

Adriana Patricia Balseca Rueda

**ASESORÍA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DE
TALENTO HUMANO EN LA CIUDAD DE QUITO**

PROYECTO DE GESTIÓN DE ASESORÍA EN MARKETING

Trabajo de Conclusión de Carrera
(T.C.C.) presentado como requisito
parcial para la obtención del grado
en Ingeniería Comercial de la
Facultad de Negocios y Economía
con Mención Marketing y Ventas

Universidad Del Pacífico
Quito, 2014

BALSECA, Adriana P., Asesoría en la planificación estratégica de marketing para una empresa consultora de talento humano en la ciudad de Quito. Quito: UPACÍFICO, 2014, 153p. Antonio Mendoza García (Trabajo de Conclusión de Carrera-T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad del Pacífico).

Resumen: Aborda este estudio y que fue ratificado que la planificación estratégica de marketing en la pequeña y mediana empresa representa una herramienta que, basada en el análisis, fundamenta estrategias, marca objetivos y mide resultados enfocados al mejoramiento continuo, fortalecimiento intraempresarial y competitividad en el mercado. Este trabajo de asesoría tiene como base el análisis y evaluación de variables del sector interno de la firma consultora, así como de los factores externos atinentes a la actividad de la Consultoría. El trabajo se desarrolla explorando seis áreas de estudio: la base teórica y conceptual sustentada en información bibliográfica atinentes a las características de los servicios de consultoría de talento humano y las bases conceptuales de la planificación estratégica; investigación del entorno externo de la firma consultora (factores macroeconómicos, sociales, legales) basados en información secundaria; análisis del entorno interno explicándose detalles del funcionamiento administrativo, alcance y necesidades; investigación empírica con base en trabajo de campo y la recolección de información de mercado atinente al head-hunting mediante la aplicación de herramientas como el sondeo, la encuesta y la entrevista con el objeto de determinar la oferta y demanda en este nicho de mercado; elaboración de la planificación estratégica enfocada al área comercial de la firma consultora en consideración con la misión y visión de la empresa; proceso de implementación del plan estratégico contemplando temporalidad y designación de responsabilidades; finalmente, conclusiones y recomendaciones

Palabras claves: Marketing, planificación estratégica, servicios de consultoría, marketing de servicios, head-hunting.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Adriana Patricia Balseca Rueda declaro ser la autora exclusiva del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autora a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “ASESORÍA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DE TALENTO HUMANO EN LA CIUDAD DE QUITO” con fines académicos y/o de investigación.



**Adriana Patricia Balseca Rueda
CI1712168754**

Quito, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Antonio Mendoza García, docente de la Facultad de Negocios y economía de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente trabajo de conclusión de carrera “Marketing para una empresa consultora de talento humano en la ciudad de Quito”, certifico que el señora Adriana Patricia Rueda Balseca, egresada de ésta institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito



Antonio Mendoza García, Magíster

Quito, 2014

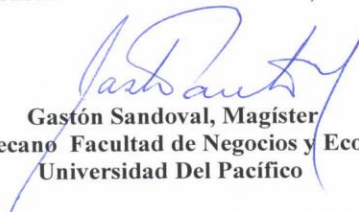
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe


Gastón Sandoval, Magíster
Vice -Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, 8 de Diciembre de 2014
Título de Tesis:	“Asesoría en la Planificación Estratégica de Marketing para una empresa consultora de talento humano en la ciudad de Quito”
Autor:	Adriana Balseca Rueda
Tutor:	Antonio Mendoza García, Magíster
Miembros del Tribunal:	Luisa Avila Bolívar, Magíster Pablo Pérez Narváz, Magíster
Fecha de sustentación y/o fecha calificación:	8 de Diciembre del 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	4
I.A Servicios de Consultoría.....	4
I.A.1 Servicios de Consultoría en la Gestión de Recursos Humanos	6
I.A.2 El Head-Hunting Profesional.....	8
I.B. Planificación Estratégica, Definición y Conceptos	10
I.B.1 Planificación Estratégica de Marketing	13
I.B.2 El Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard	15
I.C. Marketing de Servicios.....	16
I.D El Mercado	17
CAPITULO II ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
II. A Análisis de variables del entorno externo	19
II.A.1 Económicas.....	19
II.A.1.a. Producto Interno Bruto	20
II.A.1.b. Inflación.....	21
II.A.1.c. Mercado laboral.....	22
II.A.1.d. Inversión pública	23
II.A.1.e. Sector financiero.....	24
II.A.1.f. Tasas de Interés.....	26
II.B Sociales.....	28
II.B.1 Canasta familiar	28
II.B.2 Migración y remesas	29
II.C Legales.....	30
II.D Tecnológicas.....	32
II.E Políticas	33
II.F Demográficas.....	34
II.G Análisis del El Entorno Interno.....	34
II.G.1. Antecedentes	34
II.G.2. Servicios Ofrecidos por la Firma Consultora	36

II.G.3. Cartera de Clientes de la Firma	37
II.G.4. Las Ventas	39
CAPÍTULO III ESTUDIO DE MERCADO	45
III.A Competidores Directos	45
III.A.1 Características del Mercado	45
III.A.2 Proyección de la Oferta.....	51
III.B Servicios Sustitutos	54
III.C Clientes Potenciales.....	55
III.C.1. Comportamiento histórico de la demanda.....	55
III.C.2 Proyección de la demanda.....	57
III.C.3. Fuentes Primarias: Cálculo de la Muestra para el Sondeo	60
III.C.4. Demanda Insatisfecha.....	62
III.D Sondeo Clientes Potenciales	63
III.D.a. PRIMERA PARTE Datos de las Empresas Participantes.....	63
III.D.b.SEGUNDA PARTE Experiencia	69
III.D.c. TERCERA PARTE Preferencias de la Organización	69
III.E Encuesta Clientes Actuales.....	75
CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	87
IV.A Propósito	87
IV.B Objetivos y Metas.....	92
IV.B.1. Objetivos Comerciales - Servicio	92
IV.B.2. Objetivos de Comunicación	93
IV.B.3. Objetivos de Postventa.....	93
IV.C Estrategias	94
IV.C.1 Oferta de Servicios.....	95
IV.C.2 Marketing Mix	96
IV.C.2.a. Comunicación - Promoción.....	96
IV.C.2.b. Precio	97
IV.C.2.c. Plaza	97
IV.C.2.d. Estrategias De Post Venta	98
IV.C.3 Ventajas Competitivas	98
IV.C.4 Ventajas Comparativas	99
IV.C.5 Posicionamiento.....	100
IV.C.6 Captación y Retención de Clientes	101
IV.D. Reglas y Política	105

IV.E. Procedimientos	107
IV.F. Presupuesto.....	112
IV.G. Balance Score Card de Marketing.....	117
IV.G.1. Marco Conceptual.....	117
IV.G.2. La Metodología.....	117
IV.G.3. Matriz.....	118
CAPÍTULO V IMPLEMENTACIÓN	124
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
ANEXO 1: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	129
ANEXO 2: VENTAS POR AÑO	130
ANEXO 3: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010-2014.....	132
ANEXO 4. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO 2015-2018.....	133
ANEXO 5. BALANCE GENERAL PROYECTADO 2014	134
ANEXO 6. BALANCE SCORE CARD 2014	135
ANEXO 7. BALANCE SCORE CARD 2015	136
ANEXO 8. BALANCE SCORE CARD 2016	137
ANEXO 9. BALANCE SCORE CARD 2017	138
ANEXO 10. BALANCE SCORE CARD 2018	139
BIBLIOGRAFIA.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 PIB (2008 – 2013)	21
Figura 2 Inflación Período 2006-2013.....	22
Figura 3 Tendencia del Volumen de Crédito Privado Otorgado por el Sistema Financiero Privado	25
Figura 4 Tasas de Interés Referenciales (2008-2013)	27
Figura 5 Canasta familiar básica (2007-2013).....	29
Figura 6 Diversificación de Clientes por Tamaño	38
Figura 7 Diversificación de Clientes por Alcance	38
Figura 8 Diversificación de Clientes por Sector Económico 2010-2013	39
Figura 9 Ventas Brutas 2010-2013	41
Figura 10 Tasa de Crecimiento de Ventas Brutas (2010-2013))	42
Figura 11 Contribución a las ventas brutas por tipo de proceso (2010-2013).....	44
Figura 12 Cuadro de Dispersión de los datos Históricos de la Oferta.....	51
Figura 13 Proyección de la oferta futura	54
Figura 14 Cuadro de Dispersión de los datos Históricos de la Demanda.....	57
Figura 15 Proyección de la demanda futura	60
Figura 16 Tamaño de las Empresas	64
Figura 17 Sector al que pertenecen las empresas	65
Figura 18 Posicionamiento de las empresas consultoras de recursos humanos y Head-Hunting	66
Figura 19 Medio de Promoción	68
Figura 20 Razones para contratar una Consultora	70
Figura 21 Frecuencia en la Contratación de Servicios	72
Figura 22 Importancia de Factores para Contratación.....	73
Figura 23 Canal de Comunicación Más Util	75

Figura 24 Posicionamiento	76
Figura 25 Conocimiento de la Oferta	77
Figura 26 Frecuencia de uso de los servicios de la Firma	77
Figura 27 Calidad de los informes	78
Figura 28 Entendimiento del requerimiento	79
Figura 29 Comunicación (Consultor-Cliente)	80
Figura 30 Puntualidad	81
Figura 31 Costo - Beneficio.....	82
Figura 32 Intención de recompra	82
Figura 33 Intención de recomendación.....	83
Figura 34 Ha visitado la página web de la Firma Consultora.....	84
Figura 35 Conocimiento de la Alianza con INAC-América.....	85
Figura 36 Frecuencia de Requerimientos, por servicio	86
Figura 37 Matriz F.O.D.A.	92
Figura 38 Matriz de Objetivos, Estrategias y Tácticas	104
Figura 39 Organigrama propuesto	106
Figura 40 Proceso de Ventas Actual.....	110
Figura 41 Proceso de Ventas Propuesto	111
Figura 42 Ejemplo de tarifario de publicidad en medio impreso	116
Figura 43 Ejemplo de tarifario publicidad en medio virtual (revista online)	116
Figura 44 Matriz Balance Score Card, Área de Comercialización y Marketing	122
Figura 45 Diagrama de Gantt para los procesos de la coordinación de ventas y marketing	126
Tabla 1 Cálculo de las horas de consultoría por año.....	39
Tabla 2 Contribución a las Ventas Brutas por Año y por Servicio.....	43
Tabla 3 Precio de Venta Promedio por Servicio.....	43

Tabla 4 Oferta de Consultoría de RRHH, Ciudad de Quito – Competidores Directos.....	49
Tabla 5 Oferta de Consultoría de RRHH, Ciudad de Quito – Competidores Indirectos	50
Tabla 6 Oferta histórica Servicios de consultoría en la ciudad de Quito	51
Tabla 7 Cálculo Analítico de Mínimos Cuadrados para la Oferta Futura de los Servicios de Consultoría.....	52
Tabla 8 Proyección de la Oferta futura	53
Tabla 9 Demanda histórica Servicio de consultoría incluyendo asesoría en recursos humanos .	56
Tabla 10 Cálculo Analítico de Mínimos Cuadrados para la Demanda Futura de los servicios de Consultoría.....	58
Tabla 11 Cálculo Analítico de Mínimos Cuadrados para la Demanda Futura de los servicios de Consultoría.....	59
Tabla 12 Demanda insatisfecha para los servicios de consultoría para los próximos 5 años	62
Tabla 13 Cálculo del Precio de los Servicios a Promocionar	97
Tabla 14 Presupuesto Costo de Ventas 2014	114
Tabla 15 Retorno sobre la Inversión propuesta para el período 2014	115

INTRODUCCIÓN

La consultoría es una rama dentro del gran espectro del sector servicios de la economía. Es también un área profesional que ha experimentado desarrollo paralelamente al crecimiento y complejidad de las empresas. La gran diversidad de leyes y el dinamismo de los mercados globales empujan al sector empresarial en general a concentrarse en el negocio central y a destinar recursos hacia las áreas que agregan valor a su negocio principal. Por tano, la contratación de terceros para el desempeño de ciertas funciones de las empresas, constituye un factor de gran importancia que a su vez envuelve riesgos.

La consultoría es un servicio que por sus características esenciales (intangibles, consultivos, específicos) se apalanca en el conocimiento y experiencia del profesional consultor para cumplir su rol, cualidades que son difíciles de conocer y medir para el cliente.

Por otro lado, en el Ecuador y específicamente en la ciudad de Quito, no existen estudios de mercado de la consultoría en su conjunto y menos aun sobre el mercado de consultoría de recursos humanos y/o headhunting. La información pública disponible de las empresas consultoras es limitada en su acceso e incompleta en cuanto a contenido, por tanto es difícil efectuar comparaciones entre empresas consultoras que permitan tener una apreciación fidedigna de los que son y los servicios que ofrecen y aun más su funcionamiento. Tampoco existen registros históricos del desarrollo y desempeño de esta actividad en el entorno local o nacional. La consultoría es un servicio que en el Ecuador goza de mayor libertad para desenvolverse que otras actividades económicas, por tanto es el mercado el ente determinante en lo que tiene que ver con la demanda de servicios y el precio de los mismos, por tanto no existen mínimos ni

máximos que determinen el valor de los honorarios o parámetros de ninguna índole que limiten la oferta de servicios o estipulen tal o cual procedimiento para desempeñar el trabajo. El desconocimiento de estos elementos puede incidir negativamente en la toma de decisiones y en la determinación de metas empresariales, por tanto se hace importante recolectar, procesar y analizar la información para elaborar una planificación que persiga un desenvolvimiento competitivo de la consultoría.

Este trabajo de conclusión de carrera busca, por un lado contribuir al conocimiento de las empresas y del público en general en lo atinente a descubrir, medir y entender las diferentes variables involucradas en la prestación de servicios profesionales de consultoría; y por otro lado, busca aplicar herramientas de planificación y marketing estratégico en una empresa consultora de recursos humanos y headhunting, a la cual se hará referencia en lo subsiguiente como la Firma Consultora, que estimulen el fortalecimiento comercial y le permitan desarrollarse de una manera controlada, sustentable y medible.

Este trabajo se ha realizado a través de la exploración de seis áreas que subdividen la información en seis capítulos.

El primer capítulo sustenta la base teórica y conceptual a través del desarrollo de la investigación bibliográfica, que busca descubrir y explorar las características de los servicios de consultoría de recursos humanos y así mismo explicar las bases de la planificación estratégica.

En el segundo capítulo se ha realizado una investigación del entorno externo de la Firma Consultora que tiene relación con la economía, la sociedad y las leyes locales y nacionales tomando en cuenta datos económicos oficiales, fuentes de información secundarias y conceptos macroeconómicos. También se aborda en este capítulo el entorno interno de la Firma Consultora, en donde se despliegan detalles de su funcionamiento, alcance, y necesidades.

En el tercer capítulo, se ha realizado una investigación empírica por medio de trabajo de campo para la recolección de información del mercado de consultoría de recursos humanos y/o headhunting, para lo cual se han utilizado herramientas como el sondeo, la encuesta y la entrevista, con el fin de determinar las variables de oferta y demanda de este mercado.

En el cuarto capítulo se aborda la planificación estratégica de marketing para la Firma Consultora, que busca dar soluciones a la problemática comercial de la empresa tomando como base la investigación científica, la investigación empírica y el marco conceptual acogiendo la visión y la misión macro de la empresa.

En el quinto capítulo se aborda la implementación del plan estratégico. Y por último en el sexto capítulo se hace un compendio de los hallazgos más relevantes del trabajo bajo un formato de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

I.A Servicios de Consultoría

La Consultoría es un servicio prestado por una empresa o persona calificadas en la identificación, investigación y resolución de situaciones derivadas de las políticas, organización, procedimientos y métodos de gestión empresarial. La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. De acuerdo a Alles el trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Luis Felipe Álvarez, en su trabajo de maestría Consultoría Organizacional, cita:

Fritz Steele (1975) define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son” Peter Block (1971) sugiere incluso que "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...”

Algunas características que identifican a la consultoría son:

1. *La Consultoría es un servicio independiente*: tiene que ver con la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en

ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero si constituye un promotor del cambio. Por esta razón debe asegurar la máxima participación del cliente de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos (www.Gestiopolis.com)

2. *La Consultoría es esencialmente un servicio consultivo:* El papel del consultor es actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. No solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera y en el momento adecuado.
3. *La Consultoría proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos:* Una persona llega a ser consultor de empresas cuando ha acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, y ha adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Aunque los directores y gerentes deben tener estas habilidades, lo que realmente distingue a los consultores que pasan por muchas organizaciones es que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas asesoradas. Por otro lado, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, y contribuyen a su aplicación.
4. *La Consultoría no proporciona soluciones milagrosas.* La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por los menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

De acuerdo a estas características podemos determinar que los principales aportes de los consultores a las actividades empresariales se sintetizan en los siguientes:

- Aporte de conocimientos y capacidades especiales.
- Prestan ayuda intensiva de forma transitoria.
- Ofrecen un punto de vista imparcial.
- Ofrecen a los directivos argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

I.A.1 Servicios de Consultoría en la Gestión de Recursos Humanos

Los servicios especializados en consultoría de recursos humanos tienen como objetivo enlazar las estrategias de Recursos Humanos del consultor con las estrategias de la empresa asesorada, de modo que se maximicen los resultados y compromiso con los colaboradores a través del desarrollo de programas de beneficios, gestión y desarrollo del talento, y retención laboral, garantizando la continuidad de los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.

Algunos de los servicios más usuales que suelen prestar las empresas consultoras de recursos humanos suelen girar en torno a los siguientes temas:

1. Diseño de Modelos de Compensación: permite diseñar paquetes de beneficios flexibles y su posterior implementación y administración.
2. Gestión por Competencias: Diseño e implementación de competencias ajustadas a cada organización, para procesos como: selección, entrenamiento y desarrollo, liderazgo, perfiles de cargo, sistemas de remuneración, evaluación del desempeño y cultura.
3. Gestión del Talento y del Desempeño: Diseño y desarrollo de planes de carrera y sucesión, programas de alto potencial y diseño de programas de desarrollo humano, al igual que sistemas de evaluación del desempeño.

4. Diagnóstico de Clima Organizacional: Diseño de un sistema de evaluación del “ambiente” creado por las interacciones (emocionales y profesionales) de los diferentes miembros de una organización y que tiene incidencia en la motivación del personal. El análisis de la información permite la creación de planes de acción sobre los resultados obtenidos.
5. Assesment para Call Center: Realización de pruebas y medición en situaciones reales para el diagnóstico de las competencias claves para el desempeño laboral exitoso en las actividades de contacto con el cliente, en puestos de agentes en call centers.
6. El Coaching Ejecutivo: (www.todo-sobre.coaching.com) Es una herramienta, método o técnica de crecimiento profesional y personal. Este servicio está dirigido a las posiciones directivas y gerenciales de las empresas, que busca desarrollar el liderazgo y potencializar las capacidades y talentos del ejecutivo a través del fortalecimiento de las relaciones de éste con la empresa, con los colaboradores y consigo mismo. Este servicio suele ser adquirido por las empresas pero también se hace a título personal. La Firma Manchester Inc., desarrolló un estudio entre ejecutivos de alto nivel en los Estados Unidos y logró establecer que el retorno de inversión para las empresas que ofrecen el servicio de Coaching a sus directivos es de aproximadamente 6 veces al valor del coaching.
7. Estrategias de Outplacement: Asesoría en el proceso de desvinculación de ejecutivos para reducir su impacto, y de esta manera evitar las resistencias, conflictos laborales o deterioro del clima organizacional.
8. Programas para Pre-Pensionados: Servicio relacionado con acciones que facilitan el retiro de personas que por llegar a su edad de jubilación deben desvincularse de la empresa. El servicio busca que el colaborador adopte la desvinculación con una visión renovada, y un

cambio normal dentro del ciclo vital de vida, que involucra todos los aspectos que lo conforman como persona.

9. Servicios de Head-Hunting y Selección Ejecutiva: Es un servicio de búsqueda selectiva a niveles ejecutivos, enfocado hacia los número uno de empresa, y números uno de área, en ocasiones “bajan” algún escalón organizacional, pero en general la búsqueda se concentra en altos niveles de la organización, entiéndase: cargos directivos, gerenciales o jefaturas departamentales.
10. Evaluación Ejecutiva: Es un servicio que toma como base el conocimiento de la persona (personal y profesional) y sus habilidades propias para compararlo con los requerimientos del cargo, equipo y/u organización y determinar las áreas de ajuste.

I.A.2 El Head-Hunting Profesional

El Head-Hunting busca (sus clientes) profesionales exitosos. Según Alles, la idea en términos simples implica que si un profesional fue exitoso en la empresa “X” también podrá serlo en la empresa “Y”. Los servicios de Head-Hunting tienen estrecha relación con la Gestión por Competencias, en la cual se necesita una persona, cuyas características lo hacen exitoso en una determinada empresa pueden hacerlo “apetecible” para otra organización. La metodología del Head-Hunting determina que son ellos quienes llaman a los candidatos y no que las personas se postulan; eligiendo los candidatos del grupo de personas mejor capacitadas para una función específica que goza de prestigio a nivel profesional. El candidato elegido por un Head-Hunting encontrará que su “cotización” en el mercado laboral es superior puesto que es elegido y no busca necesariamente trabajo sino más bien es tentado por una mejor oferta laboral, generalmente apalancada por una buena oferta económica y en ocasiones por un bono de contratación (hiring bonus o bono de contratación).

Las empresas en general están preocupadas por el mercado, cómo aumentar su participación, cómo vender más y así superar a la competencia. Por tanto, un Head-Hunter no busca “cualquier ejecutivo”, busca aquellos que puedan lograr esos objetivos. Para ello el candidato ideal deberá tener ciertas competencias, que si bien parecen clásicas su definición no lo es: planeamiento estratégico, visión de negocios, liderazgo para el cambio, cosmopolitismo, entre otras.

Un Head-Hunter actúa como nexo entre la necesidad de contratación y los ejecutivos que cumplen con los requisitos y podrían estar interesados en el puesto. Todo Head-Hunter dispone de una base de datos de ejecutivos aunque no necesariamente la utilizará pues es una persona que está vinculada al mundo empresarial y que sabe a cuál gerente o director le va bien tal o cual posición; está atento a la sección de negocios, a los balances de las empresas, las acciones en la bolsa y por supuesto tiene muchísimos contactos en las empresas. Cuando se le pide un perfil, casi de inmediato puede intuir a quien podría presentar.

Como cada empresa posee su propia historia, filosofía, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos parte de la función de un buen Head-Hunter se basa en el entendimiento de la política y cultura organizacional de las compañías con las que trabaja, ya que aunque un ejecutivo puede ser un excelente profesional, si su personalidad no resulta flexible ante la cultura de la organización podría no ser la persona indicada.

En cuanto a las empresas de Head-Hunting, (<http://eddywarman.blogspot.fr>) es importante para sus clientes contar con presencia en el mercado, confiabilidad, resultados, trayectoria, confidencialidad, capacidad de búsqueda y conocimiento del sector. Idealmente deben presentarse tres candidatos para encontrar el perfil óptimo para el cargo. Generalmente, el Head-Hunter participa en todo el proceso de negociación con pautas de común acuerdo para la

empresa y el candidato. Una vez firmado el contrato de vinculación el Head-Hunter recibe su pago.

Lo usual es que el Head-Hunter cobre un tercio del salario anual del trabajador que ha seleccionado la empresa.

I.B. Planificación Estratégica, Definición y Conceptos

La Planificación Estratégica es una aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También se puede entender como el proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir e incluso forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Además, tiene que ver con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa (Vanegas, Salvador).

También es posible puntualizar que la Planificación Estratégica no pretende tomar decisiones futuras, ya que las decisiones se toman en el momento para ser aplicadas en diferentes momentos del futuro. Tampoco pretende abalar un pronóstico de ventas de un producto y determinar qué medidas tomar para asegurar tal pronóstico. Tiene más bien que ver con análisis más profundos como discernir si el negocio es el adecuado, el planteamiento de los objetivos, el tiempo de vida de los productos y análisis de los factores de demanda. De igual manera, no se trata de elaborar una serie de pasos a seguir de forma automática y que no puedan o deban ser modificados de acuerdo a los cambios del entorno, es más bien un marco flexible sujeto a

revisión periódica de la cual se espera pueda readaptarse para aprovechar el conocimiento sobre los cambios evolutivos del entorno.

Por tanto, según Salvador:

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

El realizar una planificación estratégica es un proceso que conlleva mantener una metodología de análisis predeterminada. De esta manera, se realiza un análisis de la situación, diferenciando dos dimensiones: el entorno externo y el interno.

El entorno externo es superestructural, rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter: económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico. Cada una de estas fuerzas se analiza sin perder de vista su interdependencia de la cual se identifican situaciones, condiciones y variables, identificando los factores que las determinan, explicando su incidencia sobre la organización (cuantitativa o cualitativamente) que a su vez permiten identificar la oportunidad o la amenaza.

El entorno interno tiene que ver con lo que Michael Porter identificó como las Cinco Fuerzas dentro del análisis estructural de los sectores industriales conceptos que plasmó en su libro *Competitive Strategy*. Por medio de este modelo de análisis se determina que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. De esta manera se diagnostica la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector productivo y se reconocen las habilidades estratégicas que

permitan crear y mantener ventajas competitivas en el largo plazo. Las Cinco Fuerzas a las que se hace referencia son:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Tiene que ver con el atractivo del sector productivo o segmento específico dependiendo de las barreras de entrada, son fáciles o no de superar por nuevos participantes con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un sector productivo tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad dependiendo de la disponibilidad de productos sustitutos actuales o potenciales, que a su vez dependiendo de las facilidades tecnológicas pueden entrar al mercado con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad del sector.

Poder de Negociación de los Proveedores: Tiene que ver con la correlación de las fuerzas a favor de los proveedores, por ejemplo si están organizados gremialmente, fuentes de recursos, capacidad para imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. Por supuesto también tiene gran importancia el determinar la importancia de los insumos dentro del sector productivo. Conveniencia de los proveedores de integrarse hacia adelante.

Poder de Negociación de los Compradores: Tiene que ver con la fuerza de los clientes para negociar, por ejemplo si éstos están organizados, si el producto tiene muchos oferentes y/o sustitutos por igual o menor costo. Conveniencia de los compradores para integrarse hacia atrás.

Rivalidad entre los Competidores: Dificultad para competir en el sector productivo o en el segmento en el cual los competidores están bien posicionados, son numerosos o tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en guerras de precios, campañas publicitarias y lanzamiento de nuevos productos.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta, dentro de la planificación estratégica que facilita el análisis de la situación. Permite realizar una evaluación de los factores principales que influyen en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa. Las Fortalezas son aquellas ventajas o puntos fuertes de la empresa que pueden estar dentro del potencial humano, procesos propios, productos y servicios y recursos financieros. Las Oportunidades, son eventos que ocurren en el ámbito externo y que pueden tener un efecto positivo en el futuro de la empresa, tiene que ver con los clientes, mercados, sector industrial, gobierno, competencia y tecnología. Las Debilidades están más bien relacionadas con las limitaciones de la organización dentro del espectro interno. Las amenazas son eventos del ámbito externo que pueden influir de manera negativa en el futuro de la empresa, en muchas ocasiones las amenazas identificadas a tiempo y con los correctivos necesarios pueden transformarse en oportunidades.

I.B.1 Planificación Estratégica de Marketing

La Planificación Estratégica macro consiste en identificar fortalezas, aprovechar oportunidades, trabajar sobre las debilidades y evitar amenazas, esto se debe realizar de una manera sistemática y periódica que permita a la empresa adaptarse a los cambios del ambiente. La administración de marketing tiene mayor familiaridad con las condiciones y tendencias en el mercado, por esta razón la visión del marketing puede influir sustancialmente en la planificación de negocios y a nivel corporativo.

La Planificación Estratégica de Marketing se relaciona directamente con la asignación y coordinación efectiva de recursos y actividades de marketing que permitan que la organización consiga sus objetivos dentro de un mercado específico. Las decisiones de marketing, se toman dentro de los límites de la misión, metas, y objetivos generales de la organización, todo esto se

plasma en un plan de marketing. Nuevamente, el proceso empieza con análisis profundo de los entornos (interno y externo) o análisis situacional a través de un FODA, luego se estructura la misión metas y objetivos, estrategias funcionales, instrumentación y plan de evaluación y control.

Un plan de marketing, es un documento escrito que proporciona un esquema de actividades de marketing de la organización. Especifica la forma en la que se asignarán los recursos, las responsabilidades de los individuos y el momento en que deben efectuarse.

Un hecho que ha venido suscitándose de forma reciente es la transformación de los enunciados de misión de las empresas, estos han ido migrando desde una perspectiva de ventas, utilidades y beneficios a un enfoque más relacionado con el mercado, de manera que ahora es más frecuente encontrar enunciados enfocados al cliente lo que a su vez tiene gran relación con respecto a las actividades que posteriormente se desarrollen a través del marketing.

Las unidades de medición pueden expresarse en volumen de ventas, rentabilidad por unidad, porcentaje de ganancia, participación de mercado, promedio de compras por cliente, porcentaje de consumidores en el mercado, o algún otro medible.

La estrategia de marketing de una organización se diseña para integrar los esfuerzos encaminados a lograr los objetivos de comercialización. Consiste en elegir uno o más mercados meta y luego desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio, promoción, distribución) que satisfaga las necesidades del mercado; de modo que, al evaluar la estrategia de marketing determine los efectos en ventas, costos, imagen y rentabilidad.

La instrumentación de marketing tiene que ver con aquello que permite llevar a la práctica la estrategia de marketing, la empresa debe esforzarse por atender tanto a sus clientes

externos cuanto internos, esto por supuesto tiene más relación con la coordinación de actividades internas encaminadas a satisfacer al cliente externo.

La evaluación y control constituyen un principio y un fin pues se realizan cuando la estrategia ya se está implementando y al mismo tiempo sirven como punto de partida para el siguiente ciclo de planificación. En la práctica moderna la piedra angular de las estrategias de marketing se concentran en la satisfacción del cliente y en alcanzar los objetivos organizacionales. Por tanto las empresas orientadas al mercado son las que generan, difunden y responden con éxito la información obtenida del mercado. Se centran en analizar el cliente, al competidor, la integración de recursos propios para ofrecer valor y satisfacción al cliente al igual que ganancias a largo plazo (Farrell O.C.)

I.B.2 El Cuadro de Mando Integral - Balanced Scorecard

Es un sistema originalmente creado para la medición de procesos financieros, que ha evolucionado para convertirse en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia o del desempeño. Creado por Robert Kaplan y David Norton en la Universidad de Harvard en 1992, el sistema se centra en criterios que deben seguirse para la elaboración de un cuadro de mando empresarial con el objeto de proporcionar a la organización elementos para medir su éxito basándose en el precepto *“No se puede controlar lo que no se puede medir”*.

Este sistema alinea la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administración de las estrategias del negocio, monitoreo de las mejoras de eficiencia de las operaciones, creando capacidad organizacional y comunicando los progresos a todo el personal.

Para Antonio Dávila de la Universidad de Navarra, el éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

El Cuadro de Mando Integral, plantea que la rentabilidad es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, marketing-comercialización, procesos internos y preparación-desarrollo del personal. Para cada uno de estos ámbitos se propone el establecimiento de objetivos, indicadores y estándares.

Otra característica importante del Cuadro de Mando Integral (Pereira, Jorge) es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles. El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa.

I.C. Marketing de Servicios

Los servicios son aquellas actividades de características intangibles que proporcionan la satisfacción de alguna necesidad de los clientes. Por tanto, las empresas de servicios, tienen por objeto no la fabricación de un producto físico sino una a varias actividades que forman al servicio como tal. Una definición que brinda Marketing de Servicios.Blogspot.fr es “un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad”

Desde el punto de vista del marketing (www.marketingdeservicios.blogspot) tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones y en esa medida se pueden conceptualizar como productos, ya que un producto reúne una serie de características y atributos que pueden ser tangibles e intangibles.

Existen algunas características exclusivas de los servicios que hacen que las estrategias de marketing aplicables varíen de aquellas atinentes a los productos, estas características son:

- a. La naturaleza intangible que dificulta la selección entre los consumidores.

- b. El vínculo inseparable productor-servicio que a su vez conlleva a una relación directa empresa-cliente, lo cual localiza el servicio y restringe la selección de los consumidores.

I.D El Mercado

De acuerdo a la Asociación de Empresas Consultoras de Talento Humano del Ecuador, en la última década se ha incrementado la oferta de servicios especializados relacionados con la búsqueda, selección, contratación y administración de los recursos humanos. Sin embargo no se cuenta con estudios que cuantifiquen el crecimiento o cuantas empresas participan como oferentes y demandantes. Lo que existe es una apreciación empírica, basada en la experiencia dentro del entorno empresarial, que reconoce una tendencia de las empresas para concentrarse en sus líneas de negocio y externalizar algunas funciones especializadas y necesarias en la gestión del recurso humano pero que absorben tiempo y recursos del negocio principal.

Desde otro punto de vista, la consultoría de planificación estratégica de marketing es un recurso limitado para una empresa pequeña, en la que las tareas operativas atinentes a la prestación de servicios ocupan la mayor parte del tiempo de los directivos y consultores. Aunque existe una planificación estratégica macro, la Firma Consultora asesorada no ha logrado diseñar una planificación estratégica para el desarrollo comercial, marketing y postventa que mantenga vigente el plan macro y controle las acciones que necesariamente deben tomarse para mantener una posición competitiva en este mercado.

Los beneficios de realizar esta asesoría tienen que ver básicamente con la recolección de información de primera mano y el uso que se le dará para formular una estrategia de marketing que responda a situaciones de mercado actuales. Por tanto desde el punto de vista estratégico, se espera cumplir con los siguientes objetivos:

Identificar el nicho de mercado, sobre las que la Firma Consultora debe concentrar sus esfuerzos. Siendo este un nicho que comparta necesidades y características organizacionales similares (Ej. Tamaño) pero que también satisfagan las expectativas de la Firma Consultora desde el punto de vista de rentabilidad. La rentabilidad por unidad de proceso proviene de los honorarios que pueden generarse dependiendo del contrato con el cliente. En el caso del Head-Hunting, mientras más alto sea el honorario más rentable es el proceso, los procesos mejor pagados son los que involucran la búsqueda de altos directivos. Con respecto a otros servicios, como el Diagnóstico de Clima Organizacional, y la Gestión por Competencias, el tamaño de las empresas clientes también tiene gran incidencia, ya que son las organizaciones grandes y complejas y con decenas de colaboradores las que más se interesan en los beneficios de estos estudios especializados.

