

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA  
EMPRESA DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL CHANGE AMERICAS ECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA FERNANDA SÁNCHEZ TERÁN**

**DIRECTOR: ING. DIEGO CARRIÓN**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING.**

**QUITO, MARZO 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Diego Carrión

**INFORMANTES:**

Ing. Vicente Torres

Ing. Roberto Sánchez

## **DEDICATORIA**

En la vida encontramos a diario retos que nos van fortaleciendo y entregándonos una lección, está en nosotros aprender de esos retos, aprender de las caídas y saber que lo mejor que debemos hacer es ponernos de pie, erguir la cabeza y seguir luchando.

Luchando como lo hacen, las tres madres, maestras para enseñarme que pese a los obstáculos debo confiar en Dios y en mis fortalezas.

Dedico este trabajo a mi madre Nelly Terán Sierra, quien me dio las alas para subir muy alto y me enseñó que el límite es el cielo.

A mi segunda madre Verónica Quelal Terán, ella ha sido desde que nací mi amiga incondicional, quién siempre ha confiado en mí y me ha apoyado dándome fuerzas y alientos para cumplir todos los objetivos que me he propuesto.

Y a mí mamita Blanca Elina Sierra Vinueza que desde niña con sus bendiciones acompañó cada una de las letras que impregnaba en las hojas de mis cuadernos.

***Ma. Fernanda Sánchez Terán***

## **AGRADECIMIENTO**

A cada uno de los maestros que a lo largo de mi carrera universitaria, depositaron el conocimiento que me permitirá ser una excelente profesional, que con orgullo representará a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

De manera particular mi gratitud al profesor, Fernando Rosas que dio luces a este trabajo de titulación. Gracias por su mano amiga y generosa al entregar su tiempo para darle forma a mi trabajo de titulación de grado.

Agradezco a Change Americas Ecuador por haberme facilitado el acceso a la información para desarrollar este trabajo.

*Ma. Fernanda Sánchez Terán*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CHANGE AMERICAS ECUADOR Y SU ENTORNO, 3

#### 1.1 INTRODUCCIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA, 3

#### 1.2 ANÁLISIS INTERNO, 8

##### 1.2.1 Misión, 8

##### 1.2.2 Visión, 9

##### 1.2.3 Valores, 15

##### 1.2.4 Recursos y capacidades, 15

##### 1.2.5 Caracterización del negocio, 18

###### 1.2.5.1 Clientes, 18

###### 1.2.5.2 Ventas por cliente, 20

###### 1.2.5.3 Ventas por categoría, 22

###### 1.2.5.4 Políticas comerciales, 23

#### 1.3 ANÁLISIS EXTERNO, 25

##### 1.3.1 Factores políticos, 25

##### 1.3.2 Factores económicos, 27

##### 1.3.3 Factores sociales, 30

##### 1.3.4 Factores tecnológicos, 31

##### 1.3.5 Antecedentes del sector, 32

##### 1.3.6 Análisis de la competencia, 34

#### 1.4 ANÁLISIS FODA, 36

##### 1.4.1 Fortalezas, 36

##### 1.4.2 Debilidades, 38

##### 1.4.3 Oportunidades, 38

##### 1.4.4 Amenazas, 39

#### 1.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA, 40

### 2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, 44

#### 2.1 DEFINICIÓN, 44

#### 2.2 IMPORTANCIA, 45

#### 2.3 OBJETIVOS, 46

##### 2.3.1 Tipos de objetivos, 47

##### 2.3.2 Desarrollo de objetivos, 48

#### 2.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 49

##### 2.4.1 Estrategias genéricas, 49

##### 2.4.2 Estrategias de crecimiento, 49

##### 2.4.3 Estrategias de posicionamiento, 50

- 2.4.4 **Marketing mix servicios, 51**
- 2.5 **METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA, 53**
- 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES, 58**
  - 3.1 **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN, 58**
    - 3.1.1 Objetivo general, 58**
    - 3.1.2 Variables a interpretar, 58**
  - 3.2 **ESTUDIO EXPLORATORIO, 59**
    - 3.2.1 Guía de investigación o cuestionario, 59**
    - 3.2.2 Técnica de recolección de datos, 60**
    - 3.2.3 Perfil del contacto, 60**
    - 3.2.4 Análisis de resultados, 61**
  - 3.3 **ESTUDIO DESCRIPTIVO, 65**
    - 3.3.1 Guía de investigación, 65**
    - 3.3.2 Técnica de recolección de datos, 65**
    - 3.3.3 Población de estudio, 66**
      - 3.3.3.1 Clientes de la empresa, 67
    - 3.3.4 Análisis de resultados, 67**
      - 3.3.4.1 Tipos de servicios, 68
      - 3.3.4.2 Percepción sobre la experiencia, 69
      - 3.3.4.3 Canales de comunicación para conocimiento de marca, 70
      - 3.3.4.4 Conocimiento de productos, 71
      - 3.3.4.5 Presupuesto de capacitación del cliente, 72
      - 3.3.4.6 Monto de inversión en capacitación, 73
      - 3.3.4.7 Atributos de decisión, 74
      - 3.3.4.8 Canales de información, 76
- 4 PROPUESTAS DE MEJORA O LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA GESTIÓN DE MARKETING, 78**
  - 4.1 **ESTRATEGIAS DE MARKETING, 78**
    - 4.1.1 Genérica, 78**
    - 4.1.2 Crecimiento, 79**
      - 4.1.2.1 Penetración de mercados, 79
      - 4.1.2.2 Desarrollo de productos, 79
      - 4.1.2.3 Desarrollo de mercados, 79
      - 4.1.2.4 Diversificación concéntrica, 80
    - 4.1.3 Posicionamiento, 80**
  - 4.2 **PROPUESTAS TÁCTICAS (7 P'S), 80**
    - 4.2.1 Producto, 80**
    - 4.2.2 Precio, 81**
    - 4.2.3 Distribución, 82**
    - 4.2.4 Comunicación, 83**
    - 4.2.5 Personas, 87**
    - 4.2.6 Procesos, 87**
    - 4.2.7 Evidencia física, 88**

**5 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN, 89**

5.1 CONCLUSIONES, 89

5.2 RECOMENDACIONES, 90

**REFERENCIAS, 92**

**ANEXOS, 93**

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Facturación de Ventas Change Americas Ecuador a Sep 2015,	11
Tabla 2: Situación actual posicionamiento,	12
Tabla 3: Clientes actuales (2015) Change Americas Ecuador,	19
Tabla 4: Ventas por cliente a Septiembre 2015,	21
Tabla 5: Ventas por categoría y clientes a Septiembre 2015,	23
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo,	35
Tabla 7: Matriz EFI,	40
Tabla 8: Matriz EFE,	42
Tabla 9: Estructura Plan de Marketing según Ferrell & Hartline,	54
Tabla 10: Esquema Plan Marketing según Marketing Publishing,	55
Tabla 11: Análisis fortalezas y debilidades,	56
Tabla 12: Análisis activos de marketing,	57
Tabla 13: Análisis externo e interno de una empresa,	57
Tabla 14. Lista Clientes encuestados,	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Resultados encuesta. Tipos de servicios, 68
- Figura 2: Resultados encuesta. Percepción sobre la experiencia, 69
- Figura 3: Resultados encuesta. Canales de comunicación para conocimiento de marca, 70
- Figura 4: Resultados encuesta. Conocimiento de productos, 71
- Figura 5: Resultados encuesta. Presupuesto de capacitación del cliente, 72
- Figura 6: Resultados encuesta. Monto inversión en capacitación, 73
- Figura 7: Resultados encuesta. Atributos de decisión, 74
- Figura 8: Resultados encuesta. Canales de información, 76

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para el trabajo de titulación se investiga la realidad de la empresa Change Americas Ecuador, observando que no cuentan con un plan de marketing, por lo cual se establecen líneas de acción, en función de un análisis interno de los objetivos, misión, visión, valores, recursos y capacidades y políticas comerciales.

De igual manera se realiza un análisis externo, considerando los factores políticos, económico, sociales, tecnológicos y la competencia, todo esto para poder desarrollar un FODA que nos dará luces sobre la realidad de Change Americas Ecuador y lo que se pueda hacer para fortalecer los puntos débiles de la empresa.

Change Americas Ecuador es una empresa que necesita un plan de marketing que le ayude a captar nuevos clientes y mantener a los actuales, lo que generará mejores rendimientos y mayores ingresos.

Para obtener resultados de la percepción de los clientes se genera una encuesta que brinda información que permite establecer determinados parámetros dentro de los cuales se debe manejar a la empresa.

Es importante señalar que dentro de los resultados se puede evidenciar la conformidad con el precio, variable que suele ser considerada a reducción, pero en el caso de Change Americas el resultado de la encuesta arroja satisfacción del cliente con el precio.

Además se mostrará la importancia de contar en el plan de marketing con una estrategia de comunicación adecuada que potencie el contacto a través de canales digitales, sin dejar de lado el trabajo vía telefónica y por visitas que se ha venido desarrollando pero debe ser mejorado gracias a la implementación de herramientas de control y seguimiento.

La capacitación al personal propio de Change Americas es otro factor que se incluye en este plan considerando importante que la gente asista a talleres que ayuden a fortalecer sus conocimientos, lo que a su vez generará mayor compromiso de los clientes internos con la empresa e incrementará la productividad de la misma

Si no te conocen no existes y para este tema la propuesta de potenciar la imagen de Change Americas en ferias, eventos, congresos y demás, relacionados a la Gestión de Talento Humano, lugares que permitirán generar contactos pero sobretodo ayudarán a analizar la competencia y ubicar los nuevos mercados y necesidades que tienen los mismos.

## INTRODUCCIÓN

La realidad del mundo empresarial hace que todos los gerentes planifiquen las diferentes acciones a tomar para que la empresa a su cargo consiga obtener las metas propuestas.

Se realizan diferentes planificaciones en la parte administrativa, financiera, pero no todos encuentran la importancia que tiene el realizar un plan de marketing que se concatene con todas las áreas de la empresa y ayude a fortalecer la solidez.

Para Change Americas Ecuador es importante contar con un plan de marketing que les ayude a posicionarse de mejor manera en el mercado, si bien es cierto actualmente cuentan con un número interesante de clientes fuertes, es preponderante para este nuevo período, enfocado a la realidad económica que afrontará el país y el mundo, contar con estrategias que les permitan obtener más clientes y seguir trabajando de manera constante con las empresas a las cuales ya se le brindó el servicio.

La formación y acompañamiento a procesos de cambio son áreas que se pueden explotar en momentos de crisis, justamente por la importancia de formar elemento humano de calidad que genere ganancias a la empresa y en procesos de cambio, acompañar y asesorar a las empresas resulta una oportunidad que no se debe dejar pasar.

Change Americas Ecuador, se encuentra lista para afrontar nuevos retos y convertirse en la mejor opción para capacitación en talleres y acompañamiento para la Gestión del Cambio

para las empresas más exitosas del Ecuador rankeadas en los medios especializados como líderes en sus sectores.

# **1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CHANGE AMERICAS**

## **ECUADOR Y SU ENTORNO**

### **1.1 INTRODUCCIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

En el mundo actual, el ritmo de cambio se ha acelerado y saber gestionar estos cambios oportunamente se ha convertido en un factor crítico en la evolución de las empresas. Aquellas empresas que se adaptan y cambian con mayor rapidez y eficacia generando agilidad organizacional consiguen ventajas sobre sus competidores.

Las empresas e instituciones durante los últimos años han venido observando la necesidad de invertir en su talento humano, como estrategia para fortalecer áreas críticas de la organización y alcanzar las metas de ganancia económica. De manera especial, un área que toda empresa busca mejorar, fortalecer y capacitar constantemente es el área de ventas, por ser la fuente de los ingresos directos para la empresa. Otro grupo importante es el de nivel gerencial, ya que si la cabeza de cada una de las direcciones cuenta con nuevas y mejores herramientas que le permitan generar cambios positivos en su equipo esto se reflejará en un despunte sobre las otras áreas.

Considerando este nuevo enfoque de apoyar la formación y brindar opciones de aprendizaje al personal, nacen en nuestro país diferentes organizaciones que ofrecen programas de formación de alto nivel, con diferentes enfoques, en ventas, atención a

clientes, neurolingüística, comunicación asertiva, manejo de grupos, entre otros varios temas que puedan surgir y sean de interés de las empresas para apoyar la formación de su personal.

Es fundamental señalar que la formación no es la única visión que tiene el dueño de la empresa, otra acción que va muy ligada a los procesos de capacitación, consiste precisamente en la certificación a sus trabajadores; la finalidad, es que ellos cuenten con el aval de una institución seria y de trayectoria que certifique los conocimientos y experticia de cada servidor de la empresa en determinada área o competencia.

Todos estos procesos de capacitación y certificación pueden ir acompañados de un paraguas de consultoría, la cual permite un seguimiento de los procesos de transformación que proponga la empresa contratante del servicio, siempre es necesario que dentro de un estado de cambio se cuente con una guía de expertos que permitan ir evaluando los avances o retrocesos que generen los nuevos procesos y con estos resultados ir gestando las directrices para una consecución final que lleve al éxito a la empresa contratante.

Con este panorama inicial del nuevo modelo de gestión dentro de las empresas y el requerimiento de invertir en procesos de consultoría, capacitación y certificación de su recurso humano nace hace 18 años en Colombia, GRUPO ALIANZA LTDA. quienes desarrollan el producto de Outsourcing de Talento Humano como una oportunidad para satisfacer las necesidades de las empresas colombianas en su requerimiento de recurso humano calificado.

Con visión de futuro para el año 2000 se constituye legalmente BMA Business Management Associates y a Grupo Alianza le corresponde el 20% de la sociedad, cabe señalar que en un inicio BMA contaba con mercado independiente. Ya para el 2001 la junta directiva de BMA decide firmar un contrato de Outsourcing donde se indica que Grupo Alianza pone disposición de BMA su producto y BMA adquiere el compromiso de vender de manera exclusiva los productos generados por Grupo Alianza.

La importante unión estratégica hizo que las acciones se vayan tomando de manera bastante rápida, es el caso que para el 2003 se fusionan BMA LTDA. y GRUPO ALIANZA LTDA. en una sola compañía que hoy por hoy se llamaría BMA GRUPO ALIANZA LTDA. y que es la consolidación de un trabajo y proyectos exitosos que se han desarrollado de manera conjunta.

Es importante señalar que la empresa no debía detenerse en el tiempo sino más bien ir avanzando ligada a los desafíos de las grandes industrias, por ello para el año 2007 se viene la renovación cambiando el enfoque de consultoría en gestión humana a una propuesta más amplia y con una perspectiva más integra como es el desarrollo organizacional, convirtiéndose este en el producto estrella, es para julio de 2008 BMA GRUPO ALIANZA tiene la transición de ser una compañía limitada a una sociedad anónima, esto con la finalidad de generar una organización con mayor independencia y autonomía.

Con esta estructura de respaldo constituida para el año 2012, El Ingeniero Diego Carrión, visualiza la oportunidad de traer al Ecuador la marca Change Americass, iniciando los primeros acercamientos y contactos con BMA dueños de la marca, ya

para finales del 2013 se consolida la apertura de Change Americas en Ecuador, en sociedad con Henry Olalla, siendo este país el primero en contar con la franquicia y marcando el camino para que Panamá y República Dominicana, hoy en día también cuenten con la presencia de la marca en sus respectivos países, y con proyecciones a seguir ampliando la cobertura en Latinoamérica, constituyéndose de esta manera en la empresa líder especializada en Gestión del Cambio y desarrollo organizacional a través de soluciones de consultoría, certificaciones internacionales, talleres de formación y coaching.

