

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

**“PLAN DE PROMOCIÓN PARA LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE LA
COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA PUCE.”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

RUBÉN CUESTA

MAURICIO JAVIER CÓRDOVA

ING. JUAN CARLOS LATORRE

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Juan Carlos Latorre

INFORMANTES

Ing. Mariano Merchán

Ing. Iván Rueda

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, 3

1.1 ANTECEDENTES, 3

1.1.1 Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, 3

1.1.2 Reseña Histórica de la Coordinación de Extensión de la FCAC, 7

1.2 MACROAMBIENTE, 11

1.2.1 Análisis País, 11

1.2.1.1 Ambiente Económico, 11

1.2.1.2 Ambiente Demográfico, 18

1.2.1.3 Ambiente Social, 21

1.2.1.4 Ambiente Político-Legal, 24

1.2.1.5 Ambiente Tecnológico, 26

1.2.2 Análisis Sector Consultoría, 28

1.2.2.1 Mercado de Consultoría a Nivel Internacional, 28

1.2.2.2 Mercado de Consultoría en el Ecuador, 32

1.2.2.3 Mercado de Consultoría local en Especialidades Administrativas, 37

1.3 ANÁLISIS DE LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC, 43

1.3.1 Servicios de consultoría de la FCAC de la PUCE, 43

1.3.1.1 Alcance, 43

1.3.1.2 Mercado Objetivo, 49

1.3.1.3 Servicios Ofertados, 50

1.3.1.4 Proceso de Ejecución de Consultorías, 53

1.3.1.5 Promoción y Precios, 56

1.3.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas, 58

1.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores, 59

1.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores, 61

1.3.2.3 Poder de negociación de los compradores, 62

1.3.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos, 62

1.3.2.5 Rivalidad entre los competidores, 63

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 66

2.1 ANÁLISIS DE OFERTA, 66

- 2.1.1 Proceso de Ejecución, 67
- 2.1.2 Identificación de Competidores, 67
- 2.1.3 Factores Críticos de Éxito, 69
- 2.1.4 Caracterización de la Competencia, 70
- 2.1.5 Matriz de Perfil Competitivo para Competidores Directos, 97
- 2.1.6 Conclusiones Análisis Competidores, 98
- 2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 100
 - 2.2.1 Investigación Cualitativa, 100
 - 2.2.1.1 Objeto de la Investigación, 100
 - 2.2.1.2 Definición de variables clave y preguntas de investigación, 100
 - 2.2.1.3 Definición de Hipótesis, 102
 - 2.2.1.4 Guía para la entrevista, 103
 - 2.2.1.5 Perfil del Entrevistado, 107
 - 2.2.1.6 Selección de Candidatos, 108
 - 2.2.1.7 Principales Hallazgos, 108
 - 2.2.1.8 Conclusiones de la Investigación Cualitativa, 113
 - 2.2.2 Investigación Cuantitativa, 115
 - 2.2.2.1 Objeto de la Investigación, 115
 - 2.2.2.2 Información Requerida, 116
 - 2.2.2.3 Tamaño de muestra, 117
 - 2.2.2.4 Ejecución, 122
 - 2.2.2.5 Resultados Obtenidos e Interpretaciones, 122
 - 2.2.2.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa, 163

3. PLAN DE MARKETING, 168

- 3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 168
 - 3.1.1 Evaluación de Factores Externos, 168
 - 3.1.1.1 Oportunidades, 168
 - 3.1.1.2 Amenazas, 169
 - 3.1.2 Evaluación de Perfil Competitivo frente a Competidores, 170
 - 3.1.3 Evaluación de Factores Internos, 173
 - 3.1.4 Análisis FODA, 174
- 3.2 SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DEL MERCADO META, 176
 - 3.2.1 Identificación de Variables de Segmentación, 176
 - 3.2.2 Descripción de Variables de Segmentación, 177
 - 3.2.2.1 Por Estrategias de Compra, 177
 - 3.2.2.2 Factores Situacionales, 178
 - 3.2.2.3 Factores Demográficos, 180

- 3.2.3 Identificación de Perfiles, 181
 - 3.2.3.1 Segmentos Fijos, 183
 - 3.2.3.2 Segmentos Móviles, 184
- 3.2.4 Selección de Mercados, 185
 - 3.2.4.1 Evaluación de atractivo de los Perfiles, 185
 - 3.2.4.2 Estrategia de Cobertura, 187
 - 3.2.4.3 Determinación del Mercado Meta, 188
- 3.2.5 Demanda Potencial, 188
- 3.3 POSICIONAMIENTO, 192
 - 3.3.1 Percepción de Mercado, 192
 - 3.3.1.1 Mapas de Posicionamiento para Competidores Directos en base a Atributos de Producto, 193
 - 3.3.1.2 Top of Mind en Empresas Consultoras, 195
 - 3.3.2 Definición de Posicionamiento, 197
 - 3.3.2.1 Análisis, 197
 - 3.3.2.2 Estrategia de Posicionamiento, 200
 - 3.3.2.3 Enunciado de Posicionamiento, 201
- 3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING, 204
 - 3.4.1 Matriz de Objetivos, 204
 - 3.4.2 Proyección de Objetivos por 5 años, 206
 - 3.4.3 Lineamientos Estratégicos Generales, 206
 - 3.4.3.1 Estrategia de Crecimiento, 206
 - 3.4.3.2 Estrategias Genéricas de Desarrollo, 207
- 3.5 MARKETING MIX, 211
 - 3.5.1 Producto , 211
 - 3.5.1.1 Análisis Estratégico, 211
 - 3.5.1.2 Estrategia de Producto, 213
 - 3.5.1.3 Conceptualización del Servicio, 214
 - 3.5.1.4 Programación Propuesta, 217
 - 3.5.1.5 Características del servicio, 219
 - 3.5.1.6 Estructura del Servicio, 226
 - 3.5.1.7 Desarrollo de Marca, 229
 - 3.5.2 Plaza, 229
 - 3.5.2.1 Objetivos de Plaza, 230
 - 3.5.2.2 Canal de Distribución, 231
 - 3.5.2.3 Canal de Mercadeo, 231
 - 3.5.3 Precio, 232
 - 3.5.3.1 Estrategia de Fijación de Precios, 232
 - 3.5.3.2 Metodología para Cotizaciones, 234
 - 3.5.4 Promoción, 249

- 3.5.4.1 Estrategias de Promoción, 249
- 3.5.4.2 Herramientas promocionales, 250

4. PLAN DE PROMOCIÓN, 253

- 4.1 ANTECEDENTES DE LA PUBLICIDAD REALIZADA, 253
 - 4.1.1 Acciones Promocionales Realizadas, 253
 - 4.1.1.1 Dirección de Formación Continua y Vinculación, 254
 - 4.1.1.2 Coordinación de Extensión de la FCAC, 255
 - 4.1.2 Inversión publicitaria en el último ejercicio Económico, 256
 - 4.1.3 Acciones Competencia, 256
- 4.2 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICACIONALES, 258
 - 4.2.1 Diagnóstico, 257
 - 4.2.2 Objetivos Comunicacionales, 259
- 4.3 ESTRATEGIA CREATIVA, 260
 - 4.3.1 Tono Estilo y Atmósfera, 261
 - 4.3.2 Ciclo Comunicacional, 261
 - 4.3.2.1 Expectativa, 261
 - 4.3.2.2 Información, 262
 - 4.3.2.3 Persuasión, 263
 - 4.3.2.4 Mantenimiento, 263
- 4.4 PLAN DE MEDIOS, 264
 - 4.4.1 Planificación, 264
 - 4.4.2 Asignación Presupuestaria, 265
 - 4.4.3 Plan Propuesto, 268
- 4.5 PRODUCCIÓN DE PIEZAS PUBLICITARIAS, 272
- 4.6 DESARROLLO TÉCNICO, 277
 - 4.6.1 Políticas de Comunicación Institucional, 277
 - 4.6.2 Evaluación de Proveedores, 278

5. PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN, 280

- 5.1 PRESUPUESTO, 280
 - 5.1.1 Elaboración de presupuesto, 280
 - 5.1.1.1 Partida de Investigación, 280
 - 5.1.1.2 Partida de Producción, 280
 - 5.1.1.3 Partida de Gastos Generales, 281
 - 5.1.1.4 Otras Partidas, 282
 - 5.1.1.5 Total Presupuesto, 283
- 5.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN, 284

- 5.2.1 Objetivos de Control de Gestión, 284
- 5.2.2 Indicadores sugeridos, 285
- 5.2.3 Gantt de Ejecución, 287

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 289

- 6.1 CONCLUSIONES, 289
- 6.2 RECOMENDACIONES, 299

ÍNDICE DE TABLAS

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Tabla No.1: Comparativo de la Población Económicamente Activa
- Tabla No.2: Distribución de Población Ecuatoriana
- Tabla No.3: Ranking de los 10 Proveedores más grandes de Consultoría a Nivel Mundial
- Tabla No.4: Ingresos generados por Actividades de Servicios durante el 2010
- Tabla No.5: Competidores Directos Identificados

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Tabla No.6: Competidores Directos e Indirectos para Caracterización de Oferta.
- Tabla No.7: Matriz de Competencia #1, Cámara de Comercio de Quito CCQ
- Tabla No.8: Matriz de Competencia #2, Cámara de la Pequeña Industria Capeipi
- Tabla No.9: Matriz de Competencia #3, Colegio de Administradores de Pichincha
- Tabla No.10: Matriz de Competencia #4, Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad
- Tabla No.11: Matriz de Competencia #5, Tata Consultancy Services
- Tabla No.12: Matriz de Competencia #6, Paredes & Asociados
- Tabla No.13: Matriz de Competencia #7, Delfos Consultancy
- Tabla No.14: Matriz de Competencia #8, Deuston
- Tabla No.15: Matriz de Competencia #9, Baker Tilly Ecuador Co.Ltda
- Tabla No.16: Matriz de Competencia #10, Romero & Asociados
- Tabla No.17: Matriz de Competencia #11, BDO Ecuador
- Tabla No.18: Matriz de Competencia #12, AGN Aurea & Co
- Tabla No.19: Matriz de Competencia #13, Brandim Research
- Tabla No.20: Matriz de Competencia #14, Q Consultores
- Tabla No.21: Matriz de Competencia #15, Hunter & Hunter
- Tabla No.22: Matriz de Competencia #16, Deloitte & Touche
- Tabla No.23: Matriz de Competencia #17, Ernst & Young
- Tabla No.24: Matriz de Competencia #18, Pricewaterhouse Coopers
- Tabla No.25: Matriz de Competencia #19, Centro de Transferencia y Desarrollo (CTT-USFQ)
- Tabla No.26: Matriz de Competencia #20, Centro de Transferencia y Desarrollo Tecnológico (ESPE-CECAI)
- Tabla No.27: Matriz de Competencia #21, Universidad Particular de Loja UTPL
- Tabla No.28: Matriz de Competencia #22, Escuela Politécnica Nacional

