividad propia del quehacer empresarial nace junto al ejercicio del comercio; informalmente el oferente hacía indagaciones para saber que quería la gente (sus actuales y potenciales clientes) y que hacían sus competidores.

La investigación de mercados como ciencia nació en la segunda mitad del siglo XIX cuando se introdujo la aplicación de cuestionarios, en 1911 Charles Carlin de Curtis Publishing Group, funda el primer Departamento de Investigación de Mercados, este personaje es conocido de forma particular a raíz de que esculcó la basura de la gente para demostrarle a Campbell's Soup que debía pautar en uno de sus diarios.

Entre los años 20's y 40's se populariza el uso de formularios (aunque mal llamadas encuestas) para conocer las preferencias del consumidor, después de la segunda guerra mundial la gente de Marketing en las empresas incorporó las recién desarrolladas técnicas de muestreo estadístico a la investigación de mercados, es así como nace la investigación cuantitativa.

Al mismo tiempo un equipo de psicólogos experimenta con grupos de personas, bajo la hipótesis de que la reacción a una serie de estímulos permitirá obtener información de hábitos y expectativas, de esto nacen las investigaciones cualitativas a finales de los 40's.

En los 80's la orientación a la producción y a las ventas cede paso a la orientación al consumidor, es así que toma fuerza la investigación cualitativa aunque sin desplazar a la cuantitativa.

A finales de los 90's convergen por un lado la intensificación de la competencia que genera variedad de marcas y productos y por otro lado masificación de internet, es así que el consumidor cambia, es más difícil conocerlo y consecuentemente venderle. Surgen entonces desafíos y oportunidades para la gente del área de Marketing: desarrollar un mejor conocimiento del consumidor (hábitos, tendencias de consumo, lugares de compra, motivaciones, etc.) y anticiparse con el mínimo error a sus decisiones.

La investigación de mercados como menciona Naresh Malhotrase la define también como un medio de recopilación, tipificación, análisis y transmisión de la información de manera ordenada, para así tener como objetivo el avance de en la toma de decisiones que ayuden a la mejora de problemas.

Otro especialista en el mercadeo es Philip Kotler, y él dice que la investigación de mercados es: "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"(Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

La investigación de mercados es una de las funciones del Marketing y de la Sociología que, fundamentada en la estadística como ciencia exacta básica, permite la codificación, procesamiento y análisis de la información de una porción de alguno o más segmentos de un universo objetivo, a partir de la cual se infieren parámetros para la toma de decisiones. Como ejemplo podemos mencionar: La provisión de los datos sobre los requerimientos de un determinado mercado, conocer los posibles consumidores y clientes potenciales de un determinado producto o servicio, así como también las características que se desean del mismo tanto en lo que se refiere a lugar,

precio, calidad y satisfacción.(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Como conclusión podemos decir que la investigación de mercados es una herramienta que sirve para recopilar y analizar información, de un proyecto específico de una empresa, esto se realiza de una manera ordenada y así proceder con la toma de decisiones correspondientes a las mejoras que se deben realizar en la sección del marketing estratégico.

En el Ecuador, según datos de la Superintendencia de Compañías, existen al momento 17 compañías investigadoras de mercado cuy

O giro de negocio se centra exclusivamente a estudios de opinión pública sobre cuestiones políticas, económicas y sociales. Desde el año 2000 se han creado 12 empresas con esta misma actividad, teniendo una tasa de crecimiento promedio del 19,46% hasta el 2014, año a partir del cual no se ha constituido legalmente ninguna otra empresa.

Por otro lado, y según la misma fuente, existen en el Ecuador 85 compañías investigadoras de mercado legalmente constituidas, cuyo giro principal de negocio es la realización de estudios de comercialización sobre la aceptación y grado de difusión de los productos y hábitos de compra de las entidades públicas, teniendo una tasa de crecimiento promedio del 6,90% hasta el año 2014; en el año 2000 existían solamente 47 empresas legalmente constituidas.

1.2. Formulación del problema de investigación

Como resultado de esta investigación, la formulación del problema sería la siguiente: ¿Qué incidencia tiene la comercialización de conocimientos especializados en el mercado gubernamental?

1.3. Delimitación del problema de investigación

El problema de investigación se delimitará de la siguiente manera:

Tabla 1. Delimitación del problema

Área de Estudio	Consultoría e Investigación de Mercados para Contratación Pública
Campo	Económico – Financiero
Período	2008-2013
Problema	Falta de valor participación nacional

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

1.4. Justificación

Las empresas ecuatorianas en general deben poseer el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se estén diseñando objetivos muy ambiciosos en empresas que surten a mercados cuya demanda se está contrayendo o por el contrario, que una compañía se plantee objetivos muy pobres comparados con un potencial de mercado comparativamente grande, este riesgo se minimiza en la medida que se incremente el conocimiento global del mercado.

Este estudio es realizado para el mercado ecuatoriano con la finalidad de ofrecer servicios de consultoría e investigación de mercados a las empresas, de modo que estas articulen sus planes estratégicos institucionales basados en información confiable, veraz y oportuna del

mercado en el cual desarrollan su actividad comercial en las instituciones públicas, a la vez que les permita recibir un asesoramiento y acompañamiento en la inclusión de dicha información en la postulación de la táctica comercial y de planificación estratégica institucional.

Es así que el presente proyecto se desarrolla alineado a las normativas que enmarcan las siguientes definiciones:

1. **Marketing:** Es un concepto inglés, que ha sido traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Este analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
2. **Consultoría:** Actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesoría y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros.
3. **Licitación:** Es el proceso administrativo mediante el cual un organismo del sector público realiza servicios, ejecuciones de obras o adquisición de suministros por parte del sector privado.
4. **Agregado Nacional:** Componente nacional e la producción de un bien o servicio.
5. **Sistema Nacional de Contratación del Estado:** Es el medio informático oficial a través del cual se conoce de las contrataciones públicas de nuestro estado ecuatoriano.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar el plan de servicios y el estudio de factibilidad económico y financiero para la Implementación de negocios de una compañía consultora que brinde a las empresas productoras del Ecuador, el desarrollo de habilidades y destrezas para gestionar de forma cada vez más óptima el riesgo y demás variables asociadas al giro del negocio de las contrataciones públicas.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Obtener información para el desarrollo del marketing en el sector público.
2. Hacer un análisis del entorno para determinar el grado de aceptación para este servicio.
3. Efectuar un levantamiento de información para establecer el mercado objetivo para las instituciones públicas.
4. Organizar legal y administrativamente la estructura organizacional del proyecto.
5. Evaluar los recursos económicos financieros que establezcan el rendimiento o beneficio del proyecto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco de Referencia

Para el establecimiento del marco de referencia se comenzará definiendo el concepto de “Consultoría”, según el artículo 6, numeral 8 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que hace referencia a “La prestación de servicios profesionales especializados no regulados, que tengan como finalidad identificar, elaborar, auditar, planificar o evaluar investigaciones y proyectos de desarrollo, en los niveles de pre factibilidad, factibilidad de diseño u operación. Se entiende también, la auditoría, supervisión evaluación y fiscalización de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no abarca parte del régimen especial señalado en el numeral 4 del artículo2” (SERCOP, 2013).

Un requisito primordial para que un consultor desempeñe su profesión, sea este individual, nacional o extranjero es contar con el título de tercer nivel otorgado por una institución de educación superior del país, y en el caso de ser extranjero dicho título deberá estar reconocido dentro del país conforme dictamina la ley.

Por el contrario para las empresas consultoras el requisito indispensable es estar constituida de acuerdo a las leyes establecidas por la Ley de Compañías y tener en su objeto social mencionada la actividad que desempeñan.

Y en el caso de las personas jurídicas extranjeras para desempeñar su actividad, deberán estar acreditadas legalmente dentro del país de su constitución para realizar la prestación de sus servicios de consultoría. Estas personas jurídicas deberán estar domiciliadas en el Ecuador de acuerdo a la Ley de Compañías.

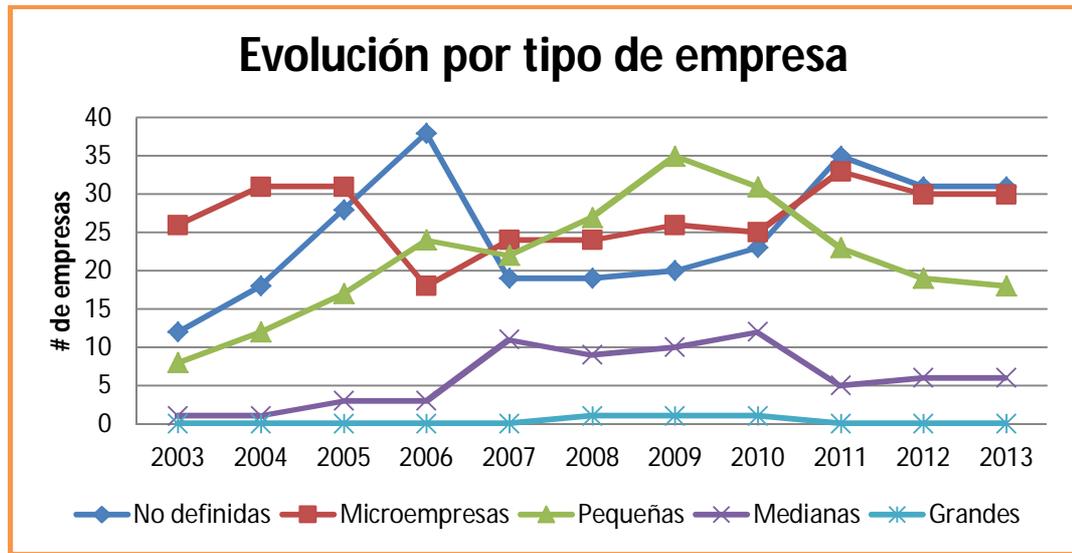
Mediante el portal de información del sector societario de la Superintendencia de Compañías, se refleja que en el Ecuador existen 89 empresas dedicadas al desarrollo de Estudios e Investigaciones de Mercados que estudian las posibilidades de comercialización (mercados potenciales), la aceptación y el grado de conocimiento de los productos y los hábitos de compra de los consumidores con el objeto de promover las ventas y desarrollar nuevos productos, incluidos análisis estadísticos de los resultados, este segmento ha experimentado un crecimiento del 795,80% en los últimos años.

Tabla 2. Empresas de investigación de mercados en el Ecuador

Estudios de comercialización sobre la aceptación y grado de difusión de los productos y hábitos de compra de los consumidores		
Año	VENTAS	RESULTADOS
2003	\$ 3.900.135,12	\$ 309.399,21
2004	\$ 5.642.889,61	\$ 381.248,35
2005	\$ 9.073.685,16	\$ 768.308,81
2006	\$ 9.431.636,91	\$ 559.248,45
2007	\$ 16.699.222,59	\$ 1.094.754,89
2008	\$ 21.221.722,58	\$ 481.491,72
2009	\$ 32.045.065,59	\$ 811.294,84
2010	\$ 31.268.559,13	\$ 1.783.340,47
2011	\$ 32.477.931,83	\$ 3.005.942,41
2012	\$ 33.658.275,45	\$ 5.354.838,26
2013	\$ 34.937.289,92	\$ 5.589.966,39

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Autoras de la tesis
Gráfico 1. Evolución por tipo de empresa



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Autoras de la tesis

El gráfico #1 muestra la evolución que ha existido en este mercado en cuanto al número de empresas que participan en él según el tipo de compañía.

De esta manera se puede apreciar la relevancia que tiene la industria del conocimiento para el país, puesto que es una fuente generadora de valor para las empresas ecuatorianas, estimando un incremento del 26,00% en el empleo de la economía nacional de ese sector, según la Superintendencia de Compañías.

2.2. Fundamentos Teóricos

En relación a los aspectos teóricos en los que se fundamentará esta investigación es importante destacar las teorías relacionadas a la planeación estratégica, la ventaja competitiva, el análisis del entorno y el plan de marketing. Para éste efecto a continuación se hará una breve descripción de las teorías que respaldarán este proyecto.

La planificación estratégica es una herramienta que integra varios procesos, para lograr el cumplimiento de un objetivo general para la organización. De ahí que la planificación estratégica es importante porque estimula la coordinación y organización de un modelo de negocios en su totalidad; en efecto, enfoca esfuerzos y recursos a largo plazo, basándose en actividades a corto plazo.

2.2.1. Planeación Estratégica

El presente trabajo investigativo se fundamenta en la teoría de la Planeación Estratégica, que abarca en un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un modelo de negocio, donde es importante definir objetivos a ser cumplidos en el largo plazo, además, representa una valiosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, sobre el trabajo vigente que se debe seguir durante el trayecto del futuro de las instituciones, de este modo poder ajustarse a las demandas y los cambios que les impone el entorno en el que se pretenden desenvolver y ser capaces de lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

En el mercado en el cual se desea implementar una empresa consultora de marketing en contratación pública, no existe una significativa imagen positiva de las empresas consultoras ni preferencia marcada por alguna marca, consecuentemente no hay establecido un posicionamiento de marca institucional para la oferta de servicios de consultoría e investigación de mercados. Es así que, partiendo de una máxima del marketing:

$$\textit{Posicionamiento} = (\textit{Segmentación} + \textit{Diferenciación})$$

Será necesario segmentar el mercado potencial en base a dos criterios: actividad económica y tamaño de empresa, apalancando la estrategia de comunicación en estos segmentos en la calidad del servicio y la personalización.

2.2.2. El análisis del entorno

Esta herramienta permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, gobierno, etc.) obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que permite, en función de esos aspectos, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Ahora bien, esta herramienta se divide en dos partes: Balanza Endógena (Análisis Interno) y Balanza Exógena (Análisis Externo). La situación interna se compone de dos factores controlables que son las fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables que son las oportunidades y amenazas (Vera Ferrón, s.f.).

Dentro de los aspectos externos, la organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, es decir externamente del entorno que la rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Al hablar de oportunidades, se hace referencia a aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. Por su parte, las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En el plano del análisis interno, se analizan elementos relacionados a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que

permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades, y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Estas a su vez son problemas internos, que al momento de ser identificados y desarrollando una adecuada estrategia pueden y deben eliminarse.

2.2.3. La teoría de la ventaja competitiva

En el plano organizacional, se establece que uno de los objetivos estratégicos que se deben alcanzar dentro de una empresa es la creación de una ventaja competitiva. Bajo este contexto, el autor Michael Porter sugiere utilizar la “cadena de valor”, agrupando los procesos que realiza una empresa en actividades primarias (directamente vinculadas con la provisión de un bien o servicio) y secundarias (aquellas que permiten la realización de las primarias) (Porter, Ventaja Competitiva, 2010).

Para diseñar una estrategia que lleve a la consecución de la ventaja competitiva, sugiere el enfoque, de que el empresario debe analizar estas actividades para encontrar formas de diferenciarse de la competencia o alcanzar costos más bajos (Porter, Estrategia Competitiva, 2009).

Se establece de acuerdo a la fundación teórica que una empresa consigue ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector. La rentabilidad de una empresa (es decir, su potencialidad de alcanzar ventaja competitiva) depende de la estructura del sector y de su capacidad para crear y capturar valor. No obstante, para este efecto, la empresa debe ampliar la brecha entre disposición a pagar del consumidor y el costo en que incurre para proveerlo.

Para ello dispone de las estrategias genéricas de coste diferenciación o focalización. Cada una de estas estrategias puede hacerse operativa mediante un proceso de análisis comparativo de las actividades que realiza para proveer al consumidor de un determinado bien o servicio. En el fondo, en las diferencias existentes entre la forma en que las empresas realizan sus actividades, radican sus diferencias en rentabilidad (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007).

2.2.4. La teoría de las cinco fuerzas competitivas de la industria.

Esta metodología desarrollada por Michael Porter en 1985 estudia los métodos de por medios de los cuales las industrias realizan sus procesos de análisis, identificando así a los conjuntos de compañías que crean productos sustitutos, con la finalidad de comparar aspectos que forman el ambiente del trabajo, todo esto observado desde una perspectiva estratégica.

Esta herramienta permite establecer si la industria representa una buena opción o no, por tal razón, este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes.

Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos. Para ello, las fuerzas competitivas a estudiarse son:

Gráfico 2. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

- El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos competidores que posiblemente se presentarían con recursos más innovadores que les daría la oportunidad de adquirir fácilmente una parte del mercado.

Rivalidad entre los competidores

- Para una corporación será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén posicionados y cuenten con un gran número y sus costos fijos sean muy elevados. Ya que así estarán en una constante guerra de precios, promociones y nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

- El mercado o segmento no podrá ser atractivo en el momento que los proveedores estén organizados de una manera grupal, y tengan los suficientes recursos que les ayude a imponer los precios y el tamaño del pedido.