Change Americas se ha propuesto el desarrollo de personas es decir “ser más humanos, más comprometidos y más felices”, construyendo de esta manera el camino hacia la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Change Americas Ecuador, cuenta actualmente con el aporte de 6 personas, capacitadas para cumplir al 100% las funciones encomendadas a cada uno de ellos, su oficina matriz ubicada en la ciudad de Quito, constituyéndose en el epicentro de todo este movimiento de cambio empresarial, Change Americas, aporta su experiencia y metodología para ayudar a las empresas a visualizar de manera clara el inicio de los problemas, su raíz, después de ello genera la hoja ruta del cambio organizacional colaborando con los líderes de la organización y sus equipos dando inicio al proceso de implementación de las acciones sugeridas para mejorar la situación en la empresa y por tanto aumentar su eficacia y mejorar su desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional está basado en la aplicación del conocimiento de las ciencias sociales y del comportamiento humano, que busca mejorar la efectividad de

la organización y su salud, a través de la gestión del cambio y el desarrollo de las personas y las organizaciones.

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la administración.

Tiene su fundamento en el enfoque Organicista de la organización en el que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias definen su rol en la organización.

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utiliza los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. (Los Recursos Humanos, 2011)

Dentro del concepto de Desarrollo Organizacional, la empresa enfoca sus esfuerzos en la gestión del cambio marcando énfasis al " lado humano " direccionando el liderazgo dentro de todos los niveles en una organización, incluyendo a ejecutivos, líderes de alto nivel, mandos intermedios y supervisores de línea.

Una correcta administración del cambio permite conseguir que la gente se sienta comprometida en el proceso trabajando en conjunto hacia la obtención de un objetivo común.

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

### 1.2.1 Misión

La misión de Change Americas Ecuador es:

“Existimos como compañía para desarrollar personas dentro de las organizaciones y conjuntamente buscaremos ser cada día más humanos, más comprometidos y más felices, lo que reconocemos como el mejor camino hacia la competitividad y sostenibilidad empresarial.”

Change Americas Ecuador se ajusta a la misión de su matriz en Colombia, es así que considero que la misión no es muy clara en cuanto al portafolio de productos que se ofrecen, la misión no me dice nada sobre estos.

Además al proponer desarrollar personas, considero que se debería modificar por “facilitar la formación del talento humano”, esta frase en si misma dice mucho de lo que es Change Americas y cumple con responder una de las preguntas que toda construcción de misión debe tener, y es ¿Qué producto o servicio ofrece la empresa?.

Otra observación a la estructura de la misión es que se podría utilizar un lenguaje más técnico y empresarial considerando que este es nuestro grupo de interés, porque si bien es cierto el mensaje es armónico y sencillo, tiene ausencia de términos que impacten y queden posicionados en el imaginario de los posibles clientes.

### 1.2.2 Visión

La visión de Change Americas Ecuador es:

“Para el 2018 seremos un ente certificador de desarrollo organizacional y gestión de cambio en todos los mercados de América Latina; nuestros productos y consultores serán reconocidos por implementar mejores prácticas y tendencias en los ámbitos en que competimos.”

Considerando que la visión de Change Americas es la que se propone desde la matriz Colombia, se analizará en este punto las tres metas que Ecuador como sede se propone para poder alcanzar dicha visión, este análisis se da porque desde Colombia se pide que cada sede se proponga metas decisivas anuales medibles, de una manera más táctica que permita al 2018 dar cumplimiento a la visión y no dejarla como una utopía.

- **Sociedad de rentabilidad**

Facturación \$400.000 y 90% de recaudación

32,72% de cumplimiento de facturación

74,59 % cumplimiento de recaudación

La meta propuesta para 2015 en facturación, fue tan alta que no permitió su cumplimiento quedando por debajo del 50%, este aspecto seguramente tiene relación con la situación económica que se encuentra atravesando el país, y por tanto las empresas en algunos casos han tenido que reducir su

recurso humano y en otros casos para no hacerlo simplemente han priorizado los gastos e inversiones.

Del total facturado a la fecha se ve que no está tan alejado de la meta propuesta de recaudación del 90%, considerando que faltan algunos meses para terminar el 2015 y con una estrategia de cobro se podría alcanzar el 90% propuesto.

Con las observaciones expuestas se puede sugerir metas a 2016, que permitan cumplir con la visión de Change Americas, proponer cifras ajustadas a la nueva realidad del entorno económico ecuatoriano, ya que si 2015 fue un año complicado a causa de la baja en el precio de barril de petróleo, que repercutió en las empresas privadas y obviamente en las instituciones del Estado, al tener que reducir y ajustar sus presupuestos a este nuevo escenario económico, generando el impacto al rubro específico de consultorías, ocasionando así descenso en la vinculación de empresas que ofertan estos servicios con entidades públicas, por tanto el 2016 seguramente tendrá más ajustes, no solo en Ecuador sino a nivel mundial.

Se propone en función de lo observado en facturación durante el período enero-septiembre 2015 un incremento mensual del 20%, es decir:

**Tabla 1: Facturación de Ventas Change Americas Ecuador a Sep 2015**

<b>Valor promedio mensual 2015</b>	<b>Facturación anual 2015</b>	<b>Valor promedio mensual más 20% al 2016</b>	<b>Facturación anual 2016</b>
14.540,12	174.481,44	17.448,15	209.377,74

**Fuente:** Change Americas Ecuador

Sobre el cumplimiento de porcentaje de recaudación, se podría mantener el 90% propuesto en 2015. Change Americas cuenta con una política de cobro en la que contra factura se concede un plazo de 15 días para la cancelación de la misma, únicamente en el caso de movilización a otras ciudades del país se cobra el 10% de manera anticipada.

Considerando los problemas generados en el flujo de caja, se propone un reajuste en la forma de cobro, a la firma del contrato el pago del 30% y a la entrega de la factura la diferencia del 70%, con los 15 días de gracias para su cancelación, añadiendo una cláusula al contrato que indique que por cada día de mora se cobrará 0,01% del monto total del contrato.

- **Sociedad de posicionamiento de mercado**

**Tabla 2: Situación actual posicionamiento**

<b>Posicionamiento en:</b>	<b>Meta propuesta 2015</b>	<b>Datos reales a sep 2015</b>	<b>Porcentaje ideal</b>	<b>Porcentajes ponderados</b>
Facebook	5.000 likes	471 likes	30%	2.70%
Cientes 5% de las 500 empresas más importantes de Ecuador	25 clientes	12 clientes	30%	14.40%
Contactos 80% de las 500 empresas más importantes de Ecuador	400 contactos	43 contactos	25%	2.69%
Youtube y Udemey	Presencia en los dos canales	Presencia en Youtube	15%	7.50%
<b>Posicionamiento de Change Americas Ecuador al 2015</b>			<b>100%</b>	<b>24.66%</b>

**Fuente:** Facebook, Revista Ekos, Change Americas Ecuador

Sobre esta información observamos que el posicionamiento de Change Americas está muy por debajo de la propuesta, en el caso de Facebook a la fecha solo 471 personas siguen la página, en el caso de los clientes son 12 las empresas que pertenecen al ranking de las 500 empresas mejor posicionadas, según informe de la revista Ekos, por tanto no se consigue cumplir el 30% de este ítem, cosa parecida sucede con los contactos que apenas representan el 2,69% de las empresas del ranking.

Para Youtube y Udemey, el porcentaje es de 7.50% considerando que solo se tiene presencia en el canal de Youtube.

Los porcentajes definitivamente mejorarían si no se hubiese considerado en la meta la observación de que las empresas contactadas y clientes pertenezcan al ranking de las 500 mejor posicionadas, si bien es cierto ese es un sector realmente importante y con poder económico fuerte, no se puede dejar de lado a las empresas e instituciones que pertenecen al Estado, por tanto para 2016, se debe considerar abierto el universo de acercamiento tanto a las 1.000 mejores empresas como a las instituciones públicas, tal como si, se ha venido haciendo, pero no consta en la meta propuesta, ya que Change Americas en 2015 ha trabajado con el Servicio de Rentas Internas, Corporación Nacional de Telecomunicaciones y de igual manera organizaciones no gubernamentales con quienes, ha tenido acercamiento en el 2015 pero obviamente no aparecen en ningún ranking y por tanto no entran en el cuadro de análisis, situación similar a las instituciones del Estado.

Sobre el uso de redes sociales como es el caso de Facebook, la meta de 5.000 likes convertiría automáticamente a Change Americas en un personaje público y esto se puede conseguir si se considera invertir en campañas pagadas en Facebook.

Youtube y Udemy representan un ítem para conseguir y fortalecer en 2016, con la producción de más material para el canal de Youtube y empezando a ser parte de Udemy.

Es importante destacar que pese a ser una empresa joven en Ecuador, tiene buenas proyecciones a futuro frente a sus competidores a los cuales

analizaré en detalle en la matriz de perfil competitivo: The Edge y HPI. Justamente pensando a futuro se realizó la vinculación al staff de Change Americas, de un profesional de marketing para ir gestando las mejores directrices en esta área y poder cumplir al 100% las metas al cierre del 2016.

- **Sociedad a estructura**

Formación de equipo 60 horas anuales, pero según la información proporcionada la capacitación de 3 colaboradores ha sido de 16 horas hasta septiembre 2015 y mientras uno solo cuenta con 40 horas de capacitación.

Como propuesta se debería desarrollar un plan de capacitación mensual para cada colaborador de 5 horas mensuales o cuatro capacitaciones de 15 horas anuales para cumplir con la propuesta de 60 horas al año.

Definitivamente si la gestión del cambio, formación y desarrollo organizacional son los pilares de la empresa, estas acciones de capacitación deben empezar casa adentro, permitiendo formar un equipo de trabajo sólido que se conviertan en sucesores del conocimiento y según vaya creciendo la empresa, estas personas se conviertan en líderes de nuevos grupos de colaboradores de Change Americas.

### **1.2.3 Valores**

Los valores de Change Americas Ecuador son los siguientes:

Pasión, Responsabilidad e Integridad, son los valores de CHANGE AMERICAS son más que palabras. Son hechos que se ven reflejados en todos nosotros y en lo que hacemos.

Estos tres valores constituyen pilares fundamentales para crear un ambiente de trabajo adecuado, pero sobre todo para gestar transformaciones importantes en las empresas, ya que la pasión, responsabilidad e integridad, permiten llegar a metas altas en los distintos procesos, pero considero que sería importante no dejar tan generalmente abiertos los conceptos, considerando que por ejemplo el concepto de pasión y las acciones de esta para una persona no pueden ser las mismas para otra. Por ello sugiero que desde la matriz Colombia, que son quienes definen las directrices globales se conceptualice cada uno de los términos en función de la perspectiva empresarial de Change Americas, esto permitirá que tanto los clientes internos como externos conozcan sobre los valores y cuál es el alcance de cada uno de ellos en beneficio propio y de los demás.

### **1.2.4 Recursos y capacidades**

Dentro del análisis interno requerido para conocer la situación actual de Change Americas, se propone visualizar de manera detallada determinados aspectos que a continuación citamos:

Oficina, cuentan con este espacio para poder hacer, la gestión administrativas, llamadas comerciales.

Equipos y programas informáticos, cuentan con computadoras, impresoras y demás equipos de oficina, pero se carece de un software que permita manejar de mejor manera todos los procesos internos que tiene la empresa, como los contactos ya realizados con clientes y posibles clientes, contabilidad, cobranzas, gestión comercial, todos estos procesos se llevan a través de la herramienta informática de Windows EXCEL.

Disponibilidad de capital, desde la perspectiva del socio Diego Carrión, es conveniente un aporte de capital por parte de los accionistas para incrementar y mantener el capital de trabajo, el cual garantice el cumplimiento de las obligaciones oportunamente, ya que en razón de la demora del pago por parte de los clientes, hay meses que no se puede solventar oportunamente el capital de trabajo.

Capacidad de flujo de efectivo Hay un limitante en el flujo del circulante del país, está aumentando los períodos de cobranza es de las cuentas por cobrar se están alargando.

Recurso Humano, Change Americas cuenta con un equipo de cuatro consultores especializados, además de la persona encargada de la parte administrativa y otra en ventas.

Los consultores cuentan con el aval académico del Instituto Europeo de Postgrados, miembro fundador de la Asociación Española de Escuelas de Negocios (AEEN) y miembro asociado de la International Commission on Distance Education (ICODE).

Capacitación Tecnológica, permanentemente están buscando avanzar en esto, actualmente se encuentra en conversaciones con ORACLE para convertirse en un canal de distribución de una herramienta de talento humano, que consiste en ayudar a gestionar de manera estratégica al talento humano en las empresas, la idea es usar la herramienta dentro de la metodología de la consultoría, lo que generaría una estrategia de diferenciación con la competencia con la consultoría. Con esta herramienta se podrá medir los objetivos de todas las personas, direcciones y departamentos en una organización.

Imagen empresarial, se encuentran trabajando la reestructuración de toda la línea gráfica, se cuenta ya con una empresa que está dedicándose a presentar la nueva propuesta para este cambio.

Capacidad del equipo de ventas, sería importante contar con un equipo de ventas ya que actualmente existe un solo vendedor. Al tener este equipo sería necesario contar con indicadores que ayuden a medir la eficacia y eficiencia de los mismos.

## **1.2.5 Caracterización del negocio**

### 1.2.5.1 Clientes

Son 33 las empresas que son parte de la cartera de clientes y consumidores de Change Americas durante este año, algunas de las que se detallan en la tabla pertenecen al grupo de las 500 empresas más fuertes de Ecuador según el ranking de la revista Ekos 2014.

**Tabla 3: Clientes actuales (2015) Change Americas Ecuador**

No.	CLIENTES CHANGE AMERICAS ECUADOR	500 Empresas
1	CNT	
2	IBM DEL ECUADOR C.A	1
3	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA.	1
4	ENI ECUADOR S.A.	1
5	COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.	1
6	GODDARD CATERING GROUP	
7	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	
8	SRI	
9	MEXICHEM	
10	AMDOCS	
11	VILLA CLUB	
12	NEXSYS DEL ECUADOR	1
13	HEINSOHN	
14	MQA	
15	CIUDAD CELESTE	
16	GRUPO PROVEDATOS	
17	ARCA CONTINENTAL	1
18	TONICORP	1
19	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A. INALECSA	1
20	COLOUREPUBLIC	
21	MCCANN WORLD GROUP	
22	SINERGY HARD	
23	ALFADMUS	
24	AMC ECUADOR	
25	CONECTA	
26	MEAD JOHNSON	
27	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	1
28	PLASTICOS ECUATORIANOS S.A	1
29	BOEHRINGER INGELHEIM ECUADOR CIA LTDA	
30	CORPORACION SAMBORONDON S. A. CORSAM	1
31	DISMEDSA S.A.	1
32	MUSIART	
33	SEPROTEICO	
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Revista Ekos, Change Americas Ecuador

### 1.2.5.2 Ventas por cliente

Las ventas por cliente se detallan en la siguiente tabla, en donde podemos visualizar que, los clientes que no tienen un valor numérico en ventas es porque estos han sido nuestros clientes el año anterior o porque dichas empresas fueron contactadas por un tercero para recibir el servicio de Change Americas.