Tabla No.29: Matriz de Competencia #23, Universidad del Pacífico CEDEM
Tabla No.30: Matriz de Competencia #24, Centro de Investigaciones Económicas CIE, UDLA
Tabla No.31: Matriz de Competencia #25, Universidad Tecnológica Equinoccial Dirección de Investigación y Transferencia de Tecnologías ITT
Tabla No.32: Matriz de Competencia #26, Unidad de Extensión Universidad Salesiana
Tabla No.33: Matriz de Competencia #27, Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías CTT, Universidad Central
Tabla No.34: Evaluación de Perfil Competitivo para Competidores Directos
Tabla No.35: Componentes Investigación de Mercados B₂B Cualitativa
Tabla No.36: Hipótesis definidas para Investigación de Mercados B₂B Cualitativa
Tabla No.37: Representatividad de las 500 Mayores Empresas del País en el año 2009
Tabla No.38: Matriz de Resultados No.1
Tabla No.39: Matriz de Resultados No.2
Tabla No.40: Principales Proveedores Ofertantes en los últimos 2 años
Tabla No.41: Principales Temas Contratados
Tabla No.42: Matriz de Resultados No.3
Tabla No.43: Matriz de Resultados No.4
Tabla No.44: Matriz de Resultados No.5
Tabla No.45: Matriz de Resultados No.6
Tabla No.46: Empresas Consultoras con mejor Posicionamiento
Tabla No.47: Matriz de Resultados No.7
Tabla No.48: Matriz de Resultados No.8
Tabla No.49: Matriz de Resultados No.9
Tabla No.50: Matriz de Resultados No.10
Tabla No.51: Matriz de Resultados No.11
Tabla No.52: Matriz de Resultados No.12
Tabla No.53: Matriz de Resultados No.13

3. PLAN DE MARKETING

Tabla No.54: Matriz de Oportunidades
Tabla No.55: Matriz de Amenazas
Tabla No.56: Matrices de Perfil Competitivo
Tabla No.57: Matriz de Análisis de la Cadena de Valor
Tabla No.58: Evaluación de Atractivo de los Segmentos Seleccionados
Tabla No.59: Valor Esperado de Desembolso Anual para Servicios de Consultoría
Tabla No.60: Proyección Estimada de Mercado
Tabla No.61: Top of Mind Empresas Consultoras en la Ciudad de Quito
Tabla No.62: Matriz de Objetivos

Tabla No.63: Matriz de Objetivos Cuantificada
Tabla No.64: Estructura de Tarifas para Servicios de Consultoría en la PUCE
Tabla No.65: Modelo de Cotización No.1
Tabla No.66: Modelo de Cotización No.2
Tabla No.67: Modelo de Cotización No.3
Tabla No.68: Modelo de Cotización No.4
Tabla No.69: Modelo de Cotización No.5

4. PLAN DE PROMOCIÓN

Tabla No.70: Asignación de Presupuesto por Tipo de Medio
Tabla No.71: Plan de Promoción Condensado
Tabla No.72: Matriz de Evaluación de Proveedores

5. PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Tabla No.73: Partida de Producción
Tabla No.74: Partida de Gastos Generales
Tabla No.75: Otras Partidas
Tabla No.76: Total Presupuesto

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- Gráfico No.1: Procesos de la Coordinación de Extensión de la FCAC
- Gráfico No.2: Producto Interno Bruto e Ingreso per Cápita
- Gráfico No.3: Inflación Acumulada en Porcentaje (Histórico Enero-Octubre)
- Gráfico No.4: Inflación Acumulada en Porcentaje (Sector Servicios)
- Gráfico No.5: Población Económicamente Activa (PEA)
- Gráfico No.6: Salario Mínimo Vital en la Última Década
- Gráfico No.7: Recaudación de Principales Impuestos Internos
- Gráfico No.8: Representatividad de la Población a Nivel Nacional
- Gráfico No.9: Ciudades con Mayor Población al año 2010
- Gráfico No.10: Indicadores Sociales
- Gráfico No.11: Migraciones por Rango de Edad
- Gráfico No.12: Distribución de grupos definidos entre los que más y menos ingresos tienen
- Gráfico No. 13: Estructura del Sector Servicios por Actividades
- Gráfico No.14: Temas de Consultoría por Sectores Productivos
- Gráfico No.15: Oferta de Consultoría en el Ecuador en el Campo Administrativo
- Gráfico No.16: Distribución de especialidades administrativas
- Gráfico No.17: Especialidades administrativas ofertadas por empresas consultoras a Nivel Nacional
- Gráfico No.18: Razón Social de las empresas consultoras en el Ecuador
- Gráfico No.19: Oferta de Consultoría en la Ciudad de Quito.
- Gráfico No.20: Especialidades ofertadas por la Coordinación de Extensión de la FCAC
- Gráfico No.21: Mapa de Procesos para la realización de Proyectos de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC
- Gráfico No.22: Diagrama de las 5 Fuerzas Competitivas
- Gráfico No.23: Participación en consultorías administrativas en la Ciudad de Quito

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Gráfico No.24: Distribución geográfica de Compañías privadas grandes en la provincia de Pichincha
- Gráfico No.25: Apertura para contratar Servicios de Consultoría
- Gráfico No.26: Acceso a Servicios de Consultoría en los últimos 2 años.
- Gráfico No.27: Frecuencia de Contratación
- Gráfico No.28: Presupuesto destinado para contratación de Consultoría

Gráfico No.29: Preferencia de Ejecutores
Gráfico No.30: Especialidades con Mayor Demanda
Gráfico No.31: Áreas con mayores niveles de Contratación de Servicios
Gráfico No.32: Aceptación Consultoría en Métodos Cuantitativos
Gráfico No.33: Aceptación Consultoría en Marketing
Gráfico No.34: Aceptación Consultoría en Finanzas
Gráfico No.35: Aceptación Consultoría en Contabilidad y Auditoría
Gráfico No.36: Aceptación Consultoría en Talento Humano
Gráfico No.37: Aceptación Consultoría en Administración
Gráfico No.38: Aceptación Consultoría en Productividad-Calidad
Gráfico No.39: Aceptación Otras Especialidades
Gráfico No.40: Factores de éxito para una Empresa de Consultoría
Gráfico No.41: Medios utilizados para la promoción de Servicios de Consultoría
Gráfico No.42: Medios con mayor preferencia para Promoción de Servicios
Gráfico No.43: Poder de Decisión para contratación de Consultorías Administrativas
Gráfico No.44: Contratación y Toma de Decisión en Empresas Públicas
Gráfico No.45: Interés por Consultoría a Nivel Universitario
Gráfico No.46: Interés de Contratación de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC.

3. PLAN DE MARKETING

Gráfico No.47: Diagrama de Oportunidades
Gráfico No.48: Diagrama de Amenazas
Gráfico No.49: Base para Segmentar Negocios de Mercados B₂B
Gráfico No.50: Perfiles Identificados
Gráfico No.51: Estrategia de segmentación en base a Especialización de Producto
Gráfico No.52: Mapa Perceptual de Posicionamiento #1
Gráfico No.53: Mapa Perceptual de Posicionamiento #2
Gráfico No.54: Mapa perceptual de Posicionamiento #3
Gráfico No.55: Posicionamiento en Universidades de la Ciudad de Quito
Gráfico No.56: Estrategia de Posicionamiento
Gráfico No.57: Enunciado de Posicionamiento base.
Gráfico No.58: Estrategia de Crecimiento
Gráfico No.59: Modelo de la Gran Estrategia
Gráfico No.60: Análisis de Ciclo de Vida
Gráfico No.61: Matriz de Ansoff
Gráfico No.62: Programación Propuesta
Gráfico No.63: Proceso Técnico
Gráfico No.64: Organigrama Propuesto

Gráfico No.65: Jerarquía Ejecutores

Gráfico No.66: Definición de Costos para Estudios de Consultoría

Gráfico No.67: Metodología para Cotizaciones.

4. PLAN DE PROMOCIÓN

Gráfico No.68: Distribución de Presupuesto por Objetivo Comunicacional

5. PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN

Gráfico No.69: Cronograma de Ejecución para el Primer Año

RESUMEN EJECUTIVO

El presente ejercicio investigativo tiene como fin desarrollar un modelo de promoción para los Servicios de Consultoría que vienen siendo ofertados por la Coordinación de Extensión de la Unidad de Vinculación con la Colectividad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. El plan de promoción busca en última instancia captar nuevas oportunidades que generen mayores ingresos para la Coordinación; y posicionar a la Facultad, y por consiguiente, a la misma Universidad como un referente de calidad y prestigio en este tipo de servicios.

La Consultoría es una actividad importante dentro de la economía, no solo por el impacto económico que esta genera, sino también por la dinámica transformacional que aporta a las distintas organizaciones que la experimentan, estimulando así procesos de mejora que promueven una mayor competitividad a nivel local e internacional para cada una de ellas.

Partiendo de la comprensión de las generalidades del mercado así como de la caracterización de los usuarios de este tipo de servicios, el alcance del estudio va más allá de la elaboración de un modelo teórico ya que las estrategias que se derivan de esta base

teórica están dirigidas a la ejecución de planes de acción concretos, y viables, por lo cual es un ejercicio completamente práctico.

El documento está subdividido en 6 capítulos que abarcan las distintas etapas del proceso investigativo: Diagnóstico Situacional, Investigación de Mercado, Plan de Marketing, Plan de Promoción, Presupuesto y Control de Gestión, Conclusiones y Recomendaciones.

El **Primer Capítulo** describe el ámbito en el cual se desarrollan las actividades de Consultoría partiendo de una visión macro del entorno local hasta llegar a las particularidades de los Estudios realizados en la Coordinación de Extensión. En primera instancia se analiza el macroambiente mediante la descripción de variables demográficas, económicas, sociales, políticas, legales y tecnológicas que reflejan la actualidad del país. Como segunda etapa se hace un repaso de las principales características del Mercado de Consultoría a nivel local e internacional, estableciendo la extensión real de este sector en el país. El capítulo se complementa con un diagnóstico completo de la Coordinación de Extensión con especial énfasis en la posición actual de la misma según el modelo de las 5 fuerzas de Porter el cual describe la interacción con proveedores, productos sustitutos, compradores y competidores.