Conocer el posicionamiento de mercado de la Firma Consultora, tiene que ver con conocer la capacidad de afianzamiento y crecimiento de la Firma Consultora a través de información generada por sus clientes actuales y potenciales. Conocer la experiencia de los clientes actuales, con el fin de generar recompra y fidelización. Y conocer los requerimientos del nicho de mercado para elaborar una oferta de servicios más atractiva generadora de nuevos negocios. Así mismo, crear un sistema de Relación con los Clientes (CRM) que produzca información constante y puntual sobre las actividades de la Firma.

Esclarecer las ventajas competitivas y comparativas de la Firma Consultora asesorada para apalancar tácticas de comunicación y preventa dirigidas al nicho de mercado elegido y de ese modo aprovechar las oportunidades de mercado y enfrentar de manera proactiva los desafíos del mismo.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO

II. A Análisis de variables del entorno externo

II.A.1Económicas

El entorno económico del Ecuador ha ido mejorando paulatinamente en los últimos 7 años, el dinamismo económico es consecuencia directa de la política estatal a través de la inversión pública.

La Ministra Coordinadora de la Política Económica, Jeannette Sánchez, puntualizó en su editorial de la revista económica mensual Ecuador Económico de Febrero del 2013, una disminución del índice GINI que mide la desigualdad, en estos términos el índice presenta una contracción del 0.54 al 0.47, que implica una reducción de la desigualdad en un 13%. Así mismo según este editorial, la deuda pública se habría reducido en el Ecuador para llegar a un porcentaje del PIB del 21.3% que se considera uno de los más bajos en América Latina. Por otro lado, los ingresos no petroleros del sector público no financiero se habrían incrementado de 16.4% a 23% del PIB.

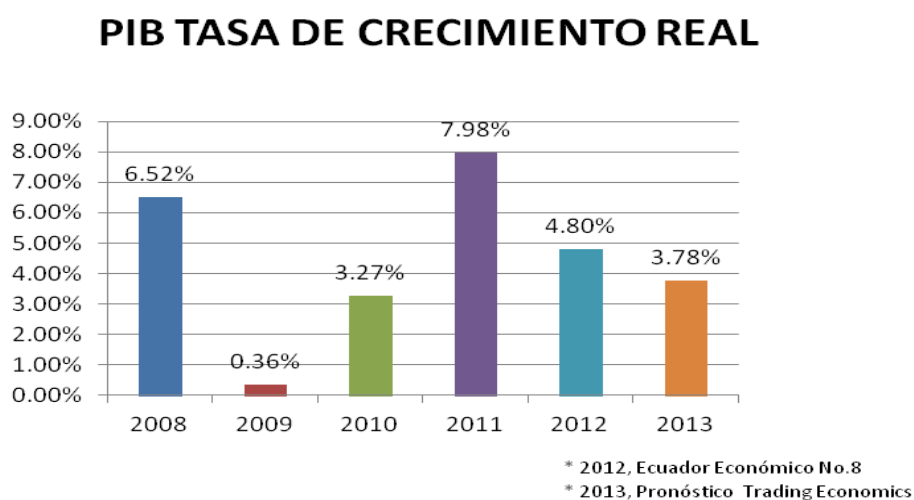
La firma consultora Deloitte, monitorea mes a mes la percepción del sector empresarial a través del Índice de Confianza Empresarial, que tiene una base de 250 puntos y se mide por medio de cifras oficiales de Banco Central del Ecuador (inflación y tasas de interés), comportamiento y expectativas de ventas, análisis de oferta y fuerza laboral y temas de actualidad. El índice para Junio del 2014 se ubicó en 79.9, sensiblemente inferior al registrado en

junio del 2013 que se ubicó en 89.2 y también menor al registrado a diciembre del 2013 que fue de 90.4. Los puntos que favorecen el índice de confianza serían principalmente los relacionados a la tercera ronda de negociaciones con la Comunidad Económica Europea y las expectativas de la participación del Ecuador en el mundial del fútbol, así mismo influyen la estabilidad económica del país basada en el precio del petróleo y la estabilidad en las tasas de interés. Sin embargo, continúa un abultado déficit comercial no petrolero que se contempla en el presupuesto gubernamental para el 2014 y se estima en USD5,050 millones. La perspectiva gubernamental del precio del petróleo se estima en \$84.9 dólares por barril.

II.A.1.a. Producto Interno Bruto

De acuerdo al Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB para el final del 2013 cerró en 4.5% (<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623>). Por su parte la estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el crecimiento del PIB en el 2014 es del 4.2% y la proyección para el 2015 es del 3.5% (con un valor nominal de 89,834 millones de dólares) mientras que para el 2014 se ubicaría entre el 4.1% y 5.1% (98,895 millones de dólares) teniendo como base los antecedentes de crecimiento que experimenta el país desde el 2011 (www.andes.info.ec).

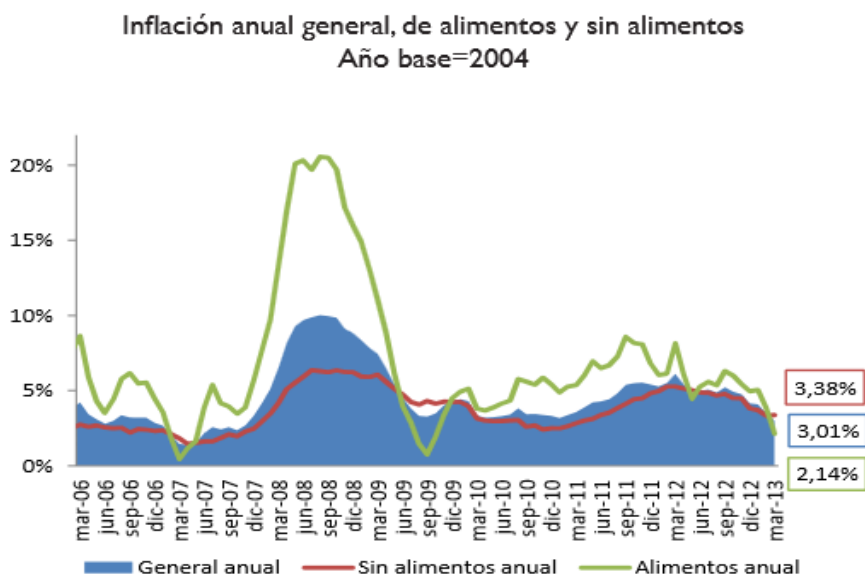
Se estima que para el 2014, el precio de petróleo fluctúe hacia la baja debido principalmente al aplacamiento de acciones bélicas en Siria en donde los Estados Unidos de América estaría tomando una posición menos confrontadora, y por otro lado la perspectiva de la resolución de los conflictos nucleares con Irán estos dos hechos incidirían en una sobre oferta de petróleo a nivel mundial que podría llevar los precios internacionales por debajo del precio presupuestado aprobado por la Asamblea nacional en Julio 2013.

Fig.1 PIB (2008-2013)

Fuente: Banco Central del Ecuador, Trading Economics
(<http://es.tradingeconomics.com>)
Elaboración: A.Balseca

II.A.1.b. Inflación

En cuanto se refiere al poder adquisitivo la tasa de inflación anual de 2011 fue de 5.41%. Para el cierre fiscal del 2012, la inflación acumulada se ubicó en el 4.16%, inferior a la del 2011. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la inflación del Ecuador para el 2013 cerró en 2.7% y para el 2014 el pronóstico del FMI se sitúa en 2.4%.

Fig.2 Inflación Período 2006-2013

Fuente: Banco Central del Ecuador

II.A.1.c. Mercado laboral

Los indicadores de mercado laboral nacional a diciembre del 2013 (INEC) registran una tasa de desocupación total del 4.15% mientras que en el 2012 la tasa fue del 4.12% registrándose un ligero incremento de la desocupación plena. Por su parte el subempleo se ubicó a diciembre del 2013 en 52.59% comparado a un 39.83% a diciembre del 2012. El desempleo también se mide en las cinco principales ciudades del país siendo el índice de desempleo a diciembre del 2013 respectivamente Quito 4.04%, Guayaquil 5.74%, Cuenca 3.68%, Machala 3.83% y Ambato 3.39%, siendo esta última la ciudad con la menor tasa de desempleo (3.32%) y Quito con la menor tasa de subempleo (29.93%). De acuerdo al Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos CEMLA (<http://www.cemla-remesas.org>):

El mercado laboral ecuatoriano se caracteriza por una elevada segmentación entre aquellos sectores que trabajan en unidades productivas debidamente formalizadas ante las autoridades y que se sujetan en mayor medida a la legislación de salarios mínimos, y las

unidades productivas no formalizadas. Asimismo, hay un alto grado de segmentación entre las unidades productivas según su tamaño y nivel de productividad y, consecuentemente, en los niveles de salarios que unas y otras empresas pueden pagar a sus trabajadores. La situación descrita se refleja en un marco legal que establece salarios mínimos diferenciados para unidades productivas de distinto tamaño.

II.A.1.d. Inversión pública

De acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (<http://www.aebe.com.ec>) durante el 2011 la inversión pública del Estado representó un 14% del PIB y para el 2012 el índice se ubicó en el 15.3% con un valor de 6,287 millones de dólares, con la misma perspectiva ascendente se estima que para finales del 2013 haya llegado al 16.6%, estas cifras ubicarían al Ecuador en el primer lugar de inversión pública de la región seguido por Bolivia, Panamá y México. Entre los proyectos más importantes que se han impulsado en el 2013 están: la refinería del pacífico (\$10,000 millones), el metro de Quito (\$745 millones), proyecto hidroeléctrico Coca – Codo Sinclair (\$2,205), vialidad e infraestructura (\$3,986 millones), Universidad Regional Amazónica IKIAM (\$271 millones), Misión Manuela Espejo (\$96,3 millones), con un desembolso a septiembre del 2013 de aproximadamente \$7,052 millones de dólares.

De acuerdo a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLEDES) la visión del Estado Ecuatoriano a través del Gobierno Nacional es direccionar la inversión en la ejecución de proyectos estratégicos (sector hidroeléctrico, petrolero, infraestructura productiva), desarrollo de capacidades humanas e infraestructura productiva, mientras que en décadas anteriores la mayor parte del PIB se destinaba al servicio de la deuda externa. Para Octubre del 2012, el total de la deuda pública interna fue de USD 6.708 millones de dólares y la deuda

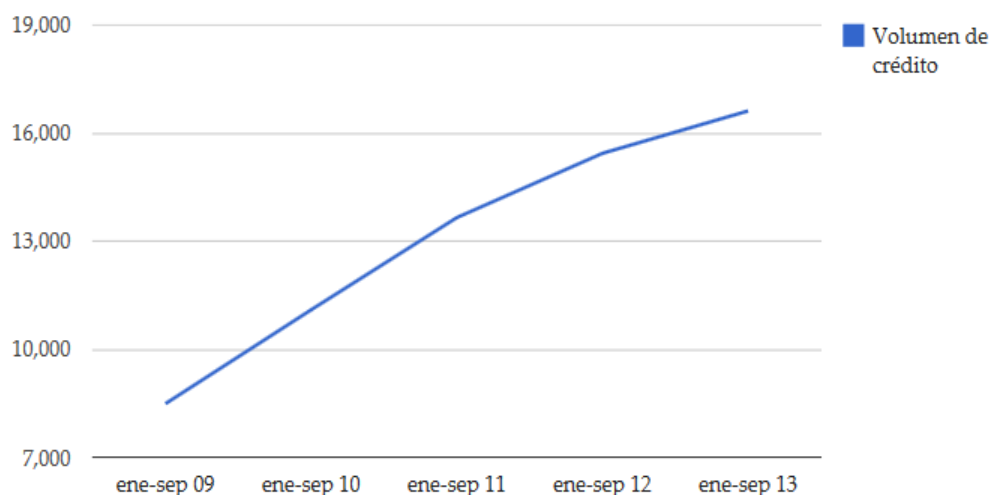
pública externa fue de USD10.709 millones de dólares, registrándose un incremento total del 16% (especialmente en la deuda pública interna).

Con la aprobación del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, efectuado el 24 de junio del 2013 en Quito, a través del cual se destinarán USD47,000 millones de dólares con varios objetivos de los cuales se destacan: la erradicación de la pobreza/desnutrición infantil y el cambio de estructura económica y productiva del país.

II.A.1.e. Sector financiero

La situación del sector financiero en cuanto al flujo de crédito y depósitos dentro de la economía es buena. Las colocaciones continúan expandiéndose a mayor velocidad que las captaciones, lo cual muestra el buen panorama crediticio en el país y augura una sólida posición del sector productivo, así como de suficiente liquidez de las instituciones financieras, lo que les permite seguir elevando su intermediación. El volumen de crédito del Sistema Financiero Privado, entre enero y septiembre del 2013 se ubicó en USD16,613 millones (Hidalgo, Valeria), registrando un incremento esto representa un incremento del 7.61% con respecto al mismo período en el año 2012. De este total el 81.8% fue otorgado por la Banca Privada, 9.9% por Cooperativas, 5.6% por Sociedades Financieras, 1.5% Mutualistas y 1.2% por Tarjetas de Crédito.

Fig.3 Tendencia del Volumen de Crédito Privado Otorgado por el Sistema Financiero Privado (millones de USD)



Fuente: Banco Central del Ecuador

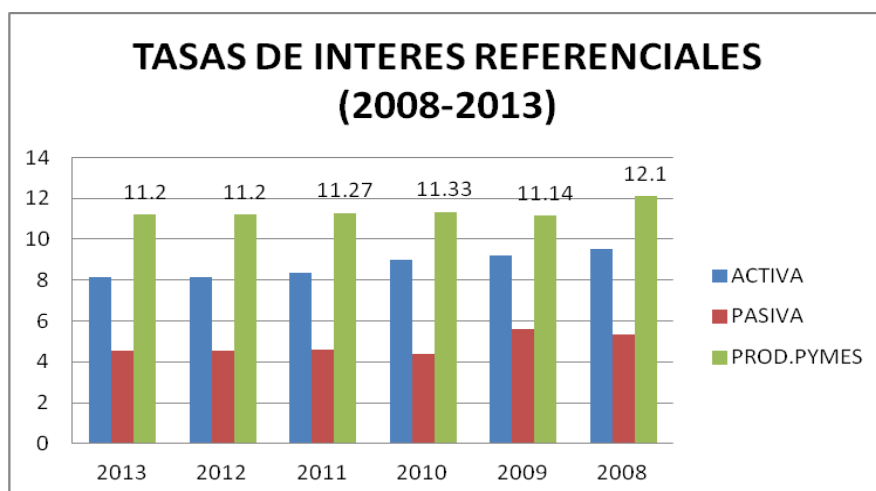
Aunque se evidencia una tendencia ascendente en la otorgación de crédito se observa así mismo que la misma ha ido decreciendo año a año así la tasa era del 30.7% para el 2010, 23.0% para el 2011, 13.1% para el 2012 y 7.6% para el 2013.

Por otro lado, se observa que la Banca Privada (se destacan Banco Pichincha, Produbanco y Banco de Guayaquil) y las Mutualistas (Mutualista Pichincha y Mutualista Azuay) son las que más créditos han generado para el sector productivo con un 74.2% y 36.7% respectivamente; mientras que las Cooperativas, Sociedades Financieras (Diners, Unifinsa, Proinco) y Tarjetas de Crédito (Pacifcard) son las IFIs que más crédito otorgan al consumo con un 56.1%, 89.8% y 99.1% respectivamente. Las Cooperativas son las IFIS que más microcréditos otorgan con un 38.5% del total de volumen de créditos otorgados por estas instituciones.

II.A.1.f. Tasas de Interés

La tasa de interés activa referencial a diciembre del 2013 se ubicó en 8.17%, mientras que la tasa de interés pasiva fue de 4,53%, valores que se han mantenido desde el 2012 y han descendido marginalmente con respecto al año 2011 de 8.37% y 4.57% respectivamente. Por otro lado la tasa de interés del Sector Productivo PYMES se ubicó a julio del 2013 en 11.20% sufriendo un incremento a diciembre del 2013 al ubicarse en 11.83% anual, mientras que los depósitos en ahorros se mantienen con el 1.41%. Con ello, persiste la tendencia a la reducción de la tasa activa, lo que acompañado de cierta rigidez sobre la tasa pasiva, ha hecho también que el spread también esté a la baja, cerrando julio del 2013 en 3,64%

El 3 de diciembre del 2013, entró en vigencia la Regulación 047-2013 emitida por el Directorio del Banco Central del Ecuador (BCE), que regula las tasas de interés por mora de los créditos del sistema financiero, que propone porcentajes incrementales del 3% al 10% a pagar sobre el capital vencido y a partir de la fecha de no pago hasta el cumplimiento de obligaciones. Esta medida busca incentivar el pago de los créditos ya que los puntos porcentuales de cargo por mora se incrementan cada 8 días a partir de la fecha de no pago, así la primera semana se cobra un interés del 3%, pasado ese período la tasa se incrementa al 5%, pasado el siguiente período 7%. Anteriormente la aplicación del 10% de interés por mora de aplicaba a discreción de la entidad financiera. La tasa máxima de cobro sigue siendo la misma varía solamente la aplicación incremental de la penalidad y por tanto no constituye un porcentaje adicional.

Fig.4 Tasas de Interés Referenciales (2008-2013)

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: A.Balseca

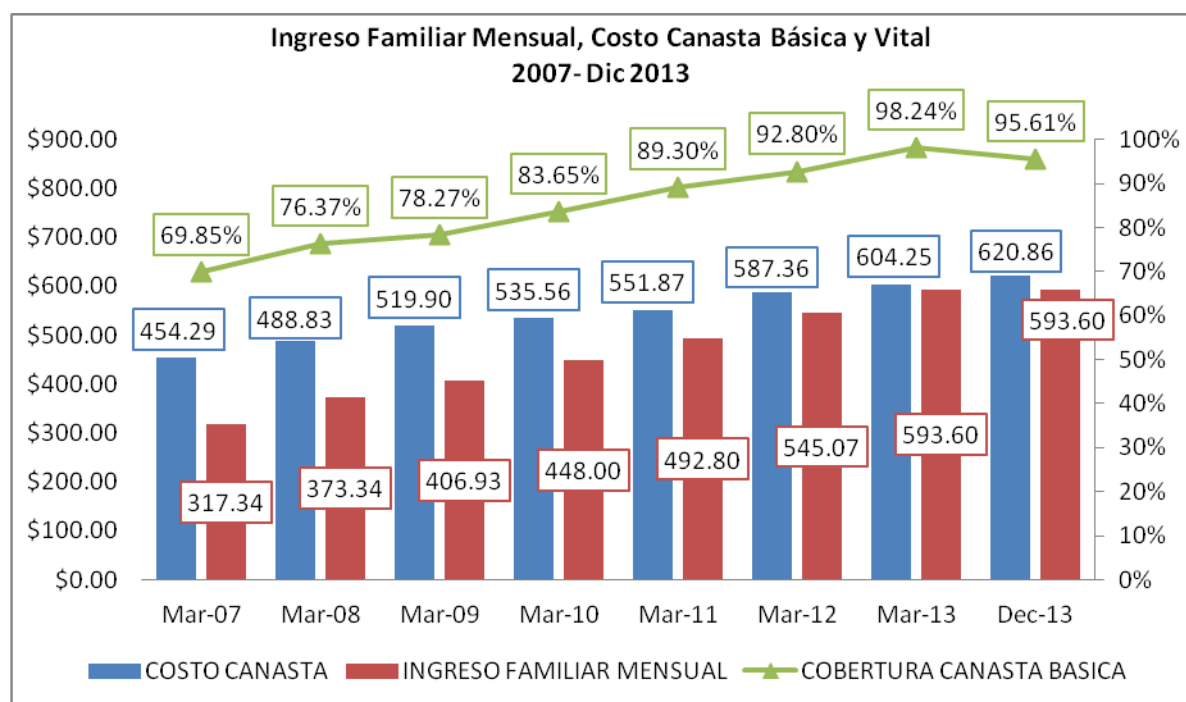
Adicionalmente, de acuerdo al informe del Banco Central del Ecuador sobre el Reporte Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito en el primer trimestre del 2013, se concluye que las instituciones financieras han tenido un comportamiento más restrictivo en el otorgamiento de crédito de consumo, vivienda, productivo y microcrédito, en relación al trimestre anterior, igualmente se percibió un debilitamiento de la demanda de crédito. Entre los principales motivos por los cuales las empresas no solicitaron créditos en este período, se destacan la ausencia de necesidad y la autofinanciación. En el sector servicios el 10% de las empresas encuestadas indica ya tener un crédito vigente, las empresas que si solicitaron créditos indican que el destino del mismo se gestiona hacia la compra de activos. En cuanto al pago de deudas el 24% del segmento PYMES refleja tener mayores dificultades para cubrir deudas mientras que este porcentaje llega a 10% entre las empresas grandes.

II.B Sociales

II.B.1 Canasta familiar

Según las cifras presentadas el Ministerio Coordinador de Política Económica en su informe de Marzo del 2013, el costo de la Canasta Familiar Básica se ubicó, a marzo del 2013 en USD604.25 lo que significa un incremento de USD16 comparado con marzo del 2012, cuando el costo de la canasta fue \$587.36, por tanto sufrió un incremento del 2.79%. Por otro lado el salario en su valor nominal promedio llegó en julio del 2013 a USD370,81, mientras que a diciembre del 2012 se ubicó en USD340.47 por tanto se registra un incremento en el salario del 8.18%. Sin embargo, el ingreso familiar mensual se ubicó en USD593.60 a marzo del 2013 con un incremento del 8.17% con respecto al ingreso del 2012 que a marzo de ese año se ubicó en USD545.07. Por tanto para marzo del 2013 la cobertura de la canasta básica con respecto al ingreso fue del 98.24% mientras que en marzo del 2012 la cobertura fue del 92.80%.

De acuerdo al Diario El Telégrafo para noviembre del 2013 el valor de la canasta básica se ubica en USD614, por su parte el ingreso familiar se ubicó en USD593.6 (1.6 de perceptores de ingreso por familia), esto implica que el ingreso cubre el 96.68% del costo de la canasta básica, siendo 5.14% mejor que en igual período del 2012.

Fig.5 Canasta familiar básica (2007-DIC 2013)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) 2013

II.B.2 Migración y remesas

El volumen de remesas se mide en base al ingreso de divisas al sistema bancario nacional. De acuerdo al Banco Central del Ecuador existe una tendencia descendente a partir del 2011, especialmente las provenientes de España. De acuerdo al informe en el primer trimestre del 2013 se recibieron USD547.26 millones de dólares provenientes de todo el mundo mientras que el primer trimestre de 2012 se ubicó en USD595.8 millones, esto es 7.9% menor respecto al último trimestre del 2011 (USD 647.3 millones). La disminución interanual de remesas, provenientes especialmente de España, se puede explicar por las crisis financieras que atraviesan principalmente Estados Unidos, Italia y España a partir del 2007 en el primer caso y del 2010 en los otros.

Para el período indicado, las remesas de trabajadores provenientes de los Estados Unidos de América (EEUU) (<http://www.migrantesecuador.org/>) constituyen un 46%, las provenientes de España representaron el 34% del total de remesas, de Italia fue el 11% y del resto del mundo un 8%.

Se prevé que en la medida que la crisis europea y norteamericana continúen en el 2013 y 2014, el desempleo y la deuda lo hará también incidiendo negativamente en la captación de divisas del país provenientes de las remesas, cuyo máximo se registró en el 2007 antes de producirse la primera contracción económica en los Estados Unidos.

II.C Legales

En el Ecuador las empresas consultoras se rigen por las siguientes leyes:

Ley de Compañías que regula la constitución jurídica de una empresa, su funcionamiento, y su estatus legal. Existe normativa legal que distingue entre diferentes clases de empresarios:

- *Empresarios individuales.* El primer tipo de empresario que parece en la historia es el individual. La propiedad de la empresa es de una persona física que aporta su capital y su trabajo para el desarrollo de la empresa que dirige. Sus bienes personales están afectados por los resultados de su negocio, por tanto su responsabilidad es ilimitada.
- *Sociedades.* La propiedad es de un grupo de personas que se han puesto de acuerdo para realizar en común una actividad empresarial. La empresa tiene personalidad propia, es decir, distinta de las personas que han aportado el capital.

Las características básicas que diferencian dos tipos de sociedades son: el capital que se debe aportar para el desarrollo de la actividad y la responsabilidad de los socios, es decir, cómo y hasta donde responde un socio por las deudas que la sociedad tiene con terceros. Además, el

derecho regula otros aspectos del funcionamiento de las sociedades, como son la gestión de la sociedad, el número de socios, la responsabilidad y la forma de distribuir los beneficios.

La sociedad anónima y la sociedad limitada son las que han tenido un mayor desarrollo en el país, debido a la limitación de las responsabilidades y a la facilidad en la compra y venta de las acciones o participaciones que son los títulos que representan el capital social de una sociedad y que acreditan los derechos de las personas que los poseen.

Ley de Consultoría (publicada en el Registro Oficial 455 del 5 de Noviembre del 2004) que regula, las características básicas del consultor para ser considerado como tal y poder ejercer la asesoría a nivel privado y/o público. También delimita los procedimientos en caso de licitación pública y contratos con el estado.

Ley de Régimen Tributario Interno, ley que regula el pago de tributos al fisco básicamente a través del impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado. La Tarifa Corporativa del Impuesto a la Renta en el Ecuador es del 22% sobre la totalidad de los ingresos gravables. No obstante, las empresas que reinvierten sus utilidades tienen derecho a una reducción del 10% en la tarifa general, es decir que tributan sólo el 15% sobre la porción de utilidades reinvertidas. Para tal efecto deberán realizar un aumento de capital hasta el 31 de Diciembre del año siguiente a aquel en el cual se produjeron las utilidades. Ecuador, además, contempla en su legislación laboral una participación del 15% de las utilidades de la empresa, en beneficio de sus trabajadores y empleados. Este porcentaje es calculado sobre la base imponible, antes del impuesto a la renta. El Impuesto al Valor Agregado (IVA) se calcula sobre el total de los bienes transferidos, importaciones y servicios prestados y debe ser cobrado en todos los puntos de intercambio (distribución, venta al por mayor y menor). El tipo impositivo es actualmente del 12%, aunque para la importación y transacciones de algunos bienes (como

productos agrícolas, alimentos de primera necesidad y medicinas) y para algunos servicios (salud, educación, transporte fluvial, terrestre y marítimo, entre otros) la tarifa es del 0%. Están sujetas al pago del IVA todas las transacciones que involucran la transferencia del título de bienes materiales entre individuos o compañías (incluso cuando tal transferencia no incluya transacciones monetarias); las ventas de bienes materiales recibidos en consignación, bienes arrendados con opción a compra, bienes intercambiados, bienes presentados como pago en especie, préstamos o servicios, venta de mercancía comercial y arrendamientos mercantiles; así como el consumo personal de los bienes o mercancías que constituyen la fuente de ingreso usual del comerciante.

Leyes laborales y reglamentos del Ministerio de Relaciones Laborales son el marco que regula las actividades remuneradas de los consultores y personal administrativo de la Firma consultora y que por tanto también tienen un impacto a nivel financiero y laboral.

II.D Tecnológicas

De acuerdo al ranking mundial de desarrollo tecnológico de 127 países publicado por el Foro Mundial, el Ecuador se ubica en la posición 107, entre los menos desarrollados tecnológicamente. Por lo tanto el Ecuador ha realizado en los últimos años un esfuerzo significativo en comparación a otras décadas en el uso de la tecnología de la información, sin embargo la pobreza del sistema educativo y los bajos niveles de inversión en Investigación y Desarrollo que realizan las empresas son deficiencias importantes a tener en cuenta para la generación de un progreso continuo de difusión y la adopción de innovación a fin de crear un valor agregado y ser más competitivo a nivel país.

II.E Políticas

Según Flavia Frenindenberg, la inestabilidad política en la historia democrática del país ha marcado la percepción general que se tenía del Ecuador durante toda la vida democrática del país a partir de 1978, sin embargo, a partir de la aprobación de la nueva constitución y del asentamiento político del actual gobierno del economista Rafael Correa por medio del movimiento político Alianza PAIS que ha sido varias veces legitimado y apoyado en las urnas como la primera fuerza política del país, (aun con sus detractores) ha facilitado una transición hacia una percepción más positiva de la gobernabilidad democrática (capacidad de las instancias políticas para procesar las demandas sociales, ofrecer respuestas adecuadas y conducir procesos de cambio que tiendan a afianzar y profundizar la democracia, Pachano 2007:45) (23) desde el punto de vista interno, esto apalancado por una gran campaña de propaganda gubernamental que se apoya en el alcance de varios logros importantes para el país como el desarrollo de infraestructura y la resolución de la no cancelación de los intereses de la deuda externa que ascendía en bonos globales a USD320 millones de dólares.

Sin embargo, persiste en el ambiente político una constante confrontación entre el gobierno nacional y varios sectores sociales, empresariales y políticos como los medios de comunicación, los indígenas, el sector universitario y la UNE, entre otros, especialmente en temas relacionados al ALBA que plasma la cercanía ideológica del gobernante ecuatoriano con el fallecido presidente Hugo Chávez de Venezuela, y por otro lado algunas de sus políticas "antimercado" (deuda externa), que han mantenido los flujos de inversión extranjera directa con tendencias negativas pese al gran potencial minero y petrolero.

Pese a su estilo confrontador e irreverente, (www.americaeconomia.com) el presidente ecuatoriano inició su nuevo mandato el 24 de Mayo del 2013 (mandato 2013-2017) con una

aprobación de su gestión del 84% y un nivel de credibilidad del 75% (sondeo Perfiles de Opinión), siendo la ciudad de Guayaquil la que más ha variado su posición con respecto a años anteriores (la ciudad porteña era el núcleo de la oposición). Su mística de gobierno se caracteriza por las políticas a favor de los sectores más vulnerables del país.

II.F Demográficas

Según las cifras del VII Censo de Población y el VI de Vivienda realizado en el año 2010, la población total oficial del país es 14'483.499.

En cuanto a la proporción entre hombres y mujeres no existen mayores variaciones en proporción. En el Ecuador, el 50,4% de habitantes es mujer y el 49,6 hombre. En el 2001, el promedio de edad del país era 27 años. La cifra en el año 2010 subió a 28 años de promedio en el último censo realizado.

Finalmente el 71,9% se identifica como mestizo, 7,4 como montubio, 7,2 como afro ecuatoriano, 7 como indígena y 6,1 como blanco.

II.G Análisis del Entorno Interno

II.G.1. Antecedentes

La consultoría que se plantea en este proyecto de grado está dirigida a una pequeña empresa dedicada a la oferta de servicios de consultoría en recursos humanos y Head-Hunting. La Firma Consultora está conformada por dos socios uno de ellos de origen colombiano y otro de origen ecuatoriano, por esta razón la empresa empezó a prestar servicios en Bogotá, Colombia en 2007 y posteriormente en 2008 se domicilió también en la ciudad de Quito. Actualmente, la Firma atiende clientes en un mercado regional que abarca Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y

Panamá. Debido a la formación académica de los socios (administración, finanzas y recursos humanos) y a la amplia trayectoria de los socios a nivel gerencial, en empresas grandes tanto regionales como multinacionales, han logrado concentrar una vasta experiencia en temas relacionados a los recursos humanos y la administración. Esta base y adicionalmente las extensas relaciones profesionales de cada socio contribuyeron al impulso inicial que ha logrado que la Firma Consultora se asiente con éxito en el mercado, especialmente en la provisión de servicios de Head-Hunting profesional y de alto nivel, es decir la búsqueda y reclutamiento de profesionales de nivel ejecutivo gerencial y de alta dirección.

La empresa cuenta con dos oficinas principales, en Bogotá y otra en Quito, que, aunque comparten la cartera de clientes, la mística empresarial, planificación macro y el esquema de trabajo (metodología de procesos, seguimiento, presentación de propuestas, políticas internas), administrativamente conservan independencia en el área financiera, legal y de recursos humanos. Por esta razón, este proyecto de asesoría se plantea proporcionar un apoyo a la oficina domiciliada en la ciudad de Quito dentro de su mercado local.

El espacio de la oficina es de 120M². Las instalaciones físicas cuentan con área de recepción - secretaría general. Oficina para el Director Comercial. Área de trabajo dispuesta y equipada para 5 personas (cada estación de trabajo se compone de escritorio, silla, computador, teléfono), 3 salas para reuniones (entrevistas, pruebas y teleconferencias), una cocina y dos baños. La Firma cuenta con dos computadores portátiles adicionales que facilitan la elaboración de algunas pruebas para los candidatos y el desarrollo de teleconferencias en el caso de comunicaciones en tiempo real con candidatos o clientes fuera de la ciudad de Quito.

Entre las instalaciones tecnológicas están: Internet de banda ancha, central telefónica, software especial para la búsqueda de profesionales (plataforma propiedad de un proveedor),

base de datos de candidatos propia (rudimentaria en cuanto a su construcción) que básicamente es un archivo de Excel que se compone de la información de candidatos que han participado en procesos anteriores y está clasificada de acuerdo a ramas profesionales.

La Firma Consultora en Quito está representada legalmente por el socio fundador que además realiza las actividades de Director Comercial.

En cuanto tiene que ver con los recursos humanos, es preciso citar que para el desempeño de las funciones de consultoría propiamente dichas se cuenta con dos consultoras sénior (3 o más años de experiencia en el campo) y dos consultoras junior (menos de 3 años de experiencia en el campo). Adicionalmente, existe la posición de Asistente de Gerencia, encargada de la administración de la oficina y temas secretariales.

La contabilidad y los asuntos legales se resuelven por medio de contrato con proveedores externos.