**Tabla 4: Ventas por cliente a Septiembre 2015**

No.	CLIENTES CHANGE AMERICAS ECUADOR	500 Empresas	Ventas a Sep
1	CNT		
2	IBM DEL ECUADOR C.A	1	
3	ACERIA DEL ECUADOR C.A. ADELCA.	1	
4	ENI ECUADOR S.A.	1	\$ 3.200,00
5	COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.	1	\$ 12.240,00
6	GODDARD CATERING GROUP		\$ 6.000,00
7	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO		
8	SRI		
9	MEXICHEM		
10	AMDOCS		\$ 66.885,62
11	VILLA CLUB		
12	NEXSYS DEL ECUADOR	1	\$ 1.850,00
13	HEINSOHN		
14	MQA		\$ 13.500,00
15	CIUDAD CELESTE		\$ 3.014,98
16	GRUPO PROVEDATOS		\$ 1.185,00
17	ARCA CONTINENTAL	1	
18	TONICORP	1	
19	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A. INALECSA	1	
20	COLOUREPUBLIC		
21	MCCANN WORLD GROUP		
22	SINERGY HARD		
23	ALFADMUS		
24	AMC ECUADOR		\$ 11.333,36
25	CONECTA		\$ 700,00
26	MEAD JOHNSON		
27	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	1	
28	PLASTICOS ECUATORIANOS S.A	1	
29	BOEHRINGER INGELHEIM ECUADOR CIA LTDA		\$ 8.400,00
30	CORPORACION SAMBORONDON S.A. CORSAM	1	\$ 721,70
31	DISMEDSA S.A.	1	\$ 180,43
32	MUSIART		\$ 950,00
33	SEPROTEICO		\$ 700,00
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>\$ 130.861,09</b>

**Fuente:** Revista Ekos, Change Americas Ecuador

### 1.2.5.3 Ventas por categoría

En el servicio de consultoría en gestión de cambio, Change Americas diseña, define, implementa y monitorea, las directrices y propuestas de acción para facilitar la adaptación de los colaboradores de las empresas a los cambios organizacionales.

Boehringer Ingelheim Ecuador Cia. Ltda. contrató una consultoría en consolidación cultural, la cual consiste en la interpretación, y posterior validación conceptual de modelos y mejores prácticas, con el fin de precisar una práctica de consolidación cultural y cambio.

Los programas son talleres de formación para las distintas áreas de las empresas, en temas de desarrollo organizacional.

La certificación es un programa abierto en negociación.

**Tabla 5: Ventas por categoría y clientes a Septiembre 2015**

<b>VENTAS POR CATEGORÍA</b>		
<b>CONSULTORÍA</b>		
<b>No.</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>VALOR</b>
1	AMC ECUADOR	\$ 11.333,36
2	AMDOCS	\$ 66.885,62
3	BOEHRINGER INGELHEIM ECUADOR CIA LTDA	\$ 8.400,00
4	COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A.	\$ 12.240,00
5	GODDARD CATERING GROUP	\$ 6.000,00
6	MQA	\$ 13.500,00
<b>TOTAL CONSULTORÍA</b>		<b>\$ 118.358,98</b>
<b>PROGRAMAS</b>		
1	CONECTA	\$ 700,00
2	CIUDAD CELESTE	\$ 3.014,98
3	CORPORACION SAMBORONDON S. A. CORSAM	\$ 721,70
4	DISMEDSA S.A.	\$ 180,43
5	ENI ECUADOR S.A.	\$ 3.200,00
6	MUSIART	\$ 950,00
7	NEXSYS DEL ECUADOR	\$ 1.850,00
8	SEPROTEICO	\$ 700,00
<b>TOTAL PROGRAMAS</b>		<b>\$ 11.317,11</b>
<b>CERTIFICACIONES</b>		
1	GRUPO PROVEDATOS	\$ 1.185,00
<b>TOTAL CERTIFICACIONES</b>		<b>\$ 1.185,00</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>\$ 130.861,09</b>

**Fuente:** Change Americas Ecuador

#### 1.2.5.4 Políticas comerciales

Change Americas no posee políticas comerciales escritas, pero determina ciertas condiciones al momento de negociar, ya sea con sus clientes, proveedores o empleados.

## a) Precios

Programa: tiene un costo de \$2000 por un día de 8 horas estándar, la consultoría dependerá del proyecto y de acuerdo a las necesidades del cliente ya que al un servicio personalizado, se realiza el análisis de los requerimientos y se propone la mejor propuesta que se adecúe a la realidad institucional.

## b) Cobro

Change Americas cuenta con una política de cobro en la que contra factura se concede un plazo de 15 días para la cancelación de la misma, únicamente en el caso de movilización a otras ciudades del país se cobra el 10% de manera anticipada, 15 días después de emitir la factura.

## c) Pagos a proveedores

Los pagos se realizan 30 días después de emitir la factura por parte del proveedor.

## d) Nómina

El pago a los empleados de Change Americas se realiza de 2 a 3 días antes de la finalización de cada mes y en el caso de beneficios de ley como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y en el caso de existir

utilidades, estos valores se cancelan según las fechas establecidas por la Ley.

### 1.3 ANÁLISIS EXTERNO

#### 1.3.1 Factores políticos

Contextualizar políticamente al país es remontarnos a 1997, año en el que se destituye a Abdalá Bucaram, declarado por el Congreso de aquella época como inhabilitado para gobernar al país, asumiendo el poder por horas Rosalía Arteaga y posteriormente Fabián Alarcón por designación del mismo Congreso.

El siguiente presidente que asume el poder es Mahuad quien de igual manera deja el poder después de la crisis bancaria en el año 2000, asumiendo la presidencia el vicepresidente Gustavo Noboa. En el período 2003 al 2005 asume la presidencia el Coronel Lucio Gutiérrez, quien tampoco pudo concluir el mandato para el cual fue electo, asumiendo las funciones el Dr. Alfredo Palacios, vicepresidente de la República. Este entrar y salir de personajes políticos en Carondelet ocasiona una crisis de gobernabilidad en el país, generando poca credibilidad en el espectro internacional, es de entenderse que la inversión y los nuevos proyectos tengan reservas para iniciarse en un país donde no existe una línea clara de gobierno a causa del continuo cambio de su máxima autoridad.

Es para el año 2006 cuando Ecuador busca una nueva dirección a su línea política, apuntando a una propuesta nueva y joven, con lineamiento de izquierda, que propone una justicia social y beneficio para las mayorías, estos eran algunos

de tantos argumentos que propuso Alianza País, para sostener la imagen de su candidato a la presidencia, así para el 2007 Rafael Correa asume la presidencia del Ecuador con la propuesta de entregarle al país la estabilidad política que por años no existió en Ecuador. Este gobierno que se mantendrá hasta el 2017 cuando finalizaría el período para el que fue electo.

Esta situación de estabilidad va generando tranquilidad y una visión desde el exterior de un cambio en la situación política del país, si es buena o mala no se precisa discutir para el interés de esta tesis, pero si es necesario contextualizar el país de cambios presidenciales a un país de continuidad de gobierno ya por 8 años, esto permite que se propongan proyectos con visión y análisis sobre situaciones probablemente más reales que en condiciones de inestabilidad política.

Durante estos ocho años se han generado diversos cambios sobre todo en la estructura del Estado y en las diferentes leyes que rigen las condiciones de vida de los ecuatorianos, debemos notar que dentro de la realidad de este nuevo gobierno, este se ha sostenido justamente gracias a la manera como se han conseguido concentrar los poderes en manos de un solo partido político, para muestra de ello la Asamblea Nacional, organismo encargado de discutir y aprobar las Leyes que rigen al país viene aprobando sin mayor oposición Leyes y reformas al código de trabajo, Ley de Educación Superior, Ley de Educación Intercultural y otras, las citadas cuentan con artículos que proyectan a potenciar al recurso humano y elevar las expectativas al momento de contratar a una persona para cumplir determinadas funciones tanto en empresas privadas como en instituciones públicas.

En el campo empresarial se pudo ver un incremento de producción justamente porque desde fuera la perspectiva de un país cambiante y en continua convulsión cambió a ser un país con un gobierno sostenido en todos sus poderes.

En este contexto Change Americas llega a un país con estabilidad política que sufrió momentos de conflicto e inseguridad y que para 2013 se encontraba con un gobierno de 6 años continuos que si bien es cierto no contaba con el mismo nivel de aceptación, no dejaba de ser fuerte, por tanto ahora las reglas de juego para las empresas las define este gobierno de izquierda que propone un nivel de capacitación y organización de élite para volvernos como país realmente competitivos.

### **1.3.2 Factores económicos**

Para el año 1999, en el gobierno de Jamil Mahuad se produce el descalabro más representativo de la vida democrática de Ecuador, el 8 de marzo de ese año, Mahuad anuncia al país un feriado bancario, que inicialmente duraría 24 hora pero finalmente tomó 5 días, esta medida estuvo acompañada de un congelamiento bancario de las cuentas con depósitos superiores a los 2 millones de sucres, este fue el inicio del fin de una economía que ya tenía serios problemas.

Para enero de 2000 el gobierno de Mahuad elimina la moneda usada hasta ese entonces en Ecuador, el sucre, decretando la dolarización a una paridad de 25.000 sucres por dólar, esto afecto a todos aquellos ecuatorianos que tenían su dinero congelado en las entidades financieras, ocasionando la mayor crisis

económica del país que causó el fenómeno migratorio más importante que ha sufrido nuestro país.

Han tenido que pasar muchos años para que la economía del país pueda salir a flote, los aportes de las remesas enviadas desde el exterior, pudieron ayudar a sostener la economía escuálida del país. Para el gobierno de Rafael Correa se produce un fenómeno global que benefició a los países petroleros, para 2011 el precio promedio de barril de petróleo, crudo exportado aumentó de USD81,99 en enero (precio más bajo) a USD83,12 en febrero, USD96,72 en marzo, llegando a USD109,99 en abril, USD102,63 en mayo, USD97,61 en junio, USD97,53 en julio, USD88,90 en agosto, USD93,30 en septiembre, USD100,51 en octubre, USD110,49 en noviembre (precio más alto), cerrando el año con un valor de USD105,31 diciembre.

El precio promedio anual del barril de petróleo crudo exportado en el 2011 fue de USD 96,96, valor récord que permitió un auge en el sistema financiero y una transformación en la economía de un país que padeció por años la crisis de un mal manejo económico.

Este cambio de imagen económica, permitió que las empresas volteen sus miradas a Ecuador, ampliando su oferta de productos y hasta aperturando sucursales, el recurso humano pudo contar con una mejor capacitación ya que las ganancias en las empresas permitían contar con la partida de capacitación en sus programaciones anuales.

La bonanza que siempre genera un buen precio del barril de crudo duró lo necesario para afianzar al gobierno y de igual manera para que las empresas establezcan como prioridad el mejorar su imagen a través de consultorías de desarrollo organizacional y mejor aún si podían contar hasta con certificaciones de la expertiz para sus colaboradores.

En este escenario económico llega en 2013 Change Americas a Ecuador, con la experiencia de trayectoria gestada en su matriz Colombia, y tiene buena acogida en las empresas privadas ecuatorianas y también en las instituciones públicas, con su propuesta de gestión del cambio para el talento humano y el desarrollo organizacional de las empresas.

Para 2014, en el mes de enero se registra un valor de USD 91,40 que se mantiene a la alza hasta junio registrando un valor de USD 98,90, pero a partir de mediados de año el precio del barril de petróleo baja a tal punto de llegar a diciembre a comercializarse en USD 53,55, es este descenso el que pasa factura a las empresas y en general a la economía del país para el 2015, donde se ven afectadas las partidas destinadas a capacitación, ya que se debe priorizar otros rubros y ajustar proyecciones que muchas empresas y el mismo gobierno tenían a largo plazo considerando los años de buenos ingresos gracias a las ventajas de ser un país petrolero en época de precios altos de comercialización de barril de oro negro.

El gasto público que ahora tiene que sostener el gobierno tiene un déficit justamente por este descenso en el precio de barril de petróleo, por tanto las

instituciones públicas limitaron en este año las capacitaciones para sus equipos de talento humano y se prevé igual situación para el año 2016, sumándole a este recordé de gasto el recorte de personal en varias instituciones del Estado.

### **1.3.3 Factores sociales**

Ecuador es un país que ahora mira en la capacitación y el perfeccionamiento, una oportunidad para crecer y tener más oportunidades de éxitos, los ecuatorianos apuestan a la inversión en capacitación y por ello las empresas ven en este potencial humano un caldo de cultivo interesante para generar grandes cambios, esta razón hace que las empresas apuesten a contratar equipos externos que ayuden a su recurso humano a capacitarse en temas importantes como desarrollo organizacional y gestión del cambio, porque justamente las sociedades son cambiantes.

Nuestra sociedad viene de crisis política y económica, de inestabilidad y conflicto constante, pero también viene de empuje, trabajo y deseos de superación, son estos factores sociales los que juegan en un escenario en donde priman los deseos de superación y la competitividad, además la propuesta de generar emprendimientos hace que exista un espíritu de competencia entre las empresas y para competir lo ideal es contar con talento humano de primer nivel, con capacitación suficiente que les permita tomar retos y superar a los demás y a sí mismos.

### 1.3.4 Factores tecnológicos

Al ser un mundo globalizado es de entenderse la importancia que tienen el estar conectado con todo el planeta y conocer en instantes lo que puede estar sucediendo al otro lado del planeta.

Es para 2011 que se da el boom de las redes sociales, una herramienta vista quizá en inicio por las personas una forma de comunicación más informal y destinada básicamente para una relación entre amigos. Estas redes sociales se constituyen en mucho más que eso, son verdaderas herramientas de hacer dinero y así las empresas empiezan a apuntar a invertir en ellas, aperturando cuentas y generando a través de ellas un contacto más directo con sus potenciales clientes.

Muchas de las empresas no se limitan solo a informar a través de estas redes, sino también generan actividades de promoción, concursos y espacios de discusión para saber exactamente qué quieren sus clientes, dándose un fenómeno de marketing digital, la publicidad y las campañas que antes se hacían en medios tradicionales como radio, prensa o televisión ahora se diseñan y trasladan al mundo virtual, aparece también la figura del community manager, esa persona que se encargará de hacer comunicación asertiva y ser el administrador de este espacio importante de la empresa con relación directa a los consumidores del producto o servicio.

Las redes sociales son ese espacio donde todas las herramientas de la web se pueden incluir y generar impacto, videos de canales de Youtube que se pueden viralizar, palabras claves que identifican a una empresa se vuelven tendencia

además de links de capacitaciones virtuales, chats, blogs, fotografías, audios y tantas cosas más que pueden ser parte de un mundo que existe de manera virtual pero en el que todos hemos sido involucrados.

Con este contexto Change Americas entra también al espacio digital a través de su página web, canal de YouTube, página de Facebook, pero aún sin una estrategia definida en cuanto a comunicación digital se refiere.

### **1.3.5 Antecedentes del sector**

Hablar de desarrollo organizacional, es un concepto relativamente nuevo en nuestro país, podríamos decir que aparece a partir del 2012 pero con la consideración que BMA y la marca Change Americas Colombia nos lleva de 8 a 10 años de adelanto a la fecha. Así podemos decir que en el mundo el concepto surge desde el año 1962; con una interrelación directa entre el hombre, la organización y el mismo ambiente, para conseguir desarrollar de mejor manera las potencialidades propias del individuo, para beneficio propio, el de su empresa y el entorno.

En Ecuador, se ha empezado a ver de manera progresiva la necesidad de contar con el acompañamiento al desarrollo organizacional que tiene cada una de las estructuras de sus empresas, además de considerar la importancia de capacitar al recurso humano, visualizando este egreso de dinero no como un gasto sino más bien como la inversión a futuro que bien ejecutado puede aportar a los resultados financieros de la organización, y a un mejor posicionamiento de la empresa

gracias a la excelencia en capacitación y certificación que pudiese contar el equipo humano de la empresa.

Existen en el país diferentes lugares de capacitación que pueden acercarse como oferentes de cursos y certificaciones en diferentes temas que podrían resultar interesantes para los dueños de las grandes empresas, pero esto no debería quedar ahí, se debe buscar que este tipo de certificaciones sean otorgadas por instituciones de renombre internacional y además que se realice un acompañamiento a la gestión de cambio que se propongan por ello es importante señalar que como datos una empresa.

Según la encuesta salarial y tendencias en la gestión humana de Human Capital, el rol de la gestión humana del período 2011 se enfoca en estratégico 38%, experto administrativo 33%, área de apoyo 49%, área de líder 11% y agente de cambio 25%. El rol futuro de la gestión, según la misma encuesta, se enfoca en estratégico 81%, experto administrativo; 12%, área de apoyo 12%, área de líder 20% y agente de cambio 21%.