Estas dos últimas variables son analizadas a profundidad en el **Segundo Capítulo** que corresponde a la Investigación de Mercados la misma que tiene un carácter descriptivo y cumple con los lineamientos inherentes a un mercado B₂B. La Investigación está dividida en 2 etapas bien definidas. En la primera, se realiza una caracterización de la oferta a través de la técnica de “cliente encubierto” complementada con el manejo de fuentes primarias, de acuerdo a los factores decisivos de éxito para los principales competidores identificados. En la segunda etapa se analiza la demanda a través de 2 metodologías; una fase cualitativa a través del uso de técnicas proyectivas en una serie de entrevistas a profundidad a referentes del sector en base a 5 componentes: tamaño, áreas demandadas, factores de éxito, medios de promoción y atractivos de los Servicios de la Coordinación; y una fase cuantitativa mediante el levantamiento de encuestas a una muestra representativa como complemento a los hallazgos detectados en la fase cualitativa.

Los resultados y tendencias observados en la Investigación de Mercado son la base para la estructuración del Plan de Marketing, el mismo que se ubica en el **Tercer Capítulo**. Durante esta etapa se definen los lineamientos estratégicos que servirán como base para el diseño del plan promocional. El punto de partida es el Análisis FODA, modelo que resume la posición consolidada de la Coordinación de Extensión frente a Factores Externos e

Internos así como la evaluación del Perfil Competitivo frente a Competidores Directos. A partir de este análisis estratégico se define el mercado meta de acuerdo al proceso de segmentación y selección de Mercados para Investigaciones B₂B con su respectiva estimación de demanda, y finalmente se elige el posicionamiento deseado para el mismo.

En función de las expectativas de crecimiento de la Coordinación de Extensión se proyectaron los objetivos de crecimiento, rentabilidad, participación de mercado y posición para un horizonte de 5 años. Se propusieron las estrategias de crecimiento y desarrollo según el modelo de la Gran Estrategia y las tácticas específicas para cada uno de los componentes del Mix de Marketing.

Como punto culminante del estudio, en el **Cuarto Capítulo** se estructura el Plan de Promoción para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión, el mismo que parte de la recopilación de acciones promocionales realizadas tanto por competidores como por la misma Coordinación. El plan cuenta con un componente estratégico importante que abarca los elementos identificados en las etapas anteriores de la Investigación, así como necesidades propias del ciclo comunicacional. En base a este racional, se propone un plan detallado y enfocado en los medios más representativos para el mercado objetivo. Como se mencionó anteriormente, el presente ejercicio investigativo

busca la aplicabilidad de las estrategias propuestas en acciones y planes concretos, por lo cual dentro del plan de promoción se abordan a detalle la asignación presupuestaria, selección de proveedores, políticas de comunicación, entre otros elementos relevantes.

Como complemento al Plan de Promoción, en el **Quinto Capítulo** se establece el presupuesto requerido, el mismo que está distribuido en 3 partidas: Investigación, Producción y Gastos Generales; determinando además los principales indicadores de control sugeridos para evaluar el avance y resultados del plan. Como cierre de la investigación se propone un cronograma de actividades detallado para el primer año de labores.

Finalmente, en el **Sexto Capítulo** se recogen las Conclusiones y Recomendaciones de todo el proceso investigativo de acuerdo a las expectativas iniciales, dificultades presentadas y los principales hallazgos detectados para el Plan de Promoción para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.

INTRODUCCIÓN

Los altos niveles de competitividad que caracterizan al entorno empresarial, sumado al acceso masivo a fuentes de información y procesos de cambio continuo como resultado de los avances tecnológicos y nuevas vías de comunicación, han obligado a organizaciones de diversos sectores a emprender acciones de mejora y actualización. Como respuesta a esta tendencia global las compañías han apostado por invertir en estudios de Consultoría con el claro objetivo de elevar sus indicadores de desempeño.

En el Ecuador la Consultoría es una actividad importante dentro de la economía no solo por el impacto económico que esta genera, sino también por el proceso transformacional al que se ven sometidas las empresas que son beneficiadas de estos servicios en distintos procesos. El panorama es alentador, aunque definitivamente factores como las regulaciones políticas promovidas por el gobierno así como el efecto de proveedores externos internacionales afectan en el desarrollo de este mercado.

A pesar de este escenario optimista, el sector consultor se encuentra en una etapa de desarrollo a diferencia de países de la región, aunque indudablemente las oportunidades de crecimiento son atractivas para los distintos actores que conforman esta industria, particularmente para las Universidades que promueven actividades de Extensión.

A nivel de la PUCE, la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad regula y planifica las actividades de Extensión de la Universidad conjuntamente con los

coordinadores de cada Facultad; no obstante existe una marcada brecha entre algunas unidades académicas y la Coordinación ya que muchas de ellas mantienen aún estructuras tradicionales, lo cual ha frenado la promoción y diversificación de planes de extensión para cada una de sus áreas.

Como respuesta a esta demanda, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables a través de la Coordinación de Extensión viene promoviendo un acercamiento con el Sector Público y Privado a través de la oferta de servicios de Consultoría altamente calificados y bajo el respaldo de la marca PUCE; lo que ha derivado en la necesidad de estructurar un plan promocional que impulse el desarrollo de estas actividades en base al entendimiento de cliente, y reflejado en propuestas estratégicas y planes de acción concretos.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE

En sus 64 años de vida institucional la Pontificia Universidad Católica del Ecuador ha alcanzado un destacado reconocimiento a nivel local e internacional como símbolo de prestigio y calidad en educación superior.

“Con una oferta de 48 carreras distribuidas en 13 facultades y 2 escuelas, además de 16 maestrías; la PUCE contribuye de un modo riguroso y crítico a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

Según el Plan Estratégico 2008-2013, uno de los objetivos generales de la Universidad es promover y desarrollar abiertamente la interacción con la comunidad en concordancia con los principios y valores de la PUCE a través de la promoción de servicios y la vinculación de estudiantes, egresados y graduados con la Universidad; además de sistematizar las políticas vigentes de vinculación con la colectividad frente a las necesidades sociales del país.”¹

¹ PUCE. (2010). [<http://www.puce.edu.ec/index.php?pagina=Universidad>], **Filosofía Institucional de la PUCE**

En base a su misión, y conscientes del enorme impacto externo que la Universidad tiene en la comunidad, las autoridades de la PUCE ven necesaria la creación de una coordinación independiente que canalice y promueva actividades externas no solo ligadas al ámbito académico sino también a campos como la cultura, y el apoyo social.

La Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad se integra oficialmente al organigrama de la Universidad en Octubre del año 2009, unidad que cumple la función de canalizar las actividades de Formación Continua interna y para la comunidad, Acción Social, Mantenimiento de nexos con ex alumnos y profesionales, Creación de nexos con estudiantes nuevos y Oferta de Servicios: Capacitación, Consultoría y Unidades de Servicio. (Ver Anexo 1).

“La labor educativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador no termina en la formación académica, también brinda servicio a la comunidad a través de los Programas de formación Continua a través de cursos de educación continua para estudiantes docentes y público en general.

El conocimiento adquirido nunca es suficiente, es por ello que la PUCE se preocupa de dar educación académica constante a la sociedad ecuatoriana. Adicionalmente, pone a disposición del público las asesorías y consultorías en las diferentes áreas del saber. Varias

empresas ecuatorianas se han servido satisfactoriamente de los servicios de asesoría que la Universidad ofrece.”²

En entrevista realizada al Mgtr. Christian Cabezas; responsable de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, y quien cuenta con un background de más de 10 años de experiencia en la Universidad tanto a nivel docente como administrativo; se pudo profundizar el aporte de esta estructura a la comunidad así como los principales proyectos que ha impulsado y las limitaciones encontradas en esta unidad.

La Dirección regula y planifica las actividades de extensión de la Universidad a través de un centro de costos independiente y conjuntamente con los coordinadores de cada Facultad. Sin embargo, existe una brecha entre algunas unidades académicas y la Coordinación ya que muchas de ellas mantienen aún estructuras tradicionales, lo cual ha frenado la promoción y diversificación de planes de extensión para cada una de sus áreas.

Actualmente, esta unidad está al frente de destacados proyectos como el Laboratorio de Suelos, que ha apoyado la construcción del nuevo aeropuerto; el CESAQ (Centro de estudios ambientales y Químicos); y la Estación científica

² PUCE. (2010). [<http://www.puce.edu.ec/index.php?pagina=ventas>], **Oferta de Servicios PUCE**

Yasuní, donde se han podido identificar y establecer un registro de 304.000 tallos; 2 géneros nuevos cerca de 25 especies nuevas para la ciencia³. A pesar de que estos proyectos son autosustentables, otros tantos como los Consultorios Jurídicos gratuitos y el Centro de Psicología Aplicada no aportan con rentabilidad y dependen en gran parte del presupuesto asignado anualmente a esta Coordinación, y de los ingresos generados por otros proyectos, mayoritariamente los de capacitación y consultoría. Los ingresos provenientes de Actividades de Extensión están por debajo del 8% del total del presupuesto de la Universidad; esto sumado a la rígida estructura financiera de la Universidad limita la aceptación y ejecución de mayor cantidad de proyectos.

A finales del 2009 se realizó el levantamiento de todos los servicios ofertados por la Universidad a nivel externo (Ver Anexo 2); no obstante, esta información no ha sido aprovechada de una manera adecuada, principalmente por la escasa comunicación existente con cada una de las facultades. Proyectos de altísima calidad técnica han tenido poca difusión a nivel externo, a diferencia de otras Universidades que promocionan abiertamente sus servicios. Según el Mgtr. Cabezas, “La PUCE se encuentra en un periodo de transición en el cual viejas estructuras tradicionales están dando paso a una renovación acorde a los tiempos que vivimos, con una nueva propuesta en servicios de educación superior”

³ Cfr. PUCE. (2010). Op. Cit.

De cara al futuro, la Universidad busca posicionarse como un centro de excelencia académica además de mantener una participación activa frente a la colectividad.

“El objetivo específico No.5 del plan estratégico 2008-2013, busca obtener sustentabilidad económica para el funcionamiento de las unidades académicas a través de fuentes no tradicionales y nuevas formas de financiación. Como estrategias para alcanzar este objetivo se plantea generar nuevos convenios con instituciones del sector público para venta de servicios especializados; diseñar una estructura gerencial para formación continua y venta de otros servicios a terceros; y ejecutar un estudio de mercado para la identificación de nichos de mercado.”⁴

Algunas unidades académicas, particularmente la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, han dado ya los primeros pasos alineando procesos y actividades con los objetivos antes mencionados, mediante la oferta de servicios de capacitación y consultoría externa, siendo este último el ámbito de la presente investigación. El potencial es enorme, sin embargo queda aún un extenso camino por recorrer.

1.1.2 Reseña Histórica de la Coordinación de Extensión de la FCAC

⁴ PUCE. (2010). [http://www.puce.edu.ec/documentos/plan_estrategico.pdf], **Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2011 PUCE**

En 1968 inicia sus actividades la Escuela de Contabilidad y Auditoría, como unidad dependiente de la Facultad de Economía. Más adelante, en el año 1973 pasa a ser la Escuela de Administración de Empresas y a inicios del año 1980 adquiere el carácter de facultad. A lo largo de estas cuatro décadas, la Facultad de Ciencias y Administrativas y Contables de la PUCE se ha caracterizado por formar profesionales de alto nivel técnico y humanístico, con un excelente posicionamiento en el mercado laboral en base a un cuerpo docente altamente experimentado, y con el respaldo institucional de la Universidad más importante del país.