II.G.2. Servicios Ofrecidos por la Firma Consultora

Los servicios de consultoría en recursos humanos que ofrece la Firma son:

Headhunting profesional – Búsqueda de Talentos: búsqueda y selección de profesionales de alto rendimiento que satisfacen las características solicitadas por el cliente. Este servicio se brinda a través de un proceso de preselección, selección, entrevistas y pruebas bajo una metodología desarrollada por la Firma y que se realiza en un tiempo de 3 a 4 semanas dependiendo de: las características del cargo y el número de candidatos elegibles.

Valoración de Talentos: Determinar los conocimientos, destrezas, habilidades y comportamientos profesionales de la persona para determinar el ajuste frente a los requerimientos de una posición en particular. Se determina el grado de satisfacción de la empresa con el profesional y viceversa.

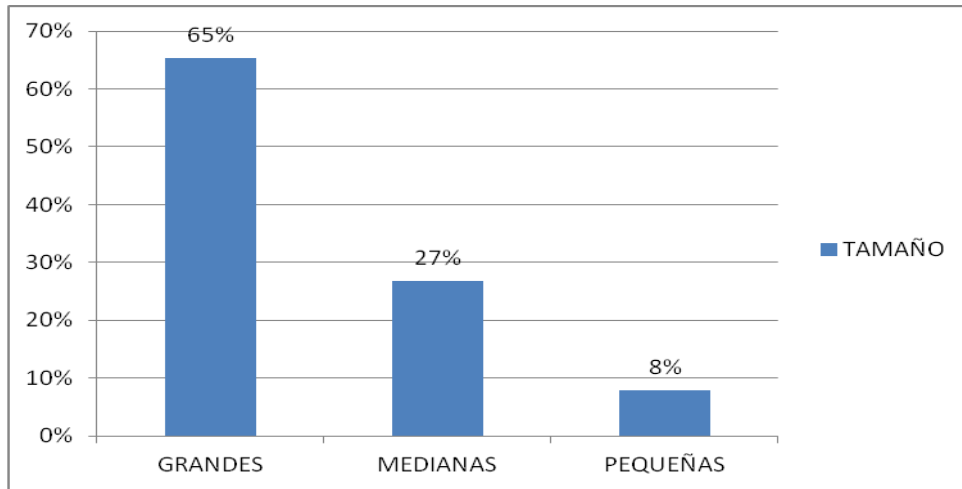
Diagnóstico Organizacional: son actividades de asesoría dirigidas al factor humano de las organizaciones como su cultura, actitud o creencias, que deben medirse, describirse y evaluarse con el objeto de mejorar la interacción social y profesional de los colaboradores para potencializar la motivación laboral e incrementar la eficacia de la organización en su conjunto.

Gestión por competencias: es una medición objetiva y global de un profesional (evaluación de 360 grados) con respecto a su desempeño en una posición empresarial determinada, y mide los siguientes aspectos: conocimiento técnico de las tareas, conocimiento para desempeñar las tareas (solución de problemas), interacción con los diferentes elementos de su medio de trabajo, conocimiento de sí mismo (su manera de asumir las responsabilidades personales y laborales) madurez emocional.

II.G.3. Cartera de Clientes de la Firma

La cartera de clientes de la Firma se caracteriza por su diversidad. Entre el año 2010 y el 2013 se cuentan 137 empresas atendidas, por su tamaño estas son: 65% grandes empresas (Ej. Papelesa, Chaide y Chaide, Banco del Pichincha), 27% medianas (Ej. PGS Global Solutions, Adexus, Aden) y 8% pequeñas (Ej. Analítica, Codim). Estos clientes han generado en el mismo período 481 procesos.

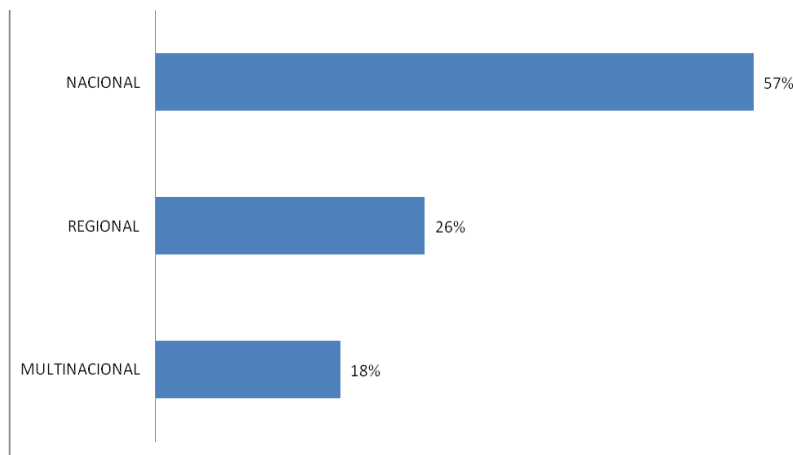
Fig.6 Diversificación de Clientes por Tamaño



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
 Elaborado por: A.Balseca

Los procesos atendidos pueden también clasificarse de acuerdo a la empresa cliente, los procesos provienen de clientes con alcance nacional en 57%, clientes con alcance regional en 26%, y multinacionales 18%.

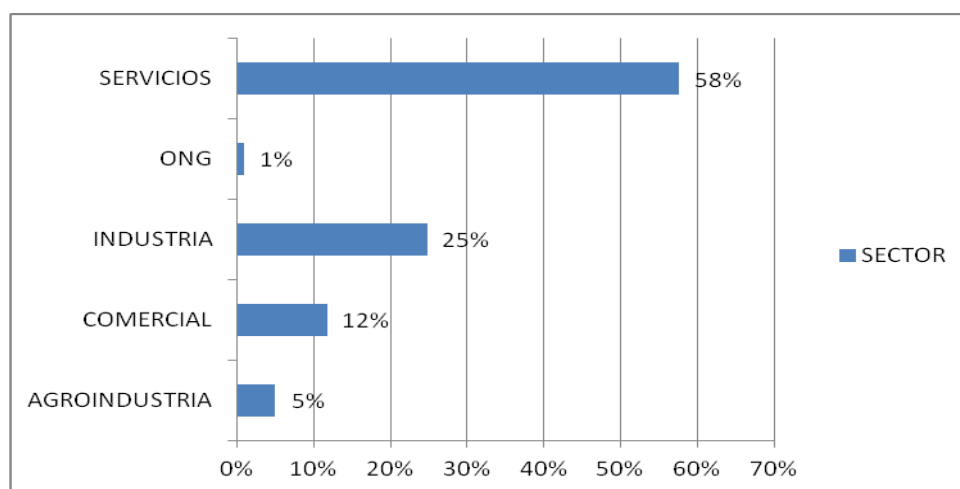
Fig.7 Diversificación de Clientes por Alcance



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
 Elaborado por: A.Balseca

Por último los procesos provienen de los clientes en los diferentes sectores económicos 58% del sector servicios, 25% del sector industrial y el 12% del sector comercial, el 5% de la agroindustria y el 1% de organizaciones sin fines de lucro (ONG's).

Fig.8 Diversificación de Clientes por Sector Económico 2010-2013



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

II.G.4. Las Ventas

La unidad de medida de la prestación de servicios en la Firma Consultora se ha denominado PROCESO. Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan para la prestación de un determinado servicio a un cliente determinado y en un espacio de tiempo limitado (los detalles de tiempo, detalle del servicio y tarifa honoraria se estipulan en las cláusulas contractuales previamente indicadas al cliente). Un mismo cliente puede por tanto generar varios procesos incluso simultáneos que posteriormente se pueden facturar de forma independiente o conjunta con otros procesos al mismo cliente, cada factura asociada a un contrato se contabiliza como un evento de compra aunque contenga varios servicios simultáneos y diferentes tarifas de honorarios aplicables.

Es importante para efectos de planificación calcular la unidad de medida que permita desarrollar un criterio de estandarización de precios. Para ello es posible considerar el valor por hora de consultoría. Este valor puede ser calculado tomando en consideración varios factores del consultor:

- a) El costo de oportunidad, se refiere al monto que el profesional consultor podría devengar si estuviera contratado en una relación de dependencia. En este caso, se ha considerado como referente la experiencia del Director Comercial que de ser contratado en una empresa percibiría aproximadamente USD5000 de remuneración mensual.
- b) Se calculan todos los costos y gastos asociados a la actividad consultiva
- c) Se calcula el número de horas laborables en el año, para lo cual se descuentan los fines de semana, feriados y vacaciones.
- d) La sumatoria del costo de oportunidad más los costos y gastos se divide entre el número de horas laborables.
- e) Se fija un porcentaje de rentabilidad, (www.ehowenespanol.com) este valor queda a juicio del consultor en función de su experiencia y atributos profesionales como por ejemplo el grado académico, experiencia pre-consultoría, o experiencia en consultoría. En este caso se fijará un margen del 30%.

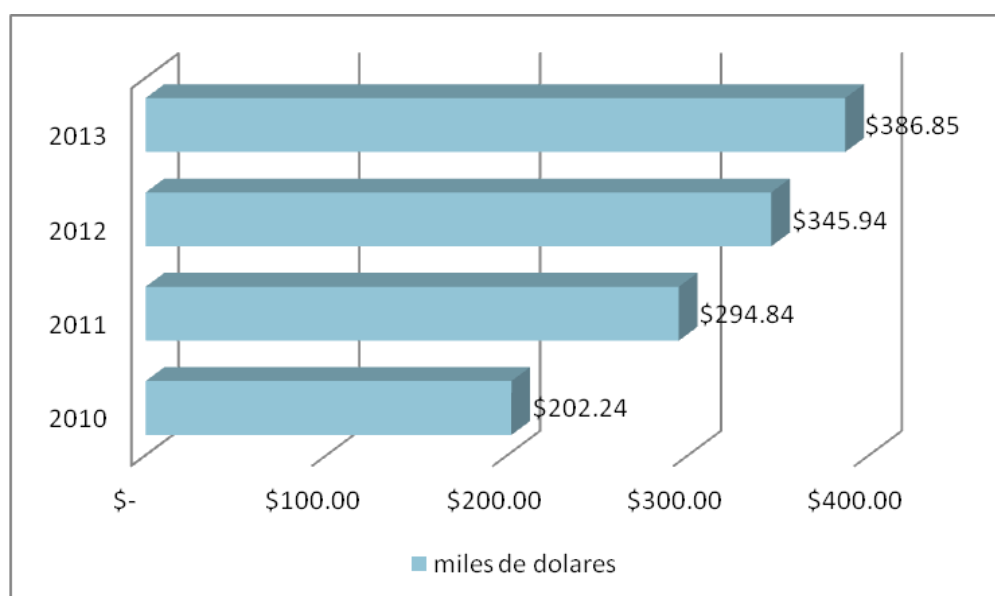
Tabla 1. Cálculo de las horas de consultoría por año

Cálculo de horas de consultoría por año	
Dias calendario 2012	365
Sabados y Domingos (2*52)	104
Feridos obligatorios segun calendario oficial 12	12
Dias laborables em 2012 = Dias calendario- SDyDF	249
(-) 15 días vacaciones	234
Horas laboradas(8 por día)= 8*249	1872

Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

El monto de ventas brutas durante el período en el año 2010 fue de USD202,245.77. En el 2011 se registraron ventas por USD294,844.20. En el año 2012 el monto total de ventas ascendió a USD351,496.5. A noviembre del 2013 las ventas fueron USD341,603.8. Se ha calculado un pronóstico de ventas para diciembre del 2013 por un valor de USD45,250.8. Este valor se construyó realizando un promedio de los incrementos o decrementos mensuales del 2013. Por tanto el valor total de ventas para el año 2013 se ha estimado en USD386,853.8. Con estos datos se puede apreciar un incremento del 31% entre el 2010 y 2011, un incremento del 15% entre el 2011 y 2012, y otro incremento el 11% del 2012 al 2013, considerando el pronóstico de Diciembre 2013. Del total acumulado entre 2010-2013, USD1, 229,891.27 94% corresponde a ventas provenientes del servicio de Head-Hunting y apenas un 6% corresponde a la venta de otros servicios.

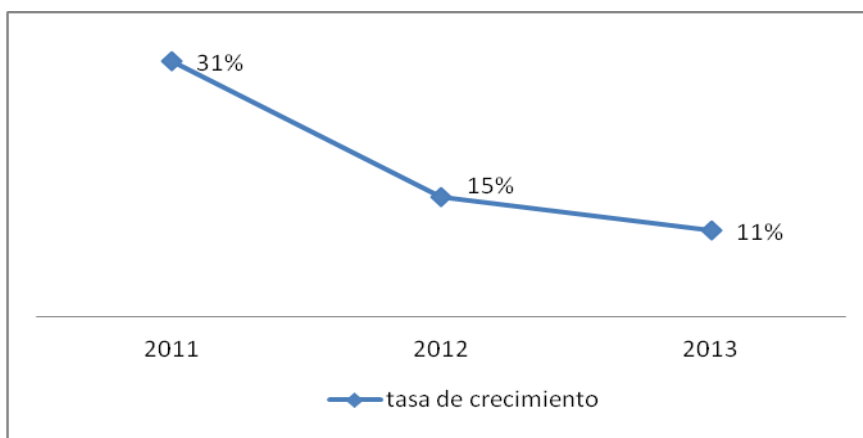
Fig.9 Ventas Brutas 2010-2013



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

La tasa de crecimiento de las ventas brutas tiene un promedio de 19% anual, sin embargo se aprecia una tendencia decreciente, por cuanto el crecimiento entre el 2010 y 2011 fue del 31%, descendiendo a un 15% para el 2012 y ubicándose en 11% al 2013.

Fig.10 Tasa de Crecimiento de Ventas Brutas (2010-2013)



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

Como puede apreciarse, el servicio que genera más ingresos de la Firma Consultora es el Head-Hunting, la provisión de otros servicios apenas genera el 6% de las ventas. Dentro del servicio del Head-Hunting, también existen diferentes tipos de procesos requeridos, los principales son:

Head-Hunting de Directivos (HD) o selección de ejecutivos de alta gerencia, este perfil se ajusta a las posiciones de gerencia general, director regional, y suele ser demandado especialmente en empresas multinacionales o empresas nacionales en expansión.

Head-Hunting de Gerencias Medias o de Área (HGM), estas posiciones las ocupan profesionales de gerencias departamentales o de línea de negocio, como pueden ser: gerentes financieros, gerente de línea de producto, gerentes administrativos, y normalmente reportan al directorio o a la gerencia general.

Head-Hunting de Cargos Operativos (HOP), estas posiciones se refieren a las jefaturas, las posiciones de personal técnico especializado y así mismo de asistentes de gerencia, que normalmente reportan a la gerencia de área.

Tabla 2 Contribución a las Ventas Brutas por Año y por Servicio 2010-1013

CONTRIBUCIÓN A LAS VENTAS BRUTAS POR AÑO Y POR SERVICIO					
	2010	2011	2012	2013	Grand Total
HD	12,750.0	110,696.7	115,047.0	65,810.0	304,303.7
HGM	124,701.9	109,578.0	129,738.0	76,447.0	440,464.9
HOP	57,643.8	73,569.5	94,862.5	187,746.0	413,821.9
OS	7,150.0	1,000.0	6,300.0	11,600.0	26,050.0
Grand Total	202245.7695	294844.196	345947.5	341603	1184640.466

Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

El cálculo del precio promedio se obtuvo dividiendo las ventas totales por tipo de servicio para el número de procesos por tipo de servicio. Así mismo se ha calculado la variación de anual por medio de sumatoria del total de ventas por servicio menos el total de ventas del mismo servicio del año inmediatamente anterior.

Tabla 3 Precio de Venta Promedio por Servicio

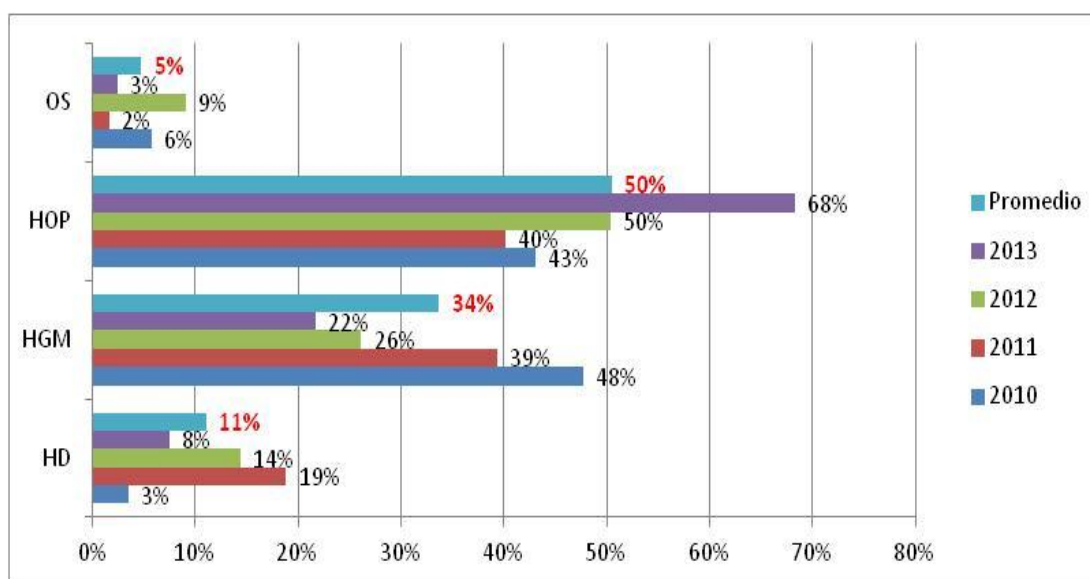
PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR SERVICIO					
	2010	2011	2012	2013	Promedio
HD	4,250.0	4,812.9	5,229.4	7,312.2	5,401.1
HGM	3,041.5	2,282.9	3,243.5	2,940.3	2,877.0
HOP	1,557.9	1,501.4	1,232.0	2,289.6	1,645.2
OS	1,430.0	500.0	450.0	3,866.7	1,561.7
VARIACIÓN ANUAL					
HD		12%	8%	28%	16%
HGM		-33%	30%	-10%	-5%
HOP		-4%	-22%	46%	7%
OS		-186%	-11%	88%	-36%

Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora
Elaborado por: A.Balseca

La contribución por tipo de proceso en la prestación de servicios de Head-Hunting arroja los siguientes resultados en el período 2010-2013:

En términos totales, los procesos de selección de gerencias medias (HGM) han generado el 34% de contribución a las ventas totales, los procesos de selección de cargos operativos (HOP), han generado el 50% y los procesos de selección de directivos o alta gerencia ha generado el 11%. Por tanto el proceso estrella es el Head-Hunting de Cargos Operativos. Es importante recalcar que especialmente durante el 2013 se observa un repunte del Hunting para cargos operativos ya que significó el 68% de los ingresos por ventas brutas. Mientras que el Hunting de directivos apenas representó el 8% de las ventas en el mismo período.

Fig.11 Contribución a las ventas brutas por tipo de proceso (2010-2013)



Fuente: Cartera de Clientes Firma Consultora Elaborado por: A.Balseca

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

III.A Competidores Directos

III.A.1 Características del Mercado

Existe una gama amplia de servicios relacionados a la gestión de los recursos humanos que actualmente se ofrecen en el mercado. Los servicios más usuales que se proporcionan actualmente son:

- Diseño de Modelos de Compensación
- Gestión por Competencias
- Gestión del Talento y del Desempeño
- Diagnóstico de Clima Organizacional
- Assesment para Call Center Estrategias de Outplacement
- Programas para Pre-Pensionados:
- Desarrollo Organizacional
- Evaluación por competencias
- Administración de Recursos Humanos (manejo de nómina)

Tradicionalmente, en el mercado local y en la Firma consultora asesorada, el precio por el servicio de consultoría atinente a la provisión de servicios de Head-Hunting se fija en base a la retribución mensual bruta que el cliente ofrece a los posibles candidatos al momento de la selección, esto de acuerdo a un coeficiente que varía entre 1.0 y 3.0 dependiendo del cargo requerido, a mayor importancia del cargo mayor el coeficiente aplicable. Ese cálculo se traduce

en una cifra predeterminada en las condiciones contractuales. La facturación se aplica de la siguiente forma 40% a la firma del contrato, 30% a la presentación de la lista y análisis de los candidatos y el 30% final a la conclusión del proceso de selección:

Aunque ninguna de las empresas quisieron revelar el costo de sus servicios, Eugenia Medina, socia fundadora de Samper Head-Hunting, asegura que el costo de mercado va de acuerdo al sueldo bruto mensual de un ejecutivo de alto nivel o mandos medios. Para Andrés Gaviria, gerente de Korn Ferry en el Ecuador, la percepción que se tiene sobre el valor de un servicio de selección de gerentes fluctúa entre 1,5 y tres salarios del ejecutivo a contratar. “Todo dependerá del salario que la empresa esté dispuesta a pagar al profesional elegido. Sin embargo, un experto en el área, que prefirió no ser identificado, manifestó que las tarifas de estas empresas pueden llegar hasta 2,5 salarios en caso de un ejecutivo nacional, y de tres a cuatro salarios, si se trata de un extranjero. Además, afirmó que el salario de un gerente de una multinacional puede oscilar entre los \$15 mil y los \$20 mil mensuales. Esto lo confirma Ernesto Estrada, gerente sénior de Deloitte, quien señaló que el salario promedio que un gerente general de una multinacional puede llegar, efectivamente, hasta los \$18 mil mensuales. Pero el costo del servicio de las empresas está en función de la logística que el proyecto requiera. Según el artículo publicado por el Diario Hoy del 20 de noviembre del 2007 “Los Hunters salen a la caza de Gerentes Top”, según los gastos que el hunter y los consultores realicen para lograr su búsqueda, por ejemplo: tiquetes de avión, alojamiento, llamadas locales e internacionales, Internet, entre otros.

En el mercado local las posibilidades que tienen las firmas consultoras para llegar al cliente final (empresarios) con sus diferentes servicios en la ciudad de Quito son

tradicionalmente limitados, debido a la importancia, trascendencia y el carácter intangible de los servicios; sin embargo, los canales de comercialización que se utilizan pueden identificarse como los siguientes:

- Venta directa al cliente final, especialmente lograda por los consultores sénior y los directivos de las consultoras, explotando su propia red de contactos o una red de contactos o “networking”, anglicismo utilizado con regularidad.
- Venta a través de ejecutivos de venta, esto solamente en aquellas consultoras grandes y que pueden contar con los recursos para capacitar a su propia fuerza de ventas.

Los instrumentos publicitarios más utilizados por las empresas consultoras suelen ser:

- Publicidad radial local en Quito, principalmente durante programas empresariales o noticiosos.
- Spots promocionales en los sistemas de comunicación por plasma y pancartas distribuidas en la ciudad.
- Publicidad selectiva vía correo electrónico, dirigida a clientes actuales y potenciales, utilizando bases de datos gestionadas por empresas especializadas o sobre bases de datos de clientes propias.
- Alquiler de banners en las páginas Web de las cámaras de comercio, construcción, etc.
- Kioscos de información en ferias laborales, ferias de educación universitaria, ferias empresariales, entrega de material publicitario impreso.
- Organización de eventos y seminarios especializados o de interés empresarial.
- Publireportajes en revistas empresariales y económicas.
- Publicidades puntuales en revistas empresariales y económicas.

Actualmente la Firma Consultora, realiza canje de servicios para acceder a espacios publicitarios en revistas económicas especializadas, como por ejemplo la revista económica Ekos. También la membresía a la Cámara de Comercio de Quito, le permite acceder a espacios publicitarios en la revista institucional con tarifas que oscilan entre USD190 a USD250 por anuncio.

Por otro lado, la Firma Consultora cuenta con un portal de internet en donde se despliega la información básica de la Firma, los servicios, los clientes y una breve descripción de los colaboradores consultores.

Luego de examinar las características principales del mercado en Quito, es posible puntualizar que existen alrededor de 28 consultoras de recursos humanos domiciliadas en el Distrito Metropolitano de Quito, quienes se encuentran debidamente legalizadas y ofrecen servicios en recursos humanos y/o headhunting, en esta fuente se citan aquellas empresas que forman parte de la Asociación Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE).

La trayectoria de las empresas varía ampliamente, el 38% de ellas con experiencia mayor a 15 años, 31% de entre 5 y 15 años y 31% entre 1 y 5 años en el mercado. Esto permite inferir que la oferta de estos servicios es una actividad que ya se ha desarrollado y que además se halla en crecimiento. El 21% de empresas son extranjeras, el 79% de las empresas son locales.

Es interesante apreciar que aunque el 90% de las empresas realizan trabajos de selección de personal, en 31% de ellas el "core business" o actividad principal no es el Head-Hunting aunque en la realidad si lo realizan. Este es el caso específico: Deloitte, Price Waterhouse e Impakto que se dedican más bien a la consultoría contable y tributaria y desarrollan las actividades relacionadas a los recursos humanos como servicios adicionales, y por esta razón no se los considera como una competencia directa. A continuación se presenta una tabla con los

competidores de la firma consultora bajo la premisa que son empresas que ofrecen servicios de Head-Hunting de alto nivel dirigido al mismo tipo de mercado que la Firma Consultora asesorada y que se hallan establecidas en Quito.

Tabla 4 Oferta de Consultoría de Recursos Humanos, Ciudad de Quito – Competidores Directos

EMPRESA	SERVICIOS	TARGET DE PROCESOS DE SELECCIÓN	UTILIDAD NETA Fuente: SRI
SAMPER HEAD-HUNTING	Head-Hunting Coaching ejecutivo Diagnóstico de Clima Laboral Assesment Call Center Evaluación del Talento Humano Análisis y Valoración de Cargos	Mandos Altos y medios	USD181,284
KORN/FERRY INTERNATIONAL	Reclutamiento de ejecutivos CEO & Board Services Desarrollo del Liderazgo y Gestión del Talento Asesoría en compensación de directivos	Mandos Altos y medios	USD77,632
HUNTER & HUNTER (Los Gerentes.com)	Head-Hunting nacional e internacional Gestión de Responsabilidad Social Human Resources Consulting Gestión del talento Gestión de compensación Gestión del cambio y transformación Gestión de conocimiento Management Model Gestión de Responsabilidad Social Soluciones para gestión del cambio y transformación Soluciones para gestión de conocimiento Management Model	Mandos Altos y medios	USD167,628
O'CONNOR CONSULTING	Selección de ejecutivos Capacitación Estudios Internos Outplacement & entrepreneurship Desarrollo del talento humano Consultoría para de largo plazo Outsourcing de compensaciones	Mandos Altos y medios	USD14,324
MANPOWER ECUADOR	Head-Hunting y Selección de Mandos Medios Detección de necesidades de capacitación Capacitación	Mandos Altos y medios	USD55,579.4

Fuente: Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, recuperado el 25 de abril del 2012 en <http://www.acce.com.ec>, Datos financieros: SRI, Calculado en base al Impuesto Causado del 2012, recuperado el 1 agosto 2013. <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet>
Elaboración: Adriana Balseca

También se han identificado competidores indirectos que prestan una oferta de servicios similar a la de la Empresa Consultora pero por su nivel de facturación se considera que abarcan un mercado más pequeño.

Tabla 5 Oferta de Consultoría de Recursos Humanos, Ciudad de Quito – Competidores Indirectos

EMPRESA	SERVICIOS	TARGET DE PROCESOS DE SELECCIÓN	UTILIDAD NETA Fuente: SRI
ADVANCE MANAGEMENT SOLUTIONS	Gestión Organizacional Human Capital Advisory Services	Mandos Altos, medios y	\$41,205
ADVANCE	Comp. y Remuneraciones Gestión por Competencias Alineación de Equipos Selección y desarrollo de Personal Evaluación candidatos	Mandos Altos y medios	\$34,112.50
ALONE S.A	Selección de personal Outplacement Capacitación Valoración de cargos Gestión por competencias Gestión por competencias Análisis de cargos Elaboración de manuales de funciones	Mandos altos, medios y operativos	\$44,445
RCA	Selección de personal Auditoría externa Consultoría gerencial Outsourcing Contable Consultoría de Impuestos Medición de Clima Laboral Asesoría en Gestión RRHH	Mandos altos, medios y operativos	NA

Fuente: Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, recuperado el 25 de abril del 2012 en <http://www.acce.com.ec>, Datos financieros: SRI, Impuesto Causado, recuperado el 1 agosto 2013. <https://declaraciones.sri.gob.ec/consultas-renta-internet>
Elaboración: Adriana Balseca

III.A.2 Proyección de la Oferta

En la siguiente tabla se presenta el análisis histórico de la oferta en donde se puede apreciar el número de consultorías que se ofertaron en los últimos cinco años por parte de las empresas consultoras en la ciudad de Quito. Es importante recalcar que este número corresponde a todas las variantes de consultoría que existen en el mercado y no solamente a la consultoría de recursos humanos.

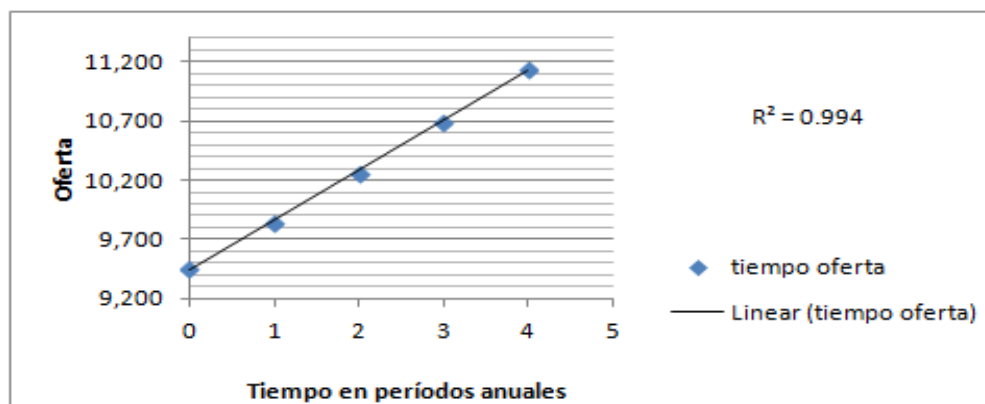
Tabla 6 Oferta Histórica Servicios de Consultoría en la ciudad de Quito

Años	Oferta Histórica (número de procesos)
2007	9.463
2008	9.857
2009	10.268
2010	10.696
2011	11.142

Fuente: ACCE (Asociación Compañías Consultoras del Ecuador)
Elaboración: Adriana Balseca

Como puede apreciarse en el cuadro de dispersión, se trata de una función lineal simple cuyo indicador de correlación R^2 tiene un valor muy cercano a 1 (0.994) y por tanto la predicción puede realizarse con mucha exactitud. Es decir se realiza la regresión lineal simple.

Fig. 12. Cuadro de Dispersión de los datos Históricos de la Oferta



Fuente: ACCE (Asociación Compañías Consultoras del Ecuador)
Elaboración: Adriana Balseca

Tabla 7 Cálculo Analítico de Mínimos Cuadrados para la Oferta Futura de los Servicios de Consultoría

LINEAL Y = A + BX				
AÑOS	OFERTA (Y)	PERIODO BASE (X)	XY	X²
2007	9.463	0	0	0
2008	9.857	1	9.857	1
2009	10.268	2	20.536	4
2010	10.696	3	32.088	9
2011	11.142	4	44.568	16
	51.426	10	107.049	30

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

$$1) \quad \sum y = na + b \sum x$$

$$2) \quad \sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$1) \quad 51.426 = 5a + 10(420)$$

$$51.426 - 4.200 = 5a$$

$$47.226 = 5a$$

$$\frac{47.226}{5} = a$$

$$a = 9.445$$

$$1) \quad 51.426 = 5a + 10b (-10)$$

$$2) \quad 107.049 = 10a + 30b (- 5)$$

$$-514.260 = - 50a - 100b$$

$$535.245 = 50a + 150b$$

$$20.985 = // \quad 50b$$

$$b = \frac{20.985}{50}$$

$$b = 420$$

$$y = a + bx$$

$$y_5 = 9.445 + 420 (5)$$

$$y_5 = \mathbf{11.545}$$

$$y_6 = 9.445 + 420 (6)$$

$$y_6 = \mathbf{11.965}$$

$$y_7 = 9.445 + 420 (7)$$

$$y_7 = \mathbf{12.385}$$

$$y_8 = 9.445 + 420 (8)$$

$$y_8 = \mathbf{12.805}$$

$$y_9 = 9.445 + 420 (9)$$

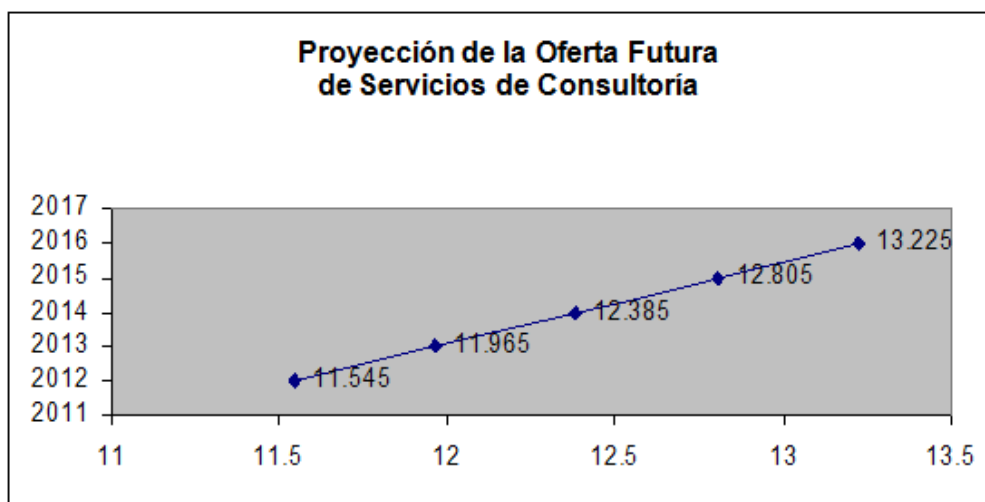
$$y_9 = \mathbf{13.225}$$

De acuerdo con las cifras presentadas en el siguiente cuadro para el año 2016, la capacidad de asistencia de servicio de consultoría se ubicará en 13,225 procesos.