De acuerdo al último estudio “Creating people advantage” realizado por la Boston Consulting Group con el apoyo de la World Federation of People Management Associations, WFPMA, de la que forma para la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE, a través de la Federación InterAmericana de Asociaciones de Gestión Humana FIDAGH, las tendencias globales de RR HH para el período 2012-2014 se enfocan en el gerenciamiento de talentos, mejorar e impulsar el desarrollo de liderazgo y planificación estratégica de la fuerza laboral.

La transformación de la función de RR HH redefiniendo su rol de gestor de desarrollo del capital humano, busca atender las necesidades de las diferentes unidades de negocio y gerencias de línea, como aliados estratégicos y también a los consultores expertos.

La cultura de alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una empresa, es la creadora de valor a través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad”. (Revista Ekos, 2013)

Estas son las razones por las cuales la importancia de un adecuado acompañamiento al proceso de desarrollo organizacional es importante para las grandes empresas y por qué en los últimos años Ecuador vio la necesidad de invertir en empresas que brinden este tipo de servicios y que cuenten con el respaldo de años de experiencia, equipo de capacitadores y consultores de alto nivel, pero sobre todo el respaldo de organismos internacionales que avalen las capacitaciones y certificaciones brindadas al personal.

### **1.3.6 Análisis de la competencia**

Change Americas tiene como competidores de producto a HPI Ecuador y The Edge Ecuador, considerando que las tres empresas cuentan con la misma clase de producto pero estos tienen características diferentes, los beneficios para sus clientes serán distintos y obviamente se manejará una diferencia en el precio ofertado para cada empresa.

El portafolio de servicios de HPI incluye prácticas, metodologías y tecnologías para lograr resultados en la Gestión Integral del Talento Humano.

THE EDGE GROUP es una empresa que prepara y desarrolla equipos e individuos, para enfrentar cambios, mediante la implementación de herramientas nuevas.

**Tabla 6. Matriz del perfil competitivo**

EMPRESAS		CHANGE AMERICAS ECUADOR		HPI ECUADOR		THE EDGE ECUADOR	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	PONDERACIÓN	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Presencia y posicionamiento en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Capacitadores de alto nivel	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Trayectoria y experiencia en la industria	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Portafolio de productos	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Excelencia en la calidad de los productos	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Publicidad, propaganda, comunicaciones	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Página web y recursos multimedia	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,04</b>		<b>3,58</b>		<b>3,53</b>

Fuente: Anotaciones "Administración global" David Hidalgo

Analizando la matriz de perfil competitivo podemos ver que la empresa HPI es la amenaza más fuerte para Change Americas Ecuador al obtener un 3,58 superior al 3.04 de Change Americas Ecuador, se debe señalar que uno de los factores importantes a favor de HPI es su amplia trayectoria.

Otro punto interesante de análisis es que frente a The Edge, otra de las empresas de la competencia de igual manera Change Americas Ecuador se encuentra por debajo de la puntuación final, con un resultado de 3.53 frente al 3.04.

Si bien es cierto que variables analizadas como la calidad de los productos y los capacitadores de alto nivel, las tres empresas tienen una puntuación igual, son elementos como trayectoria, publicidad y recursos multimedia los que marcan las diferencias de puntuación, factores que se pueden manejar en beneficio de Change Americas Ecuador y por tanto mejorar su posicionamiento de marca en el mercado.

## 1.4 ANÁLISIS FODA

### 1.4.1 Fortalezas

- Estructura internacional sólida con presencia en cuatro países Colombia, Ecuador, Panamá y República Dominicana con la proyección de expansión en Latino América.
- Respaldo de una empresa con 18 años de trayectoria (BMA Grupo Alianza y GA Coop).

- Aval de entidades internacionales que dan peso a los programas académicos incluidas las certificaciones.
- Experiencia en Capacitaciones, Certificaciones y Consultorías de alto nivel para empresas élite del país.
- Equipo de consultores con sólidos conocimientos en sus competencias, lo que garantiza la excelencia en los procesos de capacitación, certificación y consultorías.
- Cartera de clientes élite y satisfechos con el servicio recibido.
- Alto nivel de reventa (acercamiento inicial por temas de consultoría pueden derivar en solicitud de capacitaciones, certificaciones o viceversa).
- Equipo de formadores son también consultores y por tanto pueden compartir sus experiencias con ejemplos reales y prácticos.
- Novedosos temas de cursos que atraen la atención gerencial para que su equipo se capacite.
- Certificación propia, la metodología fue avalada por instituciones internacionales de alto nivel.
- Acuerdos con firmas de implementación de tecnología (ERP).

### **1.4.2 Debilidades**

- Cantidad de empleados vs la demanda existente a futuro.
- Falta de un plan de marketing y estrategias de comunicación para captar la atención de más empresas en el país.
- Problemas en el cobro a determinados clientes lo que genera un flujo de caja limitado.
- Posicionamiento y presencia de la marca aún sin explotar.

### **1.4.3 Oportunidades**

- Pensamiento estratégico de grandes empresas para mejorar las condiciones de su Talento Humano.
- Interés por parte de las empresas de contar con empleados que tengan certificaciones internacionales.
- Necesidad de perfeccionar y potenciar al recurso humano.
- Crecimiento del mercado genera nuevos escenarios y tecnologías lleva a las empresas a buscar un acompañamiento en temas de consultoría, especializados en nuevas herramientas tecnológicas.

- Pocas empresas competidoras que presten el mismo servicio

#### **1.4.4 Amenazas**

- Poco presupuesto asignado para la partida anual de capacitaciones en cada empresa.
- Instituciones del Estado que puedan ofertar capacitaciones (SECAP, SETEC, IAEN) a precios más competitivos hasta gratuitos.
- Situación política y económica que vive el país, pudiendo cambiar planificaciones establecidas marcando otras prioridades antes de la capacitación y certificación. (leyes).
- Empresas consultoras que pueden ofertar nuestros propios servicios y que cuenten con más recursos económicos, financieros y tecnológicos.

## 1.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

**Tabla 7: Matriz EFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
Esta matriz suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa, la que permitirá formular estrategias que nos permita mejorar la situación interna del negocio			
	<b>Peso</b>	<b>Calif</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Estructura internacional sólida con presencia en cuatro países Colombia, Ecuador, Panamá y República Dominicana con la proyección de expansión en Latino América	0,08	3	<b>0,24</b>
Respaldo de una empresa con 18 años de trayectoria (BMA Grupo Alianza y GA Coop)	0,04	3	<b>0,12</b>
Aval de entidades internacionales que dan peso a los programas académicos incluidas las certificaciones	0,08	4	<b>0,32</b>
Experiencia en Capacitaciones, Certificaciones y Consultorías de alto nivel para empresas élite del país.	0,15	4	<b>0,6</b>
Equipo de consultores con sólidos conocimientos en sus competencias, lo que garantiza la excelencia en los procesos de capacitación, certificación y consultorías	0,08	4	<b>0,32</b>
Cartera de clientes élite y satisfechos con el servicio recibido	0,03	3	<b>0,09</b>
Alto nivel de reventa (acercamiento inicial por temas de consultoría pueden derivar en solicitud de capacitaciones, certificaciones o viceversa)	0,04	4	<b>0,16</b>
Equipo de formadores son también consultores y por tanto pueden compartir sus experiencias con ejemplos reales y prácticos.	0,02	4	<b>0,08</b>
Novedosos temas de cursos que atraen la atención gerencial para que su equipo se capacite	0,03	3	<b>0,09</b>
Certificación propia, la metodología fue avalada por instituciones internacionales de alto nivel	0,04	3	<b>0,12</b>
Acuerdos con firmas de implementación de tecnología (ERP)	0,03	3	<b>0,09</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Cantidad de empleados vs la demanda existente a futuro	0,05	2	<b>0,1</b>
Falta de un plan de marketing y estrategias de comunicación para captar la atención de más empresas en el país	0,13	1	<b>0,13</b>
Problemas en el cobro a determinados clientes lo que genera un flujo de caja limitado	0,12	1	<b>0,12</b>
Posicionamiento y presencia de la marca aún sin explotar	0,08	1	<b>0,08</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,66</b>

**Fuente:** Anotaciones "Proyecto Integrador II" Ing. Galo Sánchez.

A través de esta matriz podemos identificar que la mayor fortaleza que posee Change Americas Ecuador se refiere al ítem de Capacitaciones, Certificaciones y Consultorías de alto nivel para empresas de alto nivel, esta fortaleza permitirá que la organización capte clientes bien posicionados en el mercado, quienes evaluarán y optarán por Change Americas Ecuador como la empresa que les ayudará en la consultoría o les beneficiará con cursos para sus empleados quienes a su vez podrán optar por certificaciones sobre los conocimientos adquiridos.

Change Americas Ecuador en cuanto a sus debilidades definitivamente ubica como la más fuerte la carencia de un plan de marketing y estrategias de comunicación para captar la atención de más empresas en el país, es fundamental que la organización cuente con las directrices necesarias para funcionar en el actual mundo competitivo, para ello un plan de marketing beneficiará los números en la empresa, ya que permitirá incrementar la cartera de clientes y a su vez los ingresos en dinero, considerando las estrategias de marketing más apropiadas para este tipo de empresa y los mensajes asertivos que se deben manejar para ubicar a Change Americas Ecuador en el imaginario de los tomadores de decisiones de las empresas.

En términos generales Change Americas Ecuador se encuentra arriba de la media (2,66), lo que indica que es una organización poseedora de una fuerte posición interna y que por ende sus debilidades pueden ser superadas gracias a sus grandes fortalezas.

**Tabla 8: Matriz EFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
Esta matriz nos ayuda a determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, para lo que se toman en cuenta factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta.			
	<b>Peso</b>	<b>Calif</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Pensamiento estratégico de grandes empresas para mejorar las condiciones de su Talento Humano	0,2	3	<b>0,6</b>
Interés por parte de las empresas de contar con empleados que tengan certificaciones internacionales	0,06	3	<b>0,18</b>
Necesidad de perfeccionar y potenciar al recurso humano	0,09	3	<b>0,27</b>
Crecimiento del mercado genera nuevos escenarios y tecnologías lleva a las empresas a buscar un acompañamiento en temas de consultoría, especializados en nuevas herramientas tecnológicas	0,16	4	<b>0,64</b>
Pocas empresas competidoras que presten el mismo servicio	0,12	4	<b>0,48</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Poco presupuesto asignado para la partida anual de capacitaciones en cada empresa	0,16	3	<b>0,48</b>
Instituciones del Estado que puedan ofertar capacitaciones (SECAP, SETEC, IAEN) a precios más competitivos hasta gratuitos	0,12	3	<b>0,36</b>
Situación política y económica que vive el país, pudiendo cambiar planificaciones establecidas marcando otras prioridades antes de la capacitación y certificación. (leyes)	0,13	3	<b>0,39</b>
Empresas consultoras que pueden ofertar nuestros propios servicios y que cuenten con más recursos económicos, financieros y tecnológicos	0,08	4	<b>0,32</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,24</b>

**Fuente:** Anotaciones "Proyecto Integrador II" Galo Sánchez.

Change Americas Ecuador tiene la oportunidad de aprovechar los cambios que van acorde a las nuevos escenarios y tecnologías, los mismos que llevan a las empresas a

buscar un acompañamiento de especialistas en temas de consultoría, por ello esta oportunidad es un punto fundamental a considerar en el momento de trazar líneas de ataque para ubicar a Change Americas en un sitio importante entre las consultoras de Capacitación y Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional.

La amenaza que más perjudica a Change Americas Ecuador es poco presupuesto asignado para la partida anual de capacitaciones en cada empresa, considerando que muchas veces en ciertas organizaciones no le dan la importancia suficiente a la capacitación para el recurso humano.

Se puede evidenciar en este ejercicio que existe un mayor número de oportunidades identificadas, que amenazas por lo cual es importante que se aproveche esta ventaja.

## 2 PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### 2.1 DEFINICIÓN

(Kotler & Armstrong, 2008) afirman que:

Marketing es la filosofía de la dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores. (pág. 11)

(Ferrell & Hartline, 2012) afirman que:

Un plan de marketing es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades. Este plan sirve para varios propósitos. En primer lugar, explica con claridad la forma en que la organización logrará sus metas y objetivos. Este aspecto de la planeación de marketing es vital; no tener metas y objetivos es cómo manejar un automóvil sin conocer el destino. En este sentido, el plan sirve como “mapa de ruta” para implementar la estrategia de marketing. Instruye a los empleados acerca de sus roles y funciones para cumplir con el plan; también proporciona las especificaciones en relación con la asignación de recursos e incluye las tareas de marketing específicas, las responsabilidades de los individuos y la sincronización de todas las actividades (Ferrell & Hartline, 2012, págs. 31,32)

“El marco de referencia de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad de alcanzar las metas y objetivos expresados.” (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 40)

(Kotler & Keller, 2012) afirman que:

El plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa.

El plan de marketing, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente. (Kotler & Keller, 2012, pág. 54)

## 2.2 IMPORTANCIA

Para Change Americas resulta fundamental contar con directrices que le permitan continuar en el mercado mejorando así la manera de captar nuevos clientes, considerando que a estos clientes se buscará la manera de fidelizarlos para que a su vez puedan generar una campaña boca a boca sobre la excelencia del servicio, logrando finalmente un posicionamiento, que permita a Change Americas conservarse en el tiempo y conseguir los réditos económicos y de prestigio en Ecuador, como la empresa líder en Consultorías para Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional.

(Ferrell & Hartline, 2012) afirman que:

Un plan adecuado satisfará con detalle los siguientes cinco propósitos.

1. Explica las situaciones presentes y futuras de la organización. Esto incluye los análisis de situación y foda y el desempeño anterior de la empresa.
2. Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) para que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación.
3. Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
4. Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.

5. Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar los controles. La retroalimentación del monitoreo y del control proporciona información para empezar de nuevo el ciclo de planeación en el siguiente marco temporal. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 48)

### 2.3 OBJETIVOS

Todo proyecto que inicia debe tener una meta a la que se desea llegar, un resultado final que debe ser alcanzado gracias a una propuesta clara del objetivo u objetivos propuestos, por tanto es necesario que las empresas consideren la importancia de establecer claramente sus objetivos, los mismos que deben ser medibles a corto, mediano y obviamente a largo plazo, adicionalmente estos objetivos deben representar un reto para la empresa porque eso motivará a todos sus miembros a ser parte de este proceso y llegar al cumplimiento exitoso de los mismos.

En el caso de Change Americas Ecuador, sus objetivos están íntimamente relacionados con la matriz de Change Americas Colombia, además estos objetivos suelen ser las herramientas con las cuales se mide el avance a corto y mediano plazo de cada una de las sucursales en los países en los cuales la marca tiene presencia (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) afirma que “los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”. (pág. 28)

### 2.3.1 Tipos de objetivos

Se puede decir que existe una clasificación bastante general, conocida y aplicada por las empresas en cuanto a los tipos de objetivos, clasificándolos como de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

Los objetivos de largo plazo son aquellos que en el tiempo están proyectados para cumplirse en un lapso de tiempo de 5 años, estos permitirán visualizar el futuro de la empresa por tanto son considerados como los objetivos de estrategia que aplicará la empresa.

Los objetivos de mediano plazo se encuentran proyectados en el tiempo en un intervalo de entre 1 a 5 años, este tipo de objetivo tiene su raíz en los objetivos a largo plazo ya que son los que ayudarán a conseguir las metas propuestas a largo plazo.