“La misión de la Facultad de de Ciencias Administrativas y Contables es Formar integralmente profesionales emprendedores, mediante la excelencia académica y una educación basada en valores éticos y cristianos, capaces de generar bienestar y riqueza por medio de una administración productiva de todos los recursos del país. Su visión es convertir a la Facultad de Ciencias Administrativas en líder de los procesos de cambio y mejoramiento continuo.”⁵

Conscientes del alto impacto que la facultad tiene en nuestro entorno, y la intensa competencia existente a nivel Universitario en carreras de Administración con ofertas que van más allá de la docencia tradicional; la Facultad empieza a diversificar su portafolio de servicios como un complemento al plano docente; a través de la implementación de actividades de

⁵ FCAC. (2010). [http://www.fcacpuce.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=104%3AQuienes-somos&catid=33%3AQuienes-somos&Itemid=1], **Quienes Somos**

capacitación y consultoría profesional; acercamiento con egresados; y contactos con empresas para empleos y pasantías.

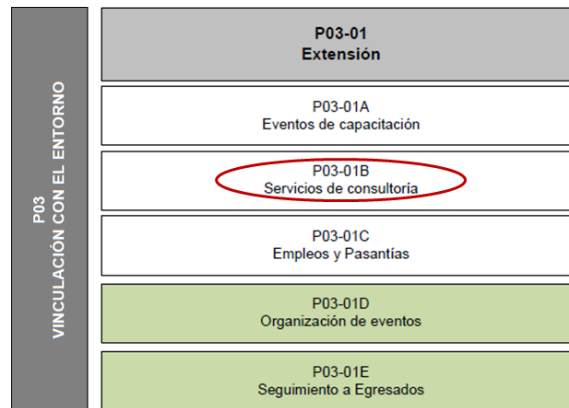
En entrevista realizada a la Mgtr. Irina Verkovitch, quien lideró los proyectos de consultoría hasta el año pasado, y ha estado al frente de las actividades de Extensión en la Facultad, se pudo recabar información de los antecedentes para la formación de la Unidad de Extensión.

Hasta el año 2005 era frecuente la participación de docentes en consultorías externas, aunque fuera del ámbito de la Facultad. A partir del periodo 2005-2006 se empieza a consolidar el Área de Extensión como unidad independiente encargada de desarrollar las actividades antes mencionadas. Algunos docentes como Fabiola Jarrín, Iván Rueda, Eduardo Portero, la misma Irina Verkovitch y Mariano Merchán empiezan a formalizar la creación de esta Unidad.

Durante el año 2007, la facultad lleva a cabo el proceso de certificación para obtener la acreditación ISO. Uno de los requisitos para alcanzar la misma es tener alineadas las actividades internas en una guía de procesos, a través del levantamiento implementación y seguimiento de indicadores de gestión (Ver Anexo 3). Como consecuencia, y con el objetivo de planificar y regular las actividades que promuevan el acercamiento con el campo de acción de la

facultad a nivel externo, en Octubre del 2007 se formaliza oficialmente la Coordinación de Extensión, unidad que forma parte de la estructura y planificación anual de la Facultad.

Gráfico No.1
PROCESOS DE LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC



Fuente: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Mapa de Procesos
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Como se puede observar en el mapa interno de procesos, la Coordinación de Extensión se ubica dentro del Macroproceso P03 de Vinculación con el Entorno; y a la vez abarca algunos subprocesos, de los cuales se derivan los Servicios de Consultoría. A su vez; la Coordinación está subordinada a la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, y actualmente el responsable del proceso de Extensión es el Ing. Iván Rueda, quien coordina las acciones de consultoría y capacitación con la Mgtr. Irina Verkovitch, y el Ing. Mariano Merchán respectivamente.

1.2 MACROAMBIENTE

1.2.1 Análisis País

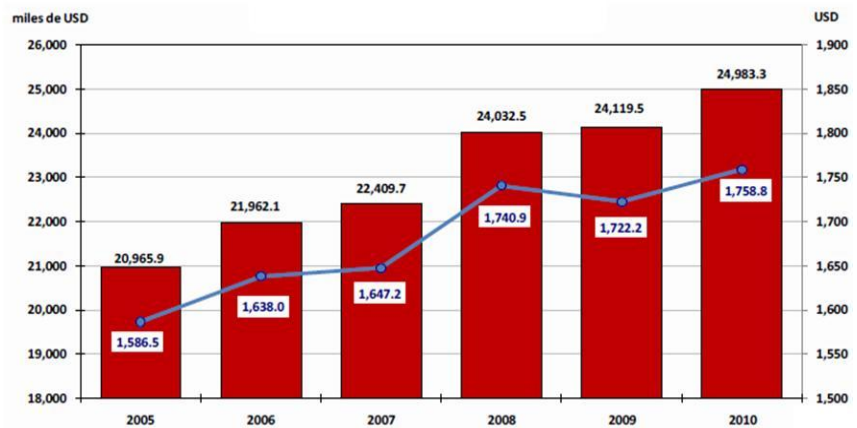
El entorno socioeconómico influye en el desarrollo de una actividad empresarial. El comportamiento de ciertas variables incontrolables, afectan en un corto y mediano plazo el cumplimiento de metas y objetivos de crecimiento. A continuación se analizarán los ambientes económico, demográfico, social, político-legal, y tecnológico; y las principales características que representan al entorno en el cual se desarrollaran los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

1.2.1.1 Ambiente Económico

El panorama económico no es del todo alentador en el corto plazo. La nueva constitución y los efectos de la crisis mundial hacen prever que en los próximos 5 años el Ecuador tendrá un crecimiento moderado.

El año 2010 cerró con un incremento del 3,4% en el PIB⁶ lo que representa aproximadamente USD 24.939 millones, lo cual refleja una ligera recuperación de la economía en relación al año pasado. Para el 2011 el Gobierno tiene previsto un crecimiento de 5.06%⁷. Son proyecciones moderadas; sin embargo, factores como la estabilidad política y las variaciones en el precio del barril de petróleo, que a finales de Diciembre del 2010 cerró en USD 85,26, serán claves para que estas proyecciones se cumplan.

Gráfico No.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO E INGRESO PER CÁPITA



Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas, Abril del 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

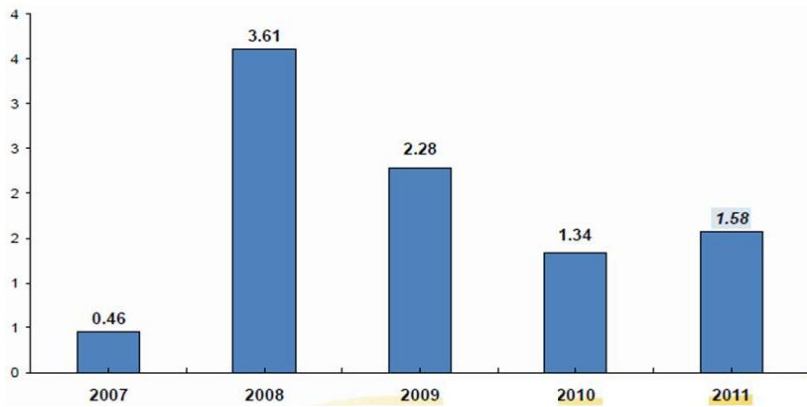
⁶ Cfr. EL UNIVERSO (2010). [<http://www.eluniverso.com/2009/08/31/1/1356/ecuador-espera-crecimiento-pib.html>], **Ecuador espera crecimiento del PIB**

⁷ Cfr. LA HORA (2010). [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101050115/1/El_crecimiento_del_PIB_para_el_2011_ser%C3%A1_de_5.06%25.html], **El crecimiento del PIB para el 2011**

La inflación es otra variable sensible en el entorno económico. En comparación con el 2010 que cerró en 3,33% se espera terminar el 2011 con una deflación de casi 1 punto porcentual. En el caso del Sector Servicios la inflación acumulada durante el mes de Abril llegó a 2.55%, siendo el sector primario el que mayor inflación registró

Gráfico No.3 INFLACIÓN ACUMULADA

En Porcentaje (Histórico Enero-Octubre)

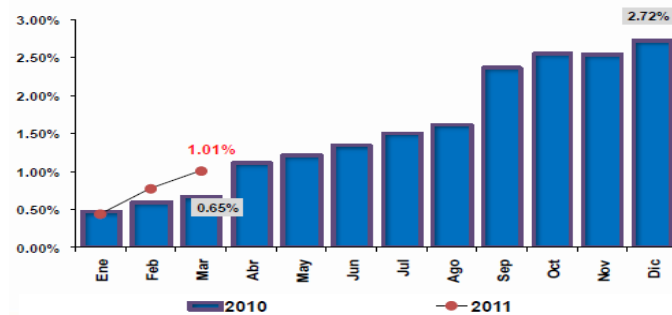


Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas. Abril del 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Gráfico No.4 INFLACIÓN ACUMULADA

En Porcentaje (Sector Servicios)



Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas. Abril del 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En comparación con otras regiones el tamaño de la economía del país sigue siendo limitado. Una de las variables que reflejan el nivel económico es la PEA (Población Económicamente Activa) que en el Ecuador se ubica en 4,6 millones de habitantes. A pesar de que nuestro país es uno de los más pequeños del continente la PEA total es proporcionalmente baja si lo comparamos con nuestros vecinos Colombia y Perú.

La principal actividad económica en el país es la industria primaria con un 27,5% de la PEA; destacan también el comercio y los servicios profesionales con un 19,4% y 17,7% respectivamente.

Tabla No.1
COMPARATIVO DE LA POBLACIÓN
ECONÓMICAMENTE ACTIVA

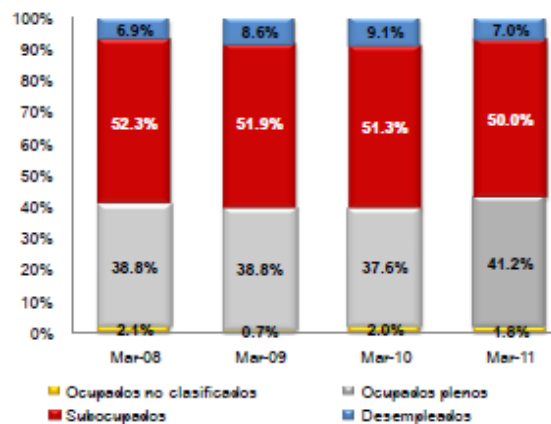
Región	PEA (Millones USD)
Mundo	3.027,50
Asia Oriental y el Pacífico	1.063,40
Asia meridional	108,3
Europa y Asia central	219,1
África al Sur del Sahara	306
América Latina y el Caribe	252,9
Países Andinos	
Venezuela	12,9
Colombia	22,3
Ecuador 2010	4,6
Ecuador 2001	3,7
Perú	13,3
Bolivia	4,2

Fuentes: Banco Mundial, World Development Indicators 2007.
Enlace Ciudadano No.173

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

La escasez de fuentes de empleo es uno de los principales problemas que enfrenta el actual gobierno. En el Gráfico No.5 se puede observar la distribución de la Población Económicamente Activa en el Ecuador, de acuerdo al tipo de ocupación.