Poder de negociación de los compradores

- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén meticulosamente organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos y no es diferenciado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 2009)

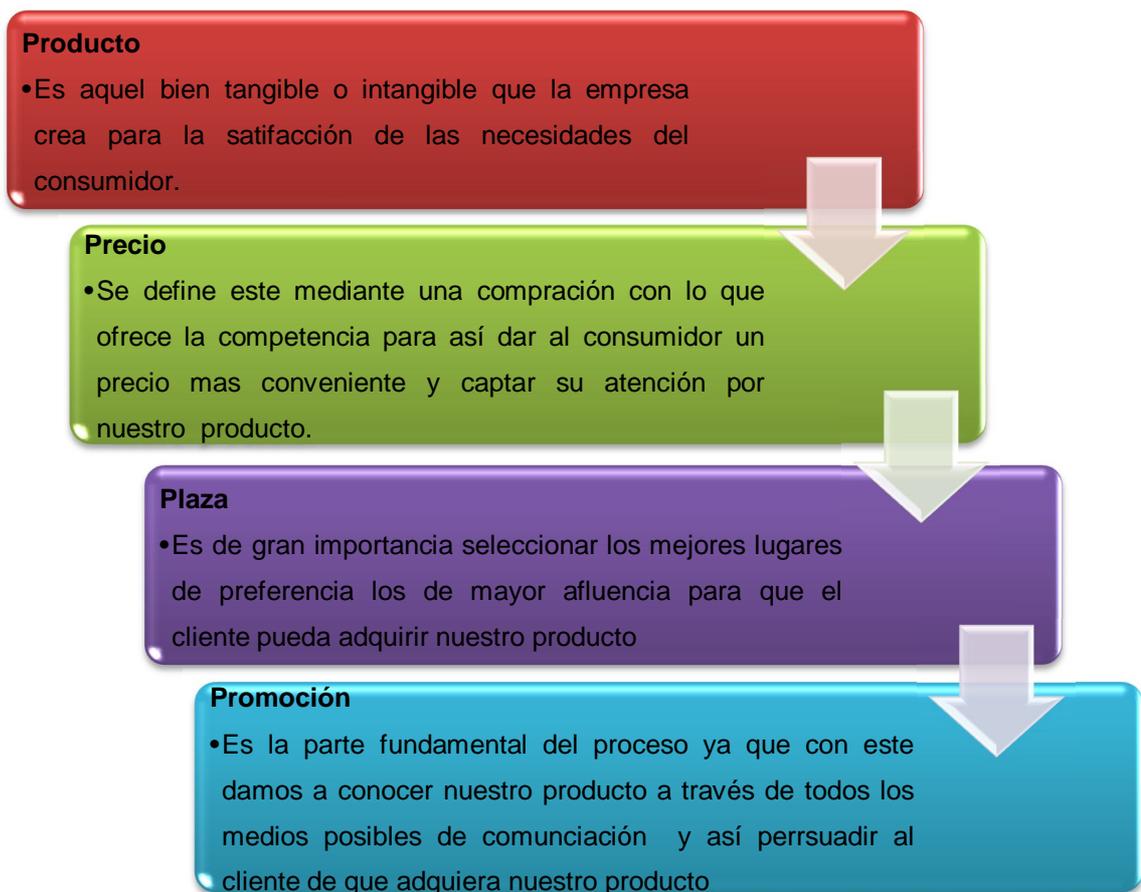
Elaborado por: Autoras de la tesis

2.2.5. Plan de Marketing

Con este se crea el grupo de actividades que especifica la forma en la que se comercializará los servicios y productos en el mercado. Este plan radica en recoger la información recopilada por medio del diagnóstico de situación y así crear un documento donde se observe una interpretación objetiva, precisa y detallada.

El plan de marketing se basa principalmente en la combinación de las 4P's ya que con estas se puede realizar la toma de decisiones para la creación de la estrategia de marketing de una compañía.

Gráfico 3. 4P's del plan de marketing



Fuente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Elaborado por: Autoras de la tesis

2.3. Hipótesis

Para el trabajo la hipótesis planteada es la siguiente:

“El aprovechamiento de las oportunidades existentes en el mercado de consultorías mediante la especialización del marketing para contratación pública, generando valor agregado nacional a las empresas del Ecuador mediante un estudio de mercado para la comercialización de bienes y servicios al sector público”.

La oferta se sustenta en un portafolio de servicios de investigación y consultoría de mercados, cuya propuesta de valor se definirá en base a ciertas hipótesis, con los resultados del estudio de mercado al segmento objetivo para la oferta de la compañía.

H1: Existe una proporción significativa de empresas que no invierten en consultorías e investigaciones de mercados.

H2: Una importante porción de las empresas que no invierten en consultorías e investigaciones de mercados, no han recibido una oferta que genere valor a sus negocios.

H3: Existe una percepción por parte de las empresas, la cual ve en la oferta actual de servicios en consultorías e investigaciones de mercados debilidades en cuanto al elevado costo del servicio.

La oferta de servicios se postula como una solución de negocios a la medida de las organizaciones, con una propuesta diferenciada en tres aspectos:

- **Costo:** La posición en el mercado como una empresa nueva, con escasa inversión en activos y con un alto nivel de

conocimiento, permite postular un aspecto de diferenciación basado en costos.

- **Técnica:** La utilización de la estadística matemática, muestreo, análisis multivariado y diseño experimental, como base científica para la articulación de métodos de estudios e investigaciones de mercados aplicados al diseño de la estrategia de marketing en las organizaciones, permite postular un aspecto de diferenciación basado en la calidad de la información proporcionada en nuestros servicios.
- **Relaciones Comerciales:** Basados en la confianza transmitida a través de la comunicación de la calidad en nuestros servicios, se postula un aspecto de diferenciación basado en el trato con el cliente y en el constante seguimiento a sus necesidades y realidades.

2.4. Variables de investigación

Tabla 3. Variables de investigación

Variable Independiente	Variable Dependiente
Controles y regulaciones	Implementación de procesos que generen valor agregado de productos y servicios

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

CAPITULO III

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Introducción

El desarrollo del estudio de mercado es de suma importancia ya que en primera instancia permitirá conocer aquellas variables del entorno que inciden en este, ya sean a favor o en contra del proyecto, para establecer estrategias que ayuden a identificar el mercado objetivo y posteriormente captar su atención. Razón por la cual este estudio se ha dividido en análisis del entorno mediante la metodología PEST, análisis de la oferta, análisis de la demanda y finalmente un plan de muestreo que ayude a determinar la demanda potencial del proyecto.

3.1.1. Objetivos del estudio de mercado

1. Determinar las principales variables del entorno que inciden favorablemente al proyecto para la creación de una ventaja competitiva.
2. Evaluar el grado de participación entre los competidores existente en el mercado.
3. Hacer un cálculo de la demanda insatisfecha para establecer el nicho de mercado.
4. Identificar el perfil del cliente final para el diseño de las estrategias que capten su interés.

3.2. Análisis del entorno PEST

Este consiste en una metodología que ayuda a determinar aquellos factores del entorno que tienen mayor peso en el proyecto que podrían

representar una oportunidad o amenaza, razón por la cual, en el siguiente análisis se han considerado los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

3.2.1. Aspectos políticos

Aquí se realizará un análisis de aquellas legislaciones o políticas bajo las cuales el proyecto se puede regir para una adecuada realización de sus actividades a favor de aportar con el cambio de la matriz productiva y generación de fuentes de trabajo, razón por la cual a continuación se analizan las siguientes normativas:

1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) publicado el 29 de diciembre de 2010, según el Registro Oficial N° 351 – Oficio SAN-010-2038, establece pautas para impulsar la inversión privada en diferentes aspectos: cambio de matriz productiva, promoción de la industria con valor agregado, democratización del acceso de los factores de producción, fomento de la producción nacional en bienes sustentables que guarden relación con la responsabilidad social y ambiental, generación de fuentes de empleo, comercio justo y libre mercado, establecer garantías en el ejercicio de los derechos de la población, incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y servicios que se basen en condiciones de calidad y en armonía con la naturaleza (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

De la misma forma, entre las normas generales sobre incentivos y estímulos de desarrollo económico, el COPCI establece que estos pueden ser generales, los cuales consisten en la reducción progresiva de 3 puntos porcentuales del impuesto a la renta, para aquellos empresarios que inviertan capitales en el

país y se enmarquen en los lineamientos del cambio de matriz productiva, generación de empleo y el plan del buen vivir, de esta forma también establece exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo, exoneración del impuesto a la renta durante los primeros cinco años para toda inversión nueva y en lo posterior facilidades para el pago de tributos (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

De igual forma el COPCI reconoce los siguientes derechos a los inversionistas:

1. Libertad de producción y comercialización de bienes y servicios totalmente lícitos y que cumplan con todas las normativas ambientales.
2. Acceso a procedimientos, administraciones y acciones de control que establezca el Estado.
3. Libertad de importación y exportación de bienes o servicios.
4. Libre transferencia al exterior, en divisas de ganancias periódicas que provengan de la inversión extranjera.
5. Libre acceso al sistema financiero nacional.
6. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, incentivos gubernamentales, tecnología y sus equivalentes (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

2. Plan Nacional para el Buen Vivir 2009 – 2013

Este es denominado también Plan Nacional de desarrollo, es la herramienta del Gobierno Nacional para emitir las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. Este cuenta con 12 estrategias nacionales, 12 objetivos nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos ecuatorianos con el país que se desea para el buen vivir.

Este fue creado por la SENPADES en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme al Decreto Ejecutivo 1577 de Febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa. El proyecto se enmarcaría en el objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas: Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad (SENPLADES, 2009).

De esta forma, el análisis de los aspectos políticos representa una oportunidad interesante para el proyecto, debido a que se enmarcaría en los lineamientos que establece el Gobierno Nacional a través del cambio de la matriz productiva, ya que lo que se busca es el aprovechamiento de un residuo, que en este caso es la cáscara del camarón para la elaboración de quitina que a su vez, servirá para los laboratorios químicos de productos agrícolas, entonces su impacto va más allá, ya que permitirá el desarrollo de fuentes de trabajo directas (empleados de la empresa) e indirectas (proveedores y clientes).

3.2.2. Aspectos Económicos

En el contexto económico se analizarán las fluctuaciones que han tenido las siguientes variables macroeconómicas:

Producto Interno Bruto.- según los reportes macroeconómicos del Banco Central del Ecuador la economía ha tenido un crecimiento de 5.1% en el año 2012, alcanzando una tendencia creciente desde 2005. En 2011 se observó el mayor crecimiento alcanzando un nivel de 7.8%; no obstante se espera que para 2013 el PIB crezca entre un 4% y 4.5% aproximadamente. Lo que significa que las políticas de desarrollo económico e inversión están siendo favorables para incentivar la producción local y por ende hay mayor movimiento de divisas en la economía (Ver gráfico en anexo 1).

Tasa de inflación.- este indicador mide las variaciones de los precios en un período determinado; para octubre 2013 esta variable se ubicó en 2.04% siendo una de las tasas más bajas en los dos últimos años (2011-2013), mostrando una tendencia decreciente en dicho período. De esta forma, se presenta un panorama bastante favorable, ya que la estructura de costos y gastos de la empresa se hace en función a presupuestos que proyectan este tipo de variables y que de alguna forma repercuten en la rentabilidad neta del negocio, de esta manera, al mostrar una tendencia decreciente y mantener un nivel promedio de 3.82% aproximadamente entre 2011 y 2013, quiere decir que el poder adquisitivo se reduce en ese porcentaje y por tanto no tiene mayor impacto en los resultados netos del proyecto que se medirán posteriormente en el análisis financiero (Ver gráfico en anexo 2).

Riesgo País.- Como su nombre lo establece este indicador refleja cuán arriesgo es para inversionista colocar su capital en un país, comprendiendo variables como seguridad financiera y jurídica. De esta forma, según el último informe del Banco Central determina que el riesgo país mantiene un nivel de 544 puntos o 5.44%, lo cual es bastante favorable ya que la tendencia de los 2 últimos años ha sido decreciente, inclusive esta

variable había alcanzado niveles de 9% y 10%, pero en la actualidad existe mayor confianza en la economía y el riesgo financiero se ha reducido, por tanto es posible observar un indicador relativamente bajo en comparación a periodos anteriores (Ver gráfico en anexo 3).

Tasa de interés.- en la economía ecuatoriana existen dos tipos de tasa: la activa que es la que cobran las instituciones financieras por los créditos que otorgan, la cual en los últimos 2 años se ha mantenido en un nivel constante de 8.17%, lo cual refleja mayor estabilidad económica y pagos por concepto de interés más bajos. Aspecto que resulta atractivo porque al momento de solicitar el financiamiento del proyecto la tasa referencial podría bordear entre el 8.17% y 15% dependiendo de la institución. Por otra parte, la tasa de interés pasiva, equivale a la tasa que paga el banco por los depósitos realizados; aquí también se observa un nivel constante de esta tasa en 4.53% entre 2013 y 2014.

Distribución de la Población Económicamente Activa.- La distribución población económicamente activa (PEA) establece el número de ocupados plenos ha aumentado en los últimos 5 años, alcanzado un nivel de 50.4% para 2013, por tanto el nivel de sub-ocupados y desocupados ha bajado hasta 42.9% y 4.6% respectivamente, lo que refleja mayor acceso a empleo por parte de aquellos grupos que anteriormente estaban desempleados, por tanto la población tiene la posibilidad de mejorar su nivel de ingresos mensuales y por tanto su poder adquisitivo, lo cual es bastante favorable para dinamizar la economía a través del consumo de bienes y servicios (Ver gráfico en anexo 4).

3.2.3. Aspectos Sociales

Respecto a las estadísticas sociales se analizarán ciertas variables relacionadas a las condiciones de vida de la población, tales como el nivel de la población económicamente activa, las condiciones de pobreza urbana, distribución de la riqueza y el índice de confianza del consumidor.

Estructura de la Población Económicamente Activa.- De acuerdo a las estadísticas del Banco Central, el índice de los ocupados plenos ha ido mejorando en los últimos cinco años, ya que a diciembre del 2008 se registraba un porcentaje equivalente al 43%, mientras que a diciembre del 2013 esta cifra ascendió hasta 51.5%, dejando como constancia mejor nivel de ingreso y por tanto, acceso a mayores oportunidades laborales. En el mismo sentido, el desempleo y subempleo han ido disminuyendo en una relación inversamente proporcional. Situación que se vería beneficiada para la economía ecuatoriana como resultado de la inclusión de nuevos proyectos que incentiven la generación nuevas plazas de trabajo.

Índice de Pobreza.- por su parte, el acceso a empleo tiene un impacto positivo en la reducción de la pobreza, puesto que este indicador ha bajado de 25% a marzo del 2008 hasta 17.6% en diciembre 2013, lo que significa que también la economía personal de las personas va mejorando porque tienen un salario digno que les ayuda a cubrir al menos la canasta básica

Coefficiente de Gini.- este indicador mide la forma en que la riqueza es distribuida entre los miembros de una población, en este caso mientras menor sea el indicador se considera que más equitativa es su distribución. En los últimos años el Gobierno Nacional ha hecho esfuerzos para reducir estos niveles de desigualdad y esto se puede ver reflejado en el coeficiente de Gini que hasta diciembre 2013 se ubicó en 0.471

Índice de Confianza del Consumidor.- Finalmente como resultado de una economía más equitativa y generadora de empleo, es posible observar un índice de confianza del consumidor elevado, debido a que las personas se sienten más seguros del estado de su economía personal, y por tanto están motivados a incrementar su consumo, entre 2008 y 2013 este indicador ha pasado del 34% a ubicarse en 47.2%, lo cual supone un mayor grado de aceptación y de confianza en las condiciones económicas actuales.

3.2.4. Aspectos tecnológicos

Ecuador no ha tenido durante mucho tiempo investigaciones relevantes, pero en estos últimos años se ha comenzado a presentar mayor interés en la creación de trabajos científicos y tecnológicos. Y para esto también se ha dado apertura a líneas de crédito externas para proceder con las investigaciones, esto indica que el país está comenzando a dar mayor importancia al desarrollo sostenido de ciencia y tecnología.

En el Gobierno del presidente Rafael Correa, el 18 de Septiembre del 2007 se presentó la “Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007-2010” que a su vez forma parte del “Plan de Desarrollo Humano del Ecuador 2007-2010”. Esto hace que la ciencia y tecnología trabaje en conjunto con diferentes áreas del Estado y se enfoquen en los objetivos, estrategias y acciones, que permita el paso a una sociedad dependiente de un modelo productivo a otro sustentado en el uso, acceso del conocimiento. Las áreas de mayor relevancia son:

1. Agricultura sostenible,
2. Manejo ambiental para el desarrollo.
3. Fomento Industrial.
4. Energía, diversificación y alternativas renovables,
5. Tecnologías de la información y comunicación
6. Biotecnología
7. Recuperación de la investigación científica.

3.3. Análisis de la oferta

3.3.1. Análisis de los proveedores

No existe poder de negociación para esta fuerza, ya que la oferta del servicio no requiere de la inclusión de ningún proveedor cuyo producto o servicio tenga impacto directo en el cliente.