Tabla 8 Proyección de la Oferta futura

Años	Capacidad de asistencia del servicio (número de procesos)
2012	11.545
2013	11.965
2014	12.385
2015	12.805
2016	13.225

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

Fig. 13 Proyección de la Oferta Futura de Servicios de Consultoría

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Adriana Balseca

III.B Servicios Sustitutos

Así como se ha podido identificar a los competidores directos e indirectos también es posible detectar la presencia de servicios de intermediación laboral que, aunque no se presentan expresamente como buscadores de talento, brindan soluciones que permiten a las empresas emprender las gestiones de búsqueda especializada de recursos humanos internamente. Estas empresas se conocen como bolsas de empleo y consisten en una sofisticada base de datos que contiene la información detallada de candidatos potenciales que voluntariamente entregan su información personal y profesional a través de cuestionarios online u hojas de vida tipo. Esta información se procesa automáticamente y se divide en criterios de búsqueda. Posteriormente, la empresa interesada en seleccionar de entre estos candidatos contrata un servicio de acceso con la bolsa de empleo, que le permite gestionar la búsqueda de manera más efectiva por medio de los criterios que considere relevantes, como por ejemplo: experiencia laboral, detalles académicos y de entrenamiento, posiciones desempeñadas e información de contacto de los candidatos.

Algunas de estas empresas son franquicias de bolsas de empleo internacionales. En Quito se pueden encontrar al menos las siguientes Multitrabajos.Com, Computrabajos.com o Socio Empleo (Institución Gubernamental).

III.C Clientes Potenciales

Según un estudio realizado en el año 2009, por la American Management Association (AMA) indica:

a grandes rasgos las funciones de Recursos Humanos que más suelen externalizarse, en el cual se dice que el 75% de las empresas encuestadas externaliza por lo menos una o dos de las actividades de recursos humanos. A diferencia de lo que ocurre en muchas otras categorías, las empresas más pequeñas son las que más tienden a externalizarse (el 81% de las compañías con menos de 500 trabajadores, frente al 60% del resto de compañías).

III.C.1. Comportamiento histórico de la demanda

En la ciudad de Quito, no se han realizado estudios específicos sobre el mercado de servicios de consultoría / asesoría en “Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional” a nivel de la industria, por lo tanto no existe información válida que permita realizar algún tipo de análisis o proyección sobre el crecimiento de la demanda en estos servicios en los últimos años, lo que si se pudo obtener por medio de conversación telefónica y entrevista realizada a la Sra. Pilar Moncayo (Presidente de la Asociación de Gestión Humana del Ecuador – AGHE) es que en la década de 1990 la demanda de servicios se focalizaba en selección y contratación de personal, encuestas de salarios, beneficios y compensaciones, ha ido paulatinamente ampliando los servicios requeridos hacia asesorías de desarrollo organizacional que comprenden además

estudios de clima laboral, gestión de compromiso, evaluación del desempeño, coaching ejecutivo y organizacional, procesos de gestión de remuneraciones, encuestas salariales, valoración de cargos, procesos de negociación y relaciones laborales, implementación de teletrabajo y teleservicios.

De acuerdo a los datos obtenidos del sondeo de clientes (los resultados se presentan más adelante) el 82% de las empresas participantes han requerido servicios de consultoría y/o asesoría en el año 2011; lo que demuestra que la tendencia es creciente en vista de que en los últimos años las organizaciones se están aplanando y cuentan con menos personal, en algunas áreas estratégicas de los negocios, la gestión de recursos humanos se le ha trasladado a los ejecutivos administrativos y/o financieros, ellos son los que en última instancia se ven desbordados para manejar todos los subsistemas de recursos humanos, por lo que en forma permanente se solicitan consultorías y asesorías puntuales.

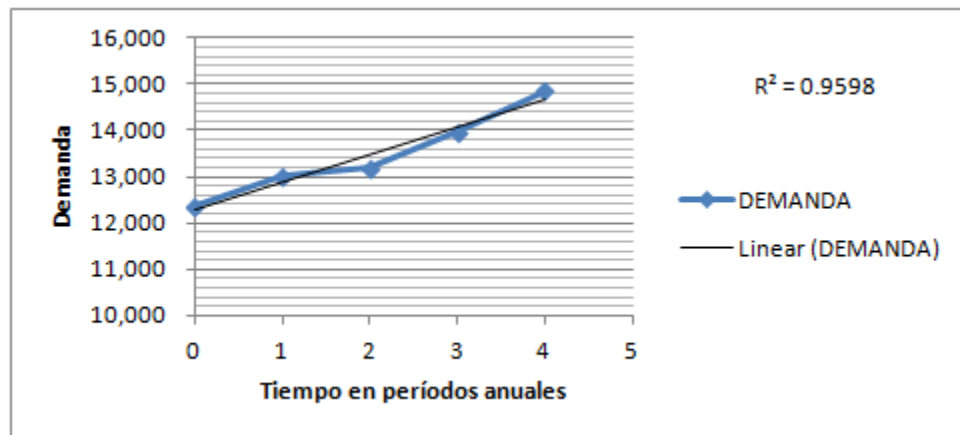
Tabla 9 Demanda histórica Servicio de consultoría incluyendo asesoría en recursos humanos

Años	Demanda del servicio (número de unidades)
2007	12.361
2008	13.012
2009	13.197
2010	13.965
2011	14.856

Fuente: Asociación Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE)

Elaborado por: Adriana Balseca

De acuerdo a la gráfica de dispersión con base en estos datos, se puede apreciar que puede aplicarse una función lineal simple para la predicción de la demanda futura ya que la secuencia histórica genera una línea ascendente con tendencia positiva, así mismo el indicador R2 arroja un valor cercano a 1 (0.959) con el cual la proyección puede realizarse con mayor exactitud.

Fig. 14. Cuadro de Dispersión de los datos Históricos de la Demanda

Fuente: Asociación Compañías Consultoras del Ecuador (ACCE)
Elaborado por: Adriana Balseca

III.C.2 Proyección de la demanda

Tomando como base los datos de demanda histórica del servicio consultorías en los últimos 5 años; se proyecta la demanda ajustando las cifras de la pasada década a una ecuación lineal del tipo $Y = A + BX$, mediante el método de los mínimos cuadrados (regresión simple).

Los resultados de esta proyección se detallan a continuación.

La ecuación de una recta está representada por la expresión.

$$y = a + bx$$

En la que:

$y =$ Variable que se está analizando (demanda)

$x =$ Variable cronológica (tiempo)

$a - b =$ Parámetros que definen la ecuación de la recta

El propósito es conocer a y b para determinar la recta. El método lineal de ajuste proporciona dos ecuaciones para encontrar los valores de los parámetros a y b :

Tabla10 Cálculo Analítico de Mínimos Cuadrados para la Demanda Futura de los servicios de Consultoría

LINEAL $Y = A + BX$				
AÑOS	DEMANDA (Y)	PERIODO BASE (X)	XY	X^2
2007	12.361	0	0	0
2008	13.012	1	13.012	1
2009	13.197	2	26.394	4
2010	13.965	3	41.895	9
2011	14.856	4	59.424	16
	67.391	10	140.725	30

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

$$Y = n + bx$$

$$XY = ax + bx^2$$

$$2) \quad \sum y = na + b \sum x$$

$$2) \quad \sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$\left. \begin{array}{l} 1) \quad 67.391 = 5a + 10b \\ 2) \quad 140.725 = 10a + 30b \end{array} \right\} \begin{array}{l} (-10) \\ (5) \end{array}$$

$$- 673.910 = - 50a - 100b$$

$$703.625 = 50a + 150b$$

$$29.715 = // \quad 50b$$

$$\frac{29.715}{50} = b$$

$$594 = b$$

$$2) \quad 67.391 = 5a + 10(594)$$

$$67.391 - 5.940 = 5a$$

$$61.451 = 5a$$

$$\frac{61.451}{5} = a$$

$$5$$

$$a = 12.290$$

$$y = a + bx$$

$$y_5 = 12.290 + 594 (5)$$

$$y_5 = \mathbf{15.260}$$

$$y_6 = 12.290 + 594 (6)$$

$$y_6 = \mathbf{15.854}$$

$$y_7 = 12.290 + 594 (7)$$

$$y_7 = \mathbf{16.448}$$

$$y_8 = 12.290 + 594 (8)$$

$$y_8 = \mathbf{17.042}$$

$$y_9 = 12.290 + 594 (9)$$

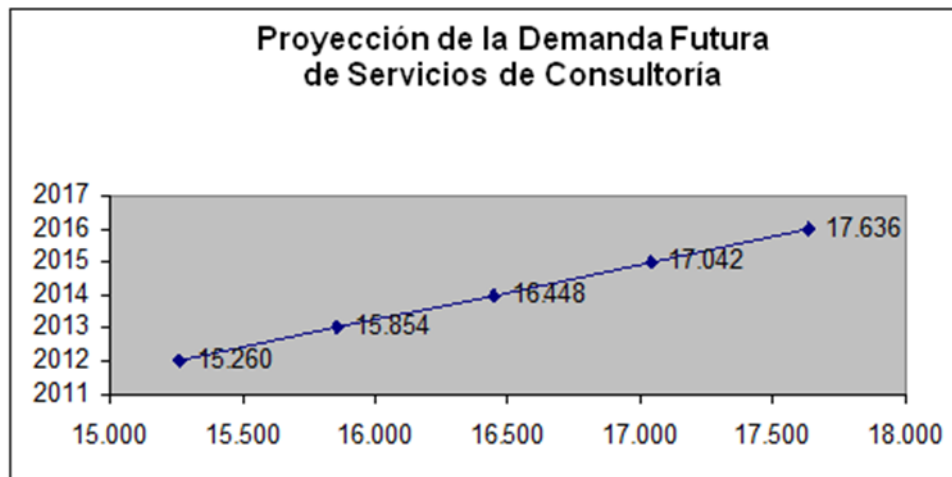
$$y_9 = \mathbf{17.636}$$

De acuerdo con las cifras presentadas en el siguiente cuadro para el año 2016, la demanda de servicios de consultoría y/o asesoría será de 17.636 consultorías.

Tabla 11 Proyección de la demanda futura

Años	Número de consultorías
2012	15.260
2013	15.854
2014	16.448
2015	17.042
2016	17.636

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

Fig. 15 Proyección de la demanda futura

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.C.3. Fuentes Primarias – Cálculo de la Muestra para el Sondeo

El objetivo de realizar un sondeo a diferentes empresas es analizar cómo se encuentra el mercado de consultorías para determinar algunos factores importantes que afecten a la demanda previamente estimada, sus tendencias, algunos gustos y preferencias a tomar en cuenta en la capacidad de asistencia del servicio.

Como en el estudio se conoce el valor de N (Población), se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- p : Variabilidad positiva (éxito)
- q : Variabilidad negativa (fracaso)
- Z : Valor del nivel de significancia
- E: Es la precisión o el error
- N: Es el tamaño del universo

Datos para obtener la muestra:

$$1 \quad N = 500$$

$$2 \quad p = 0,50$$

$$3 \quad q = 0,50$$

$$4 \quad \text{Nivel de significancia} = 95\%$$

$$5 \quad Z = 1.96 \text{ para } 95\%$$

$$6 \quad E = 5\%$$

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(500) (1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(500) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(500) (3,8416) (0,25)}{(500) (0,0025) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{480.2}{1.25 + 0,9604}$$

$$n = \frac{480.2}{2.2104}$$

$$n = 217 \text{ empresas}$$

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 217 empresas, considerando una población de 500 compañías corresponde a grandes y medianas empresas que están domiciliadas en la ciudad de Quito.

III.C.4 Demanda Insatisfecha

Es aquella demanda de asistencia del servicio que no es cubierta actualmente por el mercado de consultoría en la ciudad de Quito y que pueda ser cubierta, al menos en parte por la firma consultora. La fórmula para calcular la demanda insatisfecha:

$$\text{DEMANDA INSATISFECHA} = \text{DEMANDA POTENCIAL} - \text{OFERTA POTENCIAL}$$

Tabla12 Demanda insatisfecha para los servicios de consultoría para los próximos 5 años

Años	Demanda Futura (no.procesos)	Oferta Futura (no.procesos)	Demanda Insatisfecha (no.procesos)
2014	15.260	11.545	3.715
2015	15.854	11.965	3.889
2016	16.448	12.385	4.063
2017	17.042	12.805	4.237
2018	17.636	13.225	4.411

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D Sondeo Clientes Potenciales

Con el objeto de conocer sobre las expectativas de las empresas que requieren servicios especializados de recursos humanos y Head-Hunting en Quito se ha elaborado un sondeo. La muestra elegida se basa en grandes y medianas empresas que mantienen operaciones en la ciudad de Quito. La definición de grandes y medianas empresas corresponde al ranking de las mismas que se publica anualmente en la revista económica EKOS de los años 2011 y 2012, el ranking puede ser en base a facturación o número de colaboradores. Aunque el número de la muestra de acuerdo a la fórmula de cálculo fue de 217 empresas, se recibieron 87 cuestionarios llenos por lo cual el margen de error se incrementa a un 10.74%.

Las empresas fueron contactadas telefónicamente y posteriormente se les envió un correo electrónico explicativo de los objetivos del sondeo, incluyendo un enlace a un formato de encuesta en línea.

El sondeo se diseñó dentro de un esquema de 14 preguntas cerradas y de opción múltiple, dividido en tres segmentos: información de la empresa, experiencia en la adquisición de servicios de recursos humanos y Head-Hunting, y preferencias de la organización con relación a los servicios de recursos humanos y Head-Hunting. Los objetivos del sondeo son:

- Conocer el posicionamiento de las empresas consultoras de recursos humanos y headhunting y así mismo el nivel de satisfacción de las empresas con los servicios adquiridos.
- Conocer la frecuencia en la adquisición de servicios que puede traducirse en la intención de compra de los servicios que la Firma Consultora estaría en capacidad de cubrir.
- Conocer la media de coeficiente tarifario que las empresas suelen pagar en la adquisición de servicios.
- Por último, conocer el medio de comunicación que las empresas consideran más favorable, de modo que la estrategia de comunicación utilice el medio más adecuado.

Los resultados del sondeo se muestran a continuación:

III.D.a. PRIMERA PARTE

III.D.a.(1) Datos de las Empresas Participantes

III.D.a.(1).(a) Pregunta No. 1: Nombre de la Empresa

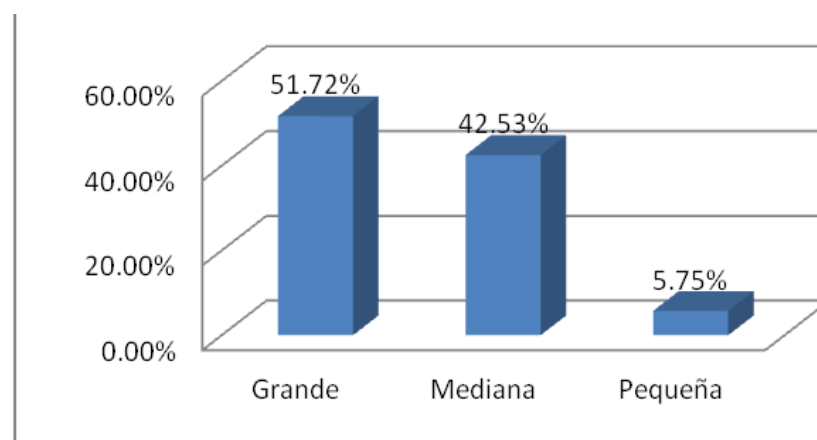
Entre las empresas que llenaron el sondeo se encuentran: Supermercados Santamaría, Banco Solidario, Laboratorios AmericanFlor, AndesPetro, Banco Solidario, Abbott Textimoda,

Tevcol, Grupo Santillana, , Adelca, Ideal Alambrec, , AGA, Productos Avon, Empresas Ales, Cámara de Comercio de Quito, Cartorama, Editorial Carvajal, Casabaca, Hotel Dann Carlton, Revista Ekos, Diario El Comercio, Familia, Farcomed, Hospital de los Valles, Humana, Interactive, Interoceánica, Kraft, Localiza, Hoteles Marriott, Mazda, Panamerican Life, Novaclinica, Pfizer, Panificadora Moderna, Localiza, Pika, Pintulac, Quicentro, Pronaca, Punto Net, Farmabrand, Conecel, Banco Procredit, Produbanco, Tesalia.

III.D.a.(1).(b) Pregunta No.2: Tamaño de la Organización

Las empresas se describieron por su tamaño en las siguientes categorías: grandes empresas 51.72% de los encuestados, medianas empresas 42.53%, pequeñas empresas 5.75%.

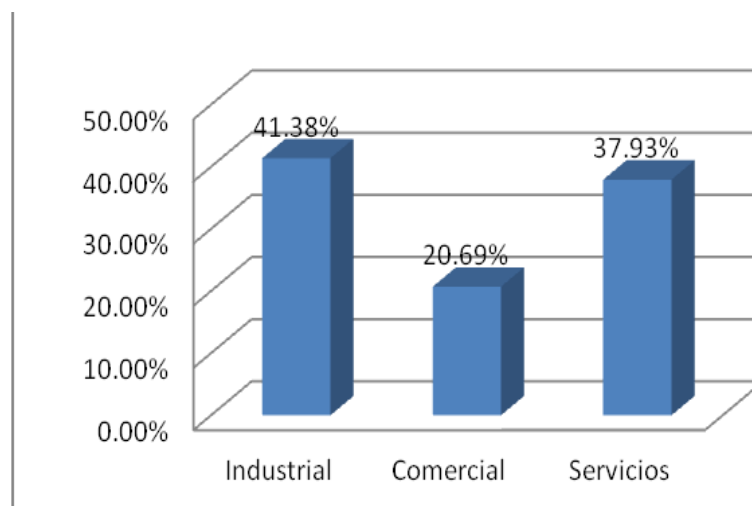
Fig. 16 Tamaño de las Empresas



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.a.(1).(c) Pregunta No.3: Sector de la Organización

Las empresas se declararon pertenecientes a tres sectores de la economía: empresas industriales un 41.38%, empresas comerciales 20.69% y pertenecientes al sector servicios 37.93%.

Fig. 17 Sector al que pertenecen las empresas

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.b.SEGUNDA PARTE

III.D.b.(1). Experiencia en la Adquisición de Servicios Relacionados a los Recursos

Humanos y Head-Hunting

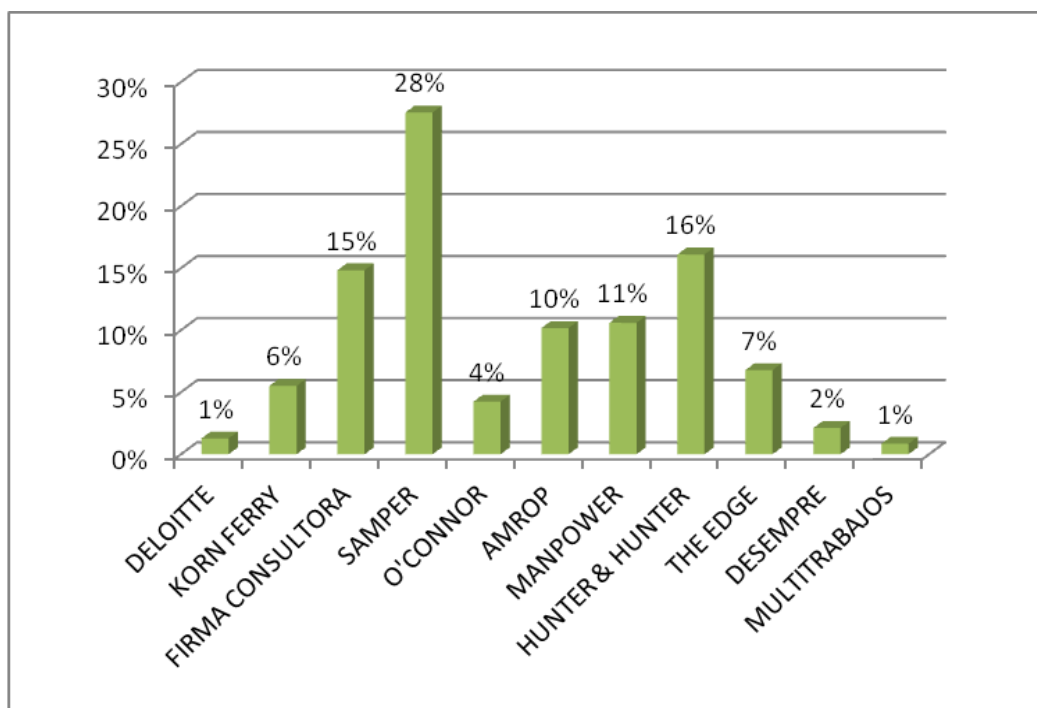
III.D.b.(1).(a) Pregunta No.4: Indique el nombre de tres empresas consultoras de recursos humanos/Head-Hunting que recuerde y que brinden servicios en Quito (pueden ser nacionales o extranjeras)

En esta pregunta se consideró adecuado que la pregunta sea abierta, para evitar un resultado sesgado, sin embargo se limitó el número de respuestas posibles a tres nombres de consultoras. De acuerdo a los resultados, la Consultora Samper ocupa el primer lugar de posicionamiento con un 28% de participación en las encuestas, es decir de las 87 empresas participantes 24 mencionaron a esta consultora en primera posición. Posteriormente, la Consultora Hunter & Hunter se ubica en el segundo lugar de posicionamiento con un 16% de menciones entre los participantes, en tercer lugar se encuentra la Firma Consultora (objeto de

esta asesoría) con 15% de menciones, seguida por la empresa colocadora Manpower que cuenta con 11% de menciones; las firmas internacionales Amrop, Korn Ferry y O'Connor cuentan con 10%, 6% y 5% de menciones.

Se destaca la poca mención de la firma multinacional Deloitte con apenas un 1%, que se debe principalmente a que sus servicios de consultoría están más bien en las áreas contables y legales. De igual modo es destacable el porcentaje de 1% de posicionamiento para la firma Multitrabajos que genera bases de datos de profesionales, esto puede estar relacionado a la limitación de servicios complementarios que las empresas demandantes buscan al momento de elegir su proveedor de servicios especializados.

Fig. 18 Posicionamiento de las empresas consultoras de recursos humanos y Head-Hunting



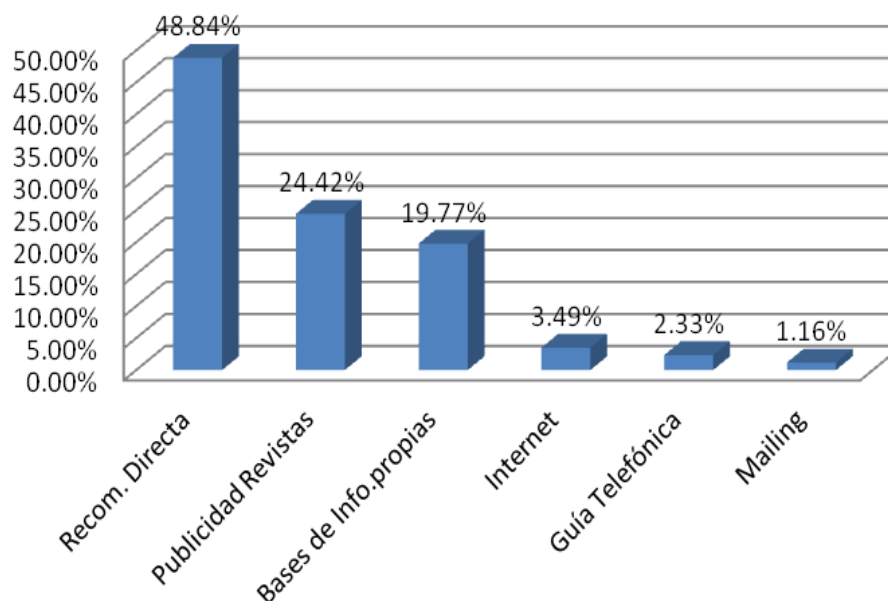
Fuente: Investigación propia, sondeo
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.b.(1).(b) Pregunta No.5: Porqué medio tuvo conocimiento de estas consultoras de recursos humanos y/o headhunting.

En esta pregunta se presentó una opción múltiple, con los siguientes resultados: el 48.84% de los encuestados obtienen conocimiento del proveedor a través de recomendación personal o profesional, lo cual es un dato muy interesante y de mucho valor especialmente en lo que tiene que ver con la experiencia del servicio, pues indudablemente si el servicio recibido es satisfactorio existe una gran probabilidad de que exista una recomendación. El 24.42% indica haber tenido conocimiento de las empresas consultoras por medio de avisos publicitarios. Por lo general, las empresas consultoras se anuncian en revistas económicas, revistas de negocios, o panfletos económicos/negocios que se distribuyen con los diarios o menciones en programas radiales de negocios. Por tanto, la prensa escrita y las revistas constituyen un medio de promoción viable para el reconocimiento de marca. Por otro lado el 19.77% de los encuestados mantiene bases de información o fuentes propias para contactar a las empresas especializadas, podría incluso pensarse que son empresas con las que ya se han adquirido servicios anteriormente y se circunscriben a ellas cuando se requieren servicios y por tanto podrían ser clientes frecuentes, es decir el 19.77% de los encuestados son posiblemente clientes que efectúan recompras a los mismos proveedores y no cambian fácilmente de proveedor. De los encuestados 3.49% buscan proveedores a través de internet, 2.33% a través de la guía telefónica y apenas un 1.16% ha conocido empresas a través de correos electrónicos. Este último resultado podría interpretarse de dos maneras, la primera que no existen esfuerzos de las empresas consultoras para promocionarse a través de correos masivos o mailing; o por el contrario, que si existen esfuerzos de esa naturaleza pero no son efectivos, una razón que inhabilita la promoción por

mailing son los firewalls y protecciones anti-spam que muchas empresas y principalmente las grandes empresas configuran en sus servidores para evitar la recepción de correo no deseado.

Fig. 19 Medio de Promoción



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.b.(1).(c) Pregunta 6: Cuenta actualmente con un proveedor de servicios de consultoría en recursos humanos y/o Head-Hunting.

En esta pregunta el 95.29% de los encuestados revelaron contar con un proveedor de servicios, mientras que apenas un 4.71% asegura no contar con un proveedor. Este resultado nos indica que los servicios especializados recursos humanos y/o Head-Hunting se adquieren de manera recurrente.

III.D.b.(1).(d) Pregunta 7: Indique su nivel de satisfacción con su proveedor de servicios actual

En esta pregunta, la gran mayoría de encuestados, el 68.6% indica estar conforme con la prestación de servicios recibidos. Un 20.93% se encuentran muy satisfechos con los servicios recibidos y un 10.47% se encuentran insatisfechos, la razón principal de inconformidad es el tiempo (los encuestados no especifican si es el tiempo que demanda el proceso o retrasos con el mismo), el costo beneficio no es satisfactorio en otros casos, y entre otras razones se mencionan: malos resultados, procesos largos y altos costos.

III.D.c. TERCERA PARTE

III.D.c.(1). Preferencias de la Organización con relación a los servicios de recursos humanos/headhunting

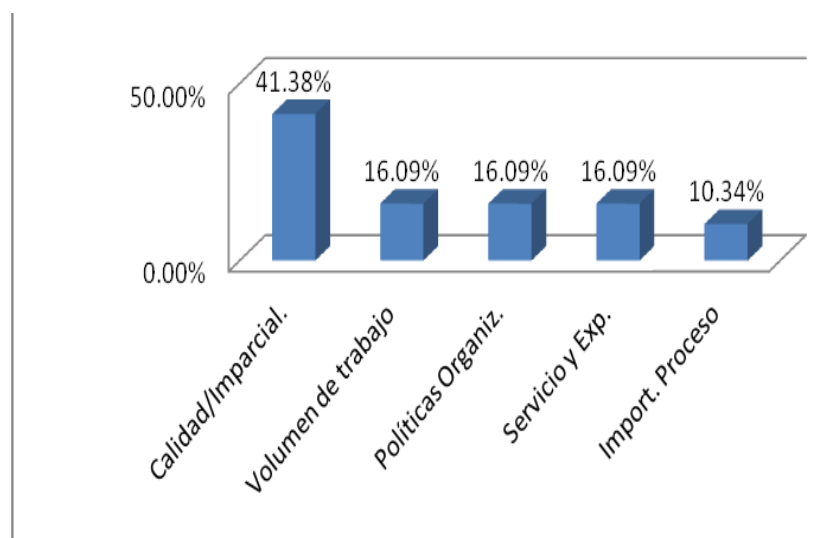
III.D.c.(1).(a) Pregunta No. 9 Cual es la razón principal para contratar una empresa consultora de recursos humanos y/o headhunting

En esta pregunta destaca como razón principal la *Calidad e Imparcialidad de los Resultados* con un porcentaje del 41.38%, para las empresas la fiabilidad de un proceso transparente es una variable importante. Por otro lado comparten el mismo porcentaje de importancia con un 16.09% el *Volumen de Trabajo por Proceso*, las *Políticas Organizacionales*, el *Servicio y Experiencia* que brinda una consultora, y finalmente, con un 10.34% se ubica la *Importancia del Proceso*.

Por medio de estos resultados es posible asegurar que la mayoría de empresas valoran la capacidad y experticia de las empresas consultoras como proveedores que les permiten, bien sea,

aligerar los procesos internos, cumplir con requerimientos institucionales, apalancarse en la experiencia de expertos, pero sobre todo garantizar la calidad de los resultados.

Fig. 20 Razones para contratar una Consultora



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.c.(1).(b) Pregunta No. 10: Qué posición a contratar confía a una consultora de recursos humanos y/o headhunting

El 70.11% de los encuestados indica que las posiciones a contratar por medio de una consultora son las Gerencias Departamentales o de Área, mientras que un 19.54% confían a las consultoras las posiciones Directivas o de Alta Gerencia, apenas un 10.34% de las empresas contratan por este medio a posiciones de Jefatura o Técnicas Especializadas. Estas respuestas, coinciden con la lógica de que las posiciones de Alta Gerencia suelen demandarse de manera menos frecuente que otras posiciones; sin embargo, son posiciones que requieren un análisis preciso y exhaustivo de los candidatos por lo cual, la participación de una empresa consultora logra que el proceso de decisión se logre de manera eficiente y eficaz.

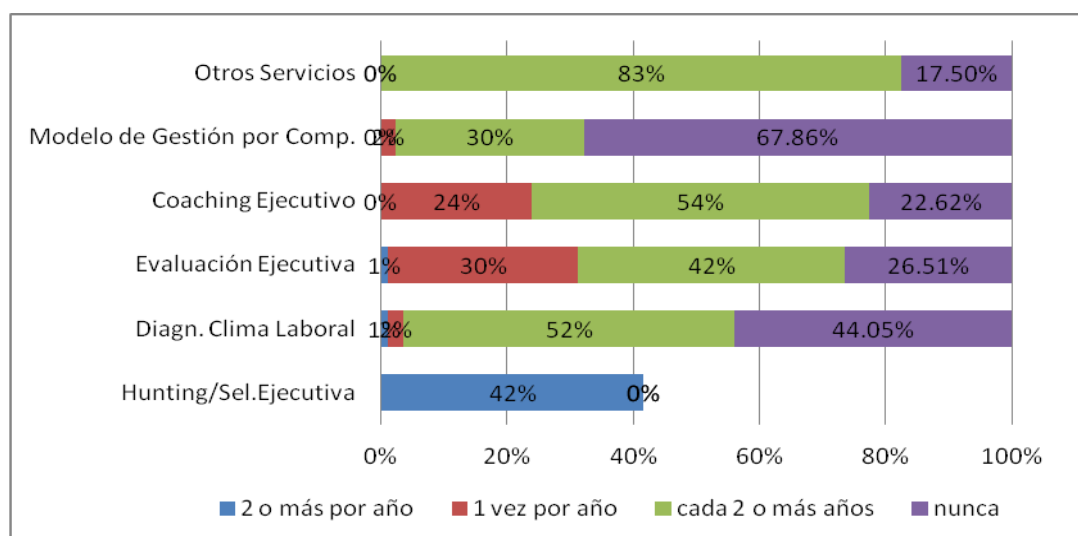
De igual manera los honorarios que se perciben por estos procesos de selección son al menos medio punto del coeficiente más altos que en procesos para otros cargos. Así mismo este resultado, es coherente con la experiencia de la Firma Consultora en el sentido que los servicios de Head-Hunting de cargos en los rangos de Gerencias Departamentales o de Area representan la principal fuente de ingresos de la Firma.

III.D.c.(1).(c) Pregunta No. 11: Indique el rango de Honorarios que su empresa invierte en los procesos de selección

El 40.7% de los encuestados indicaron que el rango de honorarios está entre el 1.5 y 1.8, el 25.55% de empresas paga entre el 1.8 y el 2.00, el 18.6% paga más del 2.00, y el 15.12% de las empresas paga entre el 1.00 y el 1.5. Estos resultados nos indican que la mayoría de las empresas suelen pagar altos honorarios por los servicios de las consultorías. Es decir es un mercado que no es sensible al precio sino más bien se enfoca en la calidad del los servicios prestados.

III.D.c.(1).(d) Pregunta No. 12: Indique la frecuencia con la que su organizaciónn contrata los siguientes servicios

Dada la gran diversidad y complejidad de los diferentes servicios que se ofertan en este mercado, se ha considerado oportuno identificar la frecuencia de requerimientos de acuerdo a la oferta propuesta por la Firma Consultora y que está en condiciones de satisfacer.