Mientras que los objetivos a corto plazo son propuestas que deben ser cumplidas en un máximo de tiempo de 1 año, quizá los podríamos llamar, objetivos bases ya que generan la estructura desde donde se irán alzando los objetivos a mediano plazo para después conseguir el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Para el caso de Change Americas Ecuador se identifican de manera clara los objetivos a corto plazo porque son los que ayudan a visualizar año a año cómo ha ido evolucionando la empresa en Ecuador. Los objetivos a largo plazo de igual manera se encuentran definidos pero el tipo de objetivo a mediano plazo

es sobre los cuales se debería trabajar para establecer más claramente la manera idónea de dar cumplimiento a la obtención de la meta final.

### **2.3.2 Desarrollo de objetivos**

El propósito del Plan de Marketing es ayudar a que la empresa alcance el cumplimiento de sus objetivos, para el caso de Change Americas Ecuador, sus objetivos a corto plazo están dados en función de metas anuales alcanzadas en cuanto a rentabilidad, posicionamiento y la estructura de su empresa, enfatizando la capacitación del equipo de colaboradores.

La visión es ser el Certificador de Desarrollo Organizacional y de Gestión del Cambio en todos los mercados de América Latina, estas dos metas están establecidas, pero existe la brecha de las metas a mediano plazo, que se consideran como de anclaje entre las de corto y largo plazo, por ello nuestro Plan de Marketing, pretende aportar con la construcción de estos objetivos de medio plazo y proponer estrategias que permitan el cumplimiento de las metas a corto plazo y en efecto cascada, el cumplimiento de la visión final de Change Americas.

El plan de Marketing propondrá fortalecer y potenciar espacios que se encuentran por debajo del porcentaje de cumplimiento a la fecha, como son el caso de posicionamiento, sobre todo en el campo virtual, por lo cual se enfatizará aspectos referentes al marketing digital, que es un objetivo por alcanzar en cuanto al uso de redes sociales, Youtube, página web y demás herramientas tecnológicas que ayudan a las empresas a posicionarse en el mercado.

## 2.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 2.4.1 Estrategias genéricas

Michael Porter citado (Kotler & Keller, 2012) propone tres estrategias genéricas que proveen un buen punto de partida para el pensamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación y enfoque.

**Liderazgo general de costos.** Las empresas trabajan para lograr los costos de producción y distribución más bajos, con el fin de poder ofrecer un menor precio que los competidores y obtener cuota de mercado. En este caso necesitan menos habilidad de marketing; el problema es que usualmente otras empresas competirán con costos aún más bajos, y perjudicarán aquella cuyo futuro entero dependía de los costos.

**Diferenciación.** El negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área importante de beneficios al cliente, valorada por una gran parte del mercado.

**Enfoque.** El negocio se enfoca en uno o más segmentos estrechos del mercado, los llega a conocer íntimamente, y persigue el liderazgo en costos o la diferenciación dentro de su segmento meta. (pág. 51)

### 2.4.2 Estrategias de crecimiento

(Villacorta Tilve, 2010) afirma que:

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

#### **Estrategia de penetración de mercados**

Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados donde la organización ya está presente.

**Estrategia de desarrollo para los mercados**

Tiene por objetivo potenciar las ventas, introduciendo los productos actuales de la organización en nuevos mercados.

**Estrategia de desarrollo para los productos**

Consiste en aumentar las ventas a través de productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

**Estrategia de diversificación****Diversificación concéntrica**

La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa

**Diversificación pura**

La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial (págs. 103-105)

**2.4.3 Estrategias de posicionamiento**

(Ferrell & Hartline, 2012) Declaran que:

**Estrategia de posicionamiento**

Las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.

**Fortalecer la posición actual.**

La clave para fortalecer la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos. Cualquier complacencia en el mercado dinámico de hoy es probable que resulte en clientes y ventas perdidos. Por ejemplo, una empresa conocida por un excelente servicio al cliente debe continuar su inversión en tiempo, dinero, talento y atención a su posición de

producto para proteger su participación de mercado y las ventas respecto de la actividad de la competencia. Consiste en mejorar en forma continua el nivel de las expectativas de los clientes.

### **Reposicionamiento**

En ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. En esos casos, una nueva posición puede ser la mejor respuesta, ya que fortalecer la actual puede más bien acelerar la recesión en el desempeño. El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos. En algunos casos el reposicionamiento requiere un enfoque en los nuevos productos.

### **Reposicionar a la competencia**

En muchos casos es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una luz menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento. (págs. 213-214)

## **2.4.4 Marketing mix servicios**

(Ferrell & Hartline, 2012) manifiesta que:

**Producto.-** el término producto se refiere a algo tangible o intangible que los compradores pueden adquirir mediante el intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Un hecho estratégico importante acerca de los productos es que no se crean ni se venden como elementos individuales, sino que se desarrollan y se venden como ofertas. La oferta de producto de una organización con frecuencia se integra con muchos elementos diferentes: por lo general alguna combinación de productos tangibles, servicios, ideas, imágenes o incluso personas. (pág. 191)

**Precio.-** La atención que se concede a la fijación de precios se debe al menos a las siguientes cuatro razones. Primero, la ecuación de ingresos es muy simple: éstos son iguales al precio por la cantidad vendida. Sólo hay dos formas de que una empresa los incremente: aumentando los precios o el volumen vendido del producto.

Una segunda razón por la que las empresas se fascinan con la fijación de precios consiste en que constituye la variable de marketing más fácil de cambiar. Mientras que modificar el producto y su distribución o promoción toma meses o incluso años, los cambios en la fijación de precios se pueden ejecutar de inmediato en tiempo real.

La tercera razón de lo importante que es la fijación de precios radica en que las empresas realizan un gran esfuerzo para descubrir y anticipar las estrategias y tácticas de otras empresas en este sentido. (pág. 229)

**Distribución.-** La cuarta “P” en realidad no encajaba. Los autores de los libros de marketing lo transmitían como “plaza”, pero en realidad era una “D” de distribución. La administración de la distribución y de la cadena de suministro han permanecido esencialmente invisibles para los clientes porque el proceso ocurre detrás del escenario. Los clientes rara vez aprecian la forma en que los fabricantes conectan sus líneas de suministro, es decir, en que los productos se mueven de los fabricantes a los minoristas o en que los anaqueles de estos últimos se llenan (pág. 263)

**Comunicación.-** Las comunicaciones de marketing incluyen difundir y compartir un significado entre compradores y vendedores, ya sea como individuos y como empresas o entre los individuos y las empresas. Las comunicaciones integradas de marketing (cim) se refieren al uso estratégico coordinado de la promoción para crear un mensaje consistente a través de múltiples canales con el fin de asegurar un impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa. (pág. 291)

**Personas.-** Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa.

La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes.

Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente.

**Proceso.-**El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa.

Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes.

Un tratamiento preferencial a un cliente puede causar problemas, ya que puede conllevar que otros clientes crean que están siendo tratados con un servicio de calidad inferior y discriminatorio frente al cliente tratado de modo preferente.

**Evidencia o Prueba Física.**-La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse.

En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles.

Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet.

Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

De igual forma, si un cliente visita tu empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente. (Hernández Díaz, 2013)

## 2.5 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

(Ferrell & Hartline, 2012) expresan que sin importar la descripción específica que se use para desarrollar el plan de marketing, se debe tener en mente que una descripción adecuada se caracteriza por ser:

**Completa:** Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.

**Flexible:** Aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar. Cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible

a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.

**Consistente:** La consistencia entre la descripción del plan de marketing y la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocios. Mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.

**Lógica:** Como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica. Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan.

(Ferrell & Hartline, 2012) afirman que la estructura de un plan de marketing puede ser el siguiente:

**Tabla 9: Estructura Plan de Marketing según Ferrell & Hartline**

FIGURA 2.3	ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING
I. Resumen ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sinopsis</li> <li>b) Principales aspectos del plan de marketing</li> </ul>
II. Análisis de situación	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis del entorno interno</li> <li>b) Análisis del entorno del cliente</li> <li>c) Análisis del entorno externo</li> </ul>
III. Análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fortalezas</li> <li>b) Debilidades</li> <li>c) Oportunidades</li> <li>d) Amenazas</li> <li>e) Análisis de la matriz FODA</li> <li>f) Desarrollo de ventajas competitivas</li> <li>g) Desarrollo de un enfoque estratégico</li> </ul>
IV. Metas y objetivos de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Metas de marketing</li> <li>b) Objetivos de marketing</li> </ul>
V. Estrategia de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mercado meta primario (y secundario)</li> <li>b) Estrategia del producto</li> <li>c) Estrategia de fijación de precios</li> <li>d) Estrategia de la cadena de distribución/ suministro</li> <li>e) Estrategia de comunicación integrada de marketing (promoción)</li> </ul>
VI. Implementación de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Temas estructurales</li> <li>b) Actividades tácticas de marketing</li> </ul>
VII. Evaluación y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controles formales</li> <li>b) Controles informales</li> <li>c) Programa y calendario de la implementación</li> <li>d) Auditorías de marketing</li> </ul>

**Fuente:** (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 42)

(Marketing Publishing, 2008) afirma que el esquema para el desarrollo de un plan de marketing es el siguiente:

**Tabla 10: Esquema Plan Marketing según Marketing Publishing**

**ESQUEMA DEL PLAN DEL MARKETING**

<i>PASOS O ETAPAS</i>	<i>RESPONDEN A:</i>
1. Definición de las MISIONES y PROPÓSITOS de la organización.	¿Para qué está la empresa en el mercado? ¿Dónde esperamos estar, como empresa, a medio y largo plazo?
2. Elaboración de los DATOS BÁSICOS.	¿Dónde estamos en la relación empresa-mercado? ¿Cómo hemos llegado ahí?
3. Identificación y análisis de PROBLEMAS y OPORTUNIDADES.	¿Qué aspectos obstaculizan o facilitan el desarrollo de nuestros productos en el futuro a corto plazo?
4. Establecimiento de los SUPUESTOS de mercado.	¿Dentro de qué condiciones de mercado deberemos operar a corto plazo?
5. Establecimiento de los OBJETIVOS.	¿Adonde queremos llegar en términos de posiciones de mercado? ¿Qué deseamos lograr?
6. Formulación y desarrollo de las ESTRATEGIAS.	¿Cómo vamos a llegar? ¿Qué acciones ejecutaremos para alcanzar los objetivos?
7. PRESUPUESTOS.	¿Cuánto nos costará llegar?
8. Elaboración de las PROYECCIONES.	¿Qué lograremos en términos de volúmenes de ventas y rentabilidad?
9. Establecimiento de los mecanismos de CONTROL.	¿Cómo vamos a medir el desarrollo de las acciones y el logro de los objetivos?

**Fuente:** (Marketing Publishing, 2008, pág. XVIII)

(Kotler & Keller, 2012) proponen una lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades y es la siguiente:

Tabla 11: Análisis fortalezas y debilidades

	Desempeño					Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
<b>Marketing</b>								
1. Reputación de la empresa	----	----	----	----	----	----	----	----
2. Cuota de mercado	----	----	----	----	----	----	----	----
3. Satisfacción del cliente	----	----	----	----	----	----	----	----
4. Retención del cliente	----	----	----	----	----	----	----	----
5. Calidad del producto	----	----	----	----	----	----	----	----
6. Calidad del servicio	----	----	----	----	----	----	----	----
7. Eficacia en fijación de precios	----	----	----	----	----	----	----	----
8. Eficacia en distribución	----	----	----	----	----	----	----	----
9. Eficacia en promoción	----	----	----	----	----	----	----	----
10. Eficacia de la fuerza de ventas	----	----	----	----	----	----	----	----
11. Eficacia en innovación	----	----	----	----	----	----	----	----
12. Cobertura geográfica	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>Finanzas</b>								
13. Costo o disponibilidad de capital	----	----	----	----	----	----	----	----
14. Flujo de efectivo	----	----	----	----	----	----	----	----
15. Estabilidad financiera	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>Manufactura</b>								
16. Instalaciones	----	----	----	----	----	----	----	----
17. Economías de escala	----	----	----	----	----	----	----	----
18. Capacidad	----	----	----	----	----	----	----	----
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	----	----	----	----	----	----	----	----
20. Capacidad de producir a tiempo	----	----	----	----	----	----	----	----
21. Habilidad técnica de manufactura	----	----	----	----	----	----	----	----
<b>Organización</b>								
22. Liderazgo con visión y capacidad	----	----	----	----	----	----	----	----
23. Empleados dedicados	----	----	----	----	----	----	----	----
24. Orientación emprendedora	----	----	----	----	----	----	----	----
25. Flexible o receptiva	----	----	----	----	----	----	----	----

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 52)

(Marketing Publishing, 2007) propone algunas matrices entre las cuales está la matriz de activos de marketing, los cuales nos permiten saber con cuáles elementos contamos para enfrentar eficazmente el desarrollo e implementación de la estrategia.

**Tabla 12: Análisis activos de marketing**

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS DE MARKETING

ACTIVOS	MUY FUERTE	FUERTE	MEDIO	DÉBIL	MUY DÉBIL
MARCA					
PARTICIPACIÓN					
DISTRIBUCIÓN					
LEALTAD					
PROVEEDORES					
CLIENTELA					
TECNOLOGÍA					
OTROS					

**Fuente:** (Marketing Publishing, 2007, pág. 28)

(Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret) proponen la siguiente matriz para realizar un análisis interno y externo.

**Tabla 13: Análisis externo e interno de una empresa**

## Síntesis de los análisis externo e interno

Tema: objeto de análisis y contexto / Subject of SWOT analysis: subject of the analysis and context	
Oportunidades / Opportunities	Amenazas / Threats
Segmentos en crecimiento <i>Market developments</i> Debilidades de la competencia <i>Competitors' vulnerabilities</i> Innovaciones tecnológicas <i>Technology development and innovation</i> Mercados nuevos <i>New market</i> Sociedades <i>Partnerships</i>	Marco legislativo poco favorable <i>Negative legislative effects</i> Estrategias ofensivas de la competencia <i>Competitor intentions-various</i> Demanda decreciente del mercado <i>Market demand</i> Influencias desfavorables <i>Global negative influences</i>
Fortalezas / Strengths	Debilidades / Weaknesses
Ventaja competitiva, posicionamiento <i>Competitive advantages, positioning</i> Innovación <i>Innovative aspects</i> Precio <i>Price, value</i> Nivel de calidad <i>Quality</i>	Brechas del desempeño <i>Performance gaps</i> Vulnerabilidades <i>Vulnerabilities</i> Resultados negativos de las actividades básicas <i>Negative effects on core activities</i> Aspectos financieros <i>Financial aspects</i>

**Fuente:** (Van Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, 2014, pág. 44)

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO SOBRE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES**

#### **3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Objetivo general**

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Change Americas con relación a la oferta en: formación, consultoría y certificaciones en Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional, considerando que la oferta comprende al producto, información, comunicación y experiencias. A su vez esta encuesta nos permitirá determinar las posibles estrategias de marketing que más se ajusten a la empresa.

##### **3.1.2 Variables a interpretar**

Para poder realizar un análisis de la realidad de la percepción de Change Americas ante la mirada de sus clientes se propone un cuestionario que considerará las variables que se detallan a continuación, las mismas que darán luces para la formulación de estrategias de marketing adecuadas para Change Americas Ecuador.

1 Tipos de servicios

2 Percepción sobre la experiencia

- 3 Canales de comunicación para conocimiento de marca
- 4 Conocimiento de productos
- 5 Presupuesto de capacitación del cliente
- 6 Monto de inversión en capacitación
- 7 Atributos de decisión
- 8 Canales de información

## 3.2 ESTUDIO EXPLORATORIO

Este estudio permitirá obtener una visión general del objeto de estudio con respecto a una determinada realidad. Este estudio se lo realiza cuando un tema ha sido poco explorado. En esta investigación no se pueden formular hipótesis ya que no se cuenta con información precisa que permita asegurar algún hecho.

### 3.2.1 Guía de investigación o cuestionario

1. ¿Cuál cree usted que es el servicio que presta con mayor frecuencia Change Americas?
2. ¿Cómo calificaría el servicio de formación, consultoría o certificación que brinda Change Americas Ecuador?
3. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para dar a conocer Change Americas Ecuador a sus potenciales clientes?