3.3.2. Análisis de los competidores actuales

Los competidores define la rentabilidad de este sector: cuanto menos competido, normalmente será más rentable y viceversa.

Para el tipo de oferta propuesta existe poca rivalidad en la industria por el nivel de servicio y calidad en el proceso técnico de producción de información, si bien el componente adicional de la oferta (Consultoría de apoyo en la implementación de la estrategia) es una oferta ya existente en el mercado y con escasos factores de diferenciación, la formulación de una solución integral de negocios permite al negocio en el mediano plazo que no exista una rivalidad clara en el mercado.

- Existencia de barreras de entrada.
 - Existen aunque pocos competidores en el mercado, muy fuertes, con alta capacidad financiera y con flexibilidad en costes, todo lo anterior sumado a una fuerte peso de marca que genera presencia y fuerte posicionamiento en los clientes en cuanto a disposición de compra.
- Escaso Knowhow técnico.

La fuerte orientación de negocios por parte de las Investigadoras y Consultoras de mercados desenfocada de una base técnica constituye más que una amenaza una oportunidad de diferenciación.

- Valor de la marca como una oportunidad de creación.
- Pocas ventajas absolutas en costos.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Guerra de precios por servicios de provisión de información poco robusta.

La propuesta de negocio se encuentra expuesta a la mayor de los factores mencionados en esta fuerza, a excepción del conocimiento técnico, el cual si bien se puede adquirir, no pasa por una meta de corto plazo.

3.4. Análisis de la demanda

3.4.1. Análisis de los consumidores

En el mercado existe una importante proporción de empresas a quienes no llega la oferta de servicios de consultoría e investigación de mercados mediante un consultor o ejecutivo en forma presencial, este trato es muy bien valorado sin embargo no forma parte de la oferta común de las empresas consultoras que están en el mercado. La propuesta de negocio ofrecerá a sus clientes un servicio personalizado, atendiendo a las necesidades específicas de cada uno.

3.5. Plan de muestreo

3.5.1. Metodología

Para el cálculo de la muestra, se considera un diseño basado en muestreo trietápico (Estratificado, aleatorio simple). En el cual la primera etapa comprende la estratificación por tipo de empresa, la segunda por provincia y finalmente muestreo aleatorio simple.

El modelo matemático para el cálculo fue establecido de la siguiente ecuación:

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha}^2 \hat{p}(1 - \hat{p})}{E^2}$$

En donde:

$$\hat{p} = 0,048;$$

$$\alpha = 0,05;$$

$$E = 0,03;$$

$$N = 3.784$$

Se obtiene que $n_0=190,99$; por lo que haciendo un ajuste para población infinita el tamaño de la muestra por lo que haciendo un ajuste para poblaciones infinitas el tamaño de la muestra $n_0= 188$, y viene dado por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{\left(1 + \frac{n_0}{N}\right)}$$

3.5.2. Población y muestra

El proceso de levantamiento de la información fue ejecutado mediante un formulario electrónico, el mismo que se adjunta como anexo, a 188 directivos de empresas ecuatorianas en los sectores que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 4. Sectores de la población

ACTIVIDAD	#
Enseñanza	1
Suministros de electricidad, gas y agua	1
Actividades de servicios sociales y de salud	3
Hoteles y restaurantes	3
Construcción	10
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	15
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	30
Industrias manufactureras	39
Comercio al por mayor y al por menor	86
TOTAL	188

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Aplicando una técnica de reposición para los formularios no contestados, completó una muestra aleatoria trietápica.

3.5.3. Planificación del muestreo

Para la recolección de la información se tomará en consideración el procedimiento que se menciona a continuación:

1. El muestreo que utilizaremos para la investigación será el muestreo probabilístico simple, debido a que cada establecimiento de la encuesta tiene las mismas posibilidades de ser incluido en el
2. Se explicará el objetivo de la encuesta y a su vez se pedirá la aprobación para plasmar en la opinión del encuestado en el formulario de la encuesta.
3. Luego de obtener la información requerida, se procederá a la elaboración de tablas s en Excel por cada una de las preguntas realizadas en la encuesta y de este modo conocer los porcentajes de participación en el muestreo realizado.
4. Posteriormente se elabora los gráficos estadísticos, del mismo modo que las tablas se lo realiza en Excel y esto se lo hace para el análisis de los resultados obtenidos.
5. Y por último se escribe la interpretación que se obtiene de los gráficos realizados para identificar las preferencias y necesidades del cliente.

3.5.4. Presentación y análisis de resultados

- **Análisis Bivariado**

A continuación se muestra información acerca del consumidor del servicio ofertado por el plan de negocio.

Tabla 5. Debilidades de las consultoras

Han contratado estudio de mercado	Debilidades de las Consultoras								TOTAL
	Sus servicios no se ajustan a la realidad de mi negocio	Poca calidad en el servicio ofrecido	La metodología estadística para los estudios de mercados no es confiable	Los métodos e instrumentos para obtener información no son confiables	No gozan de buena reputación	Elevados costos en servicios de consultoría	No tienen claramente definido el alcance de sus servicios	No tienen debilidades que sean evidentes	
Sí	6,38%	8,51%	4,26%	10,64%	4,26%	8,51%	4,26%	4,26%	51,06%
No	12,77%	8,51%	0,00%	21,28%	0,00%	6,38%	0,00%	0,00%	48,94%
TOTAL	19,15%	17,02%	4,26%	31,91%	4,26%	14,89%	4,26%	4,26%	100,00%

Fuente: (Jany, 2009)

Elaborado por: Autoras de la tesis

De la tabla # 5, se observa que el 48,94% de los informantes no ha contratado un estudio de mercado en los últimos 3 años, de estos el 43,48% no lo ha hecho debido a que los métodos e instrumentos para obtener información no son confiables y el 26,09% por su parte no lo ha hecho debido a que los servicios ofrecidos por las empresas de investigación de mercados no se ajustan a la realidad del negocio del contratante. Un resultado relevante es que el 100% de los empresarios que opina que la metodología estadística para los estudios de mercados no es confiable han contratado un estudio de mercado en los últimos tres años.

Tabla 6. Servicios adicionales contratados en una consultora

<i>Han contratado estudio de mercado</i>	<i>¿Qué servicio adicional contrataría?</i>					Total
	<i>Asesoría en la implementación de la Estrategia Organizacional</i>	<i>Asesoría en la definición de la estrategia de posicionamiento de sus productos o servicios</i>	<i>Asesoría en la gestión de la fuerza de ventas</i>	<i>Capacitación focalizada</i>	<i>No, no lo usaría</i>	
Sí	10,64%	19,15%	10,64%	2,13%	8,51%	51,06%
No	6,38%	4,26%	25,53%	4,26%	8,51%	48,94%
Total	17,02%	23,40%	36,17%	6,38%	17,02%	100,00%

Fuente:(Jany, 2009)

Elaborado por: Autoras de la tesis

De la tabla # 6, se observa que el 52,17% de los informantes contrataría como servicio adicional de consultoría aunque no ha contratado una investigación de mercado en los tres últimos años y el 37,50% de los informantes contrataría como servicio adicional de consultoría a las investigaciones que ha contratado en los últimos tres años, la asesoría en la definición de la estrategia de posicionamiento.

Tabla 7. Medios de preferencia para la recepción de información

<i>Han contratado estudio de mercado</i>	<i>¿A través de qué medios le gustaría recibir información?</i>					Total
	<i>Anuncios en prensa</i>	<i>Correo ordinario</i>	<i>Internet</i>	<i>Visita de un ejecutivo</i>	<i>Recomendaciones</i>	
Sí	2,13%	6,38%	25,53%	8,51%	8,51%	51,06%
No	0,00%	6,38%	29,79%	6,38%	6,38%	48,94%
Total	2,13%	12,77%	55,32%	14,89%	14,89%	100,00%

Fuentes:(Jany, 2009)

Elaborado por: Autoras de la tesis

De la tabla # 7, el 50% de los informantes que han contratado un estudio de mercado en los últimos tres años le gustaría recibir información acerca de los servicios de consultoría e investigación de mercados por internet, y el 60,87% de los que no han contratado una investigación de mercado de igual manera le gustaría informarse por esta vía. El 58% de quienes han contratado una investigación de mercado desean recibir información mediante un ejecutivo.

Tabla 8. Frecuencia con la que contratan estudios de mercado

Han contratado estudio de mercado	¿Con qué frecuencia lo hacen?							Total
	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Cada tres o cinco años	Lo hicieron una sola vez	Cada vez que necesiten	
Sí	2,13%	12,77%	6,38%	14,89%	6,38%	2,13%	6,38%	51,06%
No	4,26%	0,00%	2,13%	40,43%	0,00%	2,13%	0,00%	48,94%
Total	6,38%	12,77%	8,51%	55,32%	6,38%	4,26%	6,38%	100,00%

Fuente:(Jany, 2009)

Elaborado por: Autoras de la tesis

De la tabla # 8, el 25% de los informantes que han contratado una investigación de mercado en los últimos tres años lo hacen de forma trimestral, el 82,61% de los que no han contratado, lo harían de forma anual.

- **ANÁLISIS DESCRIPTIVO UNIVARIADO**

En los siguientes cuadros y gráficos se muestra información descriptiva de las variables investigadas.

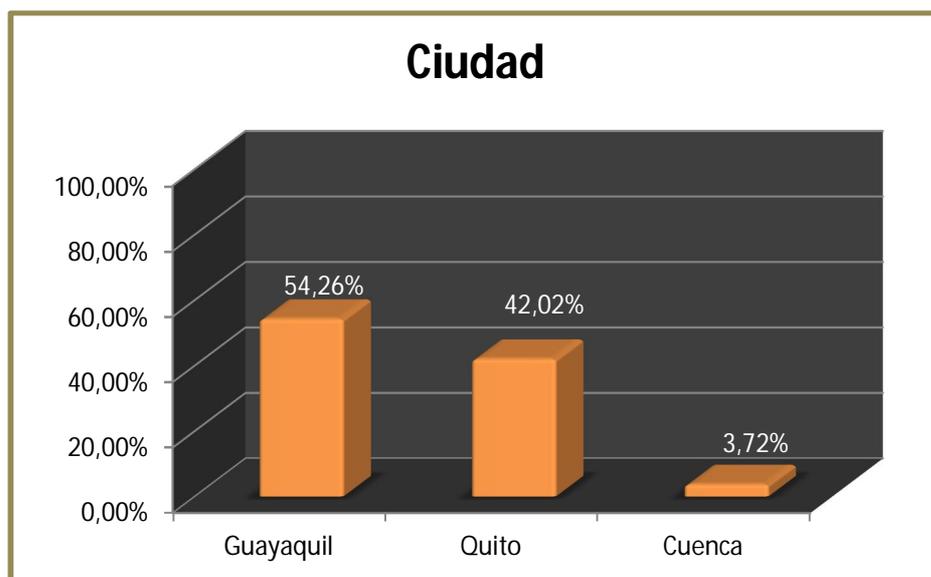
Tabla 9. Ciudades que contratan con mayor frecuencia estudios de mercado

Ciudad	Frecuencia
Guayaquil	54,26%
Quito	42,02%
Cuenca	3,72%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 4. Ciudades que contratan con mayor frecuencia estudios de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

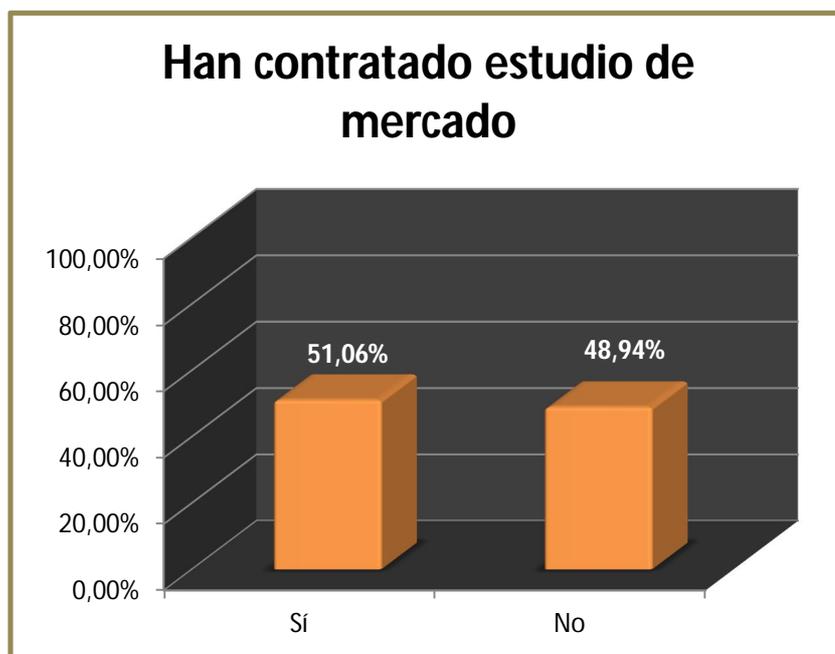
Tabla 10. Preferencias de contratación de un estudio de mercado

Han contratado estudio de mercado	Frecuencia
Sí	51,06%
No	48,94%
Total	100,00%

Fuentes: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 5. Preferencias de contratación de un estudio de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 11. Porque no han contratado un estudio de mercado

¿Por qué no lo han hecho?	Frecuencia
No lo necesitan	8,51%
Poseen un departamento propio de Inv. Mercado	6,38%
No confía en las consultoras que hay en el mercado	2,13%
No le han ofrecido el servicio	70,21%
No es el momento para hacerlo	4,26%
Los costos son muy elevados	8,51%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 6. Porque no han contratado un estudio de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

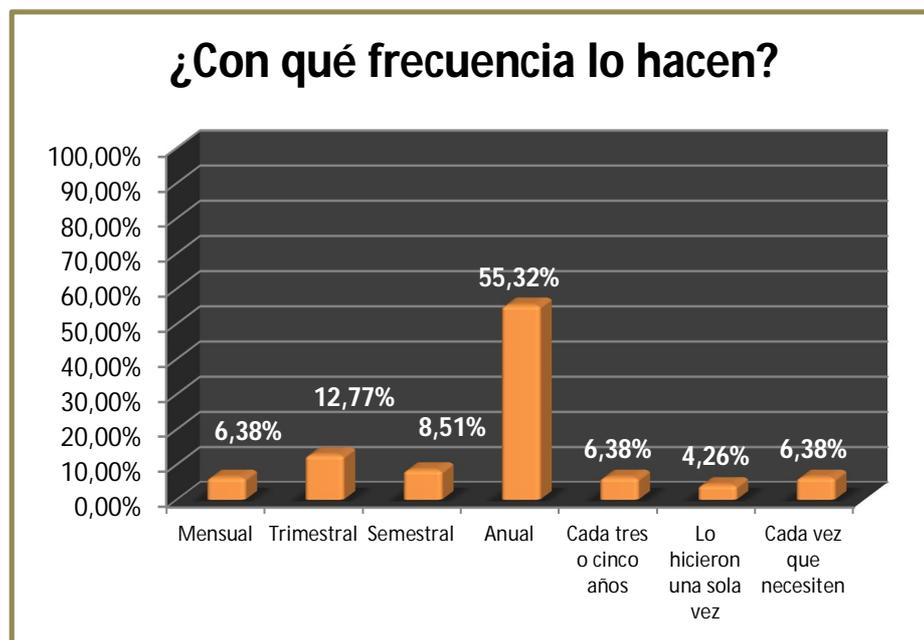
Tabla 12. Frecuencia con la que contratan un estudio de mercado

¿Con qué frecuencia lo hacen?	Frecuencia
Mensual	6,38%
Trimestral	12,77%
Semestral	8,51%
Anual	55,32%
Cada tres o cinco años	6,38%
Lo hicieron una sola vez	4,26%
Cada vez que necesiten	6,38%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 7. Frecuencia con la que contratan un estudio de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