Fig. 21 Frecuencia en la Contratación de Servicios

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

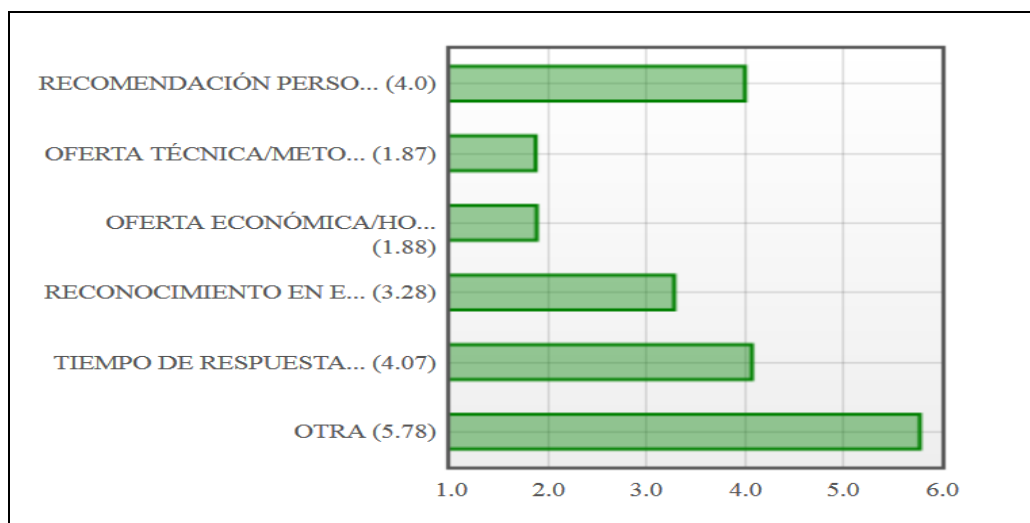
III.D.c.(1).(e) Pregunta 13. Según su importancia, ordene del 1 al 6 los factores que considera al momento de contratar una empresa consultora de recursos humanos y/o headhunting (1 el más importante y 6 el menos importante)

Esta pregunta propone ponderar las variables que las empresas clientes toman en cuenta para efectuar su decisión de compra. Se observa que las empresas dan la mayor importancia en el proceso de decisión a la Oferta Metodológica, es decir la información que provee la empresa consultora en lo que se refiere al proceso de consultoría y selección en todas sus etapas, métodos de evaluación, pruebas e informes. A continuación, la Oferta Económica, ocupa el segundo lugar en el proceso de decisión. En tercer lugar, se encuentra el Reconocimiento en el Mercado que la empresa consultora pueda proyectar (a través de sus procesos de comunicación y promoción), en cuarto lugar, se aprecia que la Recomendación Personal /Profesional es tomada en cuenta. En quinto lugar de importancia de los factores, se ubica el Tiempo de Respuesta,

esto tiene relación con la capacidad de la empresa consultora para enviar la oferta, absolver las dudas así como también el tiempo previsto para el cumplimiento de los servicios requeridos, por medio de las respuestas se puede inferir que las empresas interesadas en contratar servicios reconocen que el tiempo es una variable que, aunque medible, puede variar de acuerdo al servicio solicitado o de acuerdo al método de consultoría aplicado y por tanto no es un factor que afecte en gran medida el proceso de decisión. Por último, Otras razones o motivaciones que podrían influir en el proceso de decisión de compra ocupa el último lugar en importancia a ser considerado, estas pueden ser, políticas internas con respecto a la asignación de contratos, calificación de proveedores, entre otros.

por tanto, la eficiencia y eficacia que la Firma Consultora pueda brindar a sus clientes efectivamente puede capitalizarse y posteriormente traducirse en recomendaciones directas que generen la atracción de nuevos clientes y por otro lado afianzar el reconocimiento de marca entre sus clientes habituales.

Fig. 22 Importancia de factores para contratación (1 más importante – 6 menos importante)

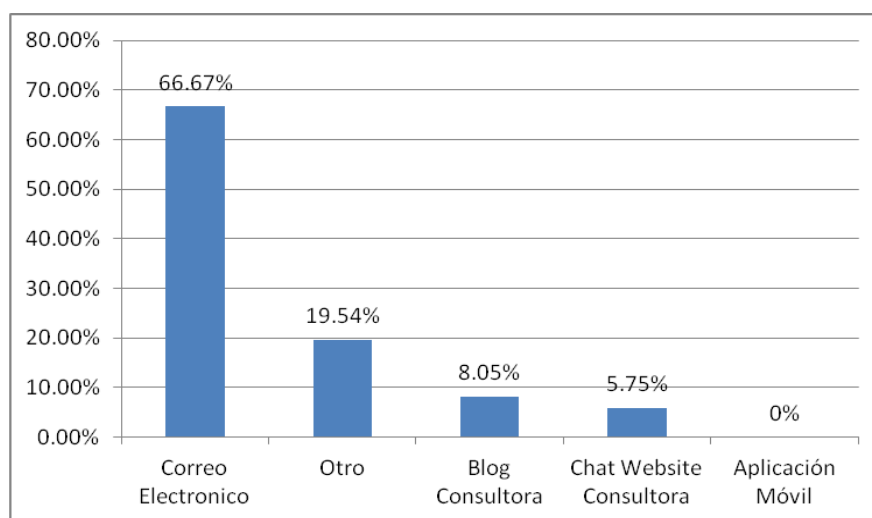


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.D.c.(1).(f) Pregunta 14. Cuál es el canal de comunicación que considera más útil para recibir ofertas de servicios, realizar consultas cortas e información de parte de la empresa consultora (con o sin un proceso de por medio)

Esta pregunta es de especial importancia porque intenta direccionar el canal de comunicación que debería ser el más utilizado por la Firma Consultora para incentivar sus esfuerzos de comunicación. Por medio del sondeo, se aprecia con claridad que el medio preferido de las empresas para recibir información es el correo electrónico con un porcentaje de aceptación del 66.67%. El segundo canal de comunicación preferido con un 19.54%, se refiere a Otras opciones, en esta pregunta se brindó la oportunidad de que los participantes indiquen que otro medio aparte de los mencionados prefiere, siendo la mayoría de las respuestas la entrevista o visita profesional, este conocimiento avalaría la elaboración de un plan de comunicación y ventas que incluya visitas profesionales.

Las otras opciones, Blog Consultora, Chat a través del sitio web y Aplicación Móvil, parecen no ser tan atractivas para los usuarios empresariales, es decir, sería posible inferir que las empresas prefieren medios más directos de comunicación (de ida y vuelta) en lugar de una interacción virtual. Aun con este conocimiento no se deben desestimar los esfuerzos que puedan realizarse a través de medios virtuales pues la tendencia mundial del uso de aplicaciones e interacción en línea es creciente.

Fig. 23 Canal de comunicación más útil

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

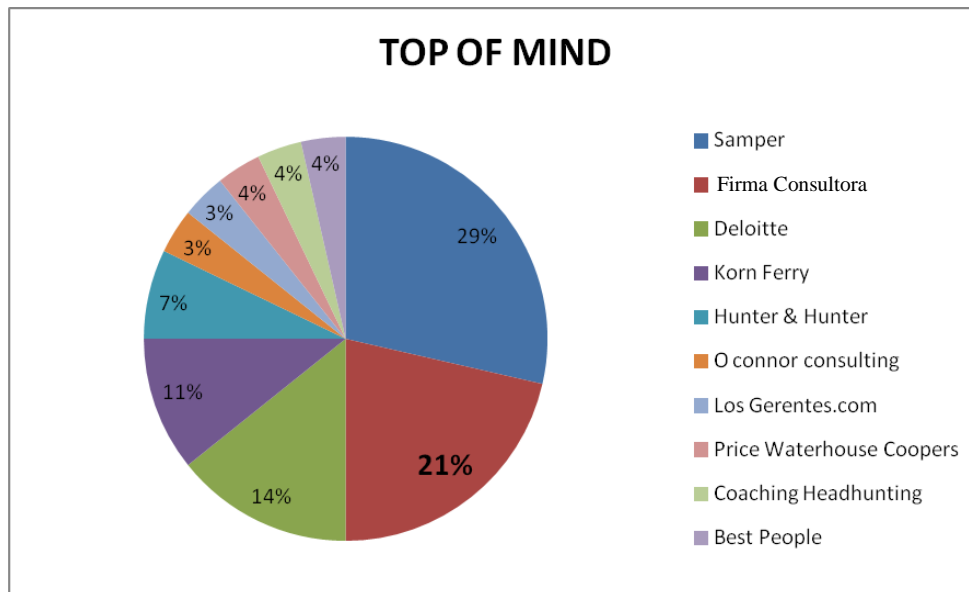
III.E Encuesta Clientes Actuales

Los clientes actuales de la Firma consultora fueron contactados para completar una encuesta que revele su experiencia al contratar servicios de Head-Hunting y otros. También se espera conocer sus necesidades posteriores que permitan potencializar eventualmente otros servicios que la Firma mantiene en su oferta pero no se han desarrollado aun.

La evaluación de servicio no es una práctica habitual dentro de las actividades de la Firma, esto dificulta un seguimiento adecuado y oportuno de los clientes provocando vacíos de información o la habilidad de detectar anomalías que se desprenden de la percepción final del cliente luego de haber completado un proceso o servicio.

El universo de clientes es de 153, de los cuales 50 de ellos respondieron la encuesta.

Las preguntas del cuestionario y sus resultados se exponen a continuación.

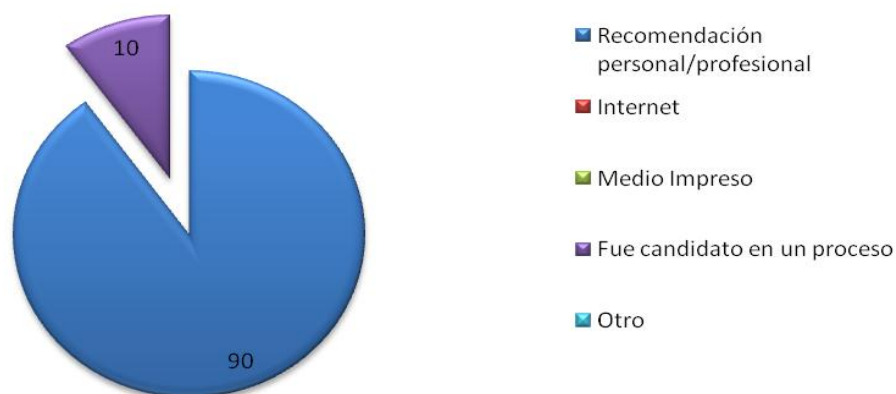
III.E.1. Pregunta 1. Por favor nombre tres head-hunters que recuerde:**Fig. 24 Posicionamiento**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

A través de esta pregunta se espera identificar el posicionamiento de la Firma entre sus clientes y de acuerdo a ello identificar a las empresas que son atractivas para sus clientes y por ende competidores. En este caso es claro que la Firma Consultora Samper ocupa un lugar de reconocimiento entre los clientes. Dicha Firma es la líder del mercado de servicios de recursos humanos y head-hunting por su experiencia, tamaño y trayectoria en el mercado local y nacional.

III.E.2. Pregunta 2. Cómo conoció nuestra oferta de servicios?

Fig. 25 Conocimiento de la Oferta

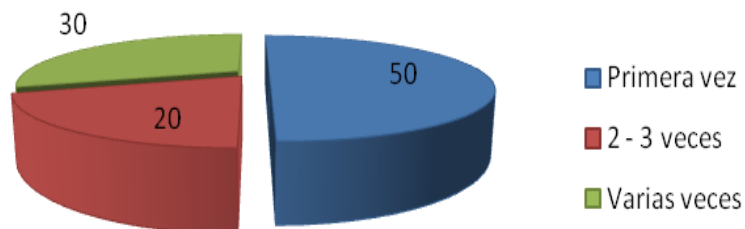


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

Este resultado demuestra que la recomendación directa de clientes satisfechos a clientes potenciales tiene un impacto significativo en la decisión de compra.

III.E.3. Pregunta 3. Cuántas veces ha contratado los servicios de la Firma

Fig. 26 Frecuencia de uso de los servicios de la Firma



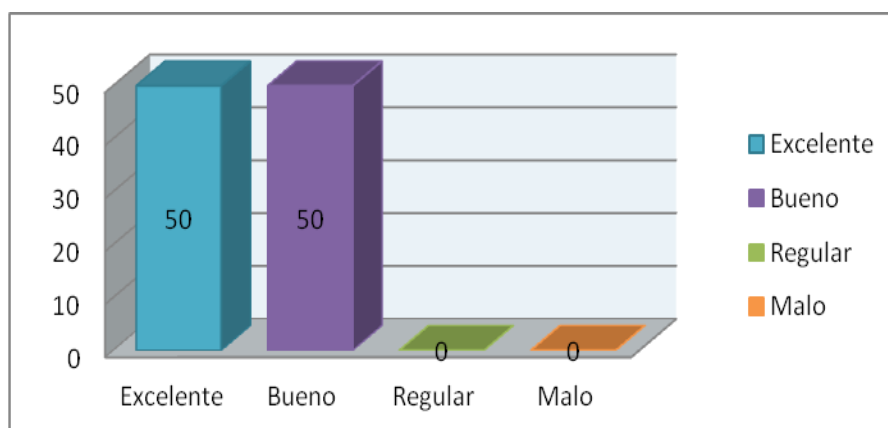
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

De estos resultados es posible inferir que la Firma tiene una capacidad importante de captar nuevos clientes 50% de los encuestados son nuevos clientes, por su parte la firma tiene capacidad de retener gran parte de ellos 20%, y 30% de su cartera son clientes recurrentes lo cual indica que los clientes confirman la capacidad de la Firma para proveer los servicios que necesitan.

III.E.4. Pregunta 4. Califique el servicio recibido (excelente, bueno, regular, malo) de acuerdo a los siguientes factores

El primer factor a considerar fue la Calidad de los Informes del servicio prestado, las respuestas se dividieron por igual entre excelente (50%) y bueno (50%), lo que nos indica que la totalidad de los clientes está satisfecha con la información desplegada en los informes y las explicaciones pertinentes a las diferentes etapas de la consultoría. Esto a su vez implica que existe una coherencia entre la oferta técnica (la explicación de cómo se lleva a cabo el proceso y la explicación de presentación de informes) y lo que el cliente llega a recibir mientras se realiza la consultoría.

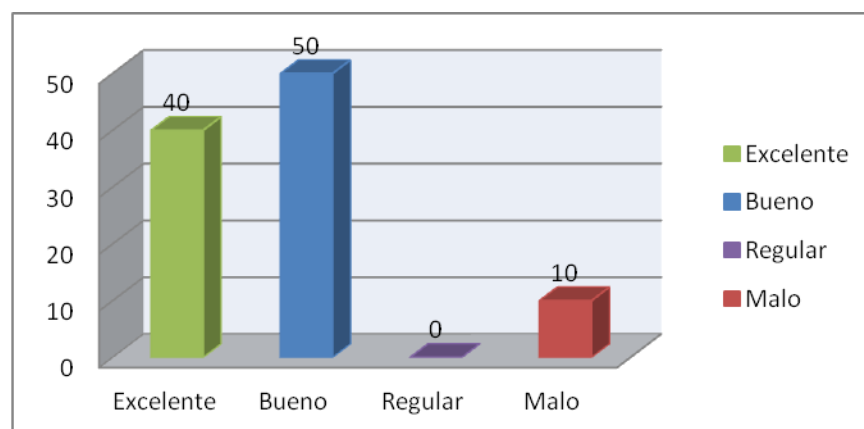
Fig. 27 Calidad de los informes



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

El segundo factor a ser calificado fue el Entendimiento del Requerimiento, este tiene relación con la capacidad de la Firma Consultora de asimilar las necesidades expresas e implícitas del cliente en cuanto al perfil del candidato que necesita o del servicio que requiere. Este factor puede parecer obvio, en el sentido de que el cliente se acerca a la consultora con una necesidad determinada; sin embargo, es la experticia del consultor la que logra afinar los parámetros que más le benefician al cliente de acuerdo a la visión que expresa durante las reuniones de trabajo preliminares a la realización de la consultoría. Desde este punto de vista la percepción del 50% de los clientes es que el entendimiento por parte de la firma es bueno, el 40% de los clientes atendidos consideran que el entendimiento es excelente y un 10% de los clientes opinan que el entendimiento ha sido malo. Estos resultados reflejan la opinión de los clientes básicamente con el resultado final del proceso consultivo, muchas veces el resultado puede ser alterado por factores ajenos a la experticia del consultor, por ejemplo en el servicio de Head-Hunting es posible que en ocasiones un perfil profesional determinado sea más difícil de encontrar que otro, dependiendo de la oferta en el mercado.

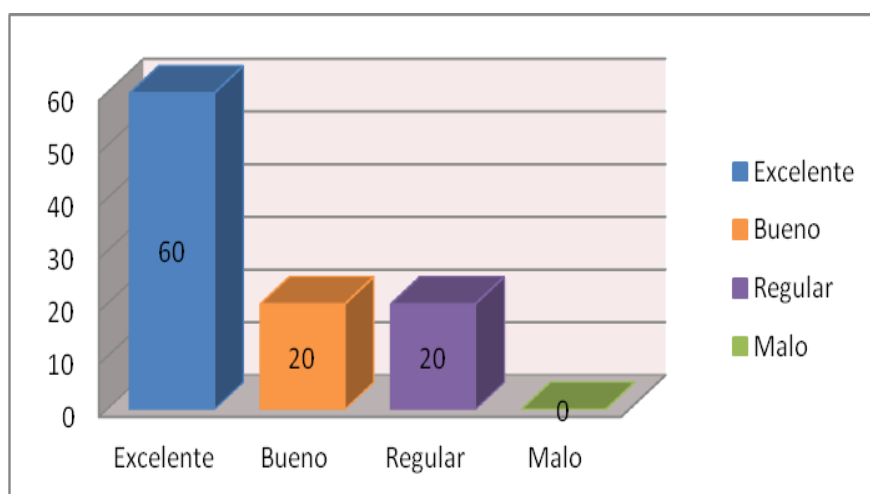
Fig. 28 Entendimiento del requerimiento



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

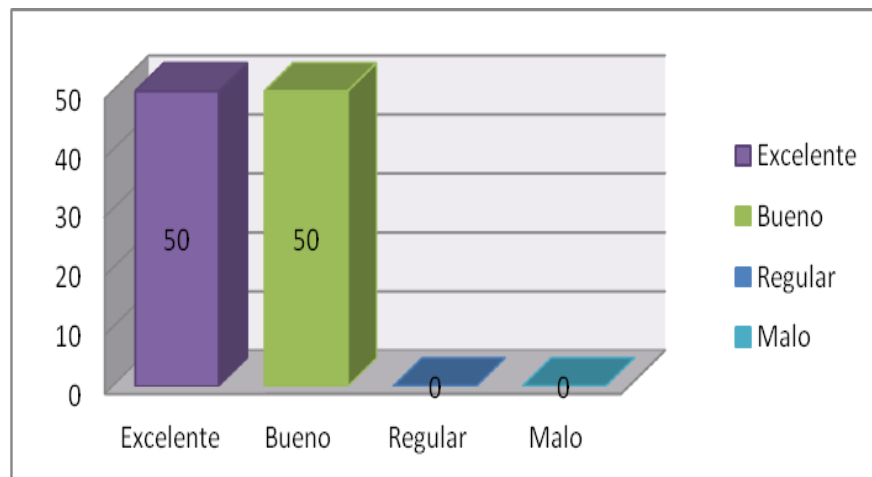
El siguiente factor a ser evaluado fue la Comunicación entre los consultores y clientes, el 60% de los encuestados han tenido una comunicación excelente con los consultores, es decir, han recibido llamadas oportunas, retroalimentación del proceso en curso, respuestas a sus preguntas y atención a los requerimientos durante el proceso. El 20% opinan que la comunicación fue buena y 20% que la comunicación fue regular. Finalmente el 60% de los clientes se hallarían satisfechos con la comunicación.

Fig. 29 Comunicación (Consultor-Cliente)



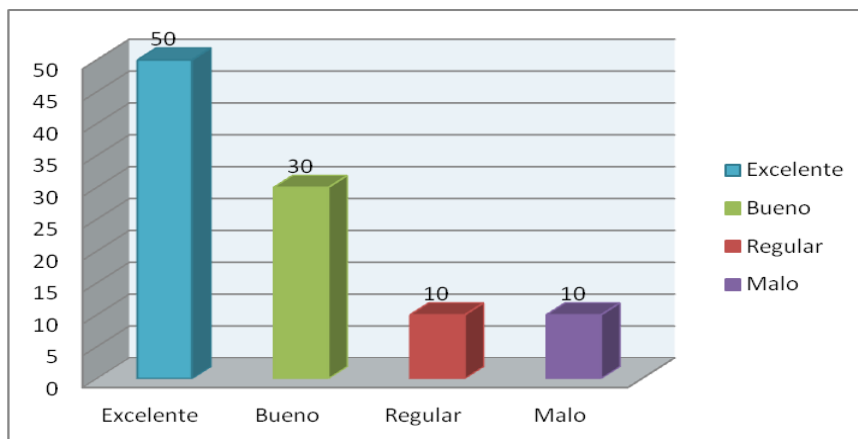
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

La puntualidad es otro factor a ser calificado, se relaciona la exactitud entre los tiempos estimados del servicio asentados en la oferta técnica en comparación con los resultados tanto parciales durante el proceso cuanto finales. En este ítem los clientes también tienen una opinión favorable para la firma pues el 50% opinan que la puntualidad ha sido excelente y el 50% opinan que ha sido buena.

Fig. 30 Puntualidad

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

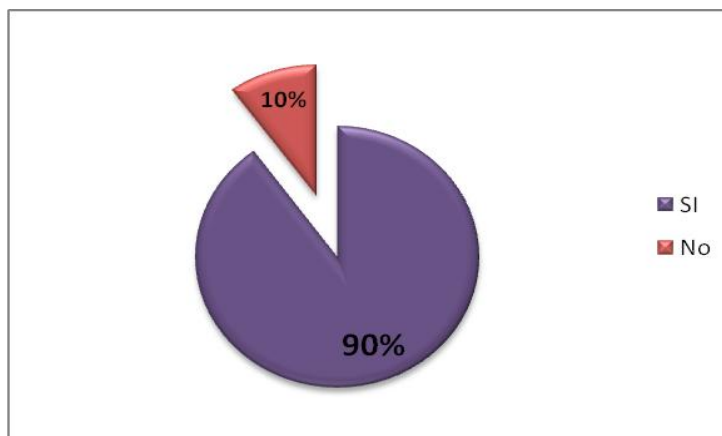
El último factor a ser evaluado es el costo-beneficio, la percepción del cliente en cuanto a que el precio que ha pagado ha compensado los resultados obtenidos. Desde este punto de vista el 50% de los clientes atendidos opinan que el costo-beneficio ha sido excelente, el 30% opina que ha sido bueno, el 10% opina que ha sido regular y el restante 10% opina que ha sido malo. La Firma consultora cuenta con la aprobación del 80% de sus clientes atendidos. Este alto porcentaje de aprobación facilita la gestión de retención de clientes.

Fig. 31 Costo - Beneficio

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.E.5. Pregunta 5: Volvería a contratar los servicios de la Firma Consultora?

El 90% de los clientes atendidos expresa en sus respuestas una clara intención de recompra, lo cual es coherente con los resultados atinentes a la calidad del servicio presentados anteriormente, sin embargo el porcentaje de retención podría ser mayor haciendo un seguimiento más cercano a los clientes satisfechos.

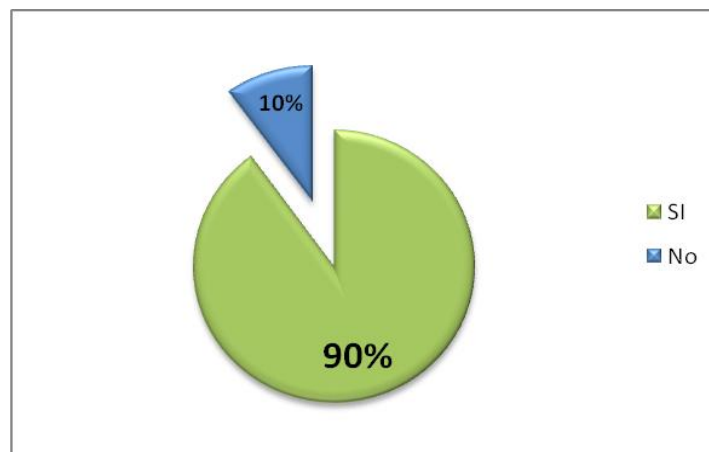
Fig. 32 Intención de recompra

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.E.6. Pregunta 6: Recomendaría los servicios de la Firma Consultora?

Como ya se ha indicado anteriormente, la recomendación directa de clientes satisfechos es la forma más habitual de captación de nuevos clientes, esta oportunidad debe ser aprovechada por la Firma Consultora como un medio para prospectar clientes nuevos.

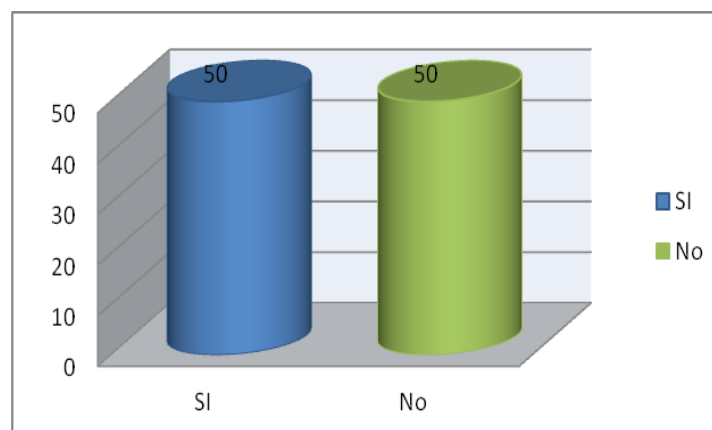
Fig. 33 Intención de recomendación



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.E.7. Pregunta 7: Ha visitado el website de la Firma?

En esta pregunta es posible indicar que los esfuerzos de comunicación de la Firma a través de su website no alcanzan al 50% de los clientes, esta podría ser una oportunidad para renovar la imagen de la Firma e impulsar este medio de comunicación y promoción. También se debe mencionar que la Firma Consultora mantiene cuentas abiertas en las redes sociales Facebook y Linked-in, pero no reciben mantenimiento ni monitoreo por falta de tiempo y conocimiento en la explotación del social media como instrumento de marketing. El despliegue de información en el website es de corte informativo-catalogo y no promueve interacción con el visitante, tampoco cuenta con información que pueda ser interesante o atractiva y que pueda vincularse a patrones de búsqueda en google o yahoo.

Fig. 34 Ha visitado la página web de la Firma Consultora

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

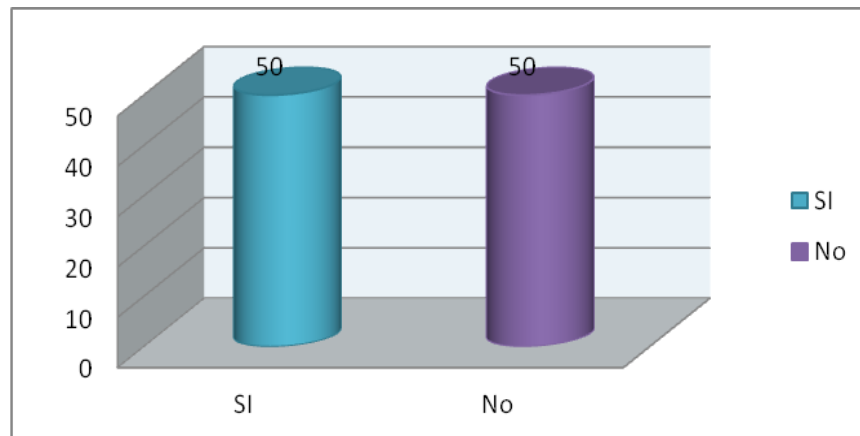
III.E.8. Pregunta 8: Conoce Ud. Que la Firma pertenece a INAC (Red Global de Head-Hunters)?

De igual forma que en la pregunta 7, el 50% de los clientes conoce de la Alianza de la Firma con el la asociación INAC, sin embargo el 50% restante de los clientes no lo conoce, por tanto el esfuerzo de comunicación que la Firma realizó en el año 2011 no alcanzó a todos los clientes actuales, y esto puede estar relacionado con la falta de interés de los clientes al visitar el website de la Firma, ya que este dato se despliega de forma muy reconocible en el mismo. Nuevamente, existe una oportunidad de mejora en el desarrollo de una comunicación más efectiva con los clientes.

Adicionalmente, aunque el logo de la Asociación INAC se reconoce con facilidad en la página de inicio, su valor está desperdiciado pues no se ha incorporado una frase o comentario que indique cual es el beneficio para el cliente de la existencia de la alianza, el visitante debería estar muy interesado para hacer uso del vínculo a la página web de INAC e informarse por si

mismo en qué consiste esta asociación y luego debería evaluar su beneficio, un ejercicio mental que pocos visitantes pueden estar dispuestos a realizar

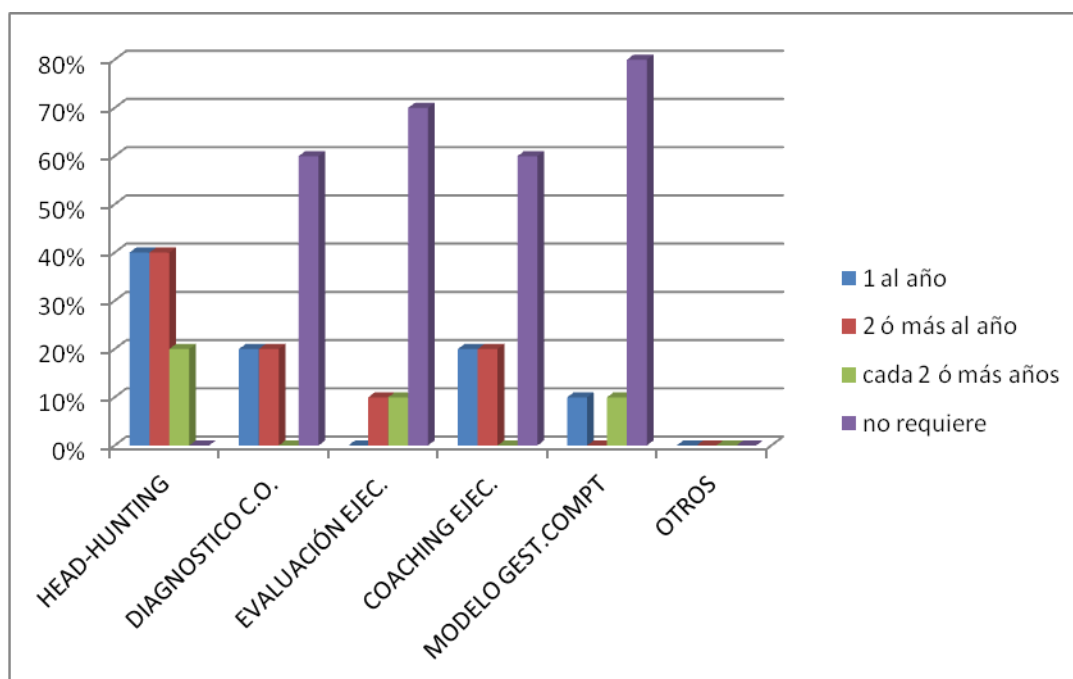
Fig. 35 Conocimiento de la Alianza con INAC-América



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Adriana Balseca

III.E.9. Pregunta 9: Indique la Frecuencia en que requiere los siguientes servicios: Head-Hunting, Diagnóstico de Clima Organizacional, Evaluación Ejecutiva, Coaching Ejecutivo, Modelo de Gestión por Competencias, Otros servicios.

Esta pregunta es de gran interés para el impulso de los servicios que ofrece la Firma consultora. Como se puede apreciar un 40% de los clientes atendidos están interesados en los servicios de Head-Hunting, 20% de ellos requieren de servicios de Diagnóstico de Clima Laboral, 10% de Evaluación Ejecutiva, 20% de Coaching Ejecutivo y 10% del servicio de Modelo de Gestión por Competencias. Estas empresas tienen estas necesidades lo cual abre un campo de acción para la diversificación en la venta de los servicios que ofrece la Firma Consultora, para lo cual será necesario evaluar los recursos adicionales que se requerirán y definir qué servicios pueden impulsarse con mayor probabilidad de éxito.

Fig. 36 Frecuencia de Requerimientos, por servicio

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Adriana Balseca

Se ha indicado anteriormente, que no existen datos de mercado oficiales que hagan referencia a los servicios de recursos humanos o headhunting. Por esta razón, se ha procedido a realizar una inferencia con base en el impuesto causado

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

IV.A Propósito

La importancia del plan estratégico de marketing para la Firma Consultora radica en el análisis de información que se obtuvo a través del análisis situacional y el estudio de mercado, que permite direccionar los esfuerzos individuales y colectivos (Director Comercial, Consultoras y Personal Administrativo) de la Organización para consolidar su posición de proveedor de servicios especializados entre los clientes actuales y potencializar las ventajas comparativas y competitivas que permitan ampliar la cartera de clientes y concentrar los esfuerzos hacia las empresas que forman parte del mercado meta de la Firma, que de acuerdo al estudio de mercado se enfoca en las empresas grandes y medianas domiciliadas en Quito

Las áreas sobre las cuales se busca asesorar a la Firma Consultora comprenden específicamente dos ejes del marketing mix: Servicio y Comunicación. El servicio en cuanto tiene que ver con la diversificación de la oferta y en comunicación en cuanto a las formas más eficientes de llegar a su mercado meta y prospectar nuevos clientes. Así mismo, la asesoría busca promover acciones relacionadas con la post-venta haciendo uso de la información que se desprende de la prestación de servicios.

También se prevé calcular el monto de los recursos financieros que se destinarán a las acciones puntuales que permitirán conseguir las metas.

Misión del Plan Estratégico: Focalizar los puntos susceptibles a mejora en las áreas de comercialización, comunicación y servicio post venta para elaborar estrategias de mercado que corrijan y mejoren estos aspectos y puedan implementarse por la gerencia en el corto y mediano plazo.

Visión: Estimular la competitividad de la Firma Consultora a través del establecimiento y práctica sistemática de procesos que satisfagan las expectativas del mercado meta y mejoren la rentabilidad y la participación de mercado en el mediano y largo plazo.

Fortalezas

- La Firma Consultora es pequeña lo cual facilita la administración de las instalaciones, personal, proveedores.
- La Firma Consultora ha experimentado un crecimiento de ventas brutas continuo en los 3 últimos períodos (2010-2013).
- La Firma concentra sus recursos en las actividades relacionadas directamente con los procesos de selección o proyectos encomendados por sus clientes,
- Cartera de clientes es amplia y diversificada que incluye empresas pequeñas, medianas, grandes; locales, regionales y multinacionales. Esto ha logrado un flujo de trabajo permanente.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales y empresariales a través del Director Comercial, lo cual constantemente logra atraer y conservar clientes.
- Capacidad profesional, iniciativa y entusiasmo del equipo consultor.
- Excelencia operacional reconocida por los clientes. Claridad y consistencia en la ejecución de los procesos de selección. Esto permite satisfacer a la cartera de clientes tanto en calidad como en tiempo. Así mismo la estandarización en la estructura de los

procesos de consultoría ha permitido facilitar el desarrollo de las actividades de Head-Hunting y otros servicios.