4. ¿Cuáles son todos los productos que ofrece Change Americas Ecuador y cuál considera usted es el más conocido entre sus clientes?
5. ¿Cuáles son los precios promedio de los servicios que presta Change Americas Ecuador?
6. ¿Sus clientes cuánto invierten en temas de capacitación en Change Americas?
7. ¿Qué cualidades cree usted consideran sus clientes para escoger a Change Americas como la empresa que capacitará a su talento humano?
8. ¿Qué canales utiliza Change Americas Ecuador para comunicar información sobre el producto-servicio y certificaciones en temas de Talento Humano?

### **3.2.2 Técnica de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos para el estudio exploratorio fue una entrevista, la cuál será realizada a Diego Carrión Socio de Change Americas Ecuador. El cuestionario posee 8 preguntas abiertas.

### **3.2.3 Perfil del contacto**

El cuestionario se formulará al Ingeniero Diego Carrión, Socio de Negocio de la firma Change Americas en Ecuador.

La experiencia del Ingeniero Carrión como Asesor en Desarrollo Organizacional y Acompañamiento Estratégico, Conferencista en temas relacionados con Direccionamiento Estratégico, Liderazgo, Gerencia de Proyectos, Desarrollo Organizacional y Cambio Cultural, Negociación le dan el perfil idóneo para poder contestar nuestras interrogantes sobre la empresa, productos, percepción canales de comunicación y demás preguntas que surgirán en la entrevista.

### **3.2.4 Análisis de resultados**

Después de realizada la entrevista a Diego Carrión, se procede a realizar un análisis de sus respuestas, relacionándolas a cada una de las variables propuestas anteriormente.

Por tanto se procede a detallar lo que expresó y se analizó de cada respuesta en función a las variables.

#### **Tipo de servicio**

A finales de 2014 y durante todo el 2015 se ha ofertado servicio de acompañamiento a gestión de cambio, que es una consultoría que acompaña el cambio estratégico de las empresas.

Change Americas ayuda a las personas a movilizarse hacia el cambio que propone la gerencia, por tanto es un servicio que mejora las competencias de los trabajadores de la empresa para austarse a los cambios y ser gestores de transformación en cada una de sus empresas.

### **Percepción sobre la experiencia**

La mayoría de casos han sido positivos, teniendo buena evaluación, pero si han existido 2 clientes que exigieron un poco más, por eso es importante dejar claro desde el inicio las expectativas que la empresa puede tener sobre un taller. En consultorías no se han tenido inconvenientes y todo teniendo una experiencia positiva.

Ahora para mejorar los inconvenientes sobre las posibles expectativas del taller se está teniendo reuniones previas con el líder del equipo para saber lo que se espera de este encuentro de formación.

Se considera que la respuesta negativa que las dos empresas que señala Diego Carrión, les dio la oportunidad de generar un cambio en su proceso de capacitación a las empresas ya que ahora se considera una reunión previa.

### **Canales de comunicación para conocimiento de marca**

La herramienta que usan es el teléfono, se realizan llamadas, pedido de citas con las áreas de Talento Humano o Gerencias.

De igual manera están estableciendo alianzas con implementadores de sistemas informáticos que cuando van a implementar un proyecto también están interesados en que exista una empresa de gestión del cambio.

Si bien es cierto que el uso de teléfono y solicitud de citas hasta la fecha les permite contar con clientes, se han dejado de lado otros canales de comunicación que podrían fortalecer sus procesos de vinculación con otras empresas.

### **Conocimiento de productos**

Son varios productos pero principalmente en Ecuador se están desarrollando consultorías en gestión de cambio, talleres de planificación, talleres de ruta ejecución, talleres de team building, talleres de neuronegociación y negociación, talleres de estilos de comunicación y certificaciones en gestión de cambio, certificación en neuroliderazgo y certificación de neuronegocios.

A la fecha los clientes lo que más conoce es el tema de gestión del cambio.

Change Americas maneja una buena manera de permitir a sus clientes conocer sus productos ya que de la entrevista podemos asumir que las empresas prácticamente conocen toda la oferta de Change Americas Ecuador.

### **Presupuesto de capacitación del cliente**

Los precios en el tema consultoría tienen que ver con el tamaño de la organización y el alcance del proyecto podrían oscilar entre 6.000USD y 12.000 USD mensuales.

Para los talleres entre 1.500 USD y 2.000 USD por la capacitación de un día, mientras que las certificaciones de neurolidezgo están cerca de los 1.000 USD,

neuronegociación 1.400 USD y la certificación de gestión del cambio de 40 horas llega a costar 2.500 USD.

### **Monto de inversión en capacitación**

Change Americas Ecuador ha realizado proyectos que llegaron a los 100.000 USD, siendo los más bajos proyectos de 20.000 USD, la inversión definitivamente dependerá del alcance y expectativas que tenga la empresa contratante.

### **Atributos de decisión**

Para las empresas la decisión por Change Americas está dada por los Programas interesantes que se ofertan, ya que el precio definitivamente no es una variable que la analicen y sea preponderante, considerando los precios altos que maneja Change Americas Ecuador.

### **Canales de información**

Change Americas para llegar a sus clientes cuando existen certificaciones se apoyan en la comunicación a través de redes sociales o envío de correos a la base de datos de multitrabajos. En el caso de consultorías se busca proyectos grandes donde puede haber oportunidades de gestión del cambio y se apoyan en redes sociales y contactos a través del teléfono.

### 3.3 ESTUDIO DESCRIPTIVO

El estudio descriptivo sirve para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información. Por lo tanto este estudio nos permitirá observar la percepción de los clientes frente a Change Americas en condiciones normales, sin ser sujetos a ningún tipo de experimentación.

#### 3.3.1 Guía de investigación

Gracias a la formulación del siguiente cuestionario a las diferentes empresas clientes de Change Americas se podrá obtener una visión desde la óptica de los clientes, lo que nos permitirá formular lineamientos para mejorar las distintas acciones que viene desarrollando Change Americas y sobre todo elaborar un plan de marketing que se ajuste al momento actual que atraviesa Change Americas Ecuador.

Para obtener estos resultados se planteará la siguiente encuesta. (Ver Anexo 1).

#### 3.3.2 Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos elegido para realizar el estudio descriptivo es la encuesta, la cual permitirá conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los clientes con relación a la satisfacción sobre el servicio prestado por Change Americas Ecuador.

Las encuestas serán realizadas de manera digital gracias a una herramienta gratuita que se encuentra en internet y se llama SurveyMonkey, la misma que permite crear encuestas en línea y nos arroja los resultados de manera automática, facilitando tener acceso inmediato a los datos arrojados.

La encuesta propuesta tiene 8 preguntas cerradas de opción múltiple y fue construida para ser llenada por directores de Talento Humano y tomadores de decisiones a nivel Gerencial, por ello serán estas personas quienes recibirán a sus correos electrónicos la encuesta.

La base de datos de encuestados es facilitada por la empresa Change Americas.

Es de entenderse que son las personas anteriormente detalladas quienes deben llenar el cuestionario, ya que son estas personas quienes vieron las necesidades de contratar a Change Americas, ya sea para una consultoría o para los diferentes talleres o certificaciones que ofertan.

### **3.3.3 Población de estudio**

Para poder realizar las encuestas se llegó a un acuerdo con el socio de la empresa para poder tomar una muestra de las 33 empresas para el estudio, considerando que Change Americas tiene poca vinculación con algunas empresas, lo que dificultaría obtener los resultados para esas encuestas.

Por tanto el número de empresas a considerar se reduce a 15 representando el 45,45% del universo.

### 3.3.3.1 Clientes de la empresa

La cartera de clientes y consumidores de Change Americas durante este año, es de 33 empresas algunas de las cuales pertenecen al grupo de las 500 empresas más fuertes de Ecuador según el ranking de la revista Ekos 2014.

Las empresas encuestadas fueron las siguientes:

**Tabla 14. Lista Clientes encuestados**

EMPRESA
CNT
ACERIA DEL ECUADOR C.A ADELCA
ENI ECUADOR S.A
COMPUTADORES Y EQUIPOS COMPUEQUIP DOS S.A
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO
MEXICHEM
NEXSYS DEL ECUADOR
HEINSOHN
CIUDAD CELESTE
GRUPO PROVEEDATOS
COLOUREPUBLIC
MCCANN WORLD GROUP
SINERGY HARD
AMC ECUADOR

**Fuente:** Change Americas Ecuador

### 3.3.4 Análisis de resultados

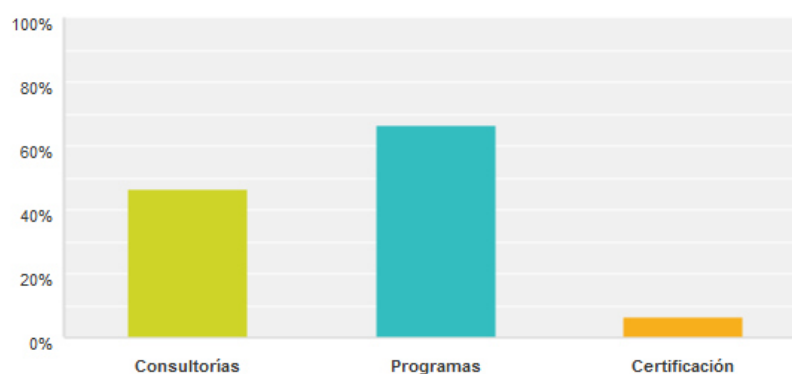
La técnica utilizada para analizar los datos es la estadística descriptiva la cual consiste en la recolección, análisis y presentación de los resultados obtenidos en

tabla y figuras con el fin de describir la tendencia de los datos registrados en la investigación.

### 3.3.4.1 Tipos de servicios

**Su empresa ha sido parte de los servicios que ofrece Change Americas Ecuador, por favor indique con una X de que proceso fue o es parte su empresa.**

Respondido: 15 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Consultorías	46,67% 7
▼ Programas	66,67% 10
▼ Certificación	6,67% 1
Total de encuestados: 15	

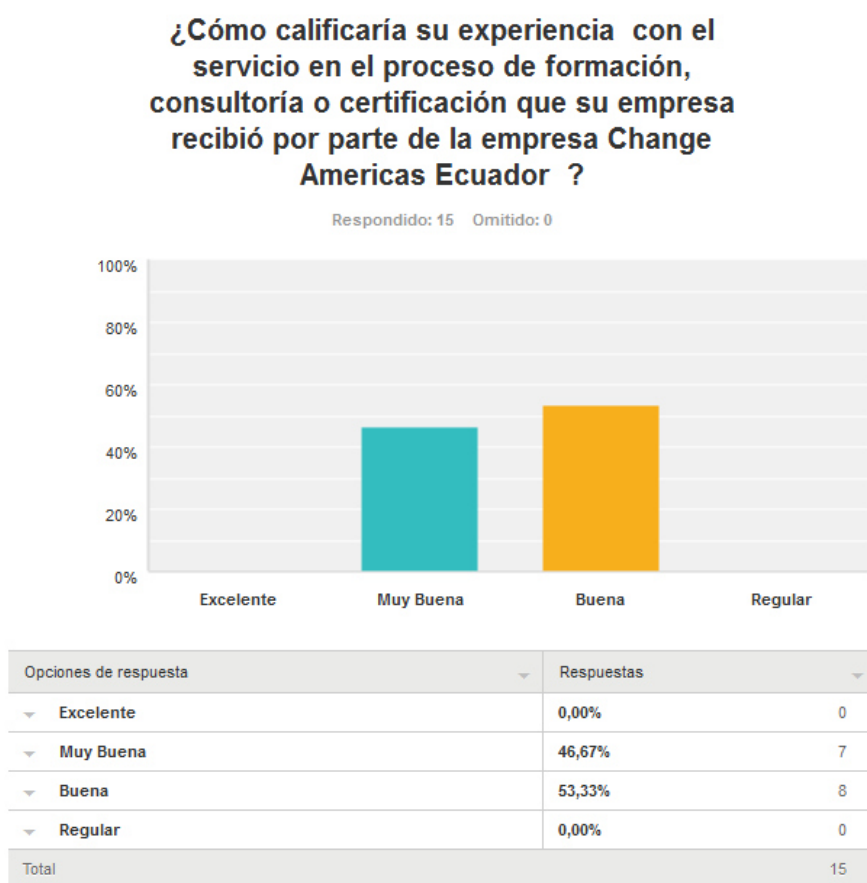
**Figura 1: Resultados encuesta. Tipos de servicios**

**Fuente:** Encuesta clientes (Surveymonkey)

De las tres categorías de productos que oferta Change Americas, se puede observar la amplia aceptación con la que cuenta el tema de Programas, entendiéndose en este ítem lo referente a formación mediante talleres, en un segundo lugar el acompañamiento que buscan las empresas a través de consultorías y dejando muy por debajo la opción de certificaciones con un porcentaje de 6.67% frente al más alto de programas que alcanzó un 66.67%.

Quizá el porcentaje de certificaciones se constituya en una oportunidad para explotar en el próximo año, fortaleciendo el mensaje ante las empresas de contar con una certificación que avale las competencias de las mismas y sus empleados.

### 3.3.4.2 Percepción sobre la experiencia



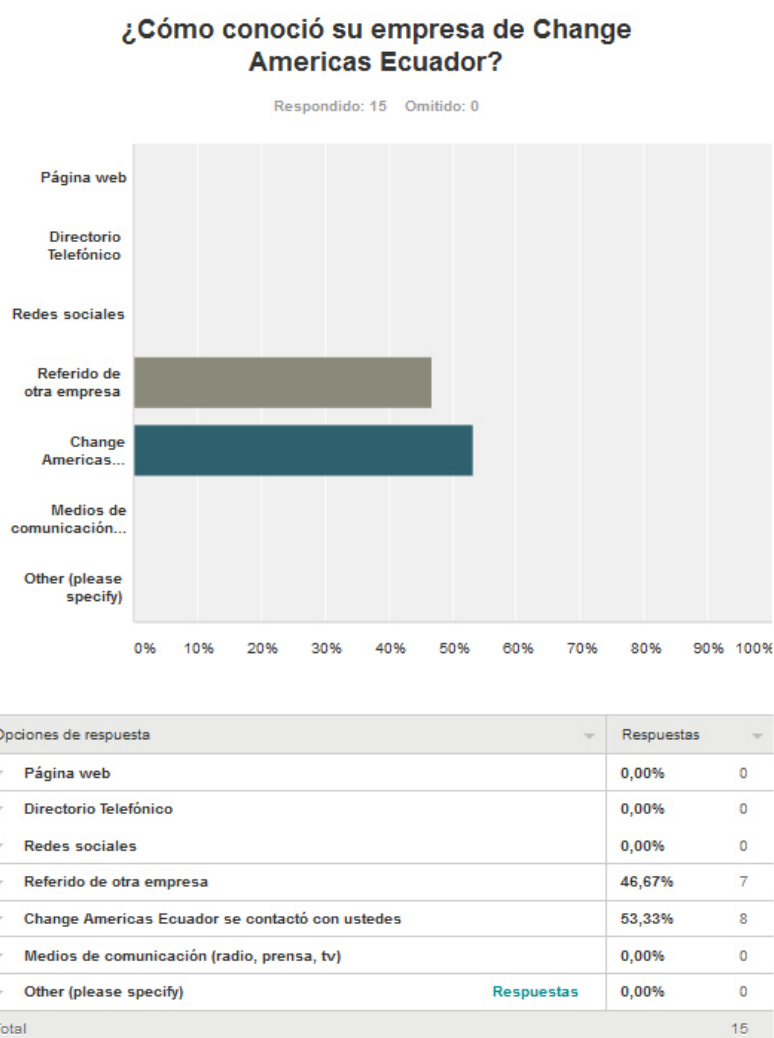
**Figura 2: Resultados encuesta. Percepción sobre la experiencia**

**Fuente:** Encuesta clientes (Surveymonkey)

Analizar esta figura nos permitirá entender que es emergente mejorar, porque la percepción de los clientes muestra que ninguno piensa que Change Americas es excelente, lo positivo es que de igual manera se refleja un 0% de calificación regular.