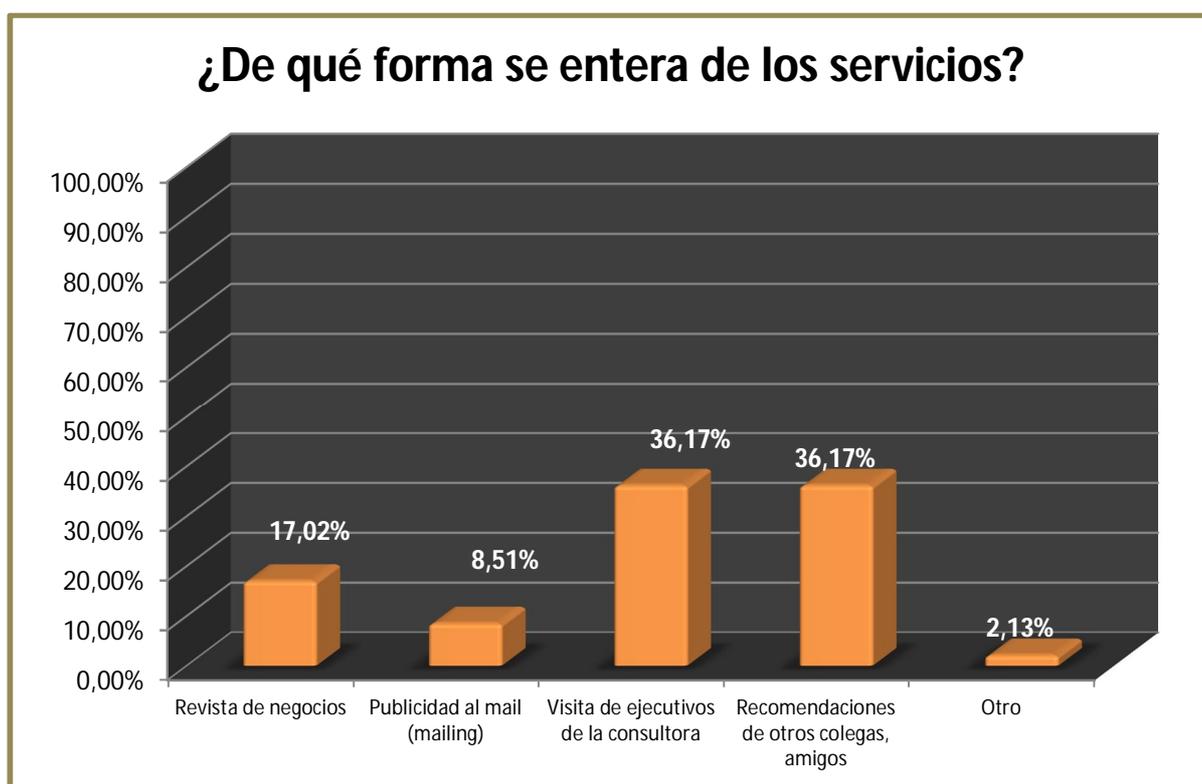
Tabla 13. Forma en la que se enteran del servicio

¿De qué forma se entera de los servicios?	Frecuencia
Revista de negocios	17,02%
Publicidad al mail (mailing)	8,51%
Visita de ejecutivos de la consultora	36,17%
Recomendaciones de otros colegas, amigos	36,17%
Otro	2,13%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 8. Forma en la que se enteran del servicio



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

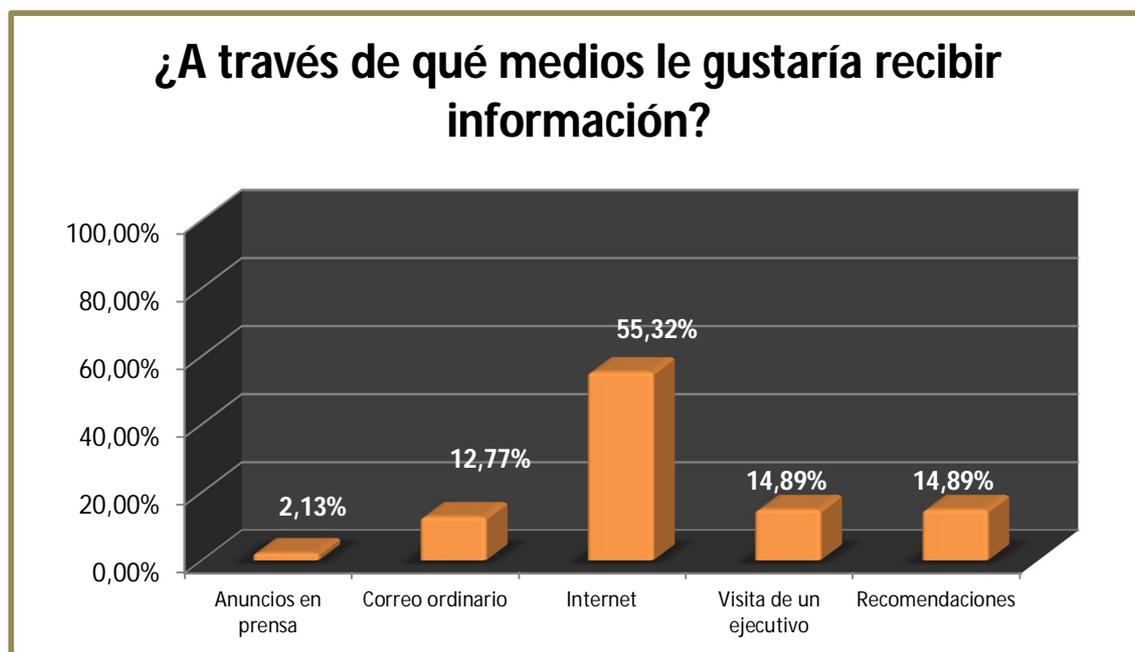
Tabla 14. Medios por los cuales desean recibir información

¿A través de qué medios le gustaría recibir información?	Frecuencia
Anuncios en prensa	2,13%
Correo ordinario	12,77%
Internet	55,32%
Visita de un ejecutivo	14,89%
Recomendaciones	14,89%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 9. Medios por los cuales desean recibir información



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 15. Debilidades de las consultoras

Debilidades de las Consultoras	Frecuencia
Sus servicios no se ajustan a la realidad de mi negocio	19,15%
Poca calidad en el servicio ofrecido	17,02%
La metodología estadística para los estudios de mercados no es confiable	4,26%
Los métodos e instrumentos para obtener información no son confiables	31,91%
No gozan de buena reputación	4,26%
Elevados costos en servicios de consultoría	14,89%
No tienen claramente definido el alcance de sus servicios	4,26%
No tienen debilidades que sean evidentes	4,26%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 10. Debilidades de las consultoras



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

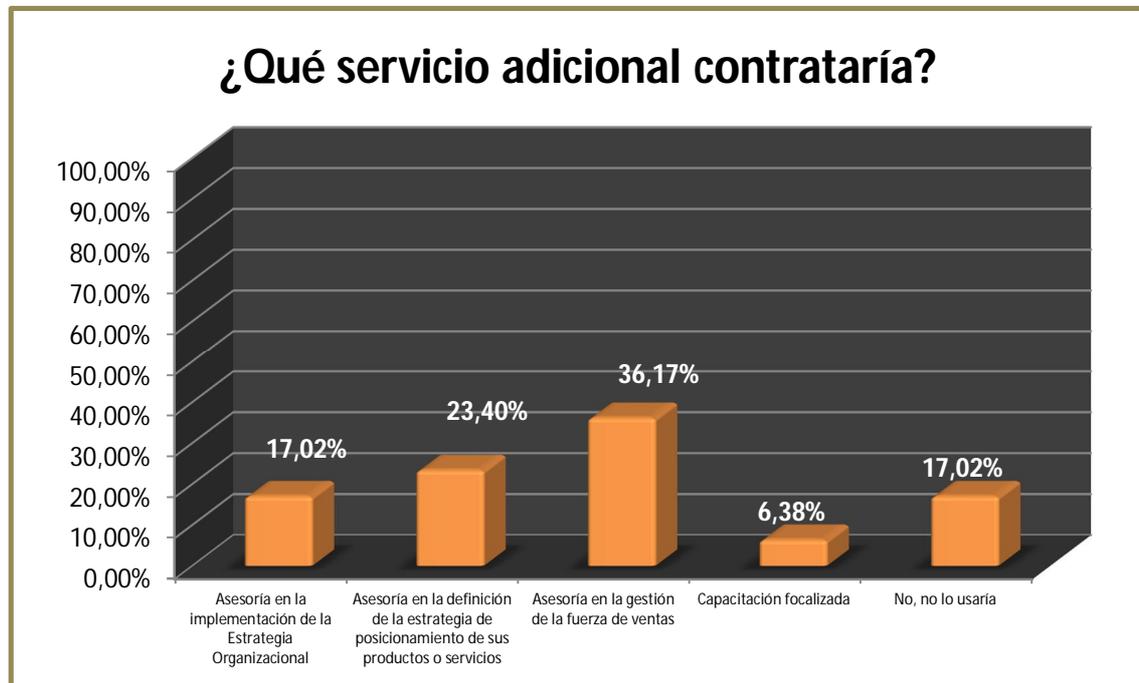
Tabla 16. Servicio adicional que contratarían

¿Qué servicio adicional contrataría?	Frecuencia
Asesoría en la implementación de la Estrategia Organizacional	17,02%
Asesoría en la definición de la estrategia de posicionamiento de sus productos o servicios	23,40%
Asesoría en la gestión de la fuerza de ventas	36,17%
Capacitación focalizada	6,38%
No, no lo usaría	17,02%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 11. Servicio adicional que contratarían



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

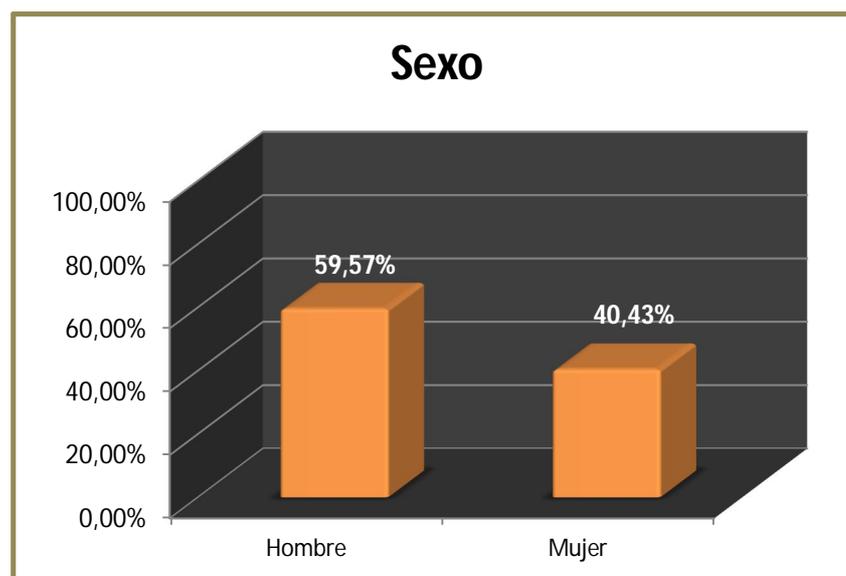
Tabla 17. Según el sexo quien contrata más un estudio de mercado

Sexo	Frecuencia
Hombre	59,57%
Mujer	40,43%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 12. Según el sexo quien contrata más un estudio de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

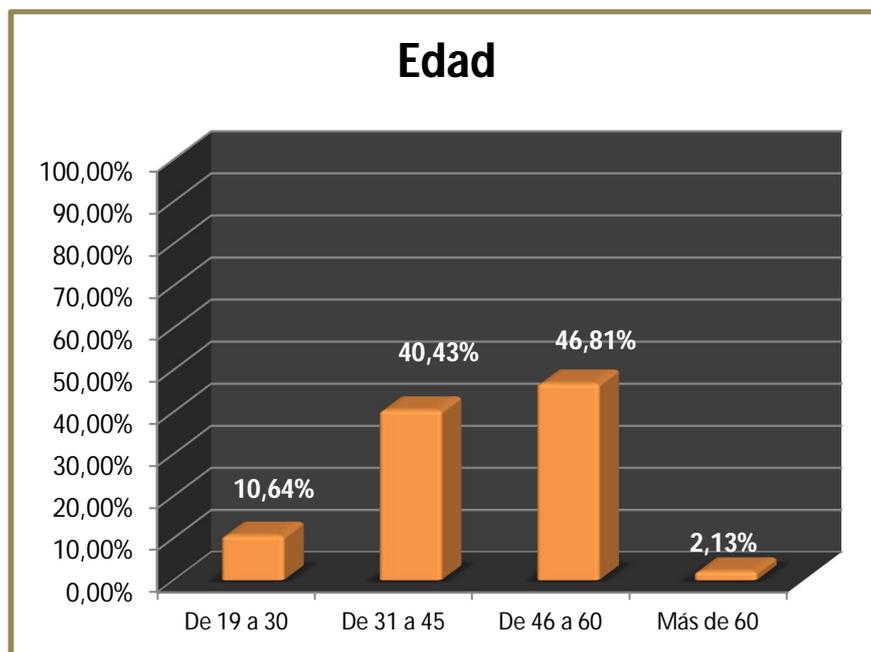
Tabla 18. De acuerdo a la edad quienes contratan más un estudio de mercado

Edad	Frecuencia
De 19 a 30	10,64%
De 31 a 45	40,43%
De 46 a 60	46,81%
Más de 60	2,13%
Total	100,00%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Gráfico 13. De acuerdo a la edad quienes contratan más un estudio de mercado



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

3.5.5. Análisis de la oportunidad del negocio

Con base en la información de mercado, y en relación a la misión y visión del negocio, se analizarán varios aspectos relativos a la oferta de propuesta. Para esto se ha construido una metodología de análisis que a su vez permitirá la definición de la Estrategia organizacional.

Los componentes de la metodología utilizada son:

- a) Balanza endógena y exógena.
- b) Mapa de diagnóstico.
- c) Priorización de temas estratégicos.
- d) Focalización de los objetivos estratégicos.
- e) Mapa estratégico organizacional.

3.5.5.1. Balanza endógena y exógena

Como fundamento para el análisis de la oportunidad de negocio se utilizará el diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como Matriz ó Análisis FODA o en inglés SWOT, el cual consiste en una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Si balanceamos entre sí por un lado los factores controlables (fortalezas y debilidades) y por otro los no controlables (oportunidades y amenazas), y si somos capaces de valorar cada uno de los factores, se puede obtener una visión aunque relativa, totalmente cuantificada del negocio y de su oportunidad.

La balanza endógena es por tanto una herramienta la cual permitirá describir los factores controlables valorados. Esta valoración consistirá en otorgar un nivel de importancia (del 0 al 10, en donde 0 es “nada importante” y 10 “totalmente importante”) y una probabilidad estimada de impacto en la creación de valor del negocio (del 0 al 10 con incrementos de 0,1 o 10%).

La balanza exógena, al contrario de la endógena, es una herramienta que permitirá describir los factores no controlables valorados. En este caso la valoración consistirá en otorgar un nivel de importancia (del 0 al 10, en donde 0 es “nada importante” y 10 “totalmente importante”) y una probabilidad estimada de ocurrencia en el proceso de gestión del negocio (del 0 al 10 con incrementos de 0,1 o 10%).

Por teoría de probabilidades e inferencias estadísticas, se conoce que siendo α_i el valor de una variable x ; y sea p_i la probabilidad de ocurrencia asociada; entonces el valor esperado de la variable x es igual a la suma de los productos ($\alpha_i p_i$), esto es:

$$E(x) = \sum_{i=1}^n \alpha_i p_i \quad \forall i = 1, \dots, n$$

Para el análisis de la oportunidad del negocio de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, se contó con la participación de 8 expertos: empresarios de compañías ecuatorianas que han y no contratado servicios de consultoría e investigación de mercados y profesionales académicos, quienes bajo una guía de la oferta, objetivo, misión y visión formuladas, aportaron a la descripción de una serie de factores en el análisis FODA y la valoración respectiva, con ello se construyó las balanzas endógena y exógena que se muestran en los siguientes cuadros (y de las que se obtuvo el valor esperado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Tabla 19. Modelo FODA – OA

MODELO FODA								
BALANZA EXOGENA								
Cosas externas a la compañía, que no controlamos, que no dependen de nuestra voluntad institucional								
#	OPORTUNIDADES	Nivel	Prob.		#	AMENAZAS	Nivel	Prob.
1	Pocos competidores en el mercado.	10	0,8		1	Percepción de costo elevado en el servicio de consultorías de mercados.	9	0,7
2	Entorno competitivo débil en cuanto a imagen confiable.	8	0,7		2	Competidores con mayor capacidad financiera.	7	0,8
3	Servicios de consultoría integrado bien percibida.	7	0,6		3	Percepción de calidad deficiente en el servicio de consultorías de mercados.	8	0,6
4	Necesidades de los clientes aún no satisfechas de forma adecuada.	6	0,6		4	Eventual crisis económica y financiera en el país.	7	0,6
5	Débil gestión comercial por parte de las fuerzas de ventas de la competencia.	7	0,5		5	Desincentivo por parte del Estado al sector empresarial.	6	0,6
6	Escasa oferta integrada en el mercado.	8	0,4		6	Muchas empresas aún no valoran la información de sus mercados.	6	0,5
7	Clientes que no contratan consultoría de mercados pues no les ofrecen.	5	0,5		7	Empresas que no valoren un servicio integral.	5	0,4
8	Empresas con planes anuales de	5	0,4		8	Empresas	4	0,4

	contratación de consultorías de mercados.				consultoras de mercados con instalaciones y oficinas estructuradas.		
				9	Empresas con propios departamentos de Investigación de Mercados.	5	0,3
				10	Pérdida de posición en el mercado tras una mala recomendación.	8	0,1
VALOR DE LAS OPORTUNIDADES			4,08	VALOR DE LAS AMENAZAS			3,34
0	Nada importante			0	Evento que no ocurrirá		
1	Casi nada importante			0,1	Evento muy improbable		
2	Muy poco importante			0,2	Evento casi muy improbable		
3	Poco importante			0,3	Evento improbable		
4	Muy indiferente			0,4	Evento casi improbable		
5	Indiferente			0,5	Evento tan probable como improbable		
6	Poco indiferente			0,6	Evento casi probable		
7	Casi indiferente			0,7	Evento probable		
8	Casi muy importante			0,8	Evento casi muy probable		
9	Muy importante			0,9	Evento muy probable		
10	Totalmente importante			1	Evento que ocurrirá		