- Flujo de trabajo adecuado para el número de consultoras (cada consultora sénior puede desarrollar entre 3 y 4 procesos paralelos, pudiendo variar este número dependiendo de la complejidad y alcance de cada uno). Las consultoras junior manejan 2 o 3 procesos paralelos. El promedio anual de procesos es de 120.25, y el promedio mensual de procesos por consultor es 3.34 procesos.
- Ambiente laboral colaborador y flexible.
- Posición financiera estable, no tiene deudas y registra ganancias en los 3 últimos períodos.

Oportunidades

- Crecimiento en la externalización de los servicios operativos de búsqueda, selección, organización y motivación profesional de las empresas pequeñas, medianas y grandes en la ciudad de Quito.
- Gran expansión de las actividades gubernamentales para sistematizar procesos ministeriales y reestructuraciones internas en los organismos estatales, que requieren la intervención de consultorías multidisciplinarias, que a su vez requieren de la selección de profesionales.
- Tendencia ascendente de la demanda para los próximos años. De acuerdo al sondeo existe variedad en los servicios demandados encontrándose más interés de los clientes en la Evaluación Ejecutiva (30% de interés dentro del período anual), Coaching Ejecutivo (24% interés anual) y Diagnóstico de Clima Organizacional (52% de interés cada 2 años).

Este conocimiento permite organizar un plan de ventas acorde a las demandas de mercado.

- Acceso a foros empresariales privados en donde los representantes de la Consultora pueden participar y de esa manera darse a conocer entre otras empresas. Este es el caso de Executive Fórum, una iniciativa de la alta gerencia de 25 empresas domiciliadas en Quito (DHL, Edimca, Franz Viegner, Pronaca, entre otras) que consiste en una reunión mensual de sus miembros para intercambiar impresiones económicas, compartir contactos empresariales y gestionar negocios, bajo el formato de charla informativa en un ambiente relajado. Pero con alto valor para las relaciones públicas de la Firma.
- Alianza estratégica con INAC Américas, una organización mundial compuesta por empresas del ramo de la Gestión de Recursos Humanos y Head-Hunting que comparten recursos, contactos e información para generar más negocios a nivel local. INAC, a través de sus miembros, hace recomendaciones directas a favor de otro miembro cuando un cliente necesita un servicio en otro país.

Debilidades

- Capacidad limitada para atender una demanda creciente. La limitación de infraestructura y recursos humanos especializados en la selección de alto nivel pueden incidir en la pérdida de negocios debido a la imposibilidad de satisfacer nuevos procesos.
- La rotación de personal (consultoras pasantes) genera reentrenamiento permanente y falta de continuidad en la experiencia colectiva.
- Limitación de recursos humanos en el área de comercialización, no existe ninguna persona dedicada exclusivamente al manejo de información comercial, planeación y generación de ventas.

- Dependencia del "networking" del Director Comercial, la función está concentrada en una sola persona, y la imagen institucional está aún muy ligada a la imagen profesional de esta figura.
- Poca recolección de información de las necesidades de los clientes, así como de retroalimentación sobre los servicios prestados.
- Concentración de procesos de selección ejecutiva y Head-Hunting y poca diversificación en procesos de otros servicios.
- Esfuerzos de Marketing reducidos, poco planeados e intuitivos.
- Falta de un plan de desarrollo de ventas puntual y de seguimiento de los clientes actuales.

Amenazas

- Incremento de la oferta de servicios de consultoría de recursos humanos. El servicio más común de otras empresas consultoras es justamente el Head-Hunting.
- Aunque los clientes suelen ser recurrentes, el espacio de tiempo entre un proceso y otro nuevo por parte del mismo cliente es significativamente impredecible.
- Incertidumbre económica y política que afecta a los clientes y su incentivo para crear nuevas posiciones en las empresas o invertir en el área de desarrollo humano de las empresas.
- Cierre de empresas grandes, medianas y pequeñas.
- Ejecutivos y profesionales de alto nivel buscan oportunidades en el extranjero.

À continuación se expone una síntesis en la matriz FODA:

Fig. 37 Matriz F.O.D.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>Tamaño pequeño facilita la administración.</p> <p>Concentración de las actividades en el core business (procesos de selección)</p> <p>Cartera de clientes amplia y diversificada.</p> <p>Buenas relaciones empresariales del Socio Fundador.</p> <p>Capacidad profesional y entusiasmo del equipo consultor.</p> <p>Excelencia operacional reconocida por clientes</p> <p>Ambiente laboral colaborador y flexible.</p> <p>Estabilidad financiera</p>	<p>Concentración de ventas en un solo servicio, Hunting.</p> <p>Limitación de recursos humanos y de infraestructura para atender una demanda creciente.</p> <p>Limitación de recursos que propicien una estrategia de marketing.</p> <p>Falta de seguimiento postventa a los clientes.</p> <p>Falta de un plan de ventas.</p> <p>Concentración de la actividad comercial y "networking" en la Dirección Comercial</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Mayor tercerización de los servicios de selección de personal de alto nivel de las empresas medianas y grandes.</p> <p>Tendencia ascendente en la demanda de servicios de selección de personal de alto nivel.</p> <p>Participación de la Consultora en foros empresariales locales regulares que permiten el cruce de ideas, contactos y negocios entre sus miembros.</p> <p>Alianza con la asociación INAC que promueve el intercambio de negocios de consultoría a nivel regional entre sus miembros</p>	<p>Incremento de la oferta de servicios de consultoría de recursos humanos.</p> <p>El servicio más común de otras empresas consultoras es justamente el Head-Hunting.</p> <p>El espacio de tiempo entre un proceso y otro nuevo por parte del mismo cliente es significativamente impredecible.</p> <p>Inestabilidad económica y política que afecta a los clientes y su incentivo para crear nuevas posiciones en las empresas o invertir en el área de desarrollo humano de las empresas.</p> <p>Profesionales y ejecutivos buscan oportunidades fuera Ec.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Balseca

IV.B Objetivos y Metas

IV.B.1. Objetivos Comerciales - Servicio

- Impulsar la oferta de tres servicios más en el primer año, adicionales al Hunting, los mismos que pueden ser:
 - Diagnóstico de clima organizacional,
 - Coaching Ejecutivo

○ Evaluación Ejecutiva

- Posicionar a la Firma Consultora como la primera opción de compra entre sus clientes por su excelencia operacional durante los próximos 6 meses. Actualmente, la Firma Consultora es la segunda opción de compra.

IV.B.2. Objetivos de Comunicación

- Difundir los beneficios de los servicios a promocionar, lograr que el cliente se familiarice con la oferta y se interese en los beneficios que puede obtener de manera individualizada.
- Desarrollo de imagen que refleje eficiencia y eficacia, apoyado en la excelencia operacional.
- Desarrollar los medios sociales como medios de comunicación e interacción con los clientes.

IV.B.3. Objetivos de Postventa

- Cuantificar el valor de vida de los clientes, para enfocarse en los segmentos de clientes que necesitan refuerzo y seguimiento.
- Cuantificar los datos de retroalimentación con un enfoque al mejoramiento. Actualmente no existe una disciplina en la generación de informes de satisfacción del cliente, tampoco se utiliza una encuesta o formato alguno de forma recurrente para que el cliente exprese su opinión con respecto al servicio recibido, por tanto la percepción que tiene la Firma de sus clientes puede verse sesgada o incompleta, así mismo no puede compararse con la experiencia entre clientes o de un año a otro.

- Extender el período de relación Cliente y Candidato con la Firma consultora. Con el fin de capitalizar la relación en el tiempo para tener más oportunidades de generación de ventas y fortalecimiento de la imagen.

IV.C Estrategias

Actualmente los esfuerzos por captar y retener clientes consisten un verdadero reto para toda empresa. Los costos y gastos asociados al marketing y dentro de este a la comunicación, promoción y publicidad suelen ser desestimados pues es difícil medir su efectividad. Para una empresa pequeña como la Firma Consultora, las dificultades pueden ser aun más grandes en estos aspectos ya que no existe una estructura de apoyo y las decisiones pueden ser subjetivas e intuitivas reduciendo los beneficios que ésta área de la empresa puede obtener.

Por esta razón, se propone que la Firma invierta en su estructura online, es decir su página web, sus redes sociales en cuentas Facebook y Linked-in. Sería beneficioso concentrar los esfuerzos que sean dirigidos a una estrategia de Inbound Marketing (www.gestiopolis.com) ya que estos ayudarán a que la empresa tenga más presencia virtual y tráfico y posicionamiento en motores de búsqueda con lo cual se espera atraer de nuevos clientes y desarrollar el posicionamiento en los actuales. Actualmente, la Firma Consultora cuenta con un sitio web básico, de corte clásico, informativo y descriptivo de la oferta de servicios sin ningún espacio para la interacción. El primer paso a realizar sería la introducción de la encuesta de servicio online. La encuesta online deberá contener un espacio para obtener el Permiso de Envío de Información, y permita generar marketing de permiso (<http://www.leadsrocket.com>) aun con los clientes actuales. Así desde cero se debe ir construyendo una nueva base de datos sólida que permitirá en el futuro poder utilizar las direcciones de correo institucionales para campañas de introducción de servicios o de refuerzo de marca en lugar de realizar campañas de mailing

masivas que pueden terminar en la carpeta de SPAM, o que no logran superar los sistemas de bloqueo de las empresas. Igualmente, la página web es un espacio excelente para generar contenidos e interacción con los visitantes todo esto redundará en su posicionamiento en los motores de búsqueda.

Por tanto, todas las estrategias previstas en los subsiguientes temas, estarán relacionadas con la premisa de que se debe trabajar desde una perspectiva de inbound marketing o marketing de afuera hacia adentro, y paulatinamente dejar atrás los esfuerzos de outbound marketing o de adentro hacia afuera a través de los mecanismos tradicionales. Durante el primer año se puede seguir recurriendo a ellos mientras se desarrollan los contenidos y los cambios en medios digitales y por tanto deben ser considerados en el presupuesto. El marketing outbound puede entonces trasladarse a esfuerzos de contacto institucional y más “humanos” como pueden ser por ejemplo eventos de presentación de servicio, conferencias, talleres de desarrollo profesional, entre otros.

IV.C.1 Oferta de Servicios

Los servicios de Diagnóstico Organizacional, Evaluación Ejecutiva y Coaching Ejecutivo, surgen como una opción de diversificación de la oferta que se fundamenta en la encuesta de servicio aplicada a los clientes y a través del sondeo. Estos servicios pueden ser promocionados en una primera fase entre los clientes recientemente atendidos ajustando la oferta de acuerdo al tamaño del cliente. Los clientes serán seleccionados de acuerdo a sus características empresariales para ofrecerles el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades, sin embargo, lo más importante es que ya hayan tenido una experiencia satisfactoria con la Firma y ese conocimiento facilite la decisión de invertir en un diagnóstico de la organización o en la evaluación de sus funcionarios o en el coaching ejecutivo.

En el sondeo, se puede apreciar que el 24% de los encuestados solicitan este servicio al menos una vez por año, por tanto existe un nicho de mercado que puede ser satisfecho por la firma. La planificación durante el primer año no requiere una contratación adicional, en primer lugar porque el coaching ejecutivo debe realizarlo un profesional en el área de recursos humanos con vasta experiencia y esas características las reúne el director comercial y en segundo lugar porque igualmente es el Director Comercial la persona que ha supervisado los servicios de head-hunting y por tanto tiene un conocimiento previo tanto de las empresas como de los ejecutivos. Esta interacción y conocimiento previo puede ser un factor de gran valor en la promoción de dicho servicio. El coaching ejecutivo se desarrolla a lo largo de una primera evaluación y entre 6 y 8 sesiones a razón de 1 sesión por semana con el ejecutivo, esta temporalidad facilita la planificación del trabajo paralelamente a la de Head-Hunting.

IV.C.2 Marketing Mix

IV.C.2.a. Comunicación - Promoción

- Elaborar una campaña de información enfocada en las ventajas competitivas y comparativas de la Firma Consultora.
- Promoción directa de los servicios adicionales, dirigida a los clientes actuales.
- Delinear acciones de promoción outbound a través de anuncios publicitarios en medios en revistas económicas de tiraje local y/nacional como Revista Ekos, Revista de la Cámara de Comercio de Quito, Revista Gestión, Revista Líderes. Uno de los medios más atractivos podría ser la emisión de publlirreportajes.

- Desarrollar un marketing inbound a través de un administrador y gestor de medios sociales. Incluir contenido e interacción en página web y redes sociales para generar tráfico.

IV.C.2.b. Precio

- La estrategia de precio que mantiene la firma actualmente está orientada hacia la competencia y busca diferenciarse mediante precios ligeramente más bajos que la empresa líder del mercado. El promedio del fee de honorarios de la Firma es de 1.5, lo que la coloca en la media del mercado. Se ha elaborado el siguiente cálculo para la determinación de los precios de los servicios para el cual se utiliza el dato de precio por hora consultor por un valor de USD245:

Tabla 13 Cálculo del Precio de los Servicios a Promocionar

CALCULO DE PRECIO DE SERVICIOS					
SERVICIOS		Precio por hora	Precio sesión 1h30	No. Sesiones	Precio Servicio
COACHING EJECUTIVO		245	368	6	2205
EVALUACIÓN EJECUTIVA		245	368	2	735
DIAGNOSTICO ORGA.		490	735	10	7350

Fuente: Datos de número de sesiones otorgados por la Firma Consultora
Elaborado por: Adriana Balseca

IV.C.2.c. Plaza

- La Firma Consultora debe afianzar una estrategia de seguimiento al líder del mercado y afianzar su posicionamiento en el mercado en la ciudad de Quito. En razón de que el 57% de sus clientes tienen alcance nacional se desarrollan paralelamente otras plazas, especialmente Guayaquil en donde se concentra la actividad industrial de sus clientes.

IV.C.2.d. Estrategias De Post Venta

- Elaborar una metodología de evaluación, seguimiento y retroalimentación del servicio entregado al cliente. Con base en los reportes de ventas semanales. Nuevamente, el uso riguroso de la encuesta de servicio de manera virtual es el primer paso para construir una base de clientes que ratifiquen su interés en recibir información virtual.
- Crear y mantener una base de datos con la información de los clientes, los servicios adquiridos y los montos. Esta base de datos puede continuar como un archivo del programa Excel pero debe construirse de tal forma que los datos desplegados sean fácilmente utilizados en la generación de informes, situación que al momento no ocurre, pues los formatos de compilación de información no han sido estandarizados.
- Estrategia de fortalecimiento de las relaciones con el cliente, a través de acciones proactivas como por ejemplo premiar la fidelidad de los clientes, aumentar el número de contactos de retroalimentación con el cliente, retomar contacto con clientes antiguos.
- Estrategia de comunicación informativa y promocional de manera sistematizada y selectiva, acorde a cada cliente.
- Comunicar abiertamente el beneficio de la garantía del servicio, como un respaldo de la Firma Consultora hacia la confianza del cliente.

IV.C.3 Ventajas Competitivas

Una de las ventajas competitivas de la Firma Consultora es ser miembro de la Asociación Internacional de Empresas Consultoras – INAC Américas. Esta Asociación, le permite estar en contacto con empresas del ramo en otros países, compartir información de los respectivos mercados locales, y lo más importante compartir contactos comerciales y de clientes; de manera

que, cuando un cliente multinacional requiere un servicio en otro país, la empresa consultora local refiere a este cliente a un miembro de la asociación en aquel país. Esta integración asociativa le permite acceder a la Firma Consultora a clientes multinacionales a través de una referencia ejecutiva de primera mano. La Firma Consultora es la única representante de esta Asociación en el Ecuador por lo que los beneficios son exclusivos.

Adicionalmente, la Firma Consultora cuenta con la licencia de aplicación del método internacional Birkman 360, para la medición de la motivación, el comportamiento, la personalidad, las habilidades sociales entre otras características claves en el desempeño de funcionarios a cualquier nivel. Los derechos de aplicación del método Birkman son exclusivos de la Firma Consultora en la ciudad de Quito y cuenta con 3 consultores capacitados en el análisis e interpretación de los resultados, brindando al cliente fiabilidad en la correcta aplicación de la prueba y posteriormente en la presentación de resultados.

IV.C.4 Ventajas Comparativas

La Firma Consultora mantiene una estructura organizacional compacta que le permite optimizar sus recursos al máximo y concentrarlos en la prestación de servicios a sus clientes, mientras varias de las funciones administrativas como la de sistemas y administración de internet, contable, legal y tributaria son externalizadas a otras pequeñas empresas.

La estructura plana de la empresa facilita la interacción del equipo consultor y promueve la participación de todos los miembros del equipo en la búsqueda de soluciones a los procesos del grupo. Propicia un ambiente confortable, amigable y colaborador que maximiza los resultados.

La estandarización de los procesos de Head-Hunting es producto de la experiencia y el ejercicio creativo de la Dirección Comercial, que ha dado como resultado un método propio "un know how" auténtico que se ha constituido en un factor que brinda consistencia a la oferta de este servicio en particular. Así mismo la atención a los detalles tanto de los requerimientos del cliente como de las diferentes etapas de los procesos de selección, le permite a la Firma alcanzar su objetivo de 95% de fiabilidad con el perfil profesional requerido.

IV.C.5 Posicionamiento

Por medio de la encuesta a clientes de la Firma Consultora fue posible identificar que la Firma es la segunda opción a considerar luego de la empresa líder Samper Consultores. Este hecho es comprensible en la medida que la empresa Samper ya se encuentra 15 años en el mercado y ha gozado mucho tiempo de reconocimiento de marca como hunter de alto nivel, ya que antes la selección de personal era un servicio más genérico y que no buscaba especialización. De acuerdo al sondeo de mercado la Firma Consultora se encuentra en tercera posición de reconocimiento en el mercado local luego de la Firma Samper y la Firma Hunter and Hunter. Este posicionamiento dentro del mercado local concuerda con las aspiraciones de la Firma Consultora en cuanto ésta, al ser una empresa pequeña, no persigue una estrategia de enfrentamiento directo con el líder del mercado sino una posición de seguidor. Sin embargo, el objetivo de la Firma es llegar a ser la primera opción de compra para sus clientes. Para lograrlo es preciso apuntalar la comunicación con cada uno de los clientes, primero durante la etapa de prestación de servicios, afianzar la calidad de servicio entre el cliente-consultor/la consultora y posteriormente en la post-venta de una manera regular con comunicaciones dirigidas al gerente de recursos humanos o al ejecutivo a cargo del proceso en la empresa atendida y también con el candidato. Las comunicaciones pueden ser: encuesta de servicios, oferta de un servicio en

particular como el coaching ejecutivo o el diagnóstico organizacional, dependiendo de las necesidades identificadas en la empresa cliente durante el proceso atendido o por medio de la encuesta. La relación de la Firma con el Candidato contratado es de especial importancia y no es desestimado, ya que en varias oportunidades el candidato contratado se convierte en el vínculo de recomendación profesional para la Firma Consultora.

IV.C.6 Captación y Retención de Clientes

Con base en el análisis de los reportes de venta mensuales de la Firma, es posible establecer el valor de los clientes. El valor de vida de los clientes (www.leadsrocket.com) se puede calcular multiplicando el valor promedio de compra por el número de compras durante el año y por el número de años que el cliente permanece con el proveedor.

$$\text{VLC} = \% \text{COMPRA} \times \text{No. CMPS ANUALES} \times \text{No. AÑOS}$$

En el caso de la Firma Consultora, la fidelidad de los clientes aun se encuentra en desarrollo, sin embargo con los datos históricos se puede hacer una apreciación. Para elaborar el cálculo se han tomado las siguientes premisas:

- Se ha considerado como cliente promedio a aquella empresa que ha comprado servicios en dos años diferentes. El cálculo de la compra promedio se ha obtenido sumando las compras de cada uno de estos clientes y dividiéndolas entre el número de años en los cuales se efectuaron las compras. La media de esas compras arrojó el dato de USD6,352.24
- Para calcular el número de compras por año se realizó un promedio de compras anuales por cliente, y luego se calculó la media de todos los clientes. El resultado es 0.7
- Por último el número de años promedio que el mismo cliente encomienda servicios a la Firma es de 2 años por cliente.

Por tanto al reemplazar los datos en la fórmula, se obtiene que el tiempo de compra promedio de un cliente promedio le representa a la Firma Consultora un ingreso de USD8,893.13. Este dato es significativo, pues también representa el valor en términos de ingresos que le cuesta a la Firma el no retener un cliente.

$$\text{VLC} = \% \text{COMPRA} \times \text{No. CMPS ANUALES} \times \text{No. AÑOS}$$

$$\text{VLC} = 6,352.24 \times 0.7 \times 2$$

$$\text{VLC} = 8,893.13$$

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en el sondeo como en la encuesta a clientes, se ha remarcado la importancia de contar con acciones que generen recomendación directa por parte de los clientes satisfechos de la Firma Consultora. Para lograrlo es preciso completar el proceso de postventa por medio de las encuestas de servicio que deben implementarse de forma rutinaria y por medio de esta información segmentar a los clientes de acuerdo a sus características y necesidades para poder ofrecer servicios a la medida que sean interesantes y denoten mejoras en la productividad de los clientes. Un monitoreo de los clientes creará posicionamiento que redundará en recomendaciones apalancadas por la excelencia operacional.

La retención del cliente puede darse de manera más proactiva desde la Firma consultora, con un acercamiento a sus clientes satisfechos antes de ser requerido, y también alargando el proceso de monitoreo o assesment de los candidatos contratados en las empresas. Actualmente el monitoreo se realiza por una sola vez a los 30 días de haberse efectuado la contratación del candidato. Se realiza por medio de llamada telefónica o entrevista tanto al cliente como al candidato contratado y se realiza una corta evaluación que busca conocer el desarrollo del candidato dentro de la organización, y conocer el nivel de satisfacción tanto del cliente con el nuevo colaborador como del candidato dentro de la cultura organizacional. Si este proceso se

alarga a tres evaluaciones en lugar de una, existirán dos oportunidades adicionales de acercamiento a la empresa cliente, lo que fortalecerá la relación proveedor-cliente, mejorará el posicionamiento de la Firma Consultora y crea oportunidades de venta de nuevos servicios.

A continuación se sintetizan los objetivos, las estrategias y las acciones concretas que pueden implementarse en el corto plazo:

Fig. 38 Matriz de Objetivos, Estrategias y Tácticas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS
OBJ. COMERCIALES Diversificación: Posicionamiento	Promocionar tres servicios adicionales Estrategia de atributo basada en la excelencia operacional, resultados y marketing relacional	Prospección selectiva entre clientes actuales y antiguos Visita de representante y carta-oferta a la medida del cliente Seguimiento planificado
OBJ. COMUNICACIÓN Difundir beneficios Desarrollo de Imagen Desarrollo de Interactividad	Realizar INBOUND marketing a través de medios sociales. Posicionamiento del website en buscadores (Google y Yahoo), para Dar a conocer públicamente comentarios de satisfacción de	Contratar servicios profesionales y/software de administración de Incluir en el website de la Firma los comentarios positivos de los Encuesta de servicios online con botón de permiso para envío de Generar contenidos en el website para estimular el tráfico de Publicar resultados de encuestas de servicio.
OBJ. DE POSTVENTA Aumentar el valor de vida de los clientes Extender y fortalecer la relación Cliente y Candidato-Firma	Monitoreo de los períodos de compra, comparar con el valor de Promover la retroalimentación y la interacción con la encuesta.	Crear y mantener una base de datos CRM. Sistemática y estandarizada. Envío de factura escaneada por email con link a la encuesta online. Aumentar el seguimiento de candidato y cliente de 1 monitoreo a 3 (1 mensual a partir de la contratación

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Adriana Balseca

IV.D. Reglas y Política

El desenvolvimiento de las actividades rutinarias en el curso de la prestación de servicios profesionales están supeditadas a las normativas internas en cuanto a todos los pasos que deben seguirse durante el proceso de los diferentes servicios, y así mismo la política en cuanto a la línea de dirección que el personal debe seguir para aclarar dudas, comunicar dificultades u obtener apoyo. Al tratarse de una pequeña empresa la comunicación es más fluida y directa, las inquietudes de clientes y consultoras se resuelven con agilidad y oportunidad, ya que la línea de organización es plana.

Como se ha indicado, la estructura organizacional tiene su eje coordinador en la figura de la Dirección Comercial, esta posición integra las actividades del equipo consultor y organiza la distribución de procesos relacionando las habilidades de los/las consultores con respecto a la dificultad del proceso y características del cliente. Esta posición también realiza la prospección de clientes, levanta información cuando se trata de clientes nuevos, prepara ofertas, define las estrategias comerciales, determina gestiones administrativas, selecciona y contrata personal.

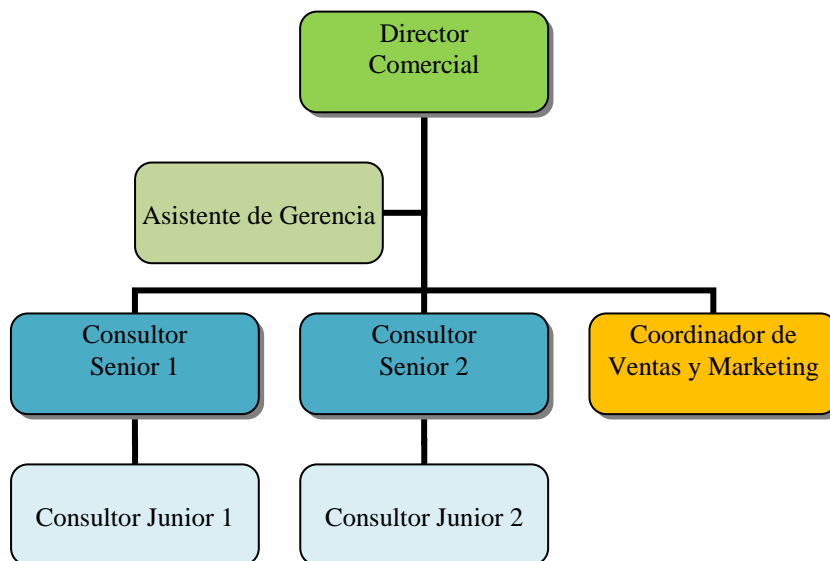
El equipo consultor se diversifica en equipo sénior y junior. Las consultoras sénior cuentan con título profesional en psicología y/administración de empresas. Tomando como ejemplo el servicio de Head-Hunting, son las personas que gestionan el proceso desde su inicio, lo cual implica participar en las reuniones de trabajo con el cliente para perfeccionar perfiles, desplazarse hasta las instalaciones de la empresa cliente para realizar levantamiento de información, desarrollar los procesos de búsqueda, realizar pruebas y entrevistas a los candidatos, preparar informes parciales, presentar informes finales, coordinar entrevistas candidatos-clientes y por último dar una apreciación consultiva y objetiva en la última ronda de selección.

La administración de la oficina está a cargo de una Asistente de Gerencia, esta persona se encarga de la recepción de la oficina, elaboración de facturas, seguimiento de cobranzas, elaboración de informes de ventas mensuales, elaboración y envío de ofertas, coordina y transmite la información contable y tributaria a las empresas gestoras de estas actividades.

Como se ha indicado antes, se hace necesaria la participación de un profesional en el área de administración y marketing que pueda desarrollar las gestiones de comercialización, red de contactos institucional, planificación de ventas, visitas a los clientes, elaboración de ofertas a la medida de los clientes, procesamiento de la información proveniente de las encuestas de servicio, elaboración de campañas publicitarias, supervisión y monitoreo de inbound marketing.

Por tanto se propone que el organigrama crezca de la siguiente manera:

Fig. 39 Organigrama propuesto



Elaborado por: Adriana Balseca

IV.E. Procedimientos

Una vez identificada la necesidad de crear una posición que cumpla expresamente con las funciones de comercialización, ventas y post – venta, es posible indicar en detalle los procesos internos que añadirán valor a la gestión comercial:

- a.** *Prospección selectiva de clientes:* Con base en el detalle de cartera de la Firma, se ha identificado que el 11% de las ventas de Head-Hunting se refieren a procesos de selección de alta dirección y el 34% a selección de Gerencias Medias. Por otro lado, se ha identificado a 14 empresas que han generado facturación en más de USD20,000 dólares (cada una) entre el 2012 y 2013, por ejemplo: Conclina, Alcatel, Inditex-Zara, Chaide y Chaide, Banco Pichincha, Armajaro, UDLA, Ecuasistencia, La Llave y Humana, entre otras. Concretamente, es posible realizar prospecciones selectivas de clientes en grupos con características similares como este grupo y determinar a cual le beneficia más un coaching, una evaluación o un diagnóstico organizacional. Otros factores de segmentación pueden ser: fecha de prestación (clientes que hayan efectuado adquisición de servicios entre el 2012 y 2013), clientes que han adquirido servicios 1 sola vez, grupo de clientes recurrentes, clientes con mayor contribución a la cartera, entre otros.
- b.** *Propuesta individualizada* Una propuesta interesante para las empresas clientes puede ser el coaching ejecutivo de las posiciones contratadas. Debe por tanto elaborarse una carta-oferta con la descripción del servicio propuesto y exponer los beneficios del coaching enfocados a la realidad del cliente. Por ejemplo el coaching ejecutivo puede ser útil a la empresa que haya contratado a través del servicio de Head-Hunting a un alto Directivo o a un ejecutivo de Gerencia Media, el servicio es relevante en estos casos porque ayuda a que el ejecutivo se integre mejor a la organización, se libere de paradigmas, supere las

dificultades que implica la adaptación a una nueva cultura organizacional, y potencialice sus fortalezas. Otro ejemplo de oferta individualizada puede ser el servicio de evaluación ejecutiva, dirigida a las empresas medianas que tienen su capacidad limitada para llevar a cabo estos estudios. De igual manera el Diagnóstico de Clima Organizacional, puede estar dirigido a las empresas que están en crecimiento, PYMES, o de las que se conozca que tienen alta rotación.

El servicio de coaching puede ofertarse con un descuento porcentual del valor total del servicio o se puede realizar el diagnóstico del ejecutivo de manera gratuita y se cobraría el proceso de coaching subsiguiente. Como se ha explicado en el capítulo uno, el coaching es una herramienta de retención y revalorización de las habilidades de los profesionales. A niveles internacionales, como en Europa, específicamente en España, el coaching ejecutivo se realiza a través de 6 sesiones con un precio promedio de 1000 euros por sesión. En el mercado local, de acuerdo a la Asociación de Empresas Consultoras de Recursos Humanos, el coaching ejecutivo se divide normalmente en 6 u 8 sesiones, el precio del servicio varía de acuerdo al proveedor pero se ubica en un rango de entre USD350 y USD500 por sesión, es decir USD2100 y USD3000 por servicio.

- c.** *Planeación de Ventas y Visitas a Clientes* Como se ha observado en la encuesta y en el sondeo, la entrevista personal y el correo electrónico son herramientas que pueden utilizarse para promocionar los servicios, nuevamente sería el Coaching ejecutivo el servicio que tiene mayor oportunidad de éxito ya que se implementación es mínima y existe una necesidad insatisfecha entre los clientes.
- d.** *Creación de una base de datos* con la información por cliente en cuanto a datos de contacto (especialmente actualizar la información de las posiciones gerenciales y con

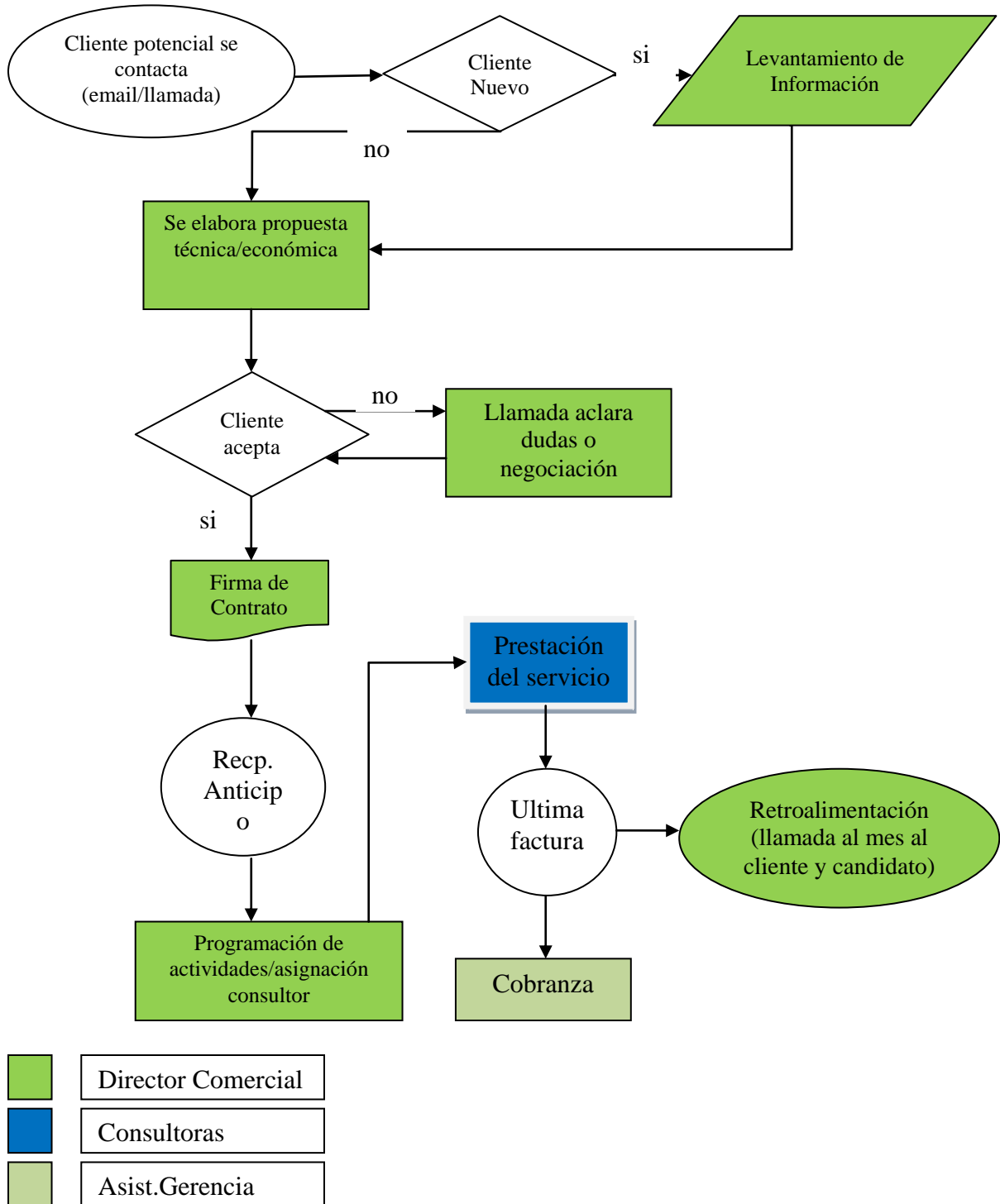
especial atención la gerencia de recursos humanos), frecuencia de compra, rango de precios contratados, procesos atendidos. Esta es una actividad que debe desempeñarse de manera cotidiana.