Gráfico No.5
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)



Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas. Abril del 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En materia salarial, los incrementos previstos por el Gobierno para el presente año tendrán una fuerte repercusión en el sector productivo.

“Ecuador fijará una remuneración básica de \$320 mensuales, 39% más que el actual salario mínimo y obligará a las empresas a repartir un porcentaje de sus utilidades entre los trabajadores, según un proyecto anunciado hoy por el presidente Rafael Correa.

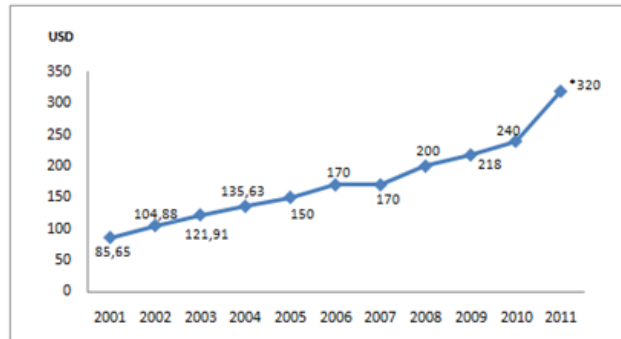
"Vamos a proponer el concepto de salario digno, que ninguna empresa pueda declarar utilidades hasta que todos sus trabajadores hayan ganado \$320", dijo Correa en su informe semanal de labores.

El mandatario añadió que ese monto "es el umbral para que una familia pueda cubrir sus necesidades básicas", y planteó que los empresarios repartan al menos "un 5% (de las ganancias) entre todos" los empleados.

Correa previó una “fuerte oposición” del sector privado a su iniciativa, pero señaló que no le interesa porque aquí se necesita pasar de esa mentalidad explotadora a una de justicia”.⁸

⁸ Cfr. EL HOY (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/correa-plantea-nuevo-salario-minimo378895.html>], **Nuevo salario mínimo y obligaciones para empresas**

Gráfico No.6 SALARIO MÍNIMO VITAL EN LA ÚLTIMA DÉCADA



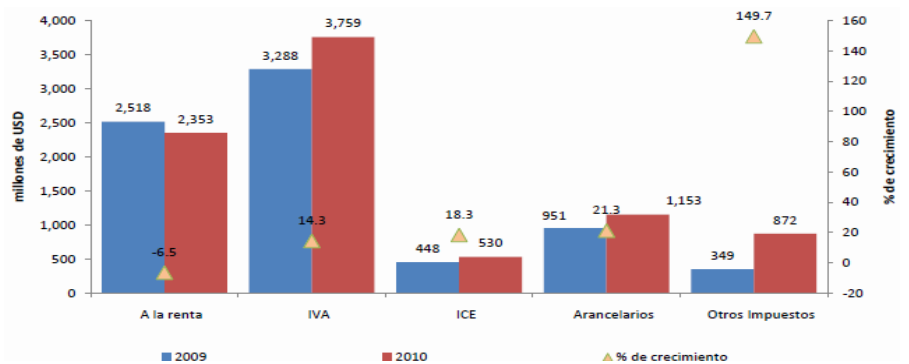
Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas.

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

En el ámbito tributario, los impuestos internos tienen una clara supremacía en relación a otro tipo de contribuciones. El IVA para bienes y servicios es la principal fuente de financiamiento del estado, y se espera cerrar el año con USD 2.702 millones.

Gráfico No.7 RECAUDACIÓN DE PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS

(Enero-Diciembre:2009-2010)



Fuente: Banco Central. Estadísticas Macroeconómicas. Abril del 2011

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

1.2.1.2 Ambiente Demográfico:

Es importante analizar el crecimiento poblacional durante los últimos años. El país está distribuido demográficamente de manera que el segmento joven joven-adulto tiene gran representación en la pirámide poblacional, con casi el 50% de la población total, a diferencia de otras regiones como Europa donde la población es mayoritariamente adulta, lo cual influye en los índices productivos de cada país.

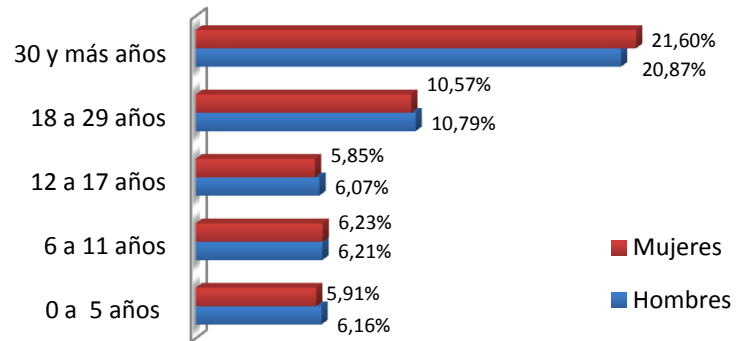
Tabla No.2
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	%
0 a 5 años	875.461	839.389	1.714.850	12,07%
6 a 11 años	881.974	884.807	1.730.044	12,18%
12 a 17 años	861.808	831.056	1.692.864	11,92%
18 a 29 años	1.532.637	1.501.633	3.034.270	21,36%
30 y más años	2.964.133	3.068.769	6.032.902	42,47%
TOTAL	7.116.013	7.088.917	14.204.930	100%

Fuente: SIISE Proyección de población por áreas y años

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

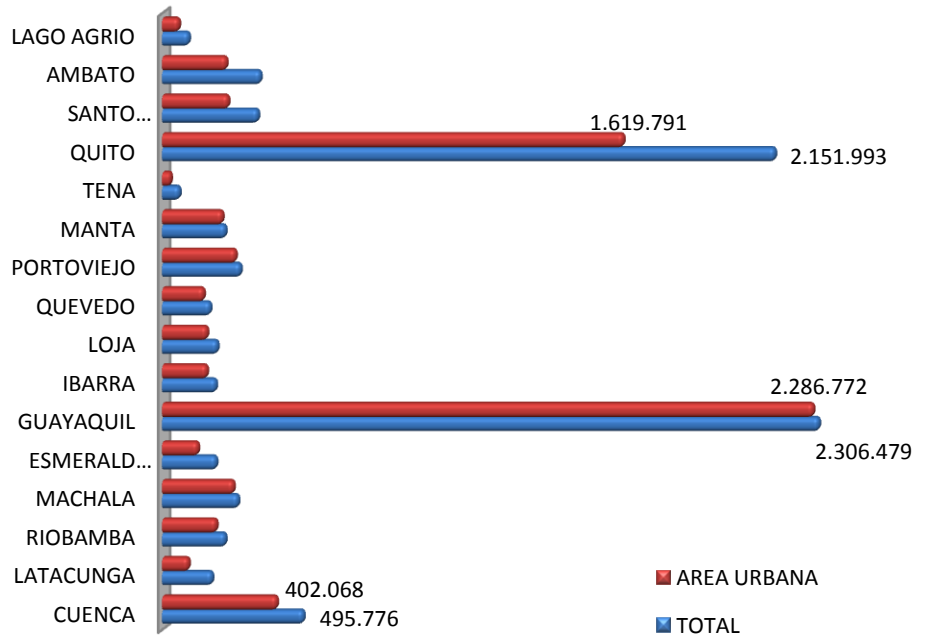
Gráfico No.8
REPRESENTATIVIDAD DE LA POBLACIÓN A NIVEL NACIONAL



Fuente: SIISE Proyección de población por áreas y años
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Las principales ciudades del país Quito y Guayaquil concentran el 32% de la población total y las principales actividades económicas que se llevan a cabo en el país. La tercera ciudad es Cuenca, quien en los últimos años ha despuntado a nivel económico; y con apenas una quinta parte de la población de Quito y Guayaquil, tiene una destacada actividad comercial y los indicadores más altos de calidad de vida en todo el país.

Gráfico No.9
CIUDADES CON MAYOR POBLACIÓN AL AÑO 2010



Fuente: SIISE Proyección de población según provincias y cantones
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

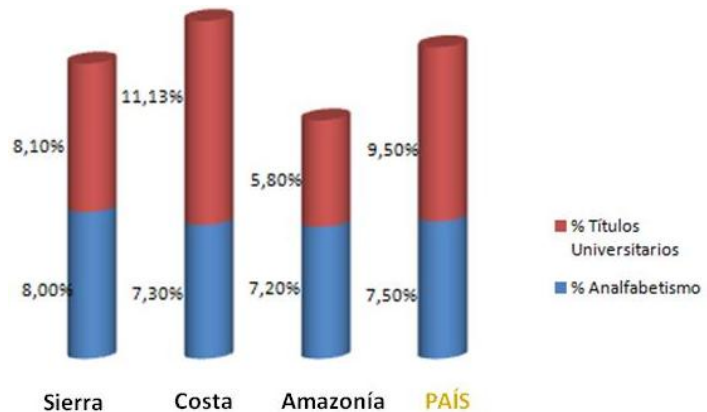
La información recopilada en el Censo de Población y Vivienda que se realizó a mediados del mes de Noviembre, la cual confirma una población de 14.306.876 habitantes en todo el país y 541.889 establecimientos económicos visibles, evidenciando una tasa de crecimiento de 1,52% anual⁹. Estos datos se perfilan como punto de partida para la planificación económica y social del país en la siguiente década.

⁹ Cfr. EL HOY (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/guayas-es-la-provincia-mas-poblada-segun-censo-2010-455488.html>], **Ecuador alcanza los 14 millones de habitantes**

1.2.1.3 Ambiente Social:

En el ámbito social, los índices son preocupantes, especialmente los relacionados con educación y equidad. En lo que tiene que ver con educación; el nivel de alfabetismo es cercano al 93% de la población; apenas un 32,8% de la población (2.577.321 habitantes) termina el bachillerato, y solo un 10% cuenta con un título universitario.