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 20. Modelo FODA - FD

MODELO FODA – FD							
BALANZA ENDOGENA							
Cosas internas de la compañía, que dependen de nosotros y de nuestra voluntad institucional							
#	FORTLEZAS	Nivel	Imp.	#	DEBILIDADES	Nivel	Imp.
1	Formación académica en Negocios y Empresa de los Socios.	10	1	1	Empresa nueva en el mercado.	9	0,9
2	Equipo humano con gran capacidad técnica y de gestión de información.	10	1	2	No existe aún un sitio web.	9	0,8
3	Conocimiento técnico de los consultores de Investigación de Mercados.	9	0,9	3	Aún no se cuenta con oficinas administrativas.	8	0,9
4	Experiencia del equipo de Socios y Consultores en el negocio.	10	1	4	Incompleto repositorio para marcos muestrales.	9	0,6
5	Honestidad como fuente de veracidad, objetividad e imparcialidad.	9	0,9	5	Poco capital de inversión.	8	0,4
6	Red de contactos de alto nivel en el sector empresarial.	9	0,9	6	Marca del Grupo nueva y desconocida.	6	0,6
7	Formación permanente de los Socios y Consultores.	9	0,9	7	Limitado nivel de endeudamiento.	5	0,4
8	Alta motivación en las personas del equipo técnico, Socios y Consultores.	9	0,9	8	Alta rotación en el equipo técnico y de levantamiento de la información.	4	0,4
9	Estrategia Corporativa claramente definida.	10	1	9	Limitado número de Software estadísticos disponibles con licenciamiento.	4	0,3
10	Manejo confidencial de la información que genere confianza por parte de los clientes.	10	0,8	10	Pocos equipos disponibles para el análisis y procesamiento de la información.	4	0,3
11	Oferta de servicios de Consultoría flexible.	8	0,9	11	No se cuenta con instalaciones para levantamiento de datos cualitativos.	3	0,2
12	Conocimiento de la competencia y sus debilidades operativas.	8	0,9				

13	Oferta completa de servicios de Consultoría de alto impacto estratégico.	7	1				
14	Capacidad técnica y comercial disponible para dar una atención personalizada.	7	0,8				
15	Estructura administrativa flexible.	8	0,7				
16	Bajos costos de gestión operativos.	9	0,6				
17	Políticas conservadoras de rentabilidad operativa.	6	0,7				
18	Precios competitivos.	6	0,6				
19	Lealtad como estrategia de retención de clientes estratégicos.	6	0,6				
20	Capacidad de compromiso con el querer de nuestros clientes.	7	0,5				
VALOR DE LAS FORTALEZAS			7,01	VALOR DE LAS DEBILIDADES			4,12
0	Nada importante			0	No existe impacto		
1	Casi nada importante			0,1	Impacto muy débil		
2	Muy poco importante			0,2	Impacto casi muy débil		
3	Poco importante			0,3	Impacto débil		
4	Muy indiferente			0,4	Impacto casi débil		
5	Indiferente			0,5	Impacto tan fuerte como débil.		
6	Poco Indiferente			0,6	Impacto casi fuerte		
7	Casi indiferente			0,7	Impacto fuerte		
8	Casi muy importante			0,8	Impacto casi muy fuerte		
9	Muy importante			0,9	Impacto muy fuerte		
10	Totalmente importante			10	Impacto total		

Fuente: Atribuida por las autoras

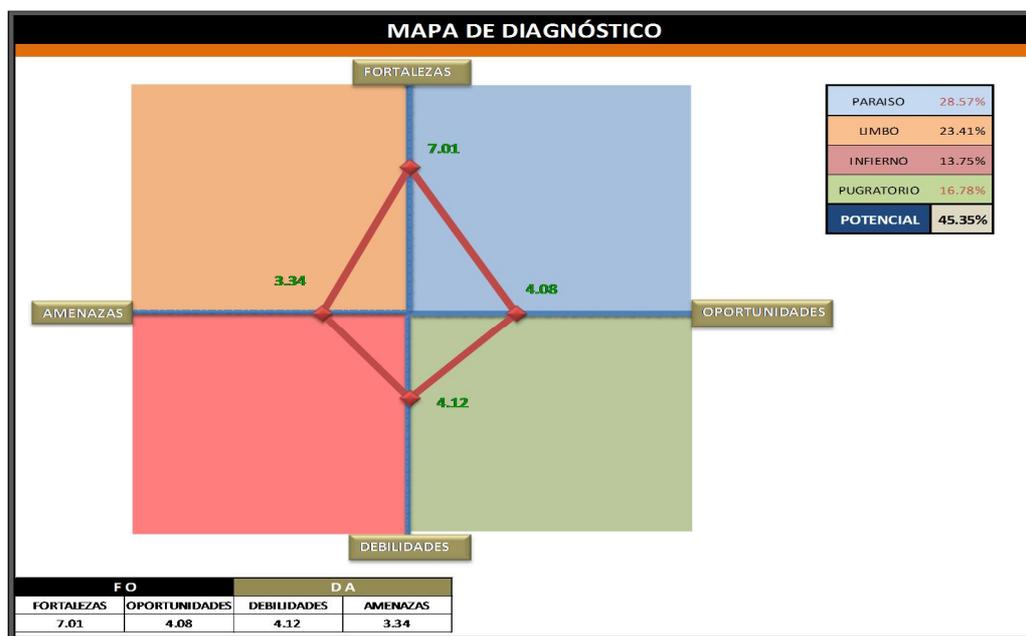
Elaborado por: Autoras de la tesis

3.5.5.2. Mapa de diagnóstico.

Posterior a la construcción de las balanzas endógena y exógena, es posible graficar los resultados de los valores esperados o valores de cada factor del FODA en un plano bidimensional, de forma que se obtengan 4 cuadrantes a los que se les asigna un nombre en relación al lugar imaginario en el que se encuentra mayormente situada la organización (Paraíso, Limbo, Infierno y Purgatorio):

- a. **Paraíso:** (Valor de las oportunidades, valor de las fortalezas).
- b. **Limbo:** (Valor de las fortalezas, valor de las amenazas)
- c. **Infierno:** (Valor de las amenazas, valor de las debilidades).
- d. **Purgatorio:** (valor de las debilidades, valor de las oportunidades).

Gráfico 14. Mapa de diagnóstico



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

3.5.5.3. Priorización de temas estratégicos

Del análisis previsto, se establece una priorización de cada uno de los factores del negocio, bajo un criterio de valor (valor esperado de cada uno).

Esta matriz de priorización que a continuación se presenta, constituye un insumo para la visualización de temas y posterior definición de los objetivos estratégicos organizacionales (Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2004).

Tabla 21. Priorización de temas estratégicos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN						
Valoración – temas estratégicos						
#	FORTALEZAS	Valor		#	OPORTUNIDADES	Valor
1	Formación académica en negocios y empresas de los socios	10		1	Servicios de consultoría integrado bien percibida.	8
2	Equipo humano con gran capacidad técnica y de gestión de información.	9		2	Necesidades de los clientes aún no satisfechas de forma adecuada.	5.6
3	Conocimiento técnico de los consultores de Investigación de Mercados.	9		3	Débil gestión comercial por parte de las fuerzas de ventas de la competencia.	4.2
4	Experiencia del equipo de Socios y Consultores en el negocio.	9		4	Escasa oferta integrada en el mercado.	3.6
5	Honestidad como fuente de veracidad, objetividad e imparcialidad.	8.1		5	Servicios de consultoría integrado bien percibida.	3.5
6	Red de contactos de alto nivel en el sector empresarial.	10		6	Necesidades de los clientes aún no satisfechas de forma adecuada.	3.2

#	DEBILIDADES	Valor	#	AMENAZAS	Valor
1	Empresa nueva en el mercado.	8.1	1	Percepción de costo elevado en el servicio de consultorías de mercados.	6.3
2	No existe aún un sitio web.	7.2	2	Competidores con mayor capacidad financiera.	5.6
3	Aún no se cuenta con oficinas administrativas.	7.2	3	Percepción de calidad deficiente en el servicio de consultorías de mercados.	4.8
4	Incompleto repositorio para marcos muestrales.	5.4	4	Eventual crisis económica y financiera en el país.	4.2
5	Poco capital de inversión.	4.8	5	Desincentivo por parte del Estado al sector empresarial.	3.6
6	Marca del Grupo nueva y desconocida.	3.6	6	Muchas empresas aún no valoran la información de sus mercados.	3

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

3.5.5.4. Focalización de los objetivos estratégicos.

En esta parte es importante que, a partir de los temas estratégicos prioritarios del negocio se establezcan factores críticos de éxito (FCE), que constituyen aspectos clave sobre los cuales se debe articular la estrategia en las 4 perspectivas del negocio (usaremos la metodología de Sistemas Estratégicos de Medición del Desempeño SPMS por sus siglas en inglés), estas perspectivas son: Cliente, Procesos Internos, Financiera y Aprendizaje y crecimiento.

En la siguiente tabla se muestra el análisis con la metodología SPMS con dos variantes: base en los FCE y definición de Objetivos Estratégicos.

Tabla 22. Focalización de objetivos estratégicos

FOCALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING			
PERSPECTIVA	FODA	FCE	Objetivos
CLIENTE	F1	Confianza	Incrementar la frecuencia de compra de los servicios de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING
	F5		
	O3	Posicionamiento	Fortalecer el posicionamiento de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTIN
	O4		
	E6		
	O1	Oferta diferenciada	Impulsar la gestión personalizada del servicio y garantizar la calidad en el servicio ofrecido
	O2		
	O6		
	O5	Comunicación	Fortalecer la imagen institucional, el reconocimiento de la marca y los servicios de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING
	D1		
	D2		
	F6	Cartera	Incrementar el portafolio de clientes y consolidar las relaciones con estos.
	O5		
PROCESOS INTERNOS	D4	Bases de datos	Fortalecer la cantidad y calidad de la información de los sectores de la economía ecuatoriana
	F3	Procedimientos	Privilegiar en todos los casos el

	F4	y métodos	uso de métodos estadísticos y matemáticos preestablecidos.
			Crear la estructura de procesos operativos y garantizar su cumplimiento
	F2	Procesamiento y análisis	Consolidar y fortalecer la estructura de procesamiento y análisis.
	A3		
	A3	Conocimiento generado	Impulsar la constante innovación en los procesos a través de una mejora continua en los mismos
FINANCIERA	A1	Optimización de costos operativos	Estructurar y cumplir políticas de proporción de costos sobre las ventas de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING.
	A4		
	D5	Rentabilidad	Incrementar el volumen de las ventas en un 300% en los primeros 5 años de operación.
			Incrementar los beneficios anuales de la compañía y generar utilidad operativa a partir del segundo año.
			Incrementar la participación del mercado en un 20% en los primeros 5 años
	D3	Control de gastos corrientes	Implementar y cumplir políticas de priorización y calidad del gasto.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	F1	Formación	Impulsar constantemente la formación y capacitación del personal operativo, y de los

			socios y consultores.
	F4	Conocimiento	Promover la constante generación de conocimiento de la industria y del mercado potencial de clientes.
	F2	Gestión de la Información	Garantizar el cuidado en el manejo de la información de nuestros clientes y de la organización.
	A6		
	F5	Ética	Fortalecer el compromiso de los colaboradores en relación a la ética y la honestidad en el trabajo.
			Privilegiar la provisión de servicios de la compañía a clientes cuyos negocios respeten la moral y buenas costumbres.

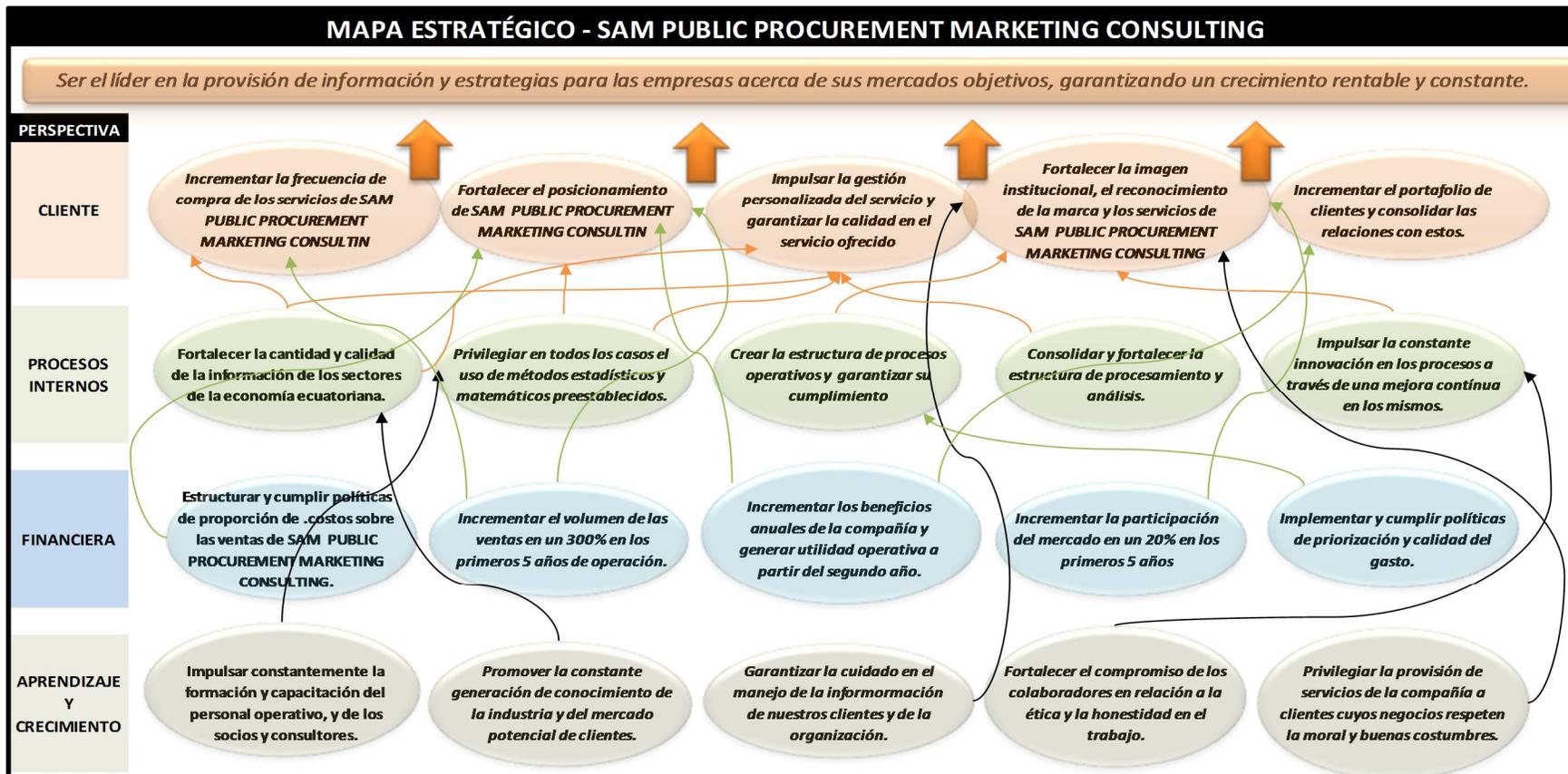
Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

3.5.5.5. Mapa estratégico organizacional

Finalmente queda representar gráficamente la estrategia en un mapa, el cual revela por cada perspectiva del negocio los Objetivos Estratégicos que definirán el norte en la gestión del negocio. En el gráfico mostrado a continuación se presenta el mapa estratégico de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING.