La propuesta del plan de marketing debe apuntar a cambiar esa percepción de muy bueno y bueno a excelente, ya que el 46.67% califica como muy buena y 53.33% como buena la experiencia con Change Americas.

### 3.3.4.3 Canales de comunicación para conocimiento de marca



**Figura 3: Resultados encuesta. Canales de comunicación para conocimiento de marca**

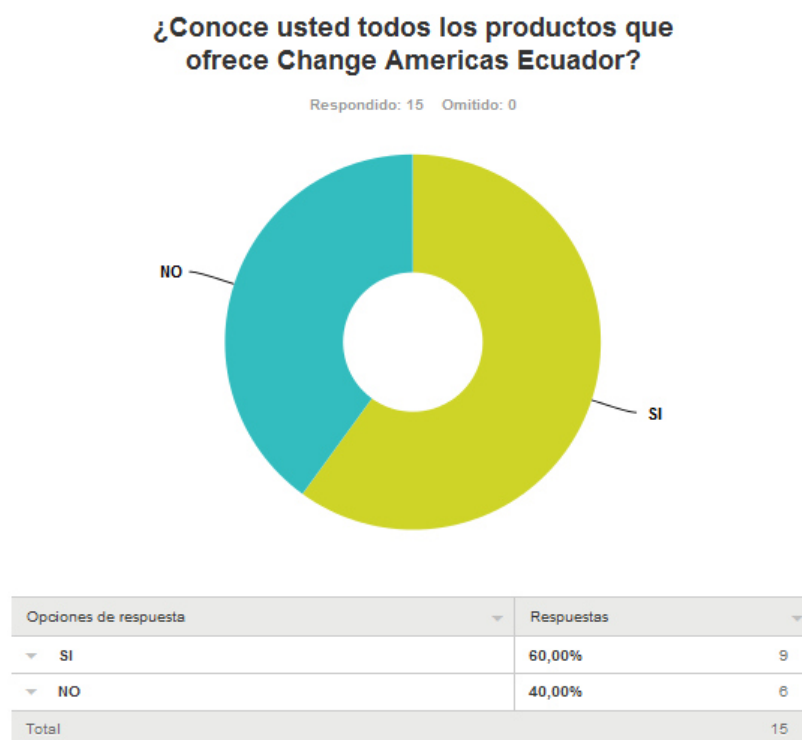
**Fuente:** Encuesta clientes (Surveymonkey)

Es definitivo que existen canales de comunicación inexplorados y potenciados por parte de Change América, de siete opciones, los resultados

se centran en dos. Con un 53.33% se posiciona en primer lugar el contacto directo de Change Americas con la empresa y en segundo lugar con 46.67% la opción de Referido de otra empresa.

Por tanto la oportunidad de gestionar estrategias de comunicación es amplia y debe ser aprovechada para alcanzar las metas a corto y largo plazo que se ha planteado Change Americas Ecuador.

#### 3.3.4.4 Conocimiento de productos



**Figura 4: Resultados encuesta. Conocimiento de productos**

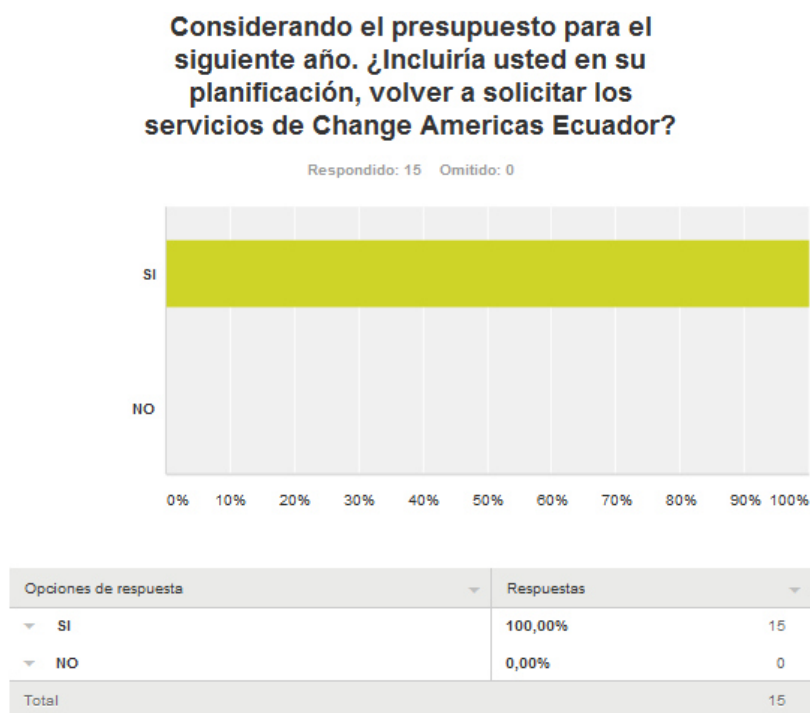
**Fuente:** Encuesta clientes (Surveymonkey)

Existe un 40% de empresas que no conoce toda la oferta de productos que ofrece Change Americas, y quizá sea ese 40% con el cual se pueda

potenciar el deficiente grupo de empresas que han sido parte de los procesos de certificación que tiene Change Americas.

De la misma manera resulta interesante el trabajo que se podría desarrollar con el 60% de empresas que tienen conocimiento de todos los productos, porque seguramente no todas han sido parte de toda la oferta.

### 3.3.4.5 Presupuesto de capacitación del cliente



**Figura 5: Resultados encuesta. Presupuesto de capacitación del cliente**

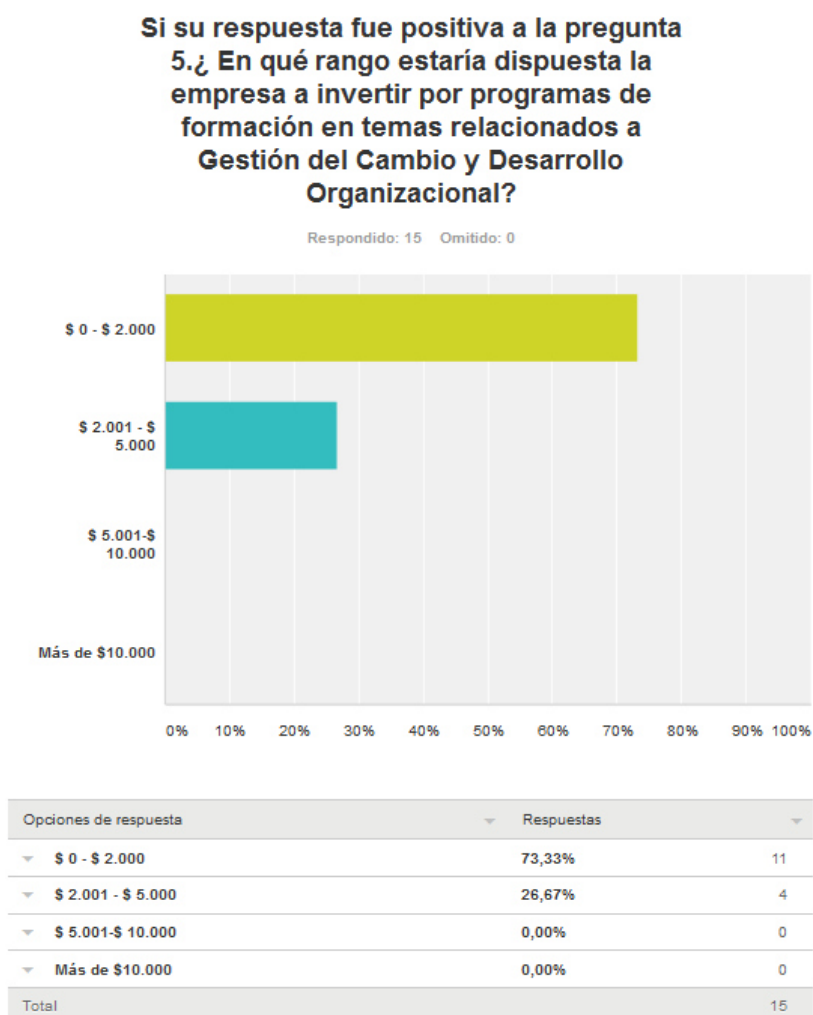
**Fuente:** Encuesta clientes (SurveyMonkey)

Existe un 100% de encuestados que respondieron que si frente a esta interrogante, esto da la medida positiva que vivimos en una época donde todas las personas y empresas están buscando opciones y oportunidades de

capacitarse de ahí que la mayoría de empresas encuestadas optó por los programas de capacitación.

Este 100% nos abre la puerta para poder establecer estrategias que permitan a más empresas involucrarse y a las que ya han sido clientes de Change Americas ofertarles nuevos talleres, certificaciones y consultorías.

### 3.3.4.6 Monto de inversión en capacitación



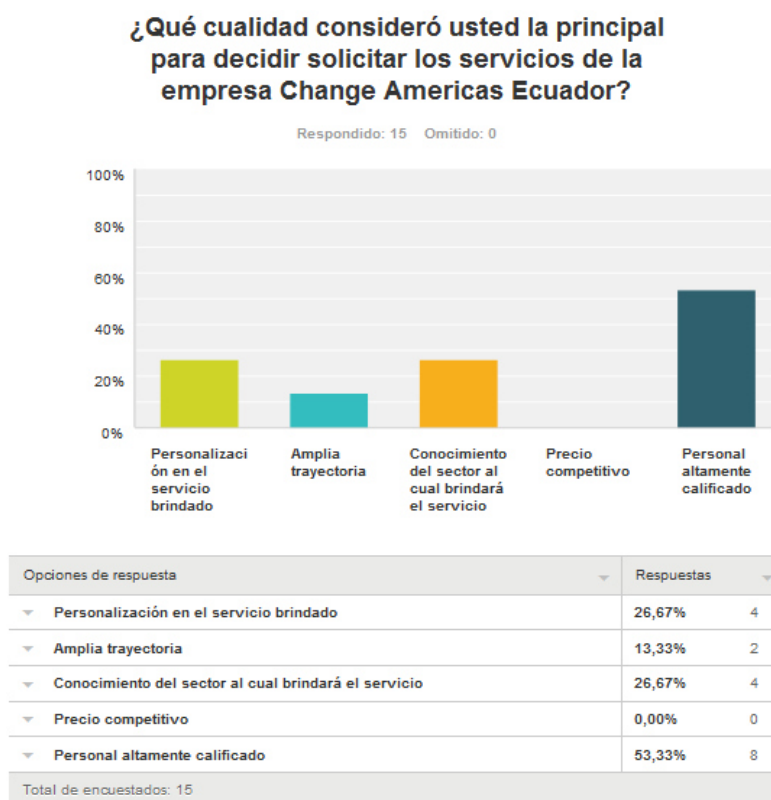
**Figura 6: Resultados encuesta. Monto inversión en capacitación**

**Fuente:** Encuesta clientes (SurveyMonkey)

Considerando la situación complicada que la mayoría de empresas y el país en general afrontará el siguiente año se ve claramente que la inversión para rubros de capacitación, consultoría y certificación se direcciona hacia las dos opciones más bajas de precio, en primer lugar la opción de \$0 a \$2.000 con un porcentaje de 73.33% y en segundo lugar con apenas un 26.67% la opción de \$2.001 a \$5.000, dejando con un 0% a las otras dos alternativas de respuesta.

Por tanto Change Americas debe considerar este punto para ajustar sus precios a la realidad del Ecuador para el 2016.

### 3.3.4.7 Atributos de decisión



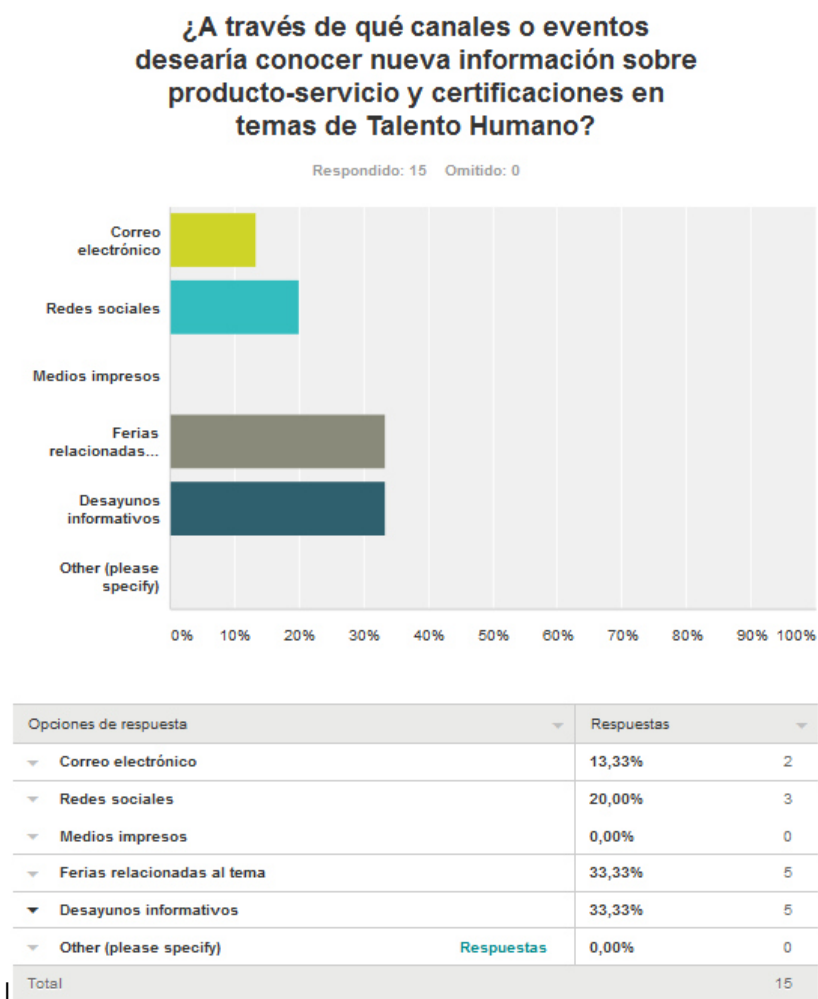
**Figura 7: Resultados encuesta. Atributos de decisión**

**Fuente:** Encuesta clientes (Surveymonkey)

Toda empresa que busca invertir en su talento humano tratará de conseguir los más altos estándares en quienes ofrezcan servicios de formación, por tanto es de entender que en la encuesta el 53.33% responda que la cualidad que valora para solicitar los servicios de Change Americas es que la empresa cuenta con personal altamente calificado.

En un segundo lugar las empresas buscan personalización en el servicio y conocimiento del sector al cual brindarán el servicio, esto con un 26.67%, dejando en último lugar al precio con un 0%, seguramente la percepción de las empresas es buscar y contar con un buen servicio si ser preponderante para la decisión el factor precio.

## 3.3.4.8 Canales de información



**Figura 8: Resultados encuesta. Canales de información**

**Fuente:** Encuesta clientes (SurveyMonkey)

Si bien es cierto el contacto directo entre Change Americas y las empresas mediante citas o llamadas telefónicas han permitido tener clientes, se ve la necesidad de crear nuevos espacios de interacción, como son las ferias especializadas en temas de Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional o eventos como desayunos informativos, estos espacios permiten a las personas tener un contacto previo y empaparse de manera más amplia sobre todas las ventajas de trabajar con Change Americas,

estas opciones cuentan con un 33.33% de aceptación cada una, seguidas muy de cerca con la propuesta de información a través de redes sociales, dejando con un 0% a comunicación en medios impresos, quizá esto sea justamente por el mundo digitalizado que se vive actualmente donde la mayoría de información que nos llega es a través de un mundo virtual.