- e. *Diseño de material promocional*, sean estos: cartas personalizadas, correos electrónicos personalizados, coordinación con los servicios de administración del sitio web para el diseño e inclusión de contenidos, vínculos.
- f. *Coordinación de eventos publicitarios*, como se ha visto en el sondeo un 24.42% de los encuestados han reconocido la marca de firmas consultoras a través de medios escritos, concretamente revistas especializadas, siendo este un porcentaje importante y el segundo más alto luego de la recomendación personal/profesional, es viable una planificación de al menos 4 eventos publicitarios por estos medios que pueden ser anuncios o publirreportajes en revistas especializadas en negocios como la Revista Ekos (medio con el cual ya se ha pautaado anteriormente), la Revista Gestión y la Revista Criterios (Cámara de Comercio de Quito) y la Revista Líderes (Diario el Comercio).

El proceso de toma de decisiones de la coordinación de ventas y marketing se hará de manera consultiva con la dirección comercial de la Firma por cuanto se hace necesario establecer un cronograma de actividades que pueda establecer los tiempos requeridos para impulsar estas acciones.

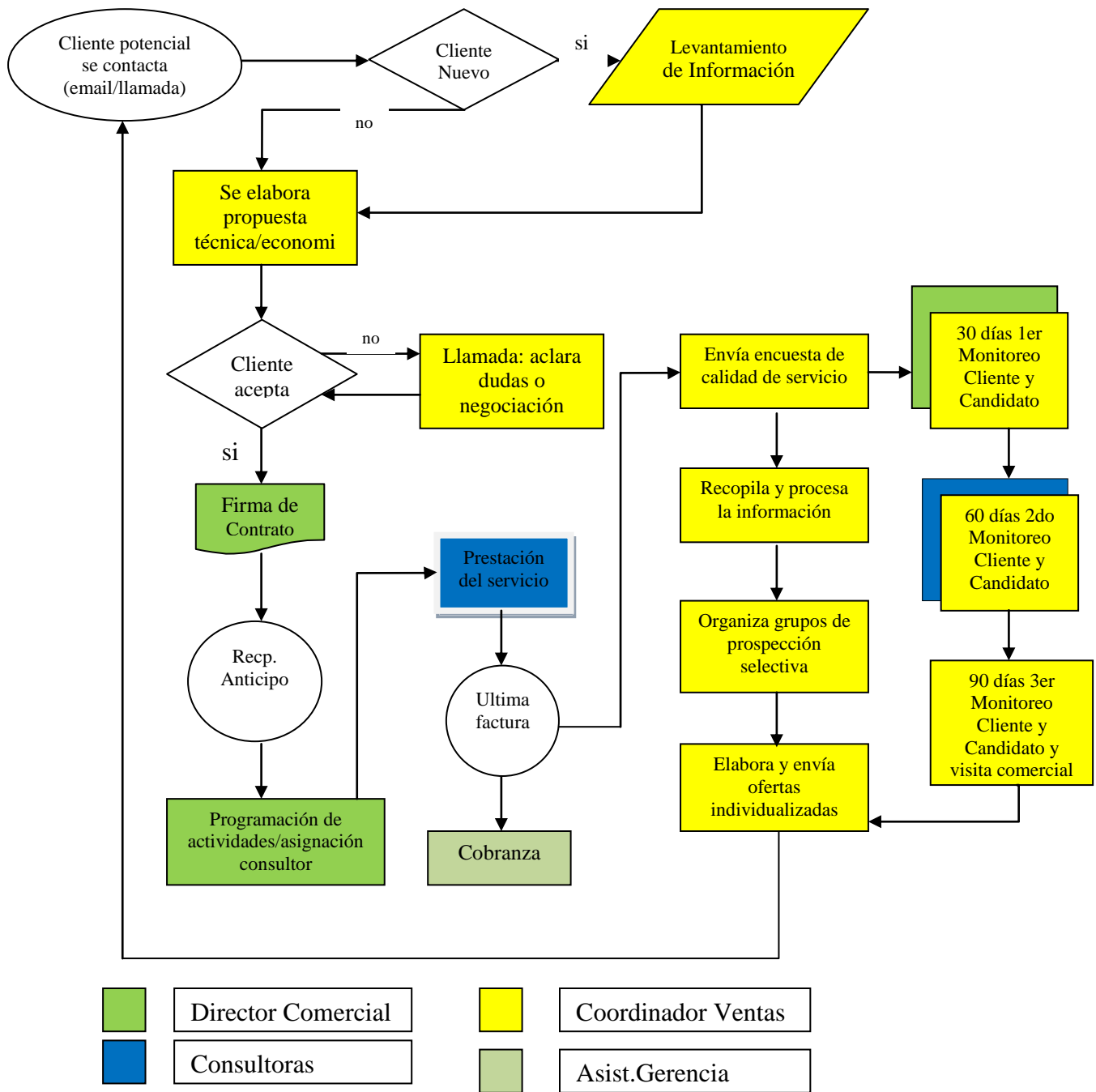
De acuerdo a lo propuesto los procesos productivos del grupo consultor podrían beneficiarse de las actividades de ventas como se demuestra en los siguientes flujogramas:

Fig. 40 Proceso de Ventas Actual



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Adriana Balseca

Fig. 41 Proceso de Ventas Propuesto



Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Adriana Balseca

IV.F Presupuesto

Para considerar alternativas dentro del esquema comercial es importante tener en cuenta la naturaleza intangible de los servicios que ofrece la Firma, la amplia variedad de tipo de procesos y precios de acuerdo a diferentes variables (negociación, tamaño del proceso, importancia del cargo, número de procesos paralelos de un mismo cliente) que implican una temporalidad espaciada e irregular de los clientes.

Por otro lado, se conoce que el porcentaje promedio de crecimiento de la Firma es del 19% anual, sin embargo, se nota una pronunciada tendencia descendente, ya que el crecimiento entre el año 2011 al 2012 fue del 15% y del 2012 al 2013 fue del 7%.

Las mayores implicaciones de costos y gastos que la Firma Consultora debe considerar son :

- Contratación de un Coordinador de Ventas y Marketing
- Inversión en desarrollo de marketing inbound
- Inversión en publicidad outbound

Para el presupuesto del año 2014 se toma como base los movimientos históricos de ventas, por tanto es posible predeterminar que la contratación de un profesional que se dedique exclusivamente a impulsar las ventas y la generación de nuevos contratos genere un incremento en las ventas brutas del 15%, sustentado en la promoción y venta de nuevos servicios, mejoramiento en el posicionamiento y mejoramiento en la retención de clientes. Este rubro aumentará el costo de ventas, igualmente los costos asociados a la posición como IESS y movilización. La posición requiere de un profesional en el área de administración, marketing o finanzas y que cuente con experiencia en venta de servicios. Este profesional, tendría una

remuneración básica de acuerdo al mercado laboral de USD1000, contaría con bono para movilización de USD200 y comisiones sobre ventas en contrato del 10%, tomando en cuenta que ya existe una base de clientes vigente sobre la cual trabajar. Esto genera un impacto al costo de ventas del 17%.

Por otro lado la inversión en publicidad outbound sería para el año 2014 de USD6000 este valor representa 6% del costo de ventas y cubre dos anuncios de media página en ediciones especiales y dos publlirreportajes en revistas de negocios. Se prevé también la realización de un evento institucional por un valor de USD3600 que representa un 4% del costo de ventas y estaría dirigido a clientes del año 2012 y 2013.

La inversión en desarrollo de inbound marketing, se realiza a través de la contratación de servicios especializados de administración web y redes sociales, por un valor anual de USD7200 que representa el 8% del costo de ventas.

Se considera un incremento del 50% en los gastos de artículos promocionales, por un valor de USD3600 que representa 4% del costo de ventas y sería utilizado en las fiestas navideñas para la compra de 200 unidades de artículos promocionales.

Por último los gastos de viaje y de representación también sufrirían un aumento del 30% considerando que durante el primer año el coordinador de marketing también se desplazará a otras ciudades.

En resumen para cubrir los costos y gastos programados en el plan de marketing, durante el 2014 existirá un incremento del 38% en el costo de ventas con respecto al período del 2013.

Ver Anexo 1.

Tabla 14 Presupuesto Costo de Ventas 2014

Gastos de Ventas	Mensual	Anual	%cto.vtas		%ing.Bruto	
Sueldo Coordinador Vtas	1,000.00	12,000.00	13%		3%	
IESS patronal	113.90	1,366.80	1%		0%	
Mobilización	200.00	2,400.00	3%	17%	1%	4%
Comisiones	1,700.00	44,488.19	47%		10%	
Gasto publicidad	500.00	6,000.00	6%		1%	
Administración inbound Mkt	600.00	7,200.00	8%		2%	
Eventos	300.00	3,600.00	4%		1%	
Art. Promocionales	300.00	3,600.00	4%	22%	1%	5%
Gastos de viaje	650.00	7,800.00	8%		2%	
Gastos de representación	520.00	6,240.00	7%	15%	1%	3%
Total gastos de ventas	5,883.90	94,694.99				

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Anexo 3
Elaborado por: Adriana Balseca

Se considera que el nuevo ejecutivo y la implementación de las acciones de marketing son una inversión, aunque contablemente (estado de pérdidas y ganancias) se registran como un gasto. Los gastos que se toman en cuenta en el presupuesto afectan al área de ventas, consecuentemente se registran en el costo de ventas. En la primera columna se indican los gastos mensuales y en la segunda el acumulado anual presupuestado con sus respectivos totales.

Al compararse con los año 2013 (tabla 15 a continuación), se puede indicar que los cambios se relacionan con los gastos de publicidad, los mismos que representan un 22% del costo de ventas, el 17% del costo de ventas se relaciona con la contratación de un coordinador de ventas y los gastos asociados (IESS y movilización). El pago por comisiones se incrementa también por la participación del coordinador de ventas y representa un 47% del costo de ventas, mientras que los gastos de representación y gastos de viaje constituyen el 15%.

El incremento en el costo de ventas propiciará un aumento en las ventas de las cuales se genera una utilidad neta de USD41,747.49 y el total invertido asciende a USD35,609.61, con lo cual se obtiene un retorno sobre la inversión ROI igual a 117%.

Tabla 15 Retorno sobre la Inversión propuesta para el período 2014

COSTO DE VENTAS	2014	2013	VARIACION Inversion
Sueldo Coordinador Vtas	12,000.00	0	12,000.00
IESS patronal	1,366.80	0	1,366.80
Movilización	2,400.00	0	2,400.00
Comisiones	44,488.19	38685.38	5,802.81
Gasto publicidad	6,000.00	2400	3,600.00
Administración inbound Mkt	7,200.00	0	7,200.00
Eventos	3,600.00	4800	(1,200.00)
Art. Promocionales	3,600.00	2400	1,200.00
Gastos de viaje	7,800.00	6000	1,800.00
Gastos de representación	6,240.00	4800	1,440.00
Total	94,694.99	59085.38	35,609.61
UTILIDAD NETA DEL PERIODO	41,747.49	39223.82	
ROI= UTILIDAD NETA - INVERSION/ INVERSIÓN			
VARIACION utilidad neta 2013 vs 2012	(2,600.99)		
VARIACION utilidad neta 2014 vs 2013	2,523.67		
VARIACION Inversión 2014 vs 2013	35,609.61		
UTILIDAD NETA 2014	41,747.49		
INVERSION EN EL PROYECTO MARKETING	35,609.61		
ROI DEL PROYECTO 2014	(41747.49-35,609.61)		117%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias, Anexo 3
Elaborado por: Adriana Balseca

Fig. 42 Ejemplo de tarifario de publicidad en medio impreso

Precios 2013	Valor
PAGINAS INICIALES DOBLES	\$3.000,00
1 PAGINA DERECHA	\$1.500,00
1/2 PAGINA	\$900,00
PAGINAS ENFRENTADAS	\$2.400,00
CONTRA PORTADA EXTERIOR (contrato anual solamente)	\$4.000,00
CONTRA PORTADA INTERIOR	\$2.000,00
INFORMACIÓN COMERCIAL (publireportaje)	\$1.650,00

Tarifas no incluyen el 12% del IVA; si incluyen 15% de comisión de agencia de publicidad

Fuente: www.ekosnegocios.com

Fig. 43 Ejemplo de tarifario publicidad en medio virtual (revista online)

TIPOS, COSTOS Y CARACTERÍSTICAS DE BANNERS

BANNERS

- 1 Banner superior (728x90 px)
- 2 Box banner (300x250 px)
- 3 Banner (468x60 px)
- 4 Skyscraper (160x600 px)
- 5 Rich media*

Requerimientos principales

Debe estar realizado en resolución a 72 dpi. Se debe adjuntar el link a donde deberá estar dirigido. Tener la medida exacta del lugar que se haya establecido pautar.

DATOS

¿Qué es el CPM?
Siglas en inglés que significa Costo Por Mil, en este sistema el anunciante paga por la cantidad de impresiones que ha recibido.

¿Qué es el CPC?
Siglas en inglés que significa Costo Por Clic, en este sistema el anunciante paga por la cantidad de clics que ha recibido en su banner. Aproxo para control.

¿Qué es el CTR?
Tasa de clics, es decir la división entre la cantidad de clics recibidos por la cantidad de impresiones en el lapso de la campaña.

¿Qué son las impresiones o páginas vistas?
Es el momento que se muestra una página de un sitio web. Si un navegante revisa un sitio, cada vez que ingresa a una sección diferente se tomará como impresión de página o impresiones. Un visitante puede tener varias impresiones.

¿Qué son las visitas?
Usuarios únicos a un sitio web, no importa hasta donde se dirija dentro del sitio, se contabilizará como un visitante.

ESTADÍSTICAS | En comparación con los meses Abril - Mayo 2009
Estadísticas generadas por Google Analytics. Colocación y manejo de la publicidad mediante OpenX.

Panel
01/05/2009 - 30/05/2009

Uso del sitio

- 37.635 Visitas
- 143.930 Páginas vistas
- 3,82 Páginas/visita

48,13% Porcentaje de rebote
00:04:12 Promedio de tiempo en el sitio
55,81% Porcentaje de vistas nuevas

38.261 visitas provinieron de 92 países/territorios.

País/territorio	Visitas	Páginas/Vista	Promedio de tiempo en el sitio	Porcentaje de vistas nuevas	Porcentaje de rebote
Ecuador	19.198	4,01	00:04:38	58,78%	46,75%
United States	8.329	4,30	00:04:39	35,77%	40,22%
Spain	2.107	4,08	00:04:26	62,85%	42,44%

Fuente: www.vistazo.com

IV.G Balance Score Card de Marketing

IV.G.1. Marco Conceptual

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control empresarial desde el punto de vista estratégico, que permite medir los parámetros básicos de desempeño en una organización. Desde sus inicios en 1992 ha sido sujeto de modificaciones en función de las necesidades de las empresas, sin embargo el énfasis que se persigue es que sea una herramienta, clara y de fácil entendimiento. Los cuadros de mando también pueden existir para áreas más reducidas de la organización, por ejemplo el Cuadro de Mando Operativo expone índices relacionados con las variables operativas pueden ser bien diarios, semanales o mensuales.

IV.G.2. La Metodología

El Cuadro de Mando Integral representa la visión estratégica del conjunto. El método de Kaplan y Norton es el más utilizado porque recoge variable financieras y no financieras. El Balanced Scorecard se compone de 4 áreas de perspectiva: la financiera, el cliente, interna, aprendizaje o crecimiento. Siendo la perspectiva financiera aquella relacionada con la creación de valor para los accionistas. La perspectiva del cliente, tiene relación con el posicionamiento en el mercado y en los segmentos. La perspectiva interna elaborará indicadores de los procesos internos críticos que inciden en el posicionamiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se relaciona con los recursos materiales y las personas.

Considerando que el área de Marketing y Ventas tiene gran peso en lo atinente a la perspectiva del cliente, en este trabajo se plantea la necesidad de incorporar índices clave (Key Performance Indicators – KPI's) que permitan establecer metas y cuantificar resultados orientados a la realización de los objetivos planteados en este plan, pero al mismo tiempo también se ve involucrada la perspectiva interna relacionada con los procesos internos que

inciden en el posicionamiento. Los indicadores ayudarán a medir las acciones que se tomen en las siguientes instancias del área comercial:

- Comercialización
- Comunicación
- Post-Venta

IV.G.3 Matriz

Como se ha indicado la matriz se ha construido en torno a los objetivos y estrategias planteados anteriormente. El objeto de la misma es convertir las metas en valores cuantificables, por tanto se desglosan a continuación los componentes de cada objetivo.

El programa de comercialización tiene como fin último incrementar las ventas brutas en un 15% anual. Este 15% representa el 100% de objetivo a cumplir. Para lo cual se prevén dos factores de incidencia. El primero, la diversificación en la venta de servicios. Para medir el progreso el indicador aplicado será el porcentaje de contribución a las ventas brutas por tipo de servicio y se establecen metas de ventas tanto porcentuales como en número de unidades de procesos para poder alcanzar el incremento propuesto. El segundo factor, que incide en el incremento de ventas brutas, es el posicionamiento, la mejora del posicionamiento se monitorea a través de encuestas por lo cual el porcentaje de reconocimiento de marca o “top of mind” deberá ser medido por medio de las encuestas de servicios (dirigida a clientes) y una encuesta de mercado (dirigida a público empresarial), para desarrollar el posicionamiento se plantean 2 campañas de mailing (1 personalizada – felicitación por cumpleaños y otra genérica – tarjeta de navidad virtual), desarrollo de 1 evento institucional anual, y campaña publicitaria clásica outbound a través de publicidad en medio escrito.

El programa de comunicación, plantea tres factores. El primero, la difusión de beneficios de los servicios. El segundo, el desarrollo de la imagen institucional. Y el tercero la implementación de interactividad con el cliente a través del sitio web de la Firma Consultora y redes sociales. La medición del desarrollo de la comunicación se logrará básicamente a través del monitoreo de redes sociales y del sitio web, por tanto los indicadores de control serán los números de visitas y posteo de comentarios, se toma como mínimo un número de 50 interacciones con cada uno de los medios para el primer año que se espera incrementar en 100% año a año. También se considera el hecho de que el sitio web de la Firma Consultora no está bien configurado con respecto a los parámetros de búsqueda de los motores Google y Yahoo bajo premisas como: “Headhunting Ecuador”, “Recursos humanos Ecuador”, o “Consultora de Recursos Humanos Ecuador”, lo que tiene como consecuencia que las referencias a la Firma Consultora aparecen a partir de la cuarta página de los resultados de búsqueda. Para aumentar las posibilidades de éxito del programa de comunicación se ha previsto la inversión en servicios de administración y gestión de social media, por lo cual se prevé como primer paso la cotización y selección de estos servicios. El avance en el posicionamiento en buscadores se mide justamente monitoreando la posición de aparición del sitio web al iniciar búsquedas con palabras clave.

El programa de postventa, es el ámbito en donde se puede realizar el mayor impacto de fortalecimiento de la Firma Consultora a nivel comercial, posicionamiento y diferenciación. Paralelamente las mejoras aplicadas serán notables desde el punto de vista del cliente ya que al momento no se realizan esfuerzos definidos en este sentido.

El programa de postventa se gestiona por medio de dos factores:

1. El aumento del valor de vida del cliente promedio, este factor tiene que ver con el tiempo de permanencia de cada cliente con la Firma Consultora. Las implicaciones comerciales tienen que

ver con la recompra y el monto de venta. Las estrategias aplicables se enfocan en acciones de comunicación y promoción de beneficios puntuales para los clientes actuales y con especial interés los clientes frecuentes o fieles, para los cuales no se ha implementado hasta la fecha ninguna acción que reconozca su preferencia hacia la firma consultora. Por tanto una de las acciones a realizar es un plan de premios para los clientes más frecuentes que debe ser variada en su composición y aplicación. Por ejemplo se puede elaborar una gama de premios que pueden ir desde artículos promocionales hasta servicios gratis dependiendo de la contribución del cliente a la facturación.

2. La extensión y fortalecimiento de la relación tripartita de cliente – candidato – y Firma Consultora. Este factor tiene implicaciones en el posicionamiento de la Firma Consultora con sus clientes y también en cuanto a los esfuerzos de diferenciación que inciden en la ventaja comparativa.

Por esta razón se prevén dos puntos de acción. El primero la creación de un sistema CRM que por una parte garantice información actualizada de cada cliente en un formato estandarizado y por otro lado sea útil en el monitoreo de las compras por cliente, con el fin de hacer seguimiento y refuerzo de clientes.

Otra área de complementación a través de la postventa se realiza por medio de una extensión en la retroalimentación de los servicios de Hunting, aumentando el monitoreo de 1 vez a 3 ocasiones durante 3 meses consecutivos. Estas acciones de monitoreo se realizarían siempre por el coordinador de ventas junto con el Director Comercial en la primera entrevista de retroalimentación como representante máximo de la Firma, en una segunda entrevista junto con la consultora a cargo como ejecutora del proceso de selección y una última por parte del coordinador de ventas solo, ya como paso hacia una entrevista comercial. La importancia del

aporte de cada funcionario de la Firma en cada una de las retroalimentaciones asienta la presencia de la Firma a nivel institucional dentro del proceso de retroalimentación y en la percepción del cliente y respalda la figura del coordinador de ventas para que posteriormente este funcionario tome a cargo futuras comunicaciones y gestiones comerciales directamente con el cliente ya desligado del servicio prestado anteriormente. El indicador de cumplimiento del programa de postventa será el número de recompras en el año y un incremento de recompras del 10% anual.

Fig. 44 Matriz Balance Score Card, Área de Comercialización y Marketing

Programa	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2014				
							Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
									DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% -
COMERCIALIZACION 23%	INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% Vtas BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS Vtas BRUTAS HISTORICAS	3%	10%			
				Desarrolla Servicios a la medida del cliente	% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 10 serv.	30%			
				Envía propuestas / seguimiento	%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 10 serv	30%			
					%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		3% 2 serv	30%			
		Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% tTop of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /60%	15%			
					% tTop of Mind EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 40%	15%			
					EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	80% CONTACTOS	25%			
					EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	80% CONTACTOS	25%			
					PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	4 ANUNCIOS	10%			
					EVENO ANNUAL	100% REALIZADO	50 asistentes	10%			
COMUNICACION 40%	DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	50	25%			
				No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	50	25%				
				No. contactos Linked-In	NO EXISTE REGISTRO	50	25%				
				Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	1ra Pagina	25%				
	DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Generar tráfico hacia el website	Se postean micro artículos de recursos humanos. Se monitorea la actividad semanalmente	No. de "likes" facebook	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	50	25%			
					No. de visitas pag.web.		50	25%			
		Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Posteo de artículos de interés en website Publicar comentarios de clientes satisfechos	No. de visitas pag.web.		50	25%			
					Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)		1ra Pagina	25%			
	IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos solida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No de Clientes Atendidos en el año	35%	50%	50%			
					No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	100 CUENTAS E-MAIL SOLIDAS	50%			
POSTVENTA 35%	AUMENTAR VALOR CLIENTE 50%	Motivación de compra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	↑ 22% tend. decreciente 66 recompras	66 recompras	50%			
	EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo			1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%			

Indicador del Proyecto	2015					2016					2017					2018				
	Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
			DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%			DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%			DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%			DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%
% Vtas Hunting/Vtas brutas	3%	10%				3%	10%				3%	10%				3%	10%			
% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas	5% 12 serv	30%				5% 13 serv	30%				5% 15 serv	30%				5% 16 serv	30%			
%Vtas Coach/Vtas Brutas	2% 12 serv	30%				2% 13 serv	30%				2% 15 serv	30%				2% 16 serv	30%			
%Vtas Diag Org/Vtas Brutas	3% serv	30%				4% 3 serv	30%				3% 3 serv	30%				4% 4 serv	30%			
% (Top of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	1er lugar /65%	15%				1er lugar /70%	15%				1er lugar /75%	15%				1er lugar /75%	15%			
% (Top of Mind EMPRESAS 1 vez al año	2do lugar/ 45%	15%				2do lugar/ 50%	15%				2do lugar/ 55%	15%				2do lugar/ 55%	15%			
EMAIL FELICITACIÓN	90% CONTACTOS	25%				90% CONTACTOS	20%				90% CONTACTOS	20%				90% CONTACTOS	20%			
EMAIL NAVIDEÑO	90% CONTACTOS	20%				90% CONTACTOS	25%				90% CONTACTOS	20%				90% CONTACTOS	20%			
PUBLICIDAD MEDIOS	4 ANUNCIOS	10%				4 ANUNCIOS	10%				90% CONTACTOS	10%				90% CONTACTOS	10%			
EVENO ANUAL	60 asistentes	15%				70 asistentes	15%				80 asistentes	20%				100 asistentes	20%			
No. de visitas pag.web.	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
No. de "likes" facebook	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
No. contactos Linked-in	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	5to puesto	25%				2do puesto	25%				1er puesto	25%				1er puesto	25%			
No. de "likes" facebook	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
No. de visitas pag.web.	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
No. de visitas pag.web.	100	25%				200	25%				400	25%				800	25%			
Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	2do puesto	25%				2do puesto	25%				1er puesto	25%				1er puesto	25%			
% Encuestas de servicio completadas Vs No de Clientes Atendidos en el año	80%	50%				90%	50%				95%	50%				97%	50%			
No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	120	50%				140	50%				No. Total de Clientes	50%				No. Total de Clientes	50%			
No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	83 recompras	50%				103 recompras	50%				120 recompras	50%				161 recompras	50%			
	3 feedback por proceso	50%				3 feedback por proceso	50%				3 feedback por proceso	50%				3 feedback por proceso	50%			

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN

Como se ha descrito anteriormente, la Firma Consultora cuenta con la ventaja de ser pequeña y mantener una estructura plana que le permite ser flexible, abierta a los cambios y mejoras.

Por esta razón se prevé que la implementación de este plan de marketing puede lograrse en un plazo corto ya que la decisión depende básicamente de la Dirección Comercial.

Una vez que se cuente con la autorización del caso, vendría la contratación de un profesional para cubrir la posición de Coordinador de Ventas y Marketing. Una inducción esmerada es recomendable para que la persona en la posición cuente con el conocimiento sobre los servicios y procesos consultivos de la Firma.

Durante las tres primeras semanas mientras se realiza el proceso de inducción de la persona a cargo de la Coordinación de Marketing, ya se puede realizar la agrupación de clientes de acuerdo a las referencias anteriores, esa segmentación que involucra revisar los registros históricos de la Firma puede durar hasta tres semanas. Sin embargo, paulatinamente ya se puede también avanzar con el diseño de las ofertas por servicio, ya que la información general será la misma para todas las ofertas, lo que variará son los términos contractuales y la precisión del enfoque a las características del cliente.

Conociendo las metas de ventas asentadas en el BSC de Marketing y con el material promocional y de oferta en desarrollo ya se puede elaborar el plan de ventas mensual y semanal y también realizando la gestión de contacto de acuerdo a la segmentación para conseguir citas y realizar las visitas profesionales a los clientes. Las primeras visitas dentro de las semanas 6 a 8,

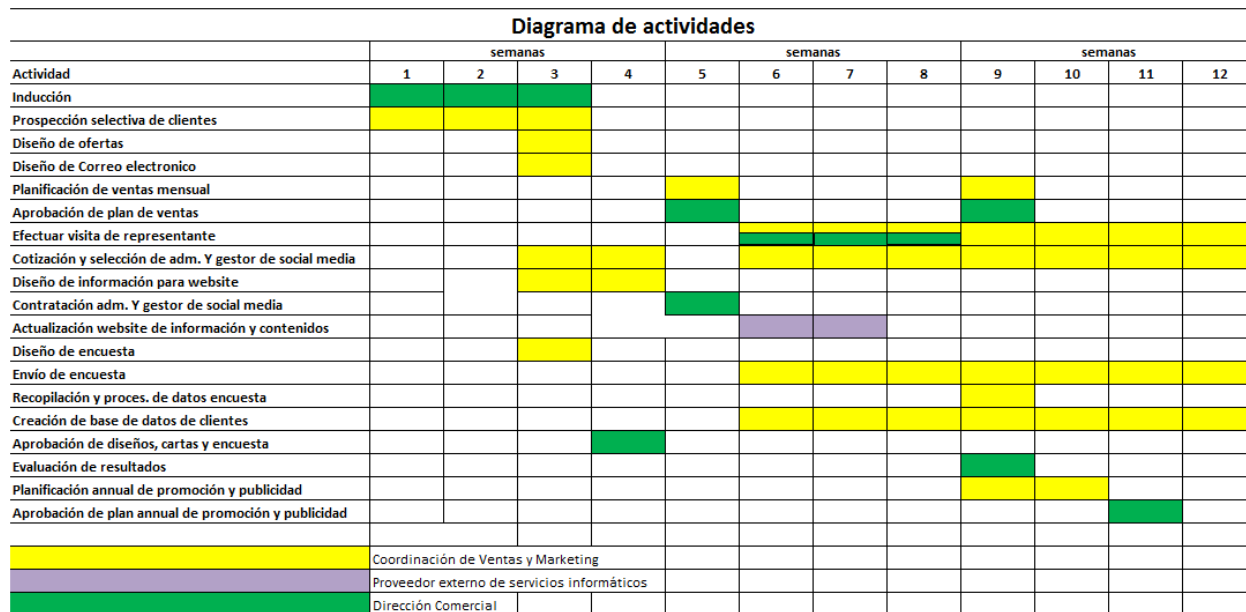
se prevé la participación a manera de inducción de la Dirección Comercial, justamente con el objeto de generar una red de contactos o "networking" con el coordinador de ventas y marketing.

Se prevé el diseño para la actualización de la información en el sitio web de la Firma así como la introducción de nuevos contenidos, por lo cual se necesita también un período de preparación, este debe estar enmarcado en los parámetros expuestos en los objetivos y estrategias y posteriormente se transmitirá al proveedor de administración y gestión del sitio web y redes sociales quien será el ente ejecutor de las acciones técnicas de mejora en el sitio web. Una de las prioridades en el mejoramiento de medios digitales será la creación del vínculo a las encuestas de servicio online, de modo que puedan ponerse a disposición de los clientes en el menor plazo posible.

La planificación de promoción y publicidad en medios debe realizarse una vez en el año (con preferencia en el primer trimestre) y determinar con antelación las fechas de publicidad y la programación de gastos.

El diagrama de Gantt es una herramienta de administración de procesos que plasma con mayor precisión el tiempo requerido para las diferentes actividades y su influencia o dependencia en otras áreas de la organización.

Fig. 45 Diagrama de Gantt para los procesos de la coordinación de ventas y marketing



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Adriana Balseca

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de este proyecto de Asesoría en la gestión de Ventas y Marketing para la Firma Consultora de Recursos Humanos y HeadHunting en la ciudad de Quito, ha demostrado la gran complejidad que existe en la toma de decisiones que tiene su origen en las numerosas y diferentes variables que componen la prestación de servicios especializados de alto nivel.

Por medio de un análisis minucioso de las actividades, información histórica y dinámica en la prestación de estos servicios, se pueden identificar las siguientes características:

1. Concentración de los esfuerzos de la Firma Consultora en brindar un alto nivel de calidad en las búsquedas y selección de ejecutivos y a su vez en hacerlo en el menor tiempo posible sin comprometer los resultados. El lograr que estas dos variables coexistan y se perfeccionen ha creado una imagen de excelencia operacional para la empresa dentro de un medio que está en pleno desarrollo y que cuenta con numerosos competidores.
2. A pesar de que la Firma es una empresa pequeña se gestiona con un notable enfoque positivo y proactivo hacia el cliente externo e interno. Esta característica en particular le ha permitido capitalizar una amplia red de contactos personales y profesionales que nutren la demanda de servicios de manera incremental.
3. La firma consultora está entrando a una etapa de desarrollo y crecimiento que implica un fuerte ejercicio de direccionamiento estratégico que le permita aprovechar las oportunidades del mercado y capitalizar sus fortalezas.
4. La firma cuenta con una sólida posición financiera que le brinda oportunidades de reinversión y crecimiento.

5. Se observa una tendencia negativa en el incremento de ventas brutas. Esto significa que aunque la demanda de servicios de la Firma Consultora va en aumento la variación está descendiendo y por tanto existe una desaceleración notable en los últimos dos años.


El reconocimiento de estas características permite puntualizar las siguientes recomendaciones que se desprenden de la implementación de esta propuesta:

- a) Destinar tiempo al análisis de la visión y misión de la empresa para visualizar las estrategias que le permitan aprovechar sus recursos y oportunidades. Una vez hecho este ejercicio desde el punto de vista comercial, puede ahora estudiarse el aspecto operacional.
- b) Destinar tiempo y esfuerzo a la gestión comercial y de marketing, estableciendo objetivos, metas y procesos de acuerdo a las recomendaciones de este plan.
- c) Destinar inversiones y recurso humano a la gestión comercial y a la gestión operativa para apalancar un crecimiento planificado y duradero.
- d) Descentralizar la gestión comercial.
- e) Fortalecer la imagen empresarial a través de medios virtuales y outbound convencional.
- f) Iniciar un proceso de diversificación de servicios que mejore el aprovechamiento de los nichos de mercado.
- g) Fortalecer el vínculo Cliente – Candidato – Firma para desarrollar relaciones de largo plazo.
- h) Emprender y mantener acciones de postventa claras y sistemáticas que agreguen valor a la relación con el cliente y que puedan constituirse en una ventaja competitiva.