Gráfico No.10
INDICADORES SOCIALES



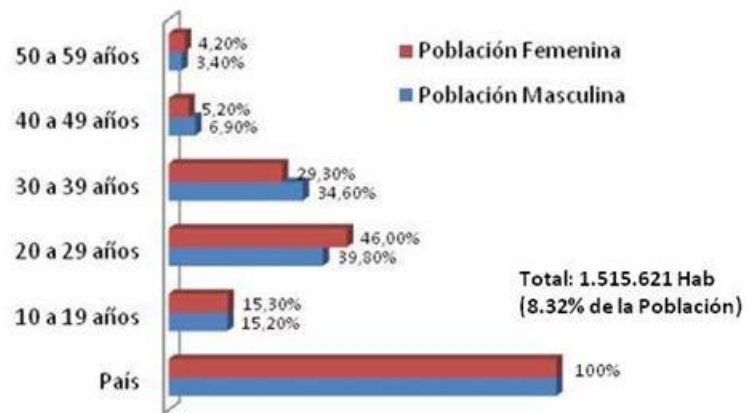
Fuente: INEC Encuestas de condiciones de vida 2008 (ECV)

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Históricamente la mala distribución de la riqueza ha sido uno de los principales problemas a nivel social. Esto ha repercutido en problemas sociales como el aumento de la migración que durante

la última década ha obligado a casi el 8.32% de la población a buscar mejores condiciones de vida en el exterior.

Gráfico No.11
MIGRACIONES POR RANGO DE EDAD



Fuente: INEC Encuestas de condiciones de vida 2008 (ECV)

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

“Indicios de una mejor distribución de la riqueza se ha podido registrar en los últimos años, según informó el secretario nacional de Planificación, René Ramírez. Para el funcionario, la inversión pública, sobre todo en temas sociales, sería uno de los factores de este cambio.

Según Ramírez, si se divide a la población en diez grupos (deciles), de acuerdo con la participación de los ingresos, se puede observar que entre 1990 y 2006 la tendencia entre los primeros nueve deciles era de decrecimiento.

Por ejemplo, el grupo más pobre en 1990 tenía una participación de ingresos del 1,70%, mientras que en el 2006 esta bajó a 1,20%.

En el decil 5, fue de 6,30% a 5,20%. Sin embargo, en el decil más rico, subió de 35,30% al 41,50%.

Esto para Ramírez es la muestra de que el modelo anterior acentuaba la inequidad.

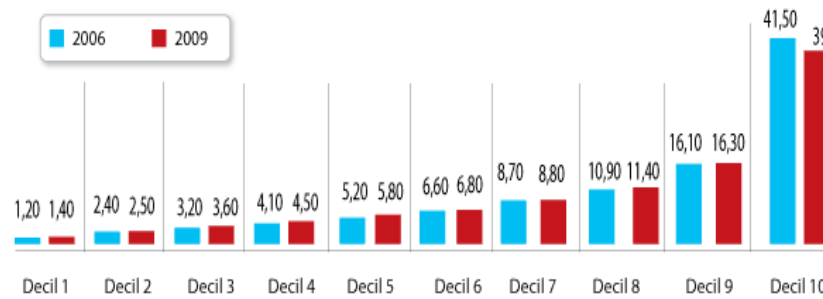
En cambio, agregó, del 2006 al 2009 ha habido una reversión de esa tendencia. Ahora, los primeros nueve grupos de la población han tenido un leve crecimiento, pero el decil más rico ha registrado una baja. Así, mientras el decil más pobre pasó de 1,20% en el 2006 a 1,40% en el 2009; el más alto bajó de 41,50 a 39%, en igual periodo.

De acuerdo con la Secretaría, la inversión pública ha aportado a la disminución del desempleo, pues si no fuera por la inversión, los niveles hubiesen sido mucho más altos. Actualmente el desempleo está en 7,9%.

Según Senplades, la inversión en desarrollo social entre 2007 y 2009 fue de \$ 2.206,6 millones, dos veces más que en el periodo del 2001 al 2006.¹⁰

Gráfico No.12 DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS DEFINIDOS ENTRE LOS QUE MÁS Y MENOS INGRESOS TIENEN.

(En Porcentaje)



Fuente: Senplades

Elaborado por: El Universo

¹⁰ Cfr. EL UNIVERSO (2010). [<http://www.eluniverso.com/2010/02/18/1/1356/senplades-percibe-mejor-distribucion-riqueza.html?p=1356A&m=256>], **Distribución de la riqueza por Senplades**

1.2.1.4 Ambiente político-Legal

Las reformas aprobadas en la nueva Ley de Educación Superior tienen incidencia en el desarrollo de actividades impulsadas por Universidades públicas y privadas a nivel nacional.

“Art. 20.- Del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior.- En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:

h) Los fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares. Programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, en el marco de lo establecido en esta Ley:

i) Los ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas:

Art. 28.- Fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias.- Las instituciones de educación superior públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación, en el otorgamiento de becas y ayudas económicas, en formar doctorados, en programas de posgrado, o inversión en infraestructura, en los términos establecidos en esta Ley.

Las instituciones de educación superior públicas gozarán de los beneficios y exoneraciones en materia tributaria y arancelaria, vigentes en la Ley para el resto de instituciones públicas, siempre y cuando esos ingresos sean destinados exclusivamente y de manera comprobada a los servicios antes referidos.

Los servicios de asesoría técnica, consultoría y otros que constituyan fuentes de ingreso alternativo para las universidades y escuelas politécnicas, públicas o

particulares, podrán llevarse a cabo en la medida en que no se opongan a su carácter institucional sin fines de lucro.”

El Consejo de Educación Superior regulará por el cumplimiento de esta obligación mediante las regulaciones respectivas.

Art. 39.- Prohibición de competencia desleal.- Las instituciones de Educación Superior que realicen actividades económicas, productivas o comerciales, deberán crear para el efecto personas jurídicas distintas e independientes de la institución educativa.

En estas actividades no se beneficiarán de exoneraciones o exenciones tributarias exclusivas de las instituciones educativas, ni utilizarán los servicios gratuitos de sus estudiantes, docentes o personal administrativo. Los servicios o trabajo prestados por estas personas será remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden. La relación entre estas actividades comerciales y las prácticas académicas serán reglamentadas por el Consejo de Educación Superior.

Art. 148.- Participación de los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras en beneficios de la investigación.- Los profesores o profesoras e investigadores o investigadoras que hayan intervenido en una investigación tendrán derecho a participar, individual o colectivamente. De los beneficios que obtenga la institución del Sistema de Educación Superior por la explotación o cesión de derechos sobre las invenciones realizadas en el marco de lo establecido en esta Ley y la de Propiedad Intelectual. Igual derecho y obligaciones tendrán si participan en consultorías u otros servicios externos remunerados.

Las modalidades y cuantía de la participación serán establecidas por cada institución del Sistema de Educación Superior en ejercicio de su autonomía responsable.”¹¹

¹¹ REGISTRO OFICIAL (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*, Quito: Lexis. p.23

1.2.1.5 Ambiente Tecnológico

Las nuevas tecnológicas de la información han generado un proceso de cambios acelerados en el flujo de información. Sectores como las telecomunicaciones y el internet siguen ganando espacio en contraparte de otras estructuras como prensa escrita y radial.

El campo empresarial no es la excepción y las nuevas tecnologías influyen definitivamente en su gestión.

“En el lugar de trabajo, aparatos para llamadas a larga distancia, procesadores de palabra, registros electrónicos monetarios y sistemas de ingresos bancarios han sido ampliamente adoptados hasta por un gran número de pequeños negocios. En organizaciones más amplias los sofisticados sistemas de información a la dirección, y al correo y fichero electrónicos, proporcionan a los ejecutivos el acceso a más datos, desde un mayor número de fuentes, a más velocidad y con un mejor acceso. Y, a través de redes computarizadas, equipos y personas, geográficamente distantes, se conectan entre sí.

La Información con respecto a la tecnología juega un papel muy importante en esta era.

«La Información está por doquier» desde la llegada de la era de la Información.

«La Información es buena» (parte es buena y parte es mejor).

«La Información es cara» (sin embargo, las nuevas tecnologías la están haciendo con el tiempo menos cara).

«La Información es un recurso ventajoso que se distribuye desigualmente entre los responsables de tomar

decisiones en las empresas, en los negocios y en ciertos países» lo que resulta ser ideal cuando se tienen negocios, y no tanto, cuando no se tienen).

Puesto que la tecnología y la información trasciende a un gran número de comportamientos personales y profesionales, cualquier tema, en relación con algo, es, por definición un tema que trascienda a muchos. Mientras que algunos aspectos son específicos para tecnologías concretas, otros muchos trascienden el simple aparato o la nueva aplicación. Sus influencias alcanzan:

- 1) Al aumento en el volumen de datos disponibles;
- 2) al cambio de comunicación lineal en interactiva;
- 3) a un más amplio concepto de alfabetización;
- 4) a una fusión del proceso de la información y de la tecnología del transporte;
- 5) a una reglamentación de las nuevas tecnologías;
- 6) a la libertad y a la intimidad;
- 7) a la relación entre la Información disponible y su uso;
- 8) a la variedad y limitación entre medios y sociedad.

Por otra parte están la multitud de problemas sociales y la información es mucho mejor, queda claro que esa inconmensurable capacidad tecnológica para el constante aumento de datos y de transmisión, es una bendición a medias; se nos proporciona más y más información, quizá más de la que podamos sensatamente utilizar. Tan disfuncional puede resultar una escasa información como una superabundancia de la misma.

Los investigadores también hacen notar que incluso nuestra corta memoria limita fuertemente la medida hasta la que podemos y somos capaces de usar grandes cantidades de información al mismo tiempo. Utilizando tecnologías de nivel medio, cualquiera que posea un ordenador personal con capacidad para la comunicación, podrá crear una base de datos privada o realizar su propia publicación.

Los aspectos son numerosos y complejos. ¿Cuál es la relación entre los distintos niveles de información válida y los diferentes resultados personales y sociales? ¿Es a priori posible desarrollar métodos que determinen cuál es la «correcta» cantidad de información para las decisiones y propósitos inmediatos? ¿Cómo podemos aplicar el conocimiento relativo al proceso de información humana,

a la atención, a la recepción de información, a su selección, a la selección y utilización de fuentes? ¿Pueden los métodos desarrollarse de tal forma que ayuden al aprovechamiento social y personal de la información?

La relación entre la información disponible y su utilización, es fundamental en todas las discusiones sobre el impacto de la información y las nuevas tecnologías. La Información y su proceso juegan un papel vital en los niveles de análisis interpersonal, social y cultural. Resultan asimismo trascendentales en el establecimiento y mantenimiento de las relaciones entre grupos y entre organizaciones y sociedades, entre las culturas y realidades normativas, reglas, y el papel de cada uno. Se necesitan aproximaciones interdisciplinarias que identifiquen y orienten los conocimientos puntuales”¹²

1.2.2 Análisis Sector Consultoría

1.2.2.1 Mercado de Consultoría a Nivel Internacional

Una empresa de consultoría es aquella que ofrece servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área a través de asesorías a empresas, grupos, países, u organizaciones en general en diversas áreas de especialización¹³. En base a esta definición cualquier área o rama del conocimiento puede ser el punto de partida para alguna actividad de consultoría.