Gráfico 15. Mapa estratégico



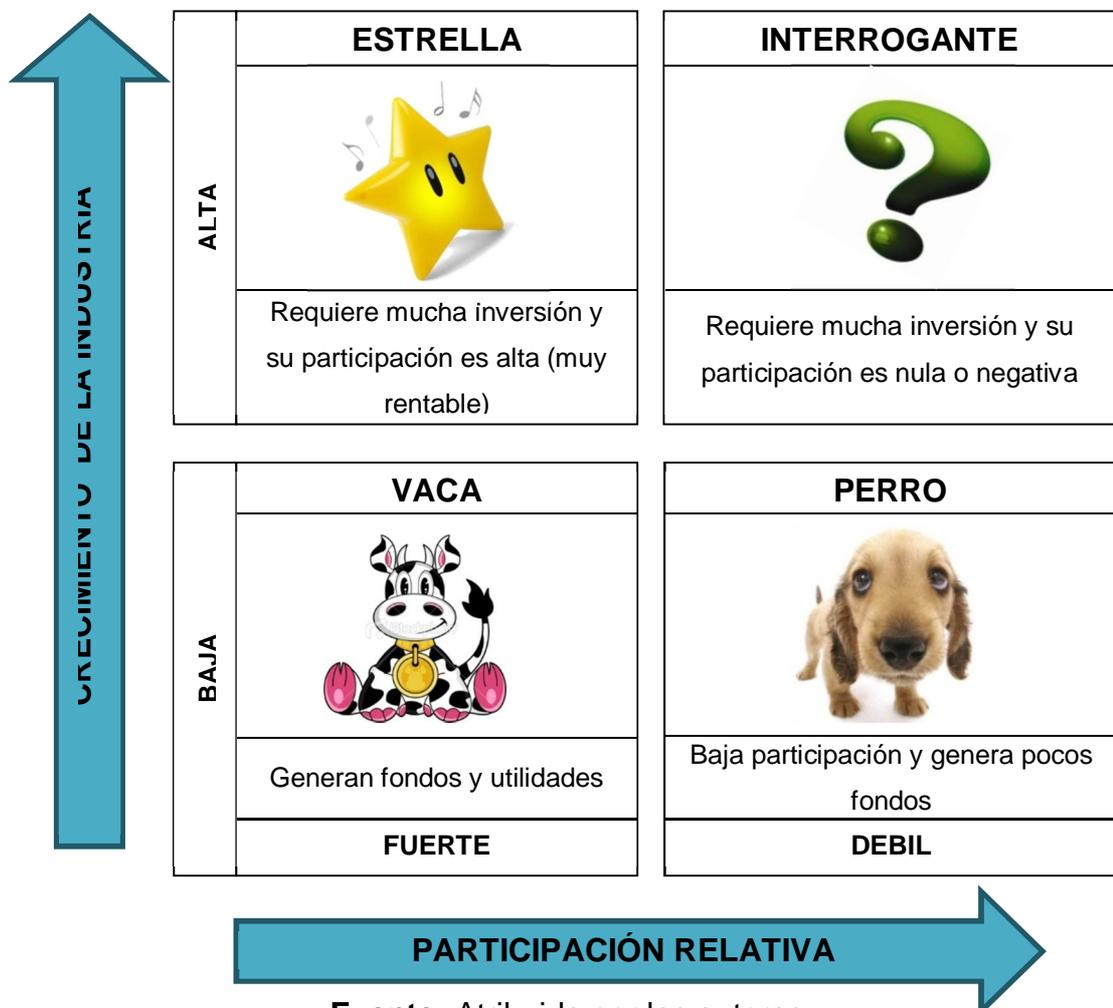
Fuente: (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002)

Elaborado: Autoras de la tesis

3.6. Diagnóstico de barreras de entradas y competidores

En términos de la Matriz BCG, la oferta de S.A.M. PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING se posiciona como un producto “vaca” con una potencial participación de mercado importante y en una industria que en la actualidad tiene un bajo crecimiento, esto debido a que en el año 2007 experimento un decrecimiento del -2,42% debido a que varias empresas pequeñas cerraron ante una aparente incertidumbre ante el nuevo gobierno en funciones.

Gráfico 16. Matriz BCG



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autores de la tesis

3.6.1. Barreras de entradas

3.6.1.1. Diferenciación del servicio

El cliente de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING tendrá la garantía que con el servicio adquirido recibe un trato personalizado y un total compromiso en la provisión de información confiable, oportuna y de calidad, sustentada en una estructura de procesos técnica y metodológica. El manejo confidencial de la información del negocio y la oportunidad de ofrecer apoyo en la implementación de la estrategia del tema objeto de estudio, SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING llega al nivel de satisfacer sus expectativas de: calidad, servicio, solución integral y precio.

3.6.1.2. Acceso a la oferta de servicios

En el mercado existe una importante proporción de empresas a quienes no llega la oferta de servicios de consultoría e investigación de mercados mediante un consultor o ejecutivo en forma presencial, este trato es muy bien valorado sin embargo no forma parte de la oferta común de las empresas consultoras que están en el mercado. SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING ofrecerá a sus clientes un servicio personalizado, atendiendo a las necesidades específicas de cada uno.

3.6.2. Productos o servicios

La oferta específica de servicios de **SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING** se define a continuación:

1. Investigaciones de Mercado

- Estudios Cuantitativos a la medida.
 - Preferencias de consumo.

- Hábitos de consumo.
- Motivaciones de compra.
- Preferencias de productos o servicios.
- Lugares de compra y/o consumo.
- Estudios de percepciones:
 - Imagen de marca.
 - Top of mind
 - Validación de conceptos o prototipos de productos o servicios en desarrollo.
 - Línea base en ámbitos sociales: Responsabilidad Social, Desarrollo Cultural, Desarrollo social, Desarrollo empresarial, Estilo de vida en la sociedad, etc.
 - Evolución en ámbitos sociales: Responsabilidad Social, Desarrollo Cultural, Desarrollo social, Desarrollo empresarial, Estilo de vida en la sociedad, etc.
- Estudios Cualitativos a la medida.
 - Grupos Focales
 - Estudios a grupos consumidores
 - Validación de conceptos o prototipos de productos o servicios en desarrollo.
 - Entrevistas a profundidad.
 - Preferencias de consumo.
 - Hábitos de consumo.
 - Motivaciones de compra.
 - Preferencias de productos o servicios.
 - Lugares de compra y/o consumo.
 - Estudios de percepciones:
 - Imagen de marca.
 - Top of mind
 - Validación de conceptos o prototipos de productos o servicios en desarrollo.

- Línea base en ámbitos sociales: Responsabilidad Social, Desarrollo Cultural, Desarrollo social, Desarrollo empresarial, Estilo de vida en la sociedad, etc.
 - Evolución en ámbitos sociales: Responsabilidad Social, Desarrollo Cultural, Desarrollo social, Desarrollo empresarial, Estilo de vida en la sociedad, etc.
 - Estudios Etnográficos.
 - Estudios de información primaria
 - Tracking Publicitario
 - Recordación espontánea Top of Mind y general de las campañas publicitarias en general y específicas por categoría de cliente.
 - Captación del mensaje principal de la campaña
 - Nivel de influencia ejercida por la campaña publicitaria en buscar la marca
 - Calificación General de la campaña publicitaria
 - Elementos favorables y desfavorables de la campaña
 - Store Audit
 - Levantamiento continuo de la información sobre productos de consumo masivo en establecimientos comerciales de venta al detalle.
 - Home Panel
 - Seguimiento a la compra, hábitos, productos, motivaciones y lugares, de grupos específicos homogéneos de consumidores.
- 2. Consultorías.**
- Desarrollo Estratégico Organizacional.

- Definición o ajuste a propuesta de valor.
- Definición o ajuste a los Objetivos Estratégicos Organizacionales.
- Creación de iniciativas, propósitos y mapas estratégicos.
- Estrategias de posicionamiento
 - Tácticas de diferenciación.
 - Estratificación de mercado.
- Gestión de Fuerza de Ventas
 - Sistemas de remuneraciones e incentivos
 - Análisis de cartera
 - Capacitación

3.6.3. Desarrollo de la estructura para la gestión de la fuerza de ventas

Inicialmente se concentrará en un ejecutivo que visitará a los clientes de empresas medianas, mientras que a las empresas grandes las visitará uno de los consultores. El ejecutivo será inicialmente free lance. Y comisionará por ventas más una prima por número de clientes visitados.

3.6.4. Imagen y comunicación

La imagen del negocio será la siguiente:



3.6.5. Responsabilidad social

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE) en SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING estarán constituidas por un conjunto de acciones, proyectos, programas y procesos que, en atención a una expectativa de nuestros grupos de interés (Stakeholders) y preferentemente en congruencia con una política de la Compañía, generen la resolución de un problema, la superación de una deficiencia, el mejoramiento de un proceso, el cambio de cultura organizacional y, además, contribuya a fortalecer de manera transversal la RSE en nuestros clientes (Farao & Viltard, 2011). Los pilares para la estrategia de RSE son:

3.6.5.1. Cadena de valor (Relación de la empresa con sus socios de negocio)

Se refiere a todas aquellas iniciativas, acciones y programas implementados por la empresa para trabajar con el fin de orientar, informar e incorporar a las entidades que forman parte de su cadena de valor (socios de negocio) en la cultura de responsabilidad social empresarial (RSE).

3.6.5.2 Calidad de vida empresarial

Esto indica que todas las iniciativas, acciones y programas llevados a cabo por la compañía presentan que la gestión del capital humano es muy acertado para tener un ambiente de trabajo óptimo, seguro, confiable e innovador, colaborador en el cual todos los trabajadores realizan sus trabajos conjuntamente con respeto e integridad, de este modo se incentiva a que tengan una mejor calidad de vida (Buffet & Clark, 2011).

3.6.5.3. Ética empresarial

A través de las iniciativas, acciones y programas se busca demostrar que existe veracidad y transparencia en las relaciones con los negociadores

según se puede observar en las normas y recomendaciones internacionales y nacionales del Gobierno Corporativo, estado de derecho, trato equitativo, entre otros.

3.6.5.4. Vinculación con la comunidad

Se refiere a todas aquellas iniciativas, acciones y programas implementados por la empresa con el fin de promover e instrumentar el compromiso (de atender las expectativas de sus grupos de interés) y responsabilidad ante las comunidades en que opera.

CAPITULO IV

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1. Descripción del negocio

SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING (Empresa de Consultoría e Investigación de Mercados), se dirige al mercado ecuatoriano con la finalidad de ofrecer servicios de consultoría e investigación de mercados a las empresas, de modo que estas articulen sus planes estratégicos institucionales basados en información confiable, veraz y oportuna del mercado en el cual desarrollan su actividad comercial, a la vez que les permita recibir un asesoramiento y acompañamiento en la inclusión de dicha información en la postulación de la táctica comercial y de planificación estratégica institucional.

La oferta de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING se sustenta en un portafolio de servicios de Investigación y Consultoría de mercados, cuya propuesta de valor se definirá en base a ciertas hipótesis que serán contrastadas en el Capítulo 3, con los resultados del Estudio de Mercado al segmento objetivo para la oferta de la Compañía.

4.2. Filosofía empresarial

4.2.1. Misión

Ser un aliado estratégico en el crecimiento rentable de nuestros clientes, gestionando eficientemente la información de sus mercados objetivos, propiciando el desarrollo y fortalecimiento de la estrategia del Negocio, convirtiéndolos en organizaciones altamente competitivas y eficientes.

4.2.2. Visión

Ser en 5 años una compañía consultora de mercados líder en la provisión de información y estrategias para el desarrollo de las empresas del país, otorgando sistemáticamente mayor rentabilidad a nuestros accionistas

4.2.3. Objetivos Organizacionales

Apoyar a las organizaciones a identificar y conocer a sus potenciales clientes: su comportamiento, hábitos, tendencias de consumo, preferencias, comportamiento de compra; entender sus motivaciones en la compra de bienes y servicios en general y brindar soporte en el desarrollo de la estrategia organizacional y de marketing, para atender así las necesidades de la misma organización y de sus clientes. Ofrecer a las empresas ecuatorianas, información oportuna, veraz y confiable, para la toma de decisiones a través de nuestros Estudios de Mercado.

Permitir a sus clientes obtener una solución Integral en cuanto al desarrollo de sus planes estratégicos de Marketing, a través del procesamiento de la información y la gestión operativa de la Oferta de negocios a los sectores: Turismo, Industrial, Inmobiliario, Consumo Masivo, Automotriz y Financiero.

4.2.4. Valores Empresariales

SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING está comprometida a ponderar sobre su accionar las siguientes premisas éticas para que la estrategia y planificación desarrollada en este plan de negocios y ejecutada en la operación del Negocio, no sean solamente un enunciado.

- **Transparencia.**

Todas las actuaciones de los consultores y personal de apoyo, así como las distintas metodologías técnicas utilizadas en la

producción de los servicios ofertados por la Compañía, estarán claramente definidas y a la disposición y conocimiento de nuestros clientes.

- **Lealtad.**

Todas las acciones técnicas, ejecutivas y comerciales, estarán dirigidas a mantener una relación de largo plazo con nuestros clientes, agregando valor al modelo de sus negocios y fortaleciendo el posicionamiento de marca en los servicios de nuestra Compañía.

- **Compromiso.**

Nuestra filosofía estará basada en un enfoque de servicios, por ello buscaremos más que un involucramiento en el proceso de provisión de servicios, un compromiso con la “querer” de nuestros clientes.

- **Honestidad.**

Apalancados en una real consistencia técnica y metodológica, el actuar de nuestra Compañía será siempre con veracidad, objetividad e imparcialidad.

- **Innovación.**

En nuestra compañía convertiremos el conocimiento sobre el mercado en el que nuestros clientes desarrollan su modelo de negocio, en una fuente de riqueza para la constante mejora en la rentabilidad de estos, soportados en las capacidades intelectuales de las personas al interior de la Compañía y en los recursos tecnológicos como herramientas de gestión del conocimiento.

- **Confianza.**

El manejo confidencial de la información, como una fuente de ventaja competitiva para nuestros clientes, será un elemento

generador de confianza, credibilidad y prestigio en nuestra Compañía.

4.3. Equipo Gerencial

El Directorio de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, además de cumplir con las funciones del cuerpo colegiado, se distribuye las responsabilidades operativas en función de la experiencia profesional de cada uno de los integrantes

Ing. Stephany Alvarez Mero, Socia Consultora de Investigaciones Cualitativas, Tracking Publicitario y Estrategias de Posicionamiento.

Ing. Mara Reyes Gavica, Socia Consultora de Investigación basadas en Store Audit, Home Panel y Gestión de Fuerza de Ventas.

Ing. Marcia Alvarez Mero, Socia Consultora de Investigaciones Cuantitativas, de fuente primaria y Desarrollo Estratégico Organizacional.

4.3.1. Organigrama

Durante el desarrollo del proyecto se espera un excelente manejo de la comunicación interna en SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, procurando el trabajo en equipo y comprometiéndonos a delegar las funciones con el correspondiente empowerment para lograr los resultados esperados. Dada nuestra diferenciación de “servicio personalizado”, el director general debe proporcionar el coaching necesario.

La estructura organizacional de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING está definida bajo guías y parámetros establecidos en los perfiles de cargo.

Gráfico 17. Organigrama de la empresa



Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

4.3.2. Descripción del perfil y funciones

A continuación se presenta una descripción detallada de cada cargo laboral de la empresa, con la finalidad de operar bajo una estructura organizacional sostenible y definida.

- **DIRECTORIO**

- a) Validar y aprobar la estrategia corporativa
- b) Nombrar, remover y evaluar al Director General
- c) Fijar los sistemas de compensación del Director General y la política de remuneración por ventas
- d) Solicitar informes periódicos al Director General sobre el cumplimiento de los planes elaborados.
 - a. Verificar la efectividad y transparencia de los sistemas de información y controles.

- **DIRECTOR GENERAL**

- a) Elaborar y proponer al Directorio la estrategia corporativa
- b) Planteamiento de Objetivos de Ventas.
- c) Gestión Estratégica de comunicación.
- d) Planeación y control de presupuesto.

- **ASISTENTE EJECUTIVA**

- a) Preparación de informes y presentaciones.
- b) Gestión de llamadas.
- c) Actualización de base de contactos y clientes.
- d) Preparación de presupuestos.
- e) Control de cuentas.
- f) Administración financiera del negocio.
- g) Otras que solicite el Director.
- h) Gestión contable del negocio.

- **EJECUTIVO COMERCIAL**

- a) Ejecución del plan de visitas
- b) Cumplimiento de cuota de ventas por periodo
- c) Desarrollo de informe de necesidades producto.
- d) Gestión de cobranzas.