## **4 PROPUESTAS DE MEJORA O LÍNEAS DE ACCIÓN EN LA GESTIÓN DE MARKETING**

### **4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **4.1.1 Genérica**

Change Americas Ecuador tiene como estrategia genérica a la estrategia de diferenciación, este análisis se considera por la amplitud del segmento de mercado al cual atiende, es decir no se concentra a un solo tipo de sector o industria, a diferencia de las empresas que concentran su atención a un solo sector del mercado, aplicando una estrategia de enfoque.

Por tal razón mi sugerencia es mantener dicha estrategia ya que la visión de mercado considera a todas las empresas, lo que si se considera es que su mercado meta constituyen las empresas grandes del Ecuador, en las que sus ingresos anuales oscilen entre 30 mil dólares hasta 2 millones de dólares.

## 4.1.2 Crecimiento

### 4.1.2.1 Penetración de mercados

Change Americas cuenta con un portafolio interesante de productos, pero no todas las empresas que han sido sus clientes continúan tomando más talleres de formación; por eso es importante conseguir que estos clientes propios puedan ser parte de nuevos procesos de formación o mejor aún se interesen por obtener certificaciones con aval internacional. Es interesante buscar una frecuencia constante en vinculaciones nuevas de las empresas antiguas a productos que no han sido aún consumidos por ellas.

La propuesta sería potenciar el involucramiento con productos como certificaciones.

### 4.1.2.2 Desarrollo de productos

Generar nuevas opciones de formación y certificación para departamentos puntuales en una empresa u organización.

### 4.1.2.3 Desarrollo de mercados

Gestionar acercamientos con nuevas empresas e instituciones, de ser posible, buscar espacios de mercado en ciudades donde estén interesados en formar a su talento humano.

#### 4.1.2.4 Diversificación concéntrica

Change Americas cuenta como su producto con mayor demanda a la formación mediante talleres, por ello aprovechando este interés de las personas por capacitarse se utilizarán nuevas tecnología para potenciar la diversificación.

#### **4.1.3 Posicionamiento**

Considerando la realidad de la empresa Change Americas, la mejor estrategia es el Fortalecimiento de la posición actual, fidelizando a los clientes y satisfaciendo las necesidades, además de tratar de cumplir o superar las expectativas que ellos tengan frente a los servicios y productos que se ofertan por parte de Change Americas.

### 4.2 PROPUESTAS TÁCTICAS (7 P'S)

#### **4.2.1 Producto**

- Considerando que los departamentos de ventas en las empresas constituyen la fuerza generadora de ingresos, sería interesante manejar un producto que fortalezca a este grupo humano, por ello la propuesta sería proponer un taller de ventas y posterior a la culminación de este iniciar un proceso de certificación en esa temática.

- Si el producto como tal son los talleres que se imparten en las empresas y considerando el mundo cambiante y dinámico en el que nos desarrollamos resulta oportuno idear nuevas estrategias para presentar un taller, como por ejemplo lugares al aire libre utilización de recursos tecnológicos, dejar de lado las presentaciones en Power Point y empezar a usar Prezi, que es una herramienta mucho más interactiva, etc.
- Buscar opciones de crear espacios de capacitación virtual para subir cursos que se puedan impartir de manera on line, permitiendo el acceso a mayor número de personas en un aula virtual, lo que sería atractivo para la empresa contratante puesto que su recurso humano se puede capacitar en horas fuera de su labor en el trabajo.

#### **4.2.2 Precio**

El precio que maneja Change Americas es un estándar en el mercado, por lo que bajarlo no es una opción a considerar, pero si es interesante manejar otras opciones para que los productos sean más atractivos.

- Descuento pronto pago, resultaría una buena opción para mejorar el flujo de caja, esta estrategia consiste en dar un descuento al valor de la venta del 2% a las empresas que cancelen la totalidad del servicio 24 horas después de culminado el taller.
- En el caso de las consultorías dividir el pago en partes, bajo los siguientes criterios 30% antes de iniciar la consultoría, 20% a la presentación del

primer informe de avance del proyecto en un 50% presentado por Change Americas y el 50% final del pago por el servicio de consultoría se cancelará 8 días laborales después de finalizada la consultoría.

- En el caso de que la empresa tome un proceso de formación a través de un taller, se podría considerar un valor especial si también se opta por la certificación para su grupo de empleados. Es decir si la empresa paga por el taller y también contrata la certificación obtendrá un descuento en el valor de la certificación.

#### **4.2.3 Distribución**

- Es importante no dejar de lado un grupo interesante con cerca de 220 potenciales clientes como son los Gobiernos Autónomos descentralizados, esta opción llevaría a Change Americas a abrir nuevas plaza en todo el país.
- La empresa puede llegar a otros nuevos clientes gracias a la intervención de las mismas empresas que ya conocieron de los servicios y productos de Change Americas, por tanto se puede solicitar cartas de satisfacción a las empresas para que avalen la gestión.

#### 4.2.4 Comunicación

- Potenciar la comunicación virtual, el uso adecuado y potenciado de redes sociales como Facebook, Youtube y página web

Facebook: Change Americas cuenta con un número reducido de seguidores en su perfil, por eso es importante potenciar este canal de comunicación, buscando promocionar a la empresa a través de publicidad pagada, esto permitirá incrementar seguidores, lo que a su vez posicionará a la marca.

YouTube: la producción de pequeñas cápsula de testimonios de satisfacción, o de los productos que se ofertan son claves para subir al canal de YouTube, deben ser cápsulas de no más de 2 minutos para que sean como publicidad que se pueda compartir en redes sociales o enviar a través de mailing a nuestros clientes actuales y potenciales.

De igual manera se pueden crear videos un poco más largos de 10 minutos en los que se presente una introducción de los productos, que permita enganchar a los jefes de talento humano y deseen conocer más sobre Change Americas.

Estas acciones permitirán tener más suscriptores al canal de YouTube.

Portal web: este debe ser actualizado con una imagen más fresca que invite a quien lo visita a creer que elegir a Change Americas es la mejor opción

del mercado en lo que se refiere a Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio.

Se debe considerar revisar los textos de la página para que no resulten extensos y poco comprensibles, por ello se sugiere realizar una revisión de estilo para que el mensaje llegue de manera efectiva.

El portal debe permitir una comunicación directa con las empresas, por ello se sugiere crear un chat de interacción además de contar con los videos que se subieron a YouTube cargados en la misma página.

Twitter: Pese a ser un herramienta de comunicación inmediata, aún nuestro país no apuesta con fuerza a twitter además pautar con esta empresa es más costoso que hacerlo con Facebook. Pero no es descartable la opción de realizar una campaña en twitter sobre Change Americas, la mejor opción para tu empresa.

- Posicionamiento en los principales buscadores generará tráfico al portal web de Change Americas lo que implicará que más cantidad de personas conozcan sobre la empresa y se interesen en los productos. De igual manera para generar esta afluencia de tráfico se puede solicitar a las empresas que ya han sido parte de la formación y acompañamiento de Change Americas, el uso del logo en la página de Change con esto fortalecemos nuestra página y permitimos que al dar clic se enlace a la

página de la empresa capacitada que escribirá su experiencia con Change Americas.

- Change Americas Colombia al ser la matriz debería tener la opción desde su página web linkear a sus matrices en Ecuador, Panamá y República Dominicana.
- Al no contar con un rubro destinado para publicidad, la mejor estrategia es conseguir espacios en medios de comunicación especializados en temas de Talento Humano, gestionando la posibilidad de escribir publireportajes de interés a maneja de canje, estas acciones de comunicación se pueden gestionar en medios masivos como radio, televisión, diarios y revistas.
- Establecer políticas sobre servicio al cliente Pre- durante- post, esta acción de contar con una comunicación positiva y constante con los clientes permite hacerlos sentir importantes y cercanos a la empresa lo que desembocará en publicidad boca a boca. Por ello es importante elaborar un speech para cada etapa del proceso desde el primer acercamiento hasta la post venta.
- Planificar eventos de contacto para potenciar nuevos negocios con empresas, estos eventos pueden consistir en desayunos o brunch de presentación de producto dirigido a Directores de Talento Humano o Gerentes Generales, con este tipo de actividades se conseguirá abrir puertas y en una sola actividad llevar a entre 15 o 20 empresas, de igual

manera se puede organizar eventos de tipo académico, conferencias que permitan invitar a un número más grande de personas y hasta hacer el cobro de un valor de inscripción, estas acciones lo que buscan es que se hable de Change Americas.

- Vincularse y ser parte de eventos que tengan relación a los diferentes productos que se ofertan por parte de Change Americas, las opciones pueden ser ferias especializadas, congresos, foros, seminarios en donde los expertos de Change pueden ser ponentes de temas de interés.
- Al contar con expertos en temas de Gestión del Cambio y Desarrollo organizacional, es recomendable potenciar Blogs en donde los expertos puedan escribir y publicitar de manera técnica y académica las ventajas que tendría una empresa al optar por la opción de contratar los servicios de Change Americas.
- Para las reuniones que se tienen con las empresas ya sea de manera individual o para eventos es necesario contar con un brochure bien estructurado, que no resulte pesado para su revisión, sino más bien maneje una línea gráfica dinámica, si Change Americas acompaña la gestión del cambio es decir la innovación en las empresas es fundamental que haga lo mismo con todos sus productos de comunicación, eso incluye un brochure que muestre por qué optar por Change Americas y ver de una manera clara los productos que se ofrecen.

- Elaboración de un boletín Change Americas que será distribuido de manera digital a las empresas, esta herramienta será mensual y contendrá información resumida de las capacitaciones y actividades que Change Americas desarrolló durante el mes.

#### **4.2.5 Personas**

- Incrementar conocimiento interno, es necesario capacitar al propio talento humano, se recomienda formación de 60 horas anuales, las cuales deben ser registradas y evaluadas.
- Aparte de las 60 horas de capacitación en temas de Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio, se debe formar al equipo para poder vender los productos que tiene Change Americas, esta capacitación se evaluará y recompensará con una pirámide de alcance de objetivos en ventas, con ello se motivará y generará mayores ingresos a la empresa.

#### **4.2.6 Procesos**

- Es importante dar seguimiento al primer contacto con las empresas, por ello se sugiere crear una hoja de ruta para el acercamiento con nuevos clientes, establecer de manera clara cuál será el proceso de contacto desde la llamada inicial hasta la post venta.
- Mejorar las herramientas administrativas de registro en excel, las matrices no son compatibles unas con otras debido a que no hay un formato único

que permita tener información clara ni una correcta concatenación una con otra, ya que al parecer cada persona lleva su archivo independientemente.

#### **4.2.7 Evidencia física**

- Se sugiere siempre generar espacios armónicos para la formación, que sean compatibles a la imagen fresca e innovadora que propone Change Americas. es recomendable al finalizar cada proceso con las empresas realizar una encuesta de satisfacción para saber qué se debe potenciar y lo que se debe mejorar.

## **5 ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Change Americas es una empresa que cuenta como producto especial a la capacitación, desarrollo a través de talleres, por ello se debe continuar potenciando este, considerando que sea una entrada para proponer los otros productos que aún no despuntan.

Existe un mercado amplio en el cual Change Americas Ecuador se puede mover, considerando que existe un número importante de empresas que apuestan al cambio e innovación en su talento humano, por lo que buscan, empresas serias que capaciten a sus empleados.

Las estrategias de llegada a posibles nuevos clientes es definitivamente un punto importante a ser considerado para poder alcanzar a cumplir la meta de contar con un incremento significativo de nuevos clientes para Change Americas Ecuador en el 2016.

El precio es un aspecto que debe mantenerse ya que se encuentra dentro del promedio en relación a otras empresas que ofertan productos similares.

Para alcanzar un éxito y sobre todo una medición correcta de la realidad es importante tener números claros y contactos actualizados de las empresas con las que se trabaja o

se realizó un primer acercamiento, esto permitirá un seguimiento personalizado y una evaluación trimestral del alcance que está teniendo Change Americas sobre los clientes.

Change Americas Ecuador cuenta con objetivos a corto y largo plazo, pero carece de objetivos a mediano plazo que son como el eslabón que le falta a la cadena para poder ir evaluando paso a paso hasta llegar a la evaluación final del cumplimiento de sus objetivos grandes.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Revisar las estrategias de comunicación entre Change Americas Ecuador y los clientes ya sean estos a quienes ya se brindó el servicio como a potenciales nuevos clientes. Se debe considerar que si las llamadas telefónicas son una herramienta de acercamiento, estas deben tener un mejor registro de seguimiento para dar continuidad con el proceso, para ello existen sistemas informáticos que permiten generar bases de datos con nombres, números de teléfono, contactos, observaciones/comentarios, pero sobre todo alertas que se activan para recordarnos a quienes se debe llamar para seguimiento o envío de información urgente. Estas acciones nos permitirán ser más activos con los potenciales clientes y por tanto incrementar el número de empresas a las que se estará sirviendo.

Dentro del mismo campo de la comunicación es recomendable potenciar los espacios en la web, llámese canales como Youtube, el mismo portal de Change Americas Ecuador que debe vincularse con la matriz y viceversa además del uso de redes sociales como Facebook y Twitter.

Invertir en publicidad web para posicionar a Change Americas en los diferentes portales de búsqueda, permitirá que si existe un Directivo de una empresa que necesita una empresa de las características de Change Americas en la web, al ingresar en los buscadores palabras como gestión del cambio, talleres, etc., la primera opción que arroje el buscador sea Change Americas Ecuador.

Dar seguimiento post a los clientes de Change Americas, esto permitirá que siempre tengan presente a la empresa y poder más productos como consultorías en Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional.

Vincular a Change Americas a grupos, eventos, ferias que se relacionen con la gestión en el Talento Humano, para asegurar presencia y posicionamiento.

Es requerimiento emergente contar con un brochure de Change Americas Ecuador para poder visitar a los potenciales nuevos clientes además de tener este tipo de material para entregar en ferias, o eventos que también deberían ser realizados como desayunos de trabajo con Directores o Coordinadores de Talento Humano.

Como empresa dedicada a la capacitación, esta debe empezar en casa, por tanto se recomienda una planificación de capacitaciones para el personal de Change Americas Ecuador.

## REFERENCIAS

1. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
2. Hernández Díaz, A. (04 de Marzo de 2013). *Marketing Digital*. Obtenido de <http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>
3. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
4. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
5. Los Recursos Humanos. (21 de Enero de 2011). *Desarrollo Organizacional. Concepto*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
6. Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
7. Marketing Publishing. (2008). *La estrategia básica de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
8. Revista Ekos. (01 de Noviembre de 2013). *Gestión del talento humano en Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2602>
9. Thompson, M. A., Peteraf, J. E., Gamble, A. J., & Strickland. (2012). *Administración Estratégica, Teorías y Casos*. México: Mc Graw Hill.
10. Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia*. Larousse - Grupo Editorial Patria.
11. Villacorta Tilve, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco: Creative Commons.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Modelo de la Encuesta****ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EMPRESARIAL****OFERTA PRODUCTO, COMUNICACIÓN, EXPERIENCIAS, INFORMACIÓN**

Nombre de la empresa:

Sector:

1. Su empresa ha sido parte de los servicios que ofrece Change Americas Ecuador, por favor indique con una X de que proceso fue o es parte su empresa.

Consultorías

Programas

Certificación

2. Cómo calificaría su experiencia con el servicio en el proceso de formación, consultoría o certificación que su empresa recibió por parte de la empresa Change America ?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

3. Cómo conoció su empresa de Change Americas Ecuador

Página web

Directorio Telefónico

Redes sociales

Referido de otra empresa

Change America se contactó con ustedes

Medios de comunicación (radio, prensa, tv)

Otro (especifique)