¹² BRENT D. RUBEN. (1988), *La era de la información: información, tecnología y estudio del comportamiento*, New Jersey: Escuela de Información de la Universidad de Rutgers, p. 3

¹³ WIKIPEDIA. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa], **Consultoría**

En el campo administrativo y de gestión empresarial, las áreas con mayor desarrollo son entre otras: calidad, identidad organizacional, estrategia, desarrollo económico, marketing, recursos humanos, tecnologías de información y comunicación. A su vez cada área tiene un campo de acción extenso, lo cual pone de relieve que los servicios de consultoría en la mayoría de casos están hechos a la medida de las diferentes organizaciones demandantes.

A nivel global; durante el último año el mercado de consultoría decayó en un 9% en comparación con el 2009 como resultado de la recesión económica mundial que afectó principalmente a los Estados Unidos y algunos países europeos.

Una de las principales características de la consultoría a nivel internacional es la hegemonía de 4 firmas multinacionales como líderes de mercado, popularmente conocidas como *“The Big 4”*. Este exclusivo círculo lo conforman las empresas Pricewaterhouse Coopers; Deloitte & Touche; Ernst & Young; y KPMG - Peat & Marwick.

Según el estudio “Market Share Analysis: Top 10 Consulting Providers Revenue, Growth and Market Share, Worldwide and Regional 2010”, realizado por Gartner Inc, empresa de análisis e investigación, Deloitte está catalogada como la principal firma mundial en el mercado de consultoría.

Tabla No.3
RANKING DE LOS 10 PROVEEDORES MÁS GRANDES DE
CONSULTORÍA A NIVEL MUNDIAL

(Ingresos, Crecimiento y Market Share 2010 en Millones de USD)

Pos.	Proveedor	2009	2010	Crecimiento (%)	Market Share (%)
1	Deloitte	4,385	4,354	0.7	6.2
2	IBM	4,353	3,958	9.1	5.6
3	PricewaterhouseCoopers	3,316	3,225	2.8	4.6
4	Accenture	3,074	2,590	15.7	3.7
5	Ernst & Young	2,348	2,327	0.9	3.3
6	CSC	1,926	1,769	8.2	2.5
7	KPMG International	1,735	1,689	2.7	2.4
8	Fujitsu	1,561	1,473	5.7	2.1
9	HP	1,536	1,313	14.5	1.9
10	Capgemini	1,566	1,291	17.6	1.8
	Other Service Vendors	51,303	46,147	10.0	65.9
	Total Market	77,103	70,136	9.0	100.0

Fuente: Market Share Analysis. Top 10 Consulting Providers, Abril 2010
Elaborado por: Gartner Dataquest Research

En los últimos dos años el sector estuvo marcado por una fuerte tendencia recesiva, la cual derivó en la contracción de la mayor parte de las industrias obligando a una rápida adaptación a entornos de mayor competitividad a través de ajuste de procesos y toma oportuna de decisiones.

En base al análisis de los diez principales proveedores que lideran el escenario mundial de Consultoría, se puede concluir que los principales atributos que los caracterizan son:

“Escala: El campo de acción de la asesoría para las consultoras líderes se extendió a través de varias regiones geográficas, es decir que el total de ingresos estuvieron balanceados en distintas regiones. Firmas con alta dependencia en clientes únicos en mercados verticales fracasaron durante el 2009.

Alcance: Las iniciativas de asesoramiento para los clientes a escala mundial demandaron una amplia gama de servicios de consultoría. Aquellas consultoras que fueron capaces de entregar un amplio asesoramiento crítico, y un extenso enfoque de servicios dominaron el mercado.

Estabilidad: Un aspecto decisivo para las consultoras está en la confianza y seguridad que puedan ofrecer a sus clientes. Un sólido balance entre estabilidad financiera, trayectoria, y enfoque en resultados fueron las principales cualidades de las firmas que dominaron en el 2009

Estrategia: Tuvieron éxito aquellos proveedores de servicios de consultoría que reorganizaron su estrategia de negocio a través de la redefinición de recursos y la

búsqueda de nuevos talentos y diversificación de servicios”.¹⁴

Otra característica del mercado global de consultoría que tiene relación directa con el share total de mercado son las adquisiciones de firmas pequeñas y medianas. El entorno competitivo que identifica este mercado tiene como consecuencia que empresas fuertes incrementen su participación a través de la adquisición de nuevos recursos que permitan aumentar su escala geográfica y depurar su alcance de servicios.

El 2011 será crítico para recuperar los ingresos perdidos durante el año pasado. Se tiene previsto un rebote en el crecimiento del mercado; por lo que aquellas compañías que no sean capaces de llevar este ritmo, serán inevitablemente presas de futuras adquisiciones.

1.2.2.2 Mercado de Consultoría en el Ecuador

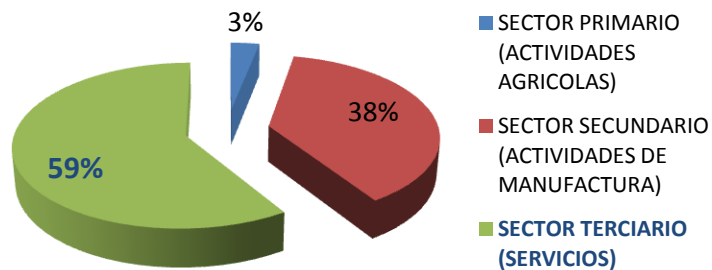
¹⁴DELOITTE (2010). *Market Share Analysis. Top 10 Consulting Provider*. NewYork: Gartner Dataquest Research, p.3

En el Ecuador la consultoría es una actividad importante dentro de la economía, no solo por el impacto económico que esta genera, sino también por la mejora continua a la que se ven sometidas las empresas que se benefician de estos servicios en distintos procesos.

Como se puede ver en el Gráfico No. 13, la Consultoría forma parte del sector servicios, particularmente del sector terciario, el cual recoge el 59% del total de empresas. A diferencia de otros países de América Latina, en el Ecuador la Consultoría aún no tiene un desarrollo acelerado por lo cual el mercado aún no alcanza un nivel de consolidación aceptable.

Gráfico No. 13
ESTRUCTURA DEL MERCADO DE SERVICIOS POR
ACTIVIDADES

(No. de Empresas por Sector)



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Durante el año 2010, como se puede ver en la Tabla No. 4, las actividades profesionales de consultoría a nivel general, movieron alrededor de USD 1.123 millones, lo que representa un 5,30% del total generado por el mercado de Servicios.

Tabla No.4
INGRESOS GENERADOS POR ACTIVIDADES DE
SERVICIOS DURANTE EL 2010

TIPO DE SERVICIO	Tamaño (Porcentaje de Empresas)	Ingresos 2010 (Millones USD)	ACTIVIDADES
Comercio	35,40%	18.530	Venta y reparación de vehículos; venta al menor de combustibles Comercio al por mayor e intermediarios del comercio Comercio al por menor y reparación de enseres domésticos
Turismo	1,30%	212.084	Hoteles y otros hospedajes Servicios de comidas y bebidas Agencias de viajes
Transportes	5,90%	3.528.	Mercancías Almacenamiento Transporte terrestre Transporte marítimo y por vías navegables interiores Transporte aéreo Actividades anexas a los transportes Actividades postales
Tecnologías de la Información	3,19%	1.905	Telecomunicaciones Actividades informáticos Actividades audiovisuales Programación, consultoría y otras actividades relacionadas Servicios de información

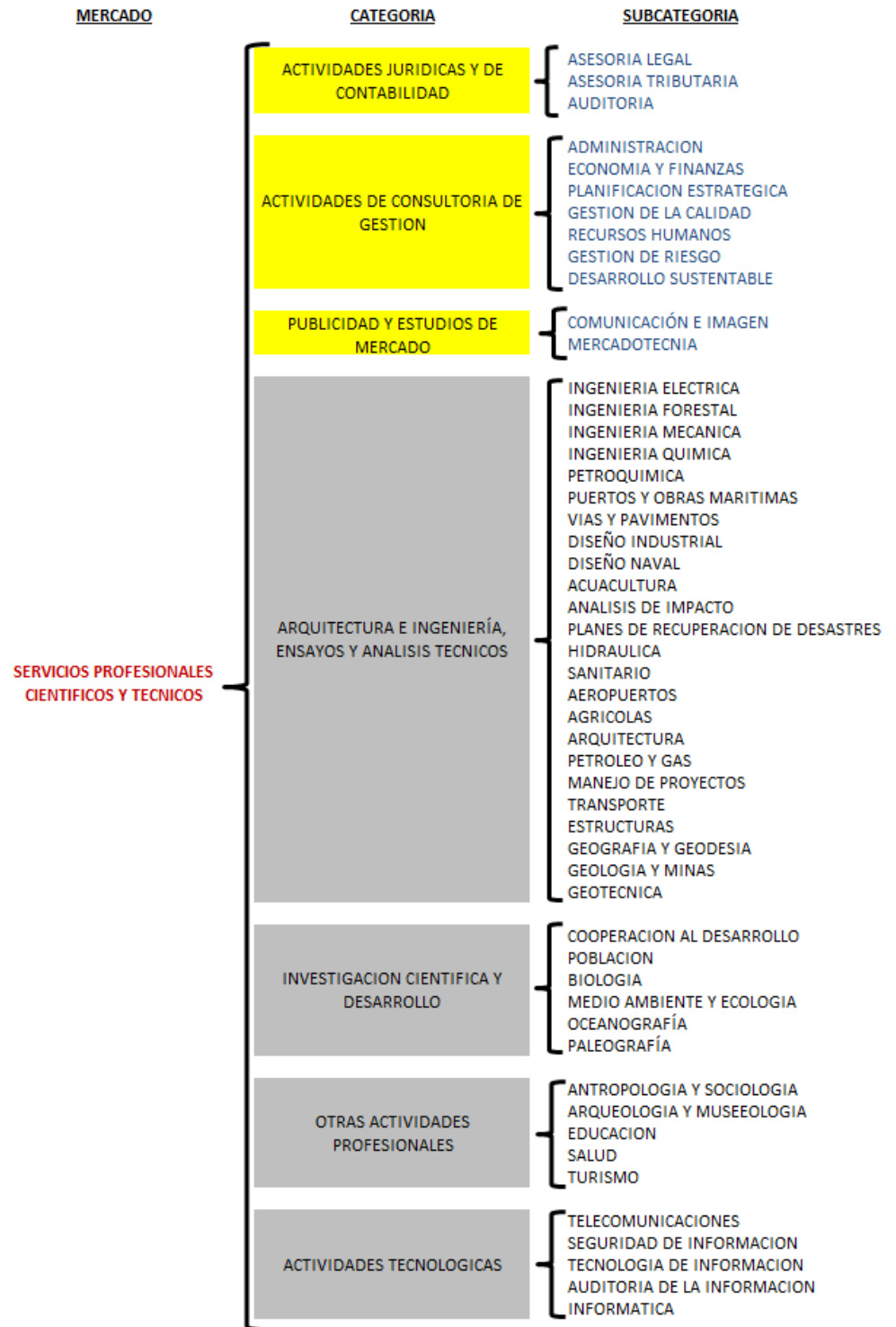
Inmobiliarias y alquileres	10,20%	2.160	Actividades inmobiliarias Alquiler de maquinaria sin operario y enseres domésticos
Actividades Administrativas	1,30%	180	Selección y colocación de personal Servicios de investigación y seguridad Actividades industriales de limpieza Actividades empresariales diversas
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	5,30%	1.123	Actividades jurídicas y de contabilidad Actividades de consultoría de gestión Publicidad y estudios de mercado Arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos Investigación científica y desarrollo Otras actividades profesionales Actividades tecnológicas

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Como se mencionó anteriormente la consultoría es un mercado extenso del cual se derivan una enorme gama de especialidades que van desde auditorías y levantamientos de procesos, hasta proyectos tecnológicos y estudios ambientales. En el Gráfico No.14, se pueden observar los principales temas de Consultoría en función de las necesidades de los distintos sectores productivos y sociales.