4.4. Planeación financiera

4.4.1. Descripción de la estructura de costes de servicios.

Tabla 23. Presupuesto para el proyecto del mercado

SAMPLING		DATOS	
Población	3784	Coste formularios	\$ 0,25
Error	3%	Coste entrevistas	\$ 2,50
Za/2	1,96	Sueldo Supervisor	\$ 5,00
P	0,048	Sueldo Entrevistador	\$ 0,00
No.	195,05	Coste Viat-e	\$ 5,00
Sample	185	Coste Viat-e*	\$ 10,00
Margen	255	Coste Viat-s	\$ 4,00
		Entrevistas	\$ 5,00
		Días	15

Entrevistadores				
Cantidad	Formularios	Entrevistas	Viáticos	Total
5	37	\$ 92,50	\$ 75,00	\$ 837,50
Personal de supervisión				
Cantidad	Encargado	Sueldo Unificado	Viáticos	Total
1	Supervisor 1	\$ 75,00	\$ 60,00	\$ 135,00
1	Supervisor 2	\$ 1000,00	\$ 150,00	\$ 1.150,00
1	Supervisor 3	\$ 1000,00	\$ 150,00	\$ 1.150,00
Otros costes				
Operación	Cantidad	Coste Unitario	Total	
Reportes / Presentación	2	\$ 15,00	\$ 30,00	
Impresión formularios	185	\$ 0,25	\$ 46,25	
Gafetes	8	\$ 2,50	\$ 20,00	
Costes variables del proyecto				\$ 3.368,75
Imprevisto				\$ 168,44
Costes totales				\$ 3.537,19
Margen bruto				\$ 1.178,16
Subtotal				\$ 4.715,35
IVA 12%				\$ 565,84
Total				\$ 5.281,19
Margen				25%

Fuente: Atribuida por las autoras

Elaborado por: Autoras de la tesis

4.4.2. Parámetros para el cálculo del van de los flujos libres de caja

- Horizonte de proyección de los flujos: 5 años
- Valor residual del negocio al final del periodo: valor contable de los activos
- Tasa de descuento. Para efectos de calcular esta tasa hemos utilizado la metodología WACC debiendo hacer las siguientes consideraciones:
 - a) La definición del negocio es llevarlo adelante con recursos propios, por lo que el negocio será desapalancado.
 - b) Este proyecto es realizado con una inversión inicial de \$ 454,795.03, por el cual será financiado por medio de los accionistas, haciéndose el análisis financiero se determinó lo siguiente: el VAN genera resultados netos de \$ 976.767,81, con lo que se recupera la inversión ya que es mayor que el costo capital de los accionistas, resultando viable para su implementación.
 - c) La carga impositiva está compuesta por dos elementos; el reparto de utilidades 15% y el impuesto a la renta 25%, lo que equivale a una carga efectiva de 36.25%.
 - d) La tasa de riesgo país está dada por el EMBI de Ecuador promedio calculada desde el 03de agosto al 01 de septiembre del 2014.
 - e) Para realizar el análisis de rentabilidad, calculamos la tasa de descuento TMAR del proyecto, la misma que obtuvimos en función al método del costo de capitales promedio ponderado, por ser un proyecto con financiación interno, por lo cual obtuvimos una TIMAR de 21.80%, es decir que este será el parámetro mínimo que determinará si el proyecto es rentable o no.
 - f) Para calcular la Tasa Interna de Retorno o TIR, desarrollamos el cálculo sobre la aceptación o el rechazo que tendrá SAM Public Procurement Marketing Consulting, comparando con una tasa mínima, por lo cual es el costo de oportunidad, en este caso será la tasa de rentabilidad libre de riesgo 3.30%.

Tabla 24. Comportamiento del mercado

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO									
FACTORES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas del sector	\$ 32.477.931,83	\$ 33.658.275,45	\$ 34.937.289,92	\$ 36.299.844,22	\$ 37.795.397,81	\$ 40.070.680,75	\$ 42.086.236,00	\$ 45.116.444,99	\$ 49.131.808,59
Crecimiento	3,87%	3,63%	3,80%	3,90%	4,12%	6,02%	5,03%	7,20%	8,90%
Inflación	4,01%	4,31%	4,50%	4,40%	4,80%	4,42%	4,50%	3,70%	3,90%
gIM	-	-	-	-	0,00%	259,05%	171,37%	85,19%	46,96%
gAS	-	-	-	-	0,00%	12,95%	10,63%	6,81%	7,04%
Gsam	-	-	-	-	0,00%	136,00%	91,00%	46,00%	27,00%
MktS	-	-	-	-	1,50%	3,51%	6,68%	9,51%	11,57%

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 25. Estado de Resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
	\$566,930.97	\$ 1,337,957.08	\$2,555,498.03	\$3,731,027.12	\$4,738,404.44
Ventas Investigaciones	\$481,891.32	\$1,137,263.52	\$2,044,398.42	\$2,798,270.34	\$3,411,651.20
Ventas Asesorías	\$ 85,039.65	\$ 200,693.56	\$ 511,099.61	\$ 932,756.78	\$1,326,753.24
(-) Costo de ventas	\$425,198.23	\$1,003,467.81	\$1,916,623.52	\$2,798,270.34	\$3,553,803.33
Margen bruto	\$141,732.74	\$ 334,489.27	\$ 638,874.51	\$932,756.78	\$1,184,601.11
Gastos					
(-) Gasto de personal	\$ 10,928.00	\$ 13,008.00	\$ 28,356.00	\$ 30,436.00	\$ 40,840.00
(-) Arriendo	\$ 62,400.00	\$ 62,400.00	\$ 93,600.00	93,600.00	\$ 124,800.00
(-) Luz, agua y teléfono	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,512.00	1,587.60	\$ 1,666.98
(-) Varios	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,625.00	2,756.25	\$ 2,894.06
(-) Depreciaciones	\$ (2,600.00)	\$ (3,220.00)	\$ (3,740.00)	(4,560.00)	\$ (5,170.00)
BAIT	\$ 64,464.74	\$ 255,141.27	\$ 512,781.51	\$ 804,376.93	\$1,014,400.07
(-) Util. Trabajadores	\$ 9,669.71	\$ 38,271.19	\$ 76,917.23	\$ 120,656.54	\$ 152,160.01
BAT	\$ 54,795.03	\$ 216,870.08	\$ 435,864.28	\$ 683,720.39	\$ 862,240.06
(-) Impuestos	\$ 13,698.76	\$ 54,217.52	\$ 108,966.07	\$ 170,930.10	\$ 215,560.01
Utilidad Neta	\$ 41,096.27	\$ 162,652.56	\$ 326,898.21	\$ 512,790.29	\$ 646,680.04

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 26. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
Activo Corriente					
Disponible	\$ 27,914.79	\$ 60,156.43	\$ 113,484.25	\$ 162,591.68	\$ 206,889.13
Excedentes de caja	\$ 470,925.27	\$ 641,624.95	\$ 970,900.56	\$ 1,497,040.79	\$ 2,146,098.29
Total Activo Corriente	\$ 498,840.06	\$ 701,781.38	\$ 1,084,384.81	\$ 1,659,632.46	\$ 2,352,987.42
Activo Fijo					
Equipos de computación	\$ 5,500.00	\$ 7,000.00	\$ 9,000.00	\$ 12,000.00	\$ 13,000.00
Mobiliario	\$ 2,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 5,000.00
Software y sistemas	\$ 5,000.00	\$ 5,600.00	\$ 6,200.00	\$ 7,300.00	\$ 7,850.00
Amortización acumulada	\$ 2,250.00	\$ 5,120.00	\$ 8,676.67	\$ 13,270.00	\$ 18,365.00
Activo fijo neto	\$ 10,750.00	\$ 10,980.00	\$ 10,023.33	\$ 9,530.00	\$ 7,485.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 509,590.06	\$ 712,761.38	\$ 1,094,408.14	\$ 1,669,162.46	\$ 2,360,472.42
PASIVO Y PATRIMONIO	2015	2016	2017	2018	2019
Pasivo Corto Plazo					
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por Pagar	\$ 13,698.76	\$ 54,217.52	\$ 108,966.07	\$ 170,930.10	\$ 215,560.01
Total Pasivo C.P.	\$ 13,698.76	\$ 54,217.52	\$ 108,966.07	\$ 170,930.10	\$ 215,560.01
Patrimonio					
Aporte de socios	\$ 454,795.03	\$ 454,795.03	\$ 454,795.03	\$ 454,795.03	\$ 454,795.03
Utilidad acumulada		\$ 41,096.27	\$ 203,748.83	\$ 530,647.04	\$ 1,043,437.34
Utilidad del Ejercicio	\$ 41,096.27	\$ 162,652.56	\$ 326,898.21	\$ 512,790.29	\$ 646,680.04
Total Patrimonio	\$ 495,891.30	\$ 658,543.86	\$ 985,442.07	\$ 1,498,232.37	\$ 2,144,912.41
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 509,590.06	\$ 712,761.38	\$ 1,094,408.14	\$ 1,669,162.46	\$ 2,360,472.42

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 27. Estado de flujos de fondos proyectados

ESTADO DE FLUJOS DE FONDOS					
DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
BAIT	\$ 64,464.74	\$ 255,141.27	\$ 512,781.51	\$ 804,376.93	\$1,014,400.07
(+) Amortizaciones	\$ 2,600.00	\$ 3,220.00	\$ 3,740.00	\$ 4,560.00	\$ 5,170.00
(-) Util. Trabajadores	\$ (9,669.71)	\$ (38,271.19)	\$ (76,917.23)	\$(120,656.54)	\$(152,160.01)
(-) Impuestos	\$ (13,698.76)	\$ (54,217.52)	\$(108,966.07)	\$(170,930.10)	\$(215,560.01)
(+ -) Variación de NOF	\$ (14,216.03)	\$ 8,277.12	\$ 1,420.73	\$ 12,856.60	\$ 332.46
(-) Compras activos fijos	\$ (13,000.00)	\$ (3,100.00)	\$ (2,600.00)	\$ (4,100.00)	\$ (3,050.00)
FCF del negocio	\$ 16,480.24	\$ 171,049.68	\$ 329,458.94	\$ 526,106.89	\$ 649,132.51
(+) Valor contable del negocio					
FCF del negocio + perpetuidad	\$ 16,480.24	\$ 171,049.68	\$ 329,458.94	\$ 526,106.89	\$ 649,132.51
Tasa de costo de capital (Ka)	18.42%				
Valor actual de los flujos	\$ 16,480.24	\$ 144,442.61	\$ 278,211.05	\$ 444,270.08	\$ 548,158.85

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 28. Calculo costo capital

CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL		
$K_a = K_d * D/V * (1-t) + K_e * E/V$	18.42%	
$K_d =$	0.00%	
Deuda a valor contable =	0	Proyecto sin endeudamiento
Equity a valor contable =	-16,480	Equity a valor contable
D/V =	0.00%	
E/V =	100.00%	Calculado en base contable
t =	36.25%	Tasa impositiva incluye el 15% de RUT
$K_e =$	18.42%	
$K_e = R_f + R_p + \text{Beta}(\text{PRM})$	18.42%	
Tipo libre de riesgo $R_f =$	2.95%	Bonos a 10 años del Tesoro Americano
$R_p =$	3.93%	EMBI Ecuador
$B_e =$	1.67	Beta
Prima de Riesgo PRM =	6.90%	

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 29. Ratios financieros proyectados

RATIOS FINANCIEROS	2015	2016	2017	2018	2019
NOF =	\$ 14,216.03	\$ 5,938.91	\$ 4,518.18	\$ (8,338.42)	\$ (8,670.88)
Capital de trabajo	\$ 485,141.30	\$ 647,563.86	\$ 975,418.74	\$1,488,702.37	\$2,137,427.41
Incremento NOF =	\$ 14,216.03	\$ (8,277.12)	\$ (1,420.73)	\$ (12,856.60)	\$ (332.46)
Incremento Capital de trabajo =	\$ 485,141.30	\$ 162,422.56	\$ 327,854.88	\$ 513,283.63	\$ 648,725.04
Incremento Activo fijo =	\$ 13,000.00	\$ 3,100.00	\$ 2,600.00	\$ 4,100.00	\$ 3,050.00
Incremento Ventas =		136.00%	91.00%	46.00%	27.00%
Utilidad neta/ventas	7.25%	12.16%	12.79%	13.74%	13.65%
Ventas/activos netos	1.11	1.88	2.34	2.24	2.01
Activos neto/patrimonio	1.03	1.08	1.11	1.11	1.10
ROE =	8.29%	24.70%	33.17%	34.23%	30.15%

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

Tabla 30. Cálculo del TIR Y EL VAN

FLUJO FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Inversión	-454,795.03					
Flujo Neto	-454,795.03	16,480.24	144,442.61	278,211.05	444,270.08	548,158.85

CÁLCULO DEL CAPM	
$K_r = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf}) + i$	
K _{rf} (tasa libre de riesgo)=	3.30%
K _m (rendimiento de mercado) =	11.57%
β (beta del mercado) =	1.67
Tasa de interes pasiva	4.67%
K_r (tasa esperada de retorno) =	21.80%
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
TMAR	21.80%
TIR	35.47%
VAN	\$976,767.81

Fuente: (Brealey, Stewart, & Marcus, 2007)

Elaborado por: Autoras de la tesis

CONCLUSIONES

- a) Las empresas productoras en el país desde al año 2008 han enmarcado un cambio diferencial de mejoras en la participación de contrataciones públicas, debido a la preferencia de productos que presenten agregado nacional; esto implica el crecimiento y la necesidad de contratar el servicio de consultoría e investigaciones de mercado de empresas productoras de materia prima para la creación de productos 100% elaborados en el Ecuador.

- b) El servicio de consultorías e investigación de mercados se considera un servicio no normalizado debido a la oferta del conocimiento profesional y la experiencia del equipo de trabajo, por lo que no tendríamos competencia en precios si no por calidad del servicio; y es ahí donde SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING desarrolla un valor diferencial frente a nuestros competidores.

- c) El mercado de las compañías de consultoría e investigaciones de mercados presenta oportunidades interesantes ya que hay potencial en empresas que no contratan estos servicios ya que no tienen claro el beneficio que puede ofrecer a sus negocios.

- d) Existe poco sustento técnico en la formulación de proyectos de consultoría e investigación de mercados por lo cual es esta una oportunidad para SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING.

- e) El más alto riesgo para SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING es que en el mediano plazo se desarrolle en la industria el valor diferencial del servicio y la eficiencia en costos, para ese momento el desarrollo del negocio nos permitirá rediseñar la

estrategia y orientarla a la diversificación e innovación del portafolio de servicios.

- f)** SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, será reconocido como aporte en la creación de productos hechos en Ecuador dentro de la investigación de mercado, componente sustancial para estimar el agregado nacional de bienes y servicios comercializados en el Ecuador.
- g)** El estudio de consultoría que realizará SAM PUBLIC PROCUMENT MARKETING CONSULTING llevará a cabo la investigación de mercado y el estudio para la aplicación de las estrategias.
- h)** SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, apuntará al negocio en el Ecuador, ofreciendo servicios diferenciados para el desarrollo de estrategias y negocios en las compañías del país, convirtiéndose en un aliado referente en el medio, con ventas de \$ 4,738.404.44 USD en el 2019, una utilidad antes de impuestos del 21,45%, un ROE del 30,15%, y un TIR de 35.47%.
- i)** A través del estudio de consultoría se brinda al cliente un análisis minucioso de los objetivos estratégicos de la empresa para así mejorar su rentabilidad y obtener mejores resultados en la organización y desempeño como empresa.
- j)** SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, brindará soluciones eficaces para los clientes con la finalidad de que dichas empresas se desarrollen con el tiempo de una manera sostenible y rentable.
- k)** Con el correcto manejo del presupuesto se logrará formar una empresa con gran rentabilidad para así cada día ofrecer al cliente un servicio con valor agregado único que nos permitirá ser una empresa de prestigio en la ciudad.

RECOMENDACIONES

En referencia al estudio del proyecto, las recomendaciones planteadas para SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING, son las siguientes:

- a) Constituir el proyecto de consultoría e investigación de mercado en el Ecuador, debido a que influirá con la producción nacional para la transformación de bienes y servicios comercializados en el país, de acuerdo al manual de Constitución de Compañías, emitido por la Superintendencia de Compañías, por el cual se encuentra anexo en este proyecto.
- b) Reforzar procesos internos dirigidos al sector público, por ser el segmento clave para el crecimiento de la producción nacional de las micro y pequeñas empresas, con la finalidad de brindar un servicio garantizado para el crecimiento de las ventas en el sector público.
- c) Contar con un equipo profesional especializado en el servicio de consultoría e investigación de mercado del sector público y privado para brindar un estudio clave y preciso dirigido al cliente final objetivo; ya que el mercado público y privado mantienen diferentes preferencias de contratación por lo que podría provocar desviaciones en los objetivos planteados.
- d) Debido a los cambios efectuados por el gobierno en las importaciones y producción nacional que causan incertidumbre en las empresas, la competencia para el servicio de investigación de mercados será más agresiva por lo que se deberá empezar con una campaña fuerte de marketing que segmente el valor diferenciado que brinda SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING.

- e) Los reporte finales del estudio de mercado deberán ser analizado y aprobados por la junta de profesionales especializados de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING y el personal técnico delegado por el cliente para la presentación y entrega del servicio.

- f) Para mejorar la rentabilidad de la empresa, SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING deberá ofrecer un servicio online a través de páginas web creando pequeños servicios de asesoría que atraerán al cliente para el estudio definitivo esperado.