ANEXOS

ANEXO 1: Segmentación de Clientes

Empresas target para Diagnóstico Organizacional			Empresas Target Coaching Ejecutivo Directivo		
TAMAÑO	G	▼	TAMAÑO	(Multiple Item	▼
SERVICIO	(All)	▼	SERVICIO	(Multiple Item	▼
AÑO	2012	▼	AÑO	2012	▼
Row Labels	Count of SERVICIO		Row Labels	Count of SERVICIO	
ADEXUS S.A.	6		ADITMAQ	1	
AGROCOEX	1		ALCATEL	5	
ALCATEL	5		ALMACENES	2	
ALPINA	1		ALPINA	1	
ARMAJARO (GYE)	3		ARMAJARO	3	
BANCO PICHINCHA	1		BANCO PICH	1	
CARCUEROS	1		BAXTER	2	
CHAIDE & CHAIDE	3		BAYTEQ	1	
CONCLINA	36		CHAIDE & CH	3	
CORPORACION INTELLIGENT SYSTEM CIS	2		CONCLINA	5	
ECUASISTENCIA	1		ECUASISTEN	1	
EQUIFAX / CREDIT REPORT	1		FERRO INMC	2	
FIRMESA	1		FIDUCIA S.A	3	
GMS (GRUPO MICROSISTEMAS JOVICH)	10		FIRMESA	1	
GRUPO MACRO	1		GANO EXCEI	1	
HALLIBURTON	2		GMS (GRUPO	3	
KRAFT	1		GO GREEN	1	
TAMAÑO	G	▼	GOLDERIE TF	2	
SERVICIO	(All)	▼	GRUPO MAC	1	
AÑO	2011	▼	KRAFT	1	
Row Labels	Count of SERVICIO		LA ROSALED	1	
ADEXUS S.A.	2		LATINOMED	1	
ARMAJARO (GYE)	2		LOCATION V	1	
BANCO PICHINCHA	1		LONGPAIRP	2	
BANCO TERRITORIAL	15		MARURI	2	
BUSINESSWISE S.A.	1		PLUS MEDIC	1	
CARCUEROS	2		SOROA S.A.	1	
CARLINK	5		TESTEK	1	
CHAIDE & CHAIDE	2		UTPL	2	
CONCLINA	1		ZARA	1	
ECUASISTENCIA	4		LINKDESIGN	1	
EQUIFAX / CREDIT REPORT	3		Grand Total	54	
GENERAL MOTORS	2				
GRUPO MB/ALPROMAQ	2				
HUMANA	1				
JW MARRIOT	1				
KINROSS AURELIAN	1				
KRAFT	1				
MEGA SANTA MARIA	1				
MOVIX	3				
PAPELESA	1				
PRISMA HOGAR	1				
PROCAPS/FARM. COLOM.	1				
QUALA	1				
SEGUROS UNIDOS	2				
SUMMAPET	1				
UDLA	9				
UDLA	1				
UNICEF	3				
ZARA	16				
TAMAÑO	(All)	▼			
VENTA	(All)	▼			

ANEXO 2: VENTAS POR AÑOAÑO 2010 

Sum of VENTA	Column Lab				
Row Labels	HD	HGM	HOP	OS	Grand Total
Jan-10		7350	4270.75	900	12520.75
Feb-10		14720	1200		15920
Mar-10	2400	11961.92	4074		18435.92
Apr-10		11590	3916.995		15506.995
May-10		13160	19620.6	850	33630.6
Jun-10		6220	5860	5000	17080
Jul-10		10950			10950
Aug-10		9040			9040
Sep-10		15440	5400		20840
Oct-10	1350	10830	5321.5		17501.5
Nov-10		8190	7200.0045	400	15790.0045
Dec-10	9000	5250	780		15030
Grand Total	12750	124701.92	57643.8495	7150	202245.7695

AÑO 2011 

Sum of VENTA	Column				
Row Labels	HD	HGM	HOP	OS	Grand Total
Jan-11	5400	7940	1672		15012
Feb-11	11400	6342	6825	400	24967
Mar-11		4770	10646.505	600	16016.505
Apr-11	5103.125	6400	6486.456		17989.581
May-11	12200	9503	3300		25003
Jun-11	803.57	2304	3120		6227.57
Jul-11	5200	16214	25493.54		46907.54
Aug-11	19650	3250	2136		25036
Sep-11	9520		520		10040
Oct-11	3120	40928	1350		45398
Nov-11	9600	1127	2000		12727
Dec-11	28700	10800	10020		49520
Grand Total	110696.7	109578	73569.501	1000	294844.196

AÑO 2012

Sum of VENTA		Column				
Row Labels	HD	HGM	HOP	OS	Grand Total	
Jan-12	10016		3850		13866	
Feb-12	5800	14900	3780	400	24880	
Mar-12	12900	3680	4875		21455	
Apr-12	9000	14320	5640	4050	33010	
May-12	11500	8874	23542.5		43916.5	
Jun-12	22920	8025	5020		35965	
Jul-12	4550	8874	19050		32474	
Aug-12	5111	30000	5850	1350	42311	
Sep-12	7500	15150	8775	500	31925	
Oct-12	2750	15740	5930		24420	
Nov-12	8000		6150		14150	
Dec-12	15000	10175	2400		27575	
Grand Total	115047	129738	94862.5	6300	345947.5	

AÑO 2013

Sum of VENTA		Column				
Row Labels	HD	HGM	HOP	OS	(blank)	Grand Total
Jan-13	4500	28420	31312.5			64232.5
Feb-13	15000	10327	22876			48203
Mar-13			1275	2000		3275
Apr-13	9840	4500	8100			22440
May-13		4800	23550			28350
Jun-13	8250		9847.5	6000		24097.5
Jul-13		5250	14075			19325
Aug-13	18720	4500	12670	3600		39490
Sep-13			22220			22220
Oct-13	8000		8100			16100
Nov-13	1500	18650	33720			53870
Dec-13					45250.8	45250.8
Grand Total	65810	76447	187746	11600	45250.8	386853.8

ANEXO 3: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010-2014

	CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES	
	incremento vtas 31%		↑ vtas 16% comisiones 10%		↑ salarial 10% ↑ ventas 7% comisiones 10%		↑ salarial 5% ↑ ventas 15% comisiones 10% ↑ 1 coord. Vtas&mkt ↓ Art.Promo 25% ↑ gtos viaje y rep 30%	
	2011		2012		2013		2014	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Costos operacionales								
Sueldo Director Comercial	3,000.00	36,000.00	3,500.00	42,000.00	3,800.00	45,600.00	3,940.00	47,280.00
Sueldo Consultor senior 1	1,100.00	13,200.00	1,300.00	15,600.00	1,430.00	17,160.00	1,501.50	18,018.00
Sueldo Consultor senior 2	1,100.00	13,200.00	1,300.00	15,600.00	1,430.00	17,160.00	1,501.50	18,018.00
Sueldo Consultor senior 3	-	-	-	-	-	-	-	-
Sueldo Consultor junior 1	900.00	10,800.00	1,000.00	12,000.00	1,120.00	13,440.00	1,176.00	14,112.00
Sueldo Consultor junior 2	900.00	10,800.00	1,000.00	12,000.00	1,120.00	13,440.00	1,176.00	14,112.00
IESS patronal	797.30	9,567.60	922.59	11,071.08	1,013.71	12,164.52	1,058.70	12,704.41
Total costos operacionales	7,797.30	93,567.60	9,022.59	108,271.08	9,913.71	118,964.52	10,353.70	124,244.41
Gastos de Ventas								
Sueldo Coordinador Vtas	-	-	-	-	-	-	1,000.00	12,000.00
IESS patronal	-	-	-	-	-	-	113.90	1,366.80
Mobilización	-	-	-	-	-	-	200.00	2,400.00
Comisiones	1,842.78	22,113.32	2,882.90	34,594.75	3,223.78	38,685.38	3,707.35	44,488.19
Gasto publicidad	200.00	2,400.00	305.00	3,660.00	200.00	2,400.00	500.00	6,000.00
Administración inbound Mkt	-	-	-	-	-	-	600.00	7,200.00
Eventos	-	-	250.00	3,000.00	400.00	4,800.00	300.00	3,600.00
Art. Promocionales	150.00	1,800.00	200.00	2,400.00	200.00	2,400.00	300.00	3,600.00
Gastos de viaje	350.00	4,200.00	640.00	7,680.00	500.00	6,000.00	650.00	7,800.00
Gastos de representación	400.00	4,800.00	500.00	6,000.00	400.00	4,800.00	520.00	6,240.00
Total gastos de ventas	2,942.78	35,313.32	4,777.90	57,334.75	4,923.78	59,085.38	7,891.25	94,694.99
Gastos Admsitrativos								
Alquiler oficinas	7,000.00	84,000.00	7,500.00	90,000.00	10,000.00	120,000.00	11,000.00	132,000.00
Servicios Basicos	200.00	2,400.00	180.00	2,160.00	200.00	2,400.00	210.00	2,520.00
Sueldo Asist.gerencia	800.00	9,600.00	800.00	9,600.00	880.00	10,560.00	924.00	11,088.00
IESS patronal	91.12	1,093.44	91.12	1,093.44	100.23	1,202.78	105.24	1,262.92
Serv. Externo contable	538.26	6,459.12	650.00	7,800.00	700.00	8,400.00	735.00	8,820.00
Derechos y licencias (prorrateado)	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00
Suministros de oficina	120.00	1,440.00	180.09	2,161.08	200.00	2,400.00	210.00	2,520.00
Serv. Externo Limpieza	80.00	960.00	120.25	1,442.97	140.00	1,680.00	147.00	1,764.00
Total gastos administrativos	9,079.38	108,952.58	9,771.46	117,257.49	12,470.23	149,642.78	13,581.24	162,974.92
Ingresos Brutos		294,844.20		345,947.50		386,853.80		444,881.87
(-) costo de ventas		35,313.32		57,334.75		59,085.38		94,694.99
Ingreso neto antes Gtos. Operacionales		259,530.89		288,612.75		327,768.42		350,186.88
(-) Gastos operacionales		93,567.60		108,271.08		118,964.52		124,244.41
Ingreso Neto antes Gtos. Administrativos		165,963.29		180,341.67		208,803.90		225,942.48
(-)Gastos administrativos		108,952.58		117,257.49		149,642.78		162,974.92
Ingreso Neto		57,010.70		63,084.18		59,161.12		62,967.55
Ingresos antes de 15% trabajadores		57,010.70		63,084.18		59,161.12		62,967.55
15% trabajadores		8,551.61		9,462.63		8,874.17		9,445.13
Ingresos antes de 22% Impuesto Renta		48,459.10		53,621.55		50,286.95		53,522.42
22% impuesto renta		10,661.00		11,796.74		11,063.13		11,774.93
Utilidad Neta		37,798.09		41,824.81		39,223.82		41,747.49
Variación Ventas brutas				51,103.30		40,906.30		58,028.07

ANEXO 4: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO 2015 – 2018

	CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES		CONSIDERACIONES	
	↑ salarial 5%		↑ salarial 5%		↑ salarial 5%		↑ salarial 5%	
	↑ ventas 15%		↑ ventas 15%		↑ ventas 15%		↑ ventas 15%	
	comisiones 10%		comisiones 10%		comisiones 10%		comisiones 10%	
	↑ 1 consultor senior							
	↑ 15% inbound		↑ 15% inbound		↑ 15% inbound		↑ 15% inbound	
	↑ 5% outbound		↑ 5% outbound		↑ 5% outbound		↑ 5% outbound	
	↑ 30% gtos viaje y repr.		Inc.10% gtos viaje y repr.		Inc.10% gtos viaje y repr.		Inc.10% gtos viaje y repr.	
	2015		2016		2017		2018	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Costos operacionales								
Sueldo Director Comercial	3,940.00	47,280.00	3,940.00	47,280.00	3,940.00	47,280.00	3,940.00	47,280.00
Sueldo Consultor senior 1	1,576.58	18,918.90	1,655.40	19,864.85	1,738.17	20,858.09	1,825.08	21,900.99
Sueldo Consultor senior 2	1,576.58	18,918.90	1,655.40	19,864.85	1,738.17	20,858.09	1,825.08	21,900.99
Sueldo Consultor senior 3	1,576.58	18,918.96	1,655.41	19,864.91	1,738.18	20,858.15	1,825.09	21,901.06
Sueldo Consultor junior 1	1,234.80	14,817.60	1,296.54	15,558.48	1,361.37	16,336.40	1,429.44	17,153.22
Sueldo Consultor junior 2	1,234.80	14,817.60	1,296.54	15,558.48	1,361.37	16,336.40	1,429.44	17,153.22
IESS patronal	1,268.77	15,225.24	1,309.77	15,717.24	1,352.82	16,233.84	1,398.02	16,776.27
Total costos operacionales	12,408.10	148,897.20	12,809.07	153,708.80	13,230.08	158,760.98	13,672.15	164,065.77
Gastos de Ventas								
Sueldo Coordinador Vtas	1,050.00	12,600.00	1,102.50	13,230.00	1,157.63	13,891.50	1,215.51	14,586.08
IESS patronal	119.60	1,435.14	125.57	1,506.90	131.85	1,582.24	138.45	1,661.35
Mobilización	210.00	2,520.00	220.50	2,646.00	231.53	2,778.30	243.10	2,917.22
Comisiones	4,263.45	51,161.42	4,902.97	58,835.63	5,638.41	67,660.97	6,484.18	77,810.12
Gasto publicidad	625.00	7,500.00	656.25	7,875.00	689.06	8,268.75	723.52	8,682.19
Administración inbound Mkt	690.00	8,280.00	793.50	9,522.00	912.53	10,950.30	1,049.40	12,592.85
Eventos	330.00	3,960.00	363.00	4,356.00	399.30	4,791.60	439.23	5,270.76
Art. Promocionales	315.00	3,780.00	330.75	3,969.00	347.29	4,167.45	364.65	4,375.82
Gastos de viaje	845.00	10,140.00	929.50	11,154.00	1,022.45	12,269.40	1,124.70	13,496.34
Gastos de representación	676.00	8,112.00	743.60	8,923.20	817.96	9,815.52	899.76	10,797.07
Total gastos de ventas	9,124.05	109,488.56	10,168.14	122,017.72	11,348.00	136,176.03	12,682.48	152,189.79
Gastos Administrativos								
Alquiler oficinas	12,100.00	145,200.00	13,310.00	159,720.00	14,641.00	175,692.00	16,105.10	193,261.20
Servicios Basicos	220.50	2,646.00	231.53	2,778.30	243.10	2,917.22	255.26	3,063.08
Sueldo Asist.gerencia	970.20	11,642.40	1,018.71	12,224.52	1,069.65	12,835.75	1,123.13	13,477.53
IESS patronal	110.51	1,326.07	116.03	1,392.37	121.83	1,461.99	127.92	1,535.09
Serv. Externo contable	771.75	9,261.00	810.34	9,724.05	850.85	10,210.25	893.40	10,720.77
Derechos y licencias (prorrteado)	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00	250.00	3,000.00
Suministros de oficina	220.50	2,646.00	231.53	2,778.30	243.10	2,917.22	255.26	3,063.08
Serv. Externo Limpieza	154.35	1,852.20	162.07	1,944.81	170.17	2,042.05	178.68	2,144.15
Total gastos administrativos	14,797.81	177,573.67	16,130.20	193,562.35	17,589.71	211,076.47	19,188.74	230,264.89
Ingresos Brutos		511,614.15		588,356.27		676,609.71		778,101.17
(-) costo de ventas		109,488.56		122,017.72		136,176.03		152,189.79
Ingreso neto antes Gtos. Operacionales		402,125.60		466,338.55		540,433.68		625,911.38
(-) Gastos operacionales		148,897.20		153,708.80		158,760.98		164,065.77
Ingreso Neto antes Gtos. Administrativos		253,228.40		312,629.75		381,672.70		461,845.62
(-)Gastos administrativos		177,573.67		193,562.35		211,076.47		230,264.89
Ingreso Neto		75,654.73		119,067.40		170,596.23		231,580.72
Ingresos antes de 15% trabajadores		75,654.73		119,067.40		170,596.23		231,580.72
15% trabajadores		11,348.21		17,860.11		25,589.44		34,737.11
Ingresos antes de 22% Impuesto Renta		64,306.52		101,207.29		145,006.80		196,843.61
22% impuesto renta		14,147.43		22,265.60		31,901.50		43,305.60
Utilidad Neta		50,159.09		78,941.69		113,105.30		153,538.02
Variación Ventas brutas		66,732.28		76,742.12		88,253.44		101,491.46

ANEXO 5: BALANCE GENERAL PROYECTADO 2014

BALANCE GENERAL PROYECTADO ENERO 2014			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		SUELDOS POR PAGAR	57,495.08
CAJA BANCOS	45,349.13	IESSE POR PAGAR	11,219.00
CUENTAS POR COBRAR	7,700.82	ALQUILER POR PAGAR	1,277.84
DEPOSITOS A 90 DÍAS	18,786.74	MOV. VIATICOS Y REP. POR PAGAR	11,000.00
DEPOSITOS A 180 DIAS	28,231.87	COMISIONES POR PAGAR	1,370.00
ACTIVOS FIJOS		CUENTAS POR PAGAR	3,707.35
MUEBLES Y EQUIPOS	3,000.00	PROVEEDORES SERVICIOS	1,992.00
EQUIPO OFICINA	3,000.00	PROVEEDORES VARIOS	1,260.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(1,200.00)	IMPUESTOS Y PROVISIONES	
ACTIVOS INTANGIBLES		IVA POR PAGAR	4,448.82
CONSTRUCCION DE MARCA	1,400.00	IMP.RENTA POR PAGAR	11,774.93
		UTILIDADES POR PAGAR	9,445.13
		PATRIMONIO	48,773.48
		CAPITAL SOCIAL	5,000.00
		RESERVA LEGAL	4,174.00
		UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	39,599.48
TOTAL ACTIVOS	106,268.56	TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	106,268.56

INDICES	2014
Razón Circulante= (A/P)	1.87
Prueba Ácida=(AC/PC)	1.74
ROA= (UN/A)	35%
ROE= (UN/PTR)	76%

ANEXO 6: BALANCE SCORE CARD 2014

Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2014				
						Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
								DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% -
INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% VTAS BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS VTAS BRUTAS HISTORICAS	3%	10%			
			Desarrolla Servicios a la medida del cliente	% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 10 serv.	30%			
			Envía propuestas / seguimiento	%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 10 serv	30%			
				%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		3% 2 serv	30%			
	Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% (Top of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /60%	15%			
				% (Top of Mind EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 40%	15%			
				EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	80% CONTACTOS	25%			
			EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	80% CONTACTOS	25%				
			PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	4 ANUNCIOS	10%				
			EVENTO ANUAL	100% REALIZADO	50 asistentes	10%				
DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	50	25%			
			No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	50	25%				
			No. contactos Linked-In	NO EXISTE REGISTRO	50	25%				
			Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	1ra Pagina	25%				
DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Generar tráfico hacia el website Posicionar website en google y yahoo	Se postean micro artículos de recursos humanos.	No. de "likes" facebook	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	50	25%			
			Se monitorea la actividad semanalmente	No. de visitas pag.web.		50	25%			
	Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Posteo de artículos de interés en website	No. de visitas pag.web.		50	25%			
			Publicar comentarios de clientes satisfechos	Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)		1ra Pagina	25%			
IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos solida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No.de Clientes Atendidos en el año	35%	50%	50%			
			No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	100 CUENTAS E-MAIL SOLIDAS	50%				
AUMENTAR VALOR CLIENTE 50%	Motivación de recompra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	↑ 22% tend. decreciente 60 recompras	66 recompras	50%			
EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo		1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%				

ANEXO 7: BALANCE SCORE CARD 2015

Programa	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2015					
							Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
									DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%	
COMERCIALIZACIÓN 25%	INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes Desarrolla Servicios a la medida del cliente Envía propuestas / seguimiento	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% Vtas BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS Vtas BRUTAS HISTORICAS	3%	10%				
					% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 12 serv	30%				
					%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 12 serv	30%				
					%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		3% serv	30%				
		Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% tTop of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /65%	15%				
					% tTop of Mind EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 45%	15%				
					EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	90% CONTACTOS	25%				
					EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	90% CONTACTOS	20%				
PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	4 ANUNCIOS	10%	15%								
									EVENTO ANNUAL	100% REALIZADO	60 asistentes	15%
COMUNICACIÓN 40%	DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	100	25%				
				No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	100	25%					
				No. contactos Linked-In	NO EXISTE REGISTRO	100	25%					
				Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	5to puesto	25%					
	DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Generar tráfico hacia el website	Posicionar website en google y yahoo	Se postean micro artículos de recursos humanos.	No. de "likes" facebook	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	100	25%			
					Se monitorea la actividad semanalmente	No. de visitas pag.web.		100	25%			
		Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Posteo de artículos de interés en website	No. de visitas pag.web.	100		25%				
				Publicar comentarios de clientes satisfechos	Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	2do puesto		25%				
	IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos sólida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No.de Clientes Atendidos en el año	35%	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	80%	50%			
					No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	120		50%				
	POSTVENTA 35%	AUMENTAR VALOR CLIENTE 50%	Motivación de compra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	↑ 22% tend. decreciente 60 recompras	83 recompras	50%			
		EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo		1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%				

ANEXO 8: BALANCE SCORE CARD 2016

Programa	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2016				
							Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
									DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUADO 50% - 80%	EXCELENTE 80% - 100%
COMERCIALIZACIÓN 25%	INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% VTAS BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS VTAS BRUTAS HISTORICAS	3%	10%			
				Desarrolla Servicios a la medida del cliente	% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 13 serv	30%			
				Envía propuestas / seguimiento	%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 13 serv	30%			
					%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		4% 3 serv	30%			
		Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% Top of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /70%	15%			
					% Top of Mnd EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 50%	15%			
					EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	90% CONTACTOS	20%			
					EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	90% CONTACTOS	25%			
					PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	4 ANUNCIOS	10%			
					EVENTO ANUAL	100% REALIZADO	70 asistentes	15%			
COMUNICACIÓN 40%	DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	Información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	200	25%			
				No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	200	25%				
				No. contactos Linked-in	NO EXISTE REGISTRO	200	25%				
				Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	2do puesto	25%				
	DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Generar tráfico hacia el website	Se postean micro artículos de recursos humanos. Se monitorea la actividad semanalmente	No. de "likes" facebook		200	25%			
					No. de visitas pag.web.	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	200	25%			
		Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Publicar comentarios de clientes satisfechos	Posteo de artículos de interés en website	No. de visitas pag.web.		200	25%		
					Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)		2do puesto	25%			
	IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos solida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No. de Clientes Atendidos en el año	35%	90%	50%			
					No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	140	50%			
POSTVENTA 35%	AUMENTAR VALOR CLIENTE 50%	Motivación de recompra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras annual	↑ 22% tend. decreciente 60 recompras	103 recompras	50%			
	EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo		1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%				

ANEXO 9: BALANCE SCORE CARD 2017

Programa	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2017				
							Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO		
									DEFICIENTE	ADECUADO	EXCELENTE
									0% - 50%	50% - 80%	80% - 100%
COMERCIALIZACION 25%	INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes Desarrolla Servicios a la medida del cliente Envía propuestas / seguimiento	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% Vtas BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS Vtas BRUTAS HISTORICAS	3%	10%			
					% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 15 serv	30%			
					%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 15 serv	30%			
					%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		3% 3 serv	30%			
		Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% tTop of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /75%	15%			
					% tTop of Mind EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 55%	15%			
					EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	90% CONTACTOS	20%			
					EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	90% CONTACTOS	20%			
					PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	90% CONTACTOS	10%			
					EVENTO ANUAL	100% REALIZADO	80 asistentes	20%			
COMUNICACIÓN 40%	DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	400	25%			
				No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	400	25%				
				No. contactos Linked-In	NO EXISTE REGISTRO	400	25%				
				Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	1er puesto	25%				
	DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Generar tráfico hacia el website	Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de "likes" facebook	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	400	25%			
					No. de visitas pag.web.		400	25%			
		Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Posteo de artículos de interés en website	No. de visitas pag.web.		400	25%			
				Publicar comentarios de clientes satisfechos	Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)		1er puesto	25%			
	IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos sólida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No.de Clientes Atendidos en el año	36%	95%	50%			
					No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	No. Total de Clientes	50%			
POSTVENTA 35%	AUMENTAR VALOR CUENTE 50%	Motivación de recompra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	↑ 22% tend. decreciente 60 recompras	120 recompras	50%			
	EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo			1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%			

ANEXO 10: BALANCE SCORE CARD 2018

Programa	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Acciones	Indicador del Proyecto	2013	2018					
							Meta	Peso %	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
									DEFICIENTE 0% - 50%	ADECUAD 50% - 80%	EXCELENTE 80% -	
COMERCIALIZACIÓN 25%	INCREMENTAR LAS VENTAS BRUTAS TOTALES 15% anual	Desarrollar ventas diversificadas 15%	Vender 3 servicios: Evaluación Ejec. Coaching Ejec. Diag. Organizacional	Segmenta clientes Desarrolla Servicios a la medida del cliente Envía propuestas / seguimiento	% Vtas Hunting/Vtas brutas	OTROS SERVICIOS REPRESENTA 3% VTAS BRUTAS 2013 Y 5% DE LAS VTAS BRUTAS HISTORICAS	3%	10%				
					% Vtas. Ev.Ej/Vtas Brutas		5% 16 serv	30%				
					%Vtas Coach/Vtas Brutas		2% 16 serv	30%				
					%Vtas Diag.Org/Vtas Brutas		4% 4 serv	30%				
		Mejorar Posicionamiento 10%	a) Pasar de posición 2 a posición 1 entre clientes b) Pasar de posición 3 a posición 2 en el mercado	Desarrolla redes sociales Envía correos personalizados Actualiza Base de datos de contactos Seguimiento minucioso a la postventa Planifica MKT Outbound	% tTop of Mind CLIENTES. Enc. Servicios	2 do lugar	1er lugar /75%	15%				
					% tTop of Mind EMPRESAS 1 vez al año	3er lugar	2do lugar/ 55%	15%				
					EMAIL FELICITACIÓN	NO SE HIZO	90% CONTACTOS	20%				
					EMAIL NAVIDEÑO	45% DE CONTACTOS	90% CONTACTOS	20%				
					PUBLICIDAD MEDIOS	2 ANUNCIOS	90% CONTACTOS	10%				
					EVENTO ANUAL	100% REALIZADO	100 asistentes	20%				
COMUNICACIÓN 40%	DIFUNDIR LOS BENEFICIOS DE LOS SERVICIOS 25%	Rediseño de la presentación de servicios en el website	Los clientes conocen la oferta básica de la Firma	información más detallada. esquema del proceso Se perfeccionan vínculos en buscadores "headhunting ecuador", "recursos humanos ecuador", "Ofertas de empleo ecuador"	No. de visitas pag.web.	NO EXISTE REGISTRO	800	25%				
				No. de "likes" facebook	NO EXISTE MONITOREO	800	25%					
				No. contactos Linked-In	NO EXISTE REGISTRO	800	25%					
				Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)	4ta pagina +	1er puesto	25%					
	DESARROLLO DE IMAGEN 25%	Desarrollo de redes sociales (social media Facebook, Linded-in)	Posicionar website en google y yahoo	Se postean micro artículos de recursos humanos.	No. de "likes" facebook	NO EXISTEN POSTS DE CALIDAD	800	25%				
				Se monitorea la actividad semanalmente	No. de visitas pag.web.		800	25%				
		Desarrollo de contenidos en website y Facebook	Generar confianza	Posteo de artículos de interés en website	No. de visitas pag.web.		800	25%				
				Publicar comentarios de clientes satisfechos	Posición Firma en motores de búsqueda (google y yahoo)		1er puesto	25%				
	IMPLEMENTAR INTERACTIVIDAD EN WEBSITE 50%	Cotizar y Seleccionar proveedor de servicios de administración de sistemas y redes sociales	Reforzar la presencia de la marca	email-facturas con vínculo a encuesta online/ website. botón de permiso. Base de datos sólida estandarizada y sistemática	% Encuestas de servicio completadas Vs No.de Clientes Atendidos en el año	35%	97%	50%				
				No. de cuentas de correo electrónico sólidas (con permiso de uso)	BASE DE DATOS INCONSISTENTE	No. Total de Clientes	50%					
	POSTVENTA 35%	AUMENTAR VALOR CLIENTE 50%	Motivación de compra	Generar recompra	Extender feedback hunting de 1 a 3 meses	No. de recompras promedio anual incremento del 10% de recompras anual	↑ 22% tend. decreciente 60 recompras	161 recompras	50%			
		EXTEN/FORT RELACIÓN C-C-F 50%	Fidelización	Construir rel. largo plazo			1 feedback por proceso	3 feedback por proceso	50%			

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia, Todo sobre el Head-Hunting, Buenos Aires, 2010-.
<http://www.marthaalles.com>

Alles, Martha Alicia, “Todo sobre el Head-Hunting”, Competencias Revista Técnica, Buenos Aires, 2010-. <<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=23&Todo+sobre+el+Headhunting>>

Alvarez López, Luis Felipe, Consultoría Organizacional, Febrero, 2004,
<<http://www.monografias.com/>.

“Como establecer honorarios por asesoramiento”, eHow en Español, Finanzas,
http://www.ehowenespanol.com/establecer-honorarios-asesoramiento-como_127947.

“Diez Indicadores (KPI) de Marketing que usted debe hacer seguimiento”, Leads Rocket, 30 de marzo de 2013, <<http://www.leadsrocket.com/blog/bid/280263/10-INDICADORES-KPI-DE-MARKETING-QUE-USTED-DEBE-HACER-SEGUIMIENTO>>

“Ecuador: Descienden Remesas de Migrantes”, Comunidad de Migrantes Ecuador, 29 de Mayo de 2013, <http://www.migrantesecuador.org/>.

“Ecuador”, Programa de Mejora de la Información y procedimientos de los Bancos en el Área de Remesas, Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos CEMLA, Abril de 2010.
<<http://www.cemla-remesas.org/informes/informe-Ecuador.pdf>>, 12 de Agosto de 2013.

“Ecuador, Pronostico, Indicadores Económicos, Trading Economics, Agosto 2013,
<<http://es.tradingeconomics.com/ecuador/forecast>>, 10 de Agosto de 2013.

“Ecuador, Reporte Trimestral de Oferta y Demanda de Crédito, Primer trimestre, 2013”,
Dirección de Estadística Económica, Banco Central del Ecuador, , 15 de Agosto de 2013,
<<https://www.bce.fin.ec/>/home1/economia/tasas/ET-ODC-IT-2013.pdf

El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, 26 de Octubre 2013, www.andes.info.ec.

Ecuador, “Indicadores Macroeconómicos Marzo 2013”, Ecuador Económico, Ministerio Coordinador de Política Económica, Marzo del 2013, <<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/05/marzo-2013.pdf>>

“El ingreso actual cubre el 96.68% de canasta básica”, Diario El Telégrafo, 8 de noviembre del 2013, <www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-ingreso-actual-cubre-el-9668-de-canasta-basica.html>

Foro Económico Mundial (FEM). <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf>

FREINDENBERG, Flavia, “La Gobernabilidad Democrática en Ecuador: Factores condicionantes y las encrucijadas del cambio político, Instituto Interuniversitario de Iberoamérica”, Universidad de Salamanca, pág. 4, Enero de 2009, <http://works.bepress.com/flavia_freidenberg/49/>

Ferrell, O.C., Harline, Michael D., Lucas, George H., Estrategia de Marketing, Thompson, Segunda Edición, México, 2002.

HIDALGO NAVEDA, Valeria, “Evolución del Crédito del Sistema Financiero Privado”, Poderes Inteligencia Política, 25 de octubre del 2013, <<http://poderes.com.ec/2013/evolucion-del-credito-del-sistema-financiero-privado/>>

“La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4.5% en 2013”, Banco Central del Ecuador, Boletines de Prensa No.86, <<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>>

“La inversión pública contribuye al cambio del país”, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 6 de Febrero del 2013, <http://www.aebe.com.ec/data/files/noticias/Noticias2013/1erSemestre/InverPublica_Senplades_Feb62013.pdf>

“Los Hunters salen a la Caza de Gerentes Top”, Periódico Hoy, 20 noviembre 2007. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-hunters-salen-a-la-caza-de-gerentes-top>>

“Marketing de Servicios”, 15 de enero 2007, <<http://marketingdeservicios.blogspot.fr/2007>>

“Martes Marketing Tip – Optar por el Marketing de Permiso es Optar por Vender Más”, Leads Rocket, 10 de diciembre de 2013, <http://www.leadsrocket.com/blog/bid/328060/Martes-Marketing-Tip-Optar-por-el-Marketing-de-Permiso-es-Optar-por-vender-m%C3%A1s>>

Pereira, Jorge M., “Cuadro de Mando Integral, CMI”, Mercadeo.com., 2003.
<<http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/cuadro-de-mando-integral/>>

“Popularidad del presidente ecuatoriano Rafael Correa alcanza el 84%”, Política, América Economía, 26 de julio de 2013, <<http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/popularidad-de-presidente-ecuatoriano-rafael-correa-alcanza-el-84>>

“Qué es la Consultoría”, Gestiópolis, 12, 2002,< <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm>>

“Qué es la Consultoría”, Gestiópolis, 12, 2002 <[http://www.gestiopolis.com.catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm](http://www.gestiopolis.com/catsexp/pagans/ger/50/consultoria.htm)>.

RASSAM, Clive, OATES, David, El Mundo de la Consultoría Gerencial , Macchi, 1992.

“ROI Coaching Ejecutivo”, Todo Sobre Coaching...tu punto de referencia, 4 de enero del 2001.
<<http://http://www.todo-sobre-coaching.com/roi-coaching.html>>

Sánchez, Jeannette, “Hay Salud Económica en Ecuador”, Ecuador Económico, No. 008, Febrero 2013, pag. 4 <<http://issuu.com/economiaecuador/docs/ec-8>>

Vanegas, Salvador, Quality Consultants, Consultores en Calidad Total, Universidad Centroamericana UCA, Nicaragua, sin año, <http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes>

Warman, Eddy, Head-Hunting Irreverente, Mayo 2010,<http://eddywarman.blogspot.fr/search?q=head+hunter+irreverente>>