- g) Una vez implementada la Consultora, se deberá tomar en cuenta dentro de su presupuesto las capacitaciones trimestrales al personal técnico de SAM PUBLIC PROCUREMENT MARKETING CONSULTING para la adaptación de nuevos cambios en la demanda local de la compra y venta de productos de consumo masivo y estudios de mercado para la creación de nuevas estrategias e implementar desarrollo de información para impartir a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

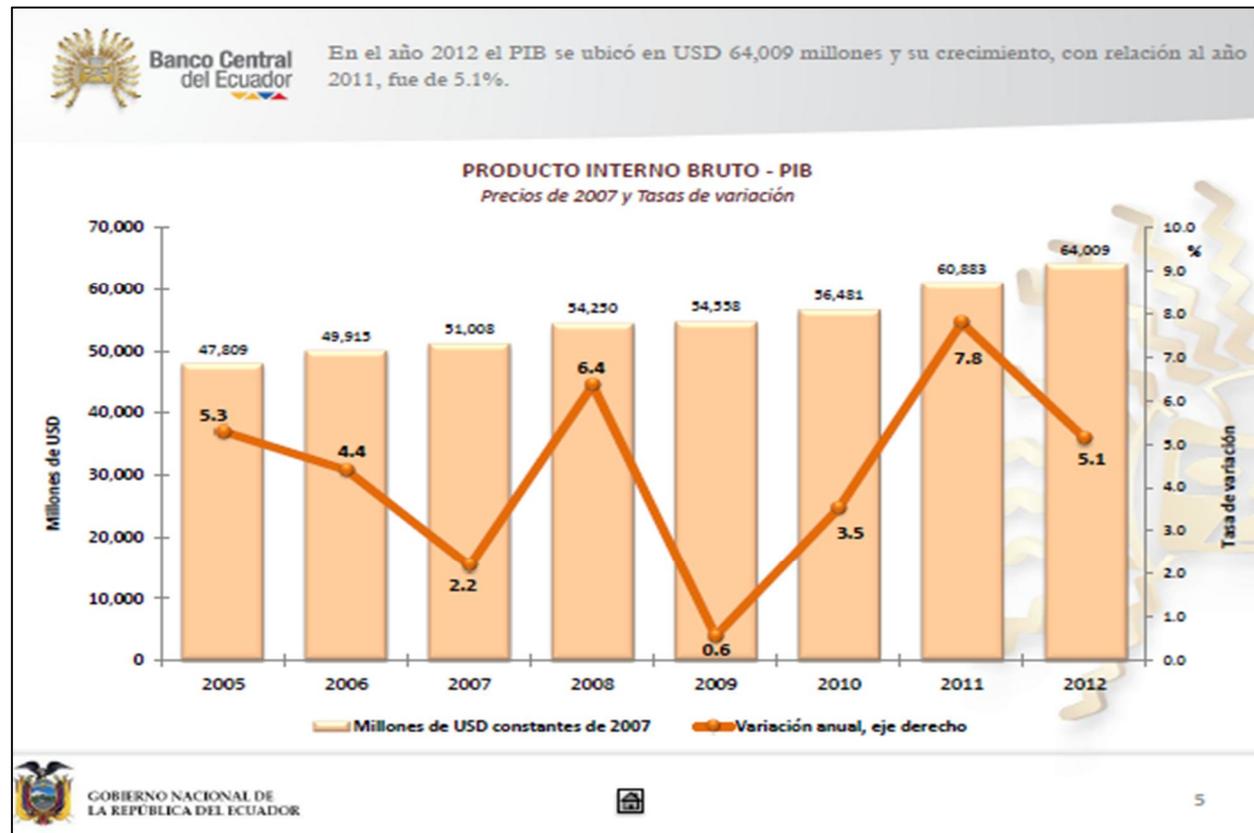
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito, Ecuador: Registro Oficial N° 351.
- Brealey, R., Stewart, M., & Marcus, A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (5 ed.). España: Mc-Graw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Buffet, M., & Clark, D. (2011). *Warrent Buffett y los Secretos del Management* (1 ed.). España: Editorial Alienta.
- El Universo. (10 de septiembre de 2013). *Balanza Comercial retoma el déficit*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/10/nota/1420211/balanza-comercial-retoma-deficit>
- Farao, O., & Viltard, L. (2011). *Los No. 1 en Responsabilidad Social Sustentable* (1 ed.). Buenos Aires: Editorial Managment.
- Jany, J. (2009). *Investigación Integral de Mercados*. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (1 ed.). España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (1 ed.). España: Editorial Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing (8a. edición)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). México: Editorial Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Editorial Pearson.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2007). *Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas*. Caracas, Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva* (1 ed.). España: Editorial Pirámide.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva* (1 ed.). España: Editorial Pirámide.
- SENPLADES. (2009). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Versión Resumida*. Quito, Ecuador.
- SERCOP. (14 de Octubre de 2013). <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/>. Obtenido de <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/>: <http://portal.compraspublicas.gob.ec/incop/wp-content/uploads/2014/01/LOSNCV-VIGENTE-CON-REFORMAS.pdf>

Tello, C. A. (2007). *Planeación Estratégica: Fundamentos de la Administración*. Palmira, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Vera Ferrón, V. (s.f.). *Análisis del Entorno de la Empresa*. Granada: Universidad de Granada.

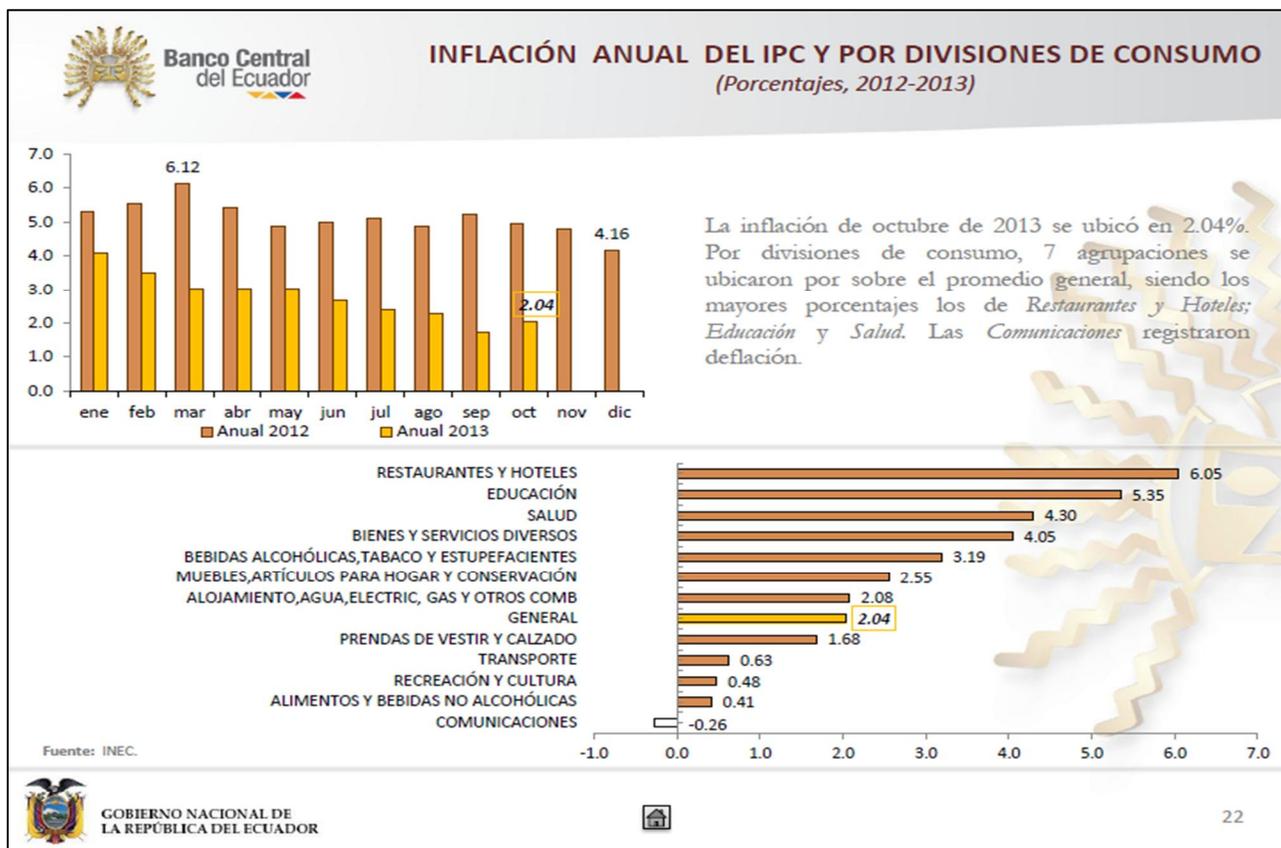
ANEXOS

Anexo 1. Evolución del Producto Interno Bruto



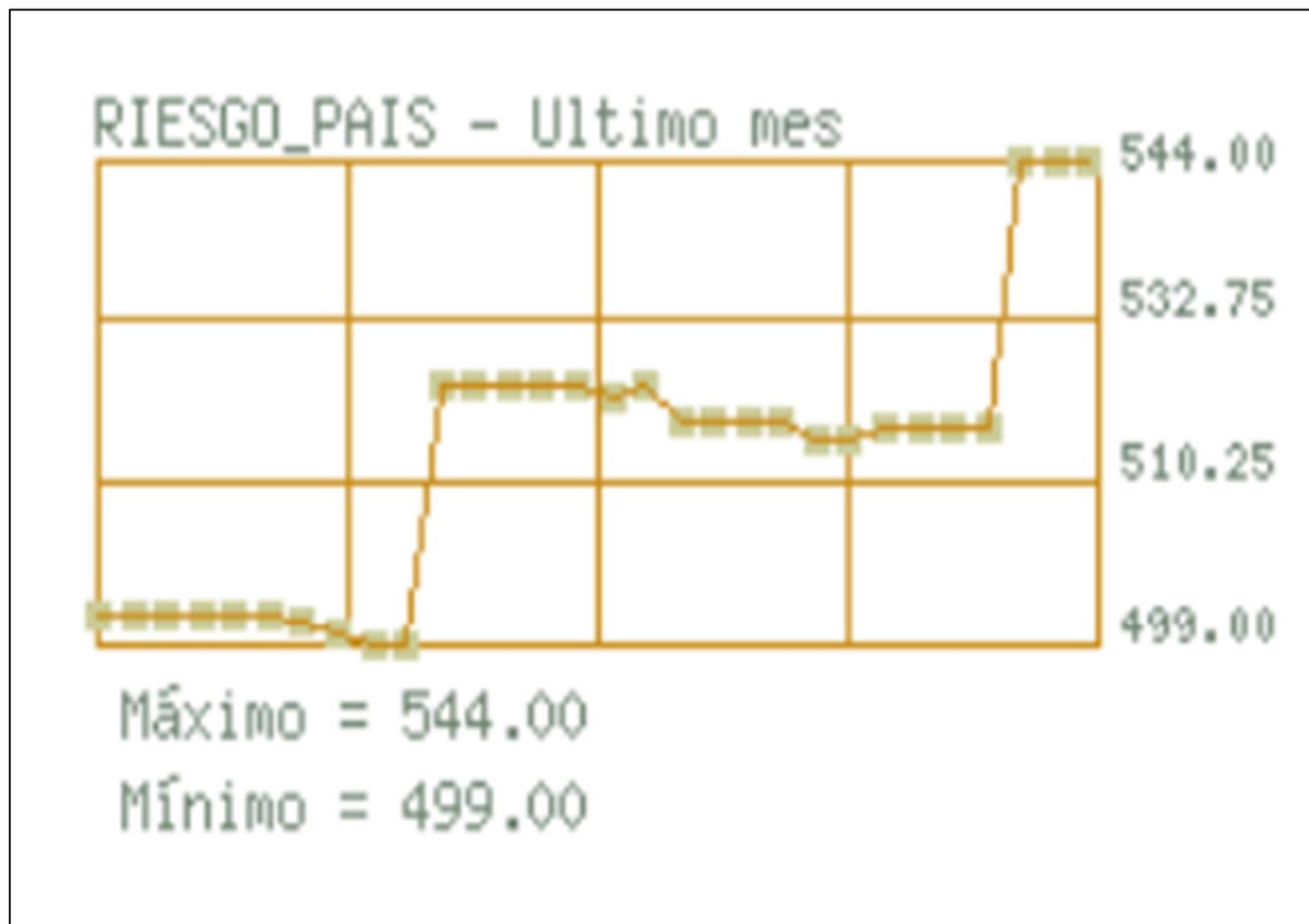
Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 2. Evolución del índice de inflación



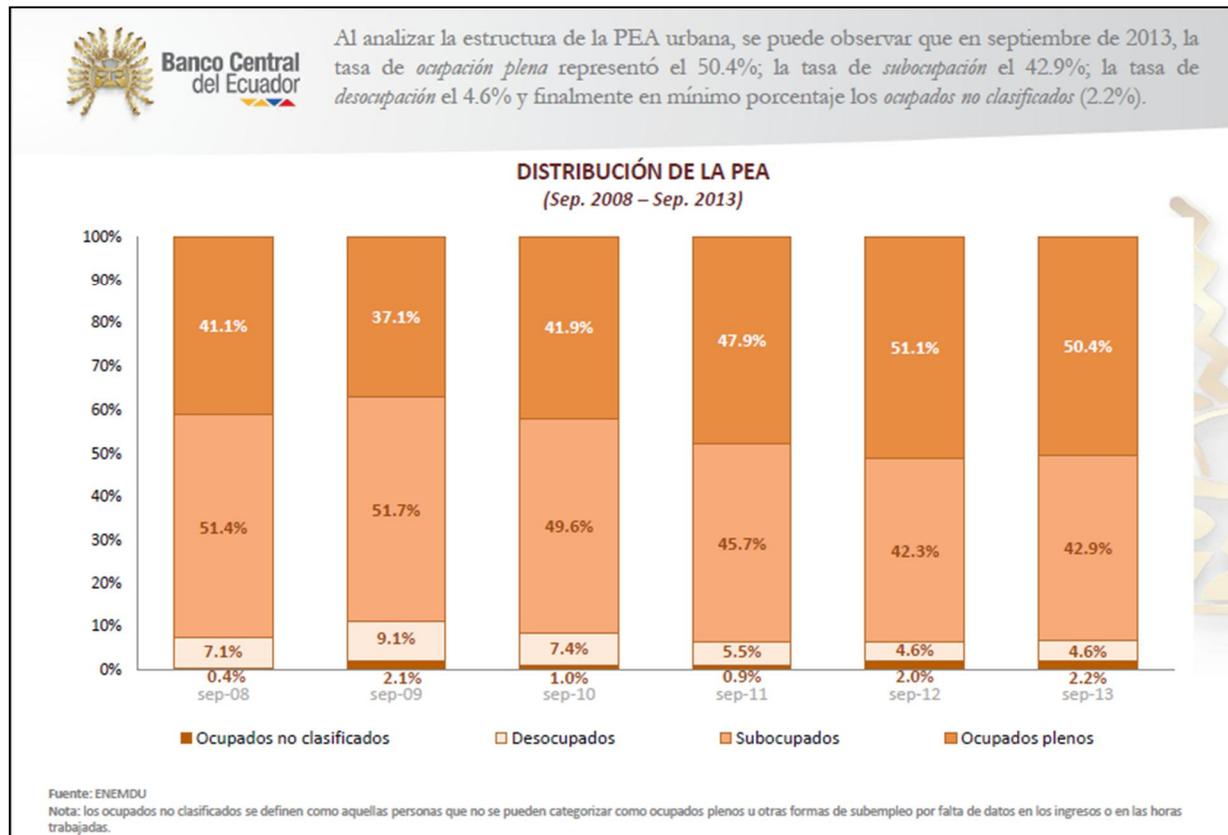
Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 3. Evolución del Riesgo país



Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 4. Distribución de la Población Económicamente Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO 6

CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA

1. Registre su usuario y contraseña, y presione el botón **INGRESAR**.

Figura 2 Pantalla Ingresar al Sistema

- 1.1. Si olvidó su contraseña, presione el botón **¿Olvidaste tu contraseña?** y continúe con el proceso de recuperación de contraseña. [Ver Manual para Recuperar clave de acceso al sistema.](#)
2. Seleccione el nombre de la compañía a constituir y presione el botón **CONTINUAR**. El sistema mostrará sus reservas de denominación vigentes. (Ver figura 3)

Figura 3 Menú Portal de Trámites - Perfil usuario

3. Usted accederá al formulario **"Solicitud de Constitución de Compañías"** que está compuesta por cinco secciones que permiten ingresar información de

socios o accionistas, datos de la compañía, cuadro de suscripciones y pago de capital, información de representantes legales y documentos adjuntos.

Figura 4 Solicitud de Constitución de Compañías

SECCIÓN SOCIOS/ACCIONISTAS

4. En la primera sección **SOCIOS/ACCIONISTAS** usted podrá registrar, uno por uno, a los socios o accionistas de la compañía, su información general, domicilio, contactos y representante o apoderado, de la siguiente manera:
 - 4.1. Presione el botón **AGREGAR SOCIO/ACCIONISTA**.
 - 4.2. Seleccione el tipo de persona y presione el botón **CONTINUAR**. Usted podrá seleccionar entre persona natural y persona jurídica.