Gráfico No.14 TEMAS DE CONSULTORÍA POR SECTORES PRODUCTIVOS



Fuente: Superintendencia de Cias; Asociación de Empresas de Consultoría (ACCE)

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

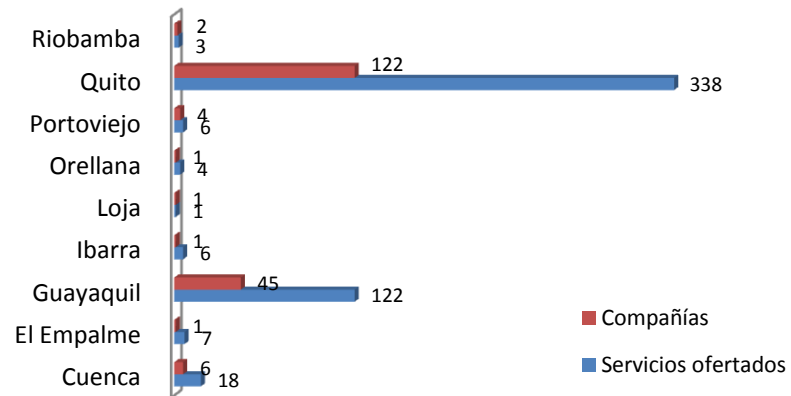
1.2.2.3 Mercado de Consultoría local en Especialidades Administrativas

Para el análisis del mercado consultor a nivel local se tomó como referencia las empresas registradas en la ACCE (*Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador*), y la base de la Superintendencia de Compañías de las empresas que se dedican a actividades profesionales científicas y técnicas. Según la ACCE, en el Ecuador están registradas 698 organizaciones entre empresas de capital nacional, internacional, fundaciones y Universidades que brindan algún servicio de asesoría en diversos campos. Particularmente, para consultorías administrativas hay 183 empresas y, adicionalmente están registrados 45 consultores independientes que ofertan algún tipo de servicio a nivel nacional.

A nivel de Consultoría Administrativa, de acuerdo a la información obtenida luego de filtrar la base de datos de la ACCE, y la Superintendencia de Compañías por tipo de compañía y al alcance de los servicios ofertados a través de una tabla dinámica; se obtuvo la información representativa a nivel país y para el mercado de referencia que es la ciudad de Quito.

Gráfico No.15
OFERTA DE CONSULTORÍA EN EL ECUADOR EN EL
CAMPO ADMINISTRATIVO

(Compañías por Ciudad)

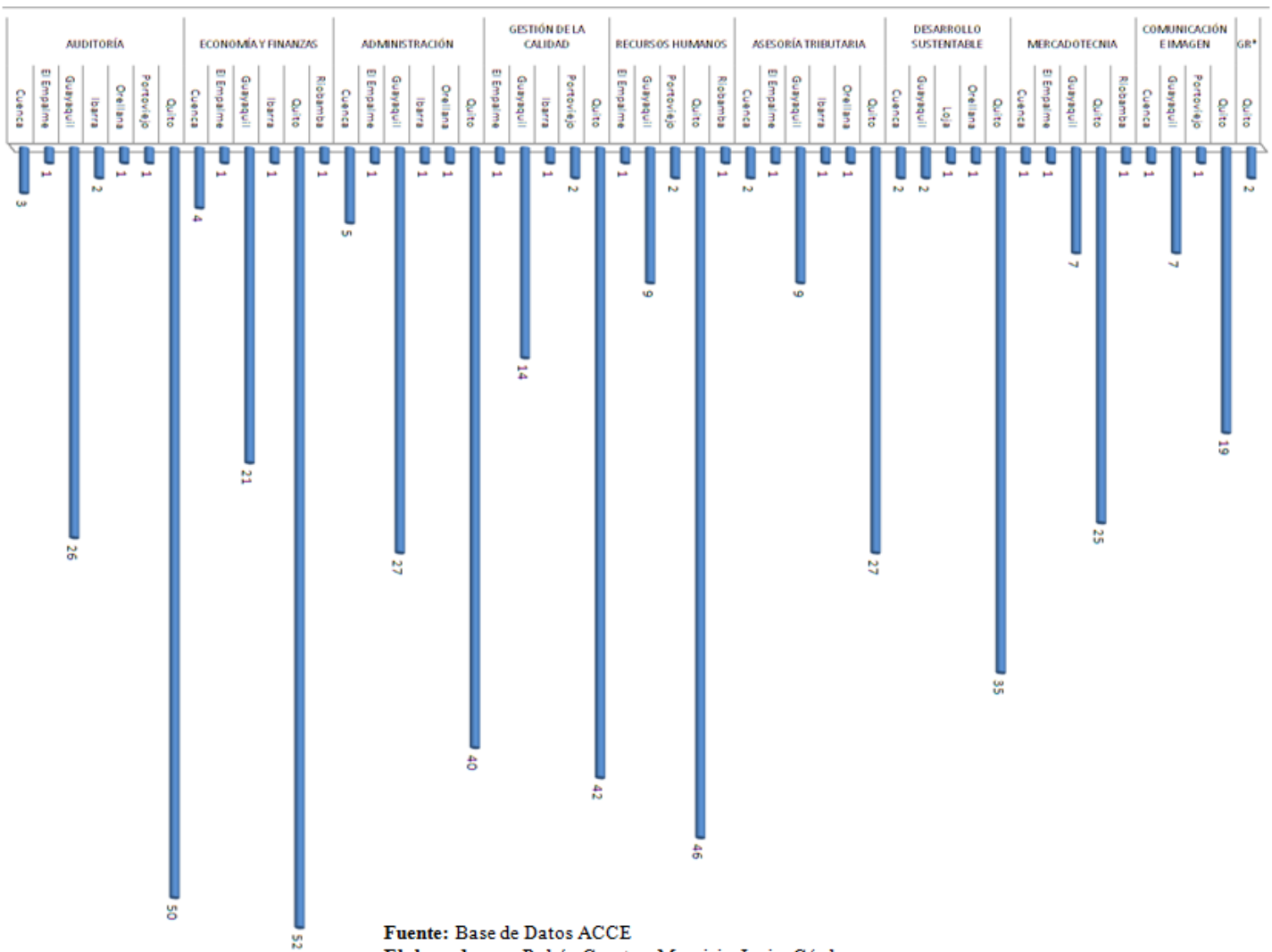


Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

A nivel geográfico, como se puede ver en el Gráfico No. 16, las compañías consultoras están concentradas en las 2 principales ciudades del país, particularmente en Quito donde hay 122 empresas registradas y 338 servicios de consultoría ofrecidos. En promedio, cada firma se especializa aproximadamente en 4 actividades.

Gráfico No.16
DISTRIBUCION DE ESPECIALIDADES ADMINISTRATIVAS

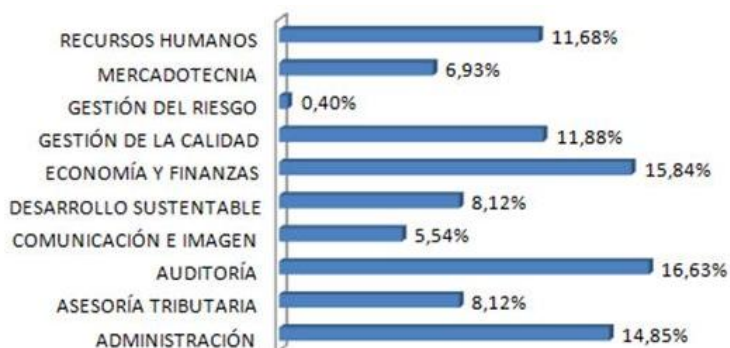


Fuente: Base de Datos ACCE
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdoba

Es evidente que no todas las compañías de consultoría cuentan con un portafolio diversificado. Para citar un ejemplo en la ciudad de Guayaquil, la compañía Idea Consultora Cia.Ltda, ofrece servicios en asesoría tributaria, finanzas y Gestión de la calidad; mientras que Artconsultores Cia.Ltda lo hace solamente en comunicación e imagen. Como se puede ver en los gráficos 16 y 17, las áreas más demandadas a nivel nacional son las de auditoría, finanzas y administración; un poco más relegadas se encuentran las de Recursos Humanos y Gestión de la Calidad.

Gráfico No.17
ESPECIALIDADES ADMINISTRATIVAS OFERTADAS POR
EMPRESAS CONSULTORAS A NIVEL NACIONAL

(En Porcentaje)



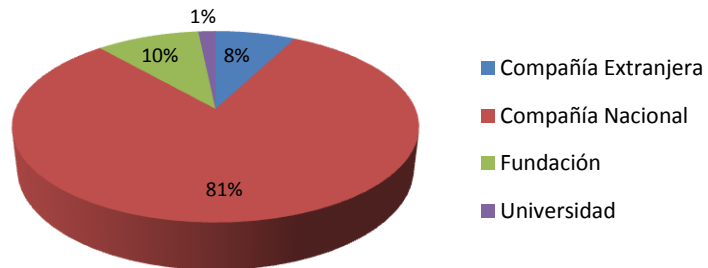
Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

En lo que tiene que ver con la razón social de las consultoras en el país, es interesante analizar la cantidad de compañías nacionales presentes, tomando en cuenta que a nivel regional el mercado está liderado por las “4 grandes”.

Gráfico No.18
RAZÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS CONSULTORAS
EN EL ECUADOR

(En Porcentaje)



Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

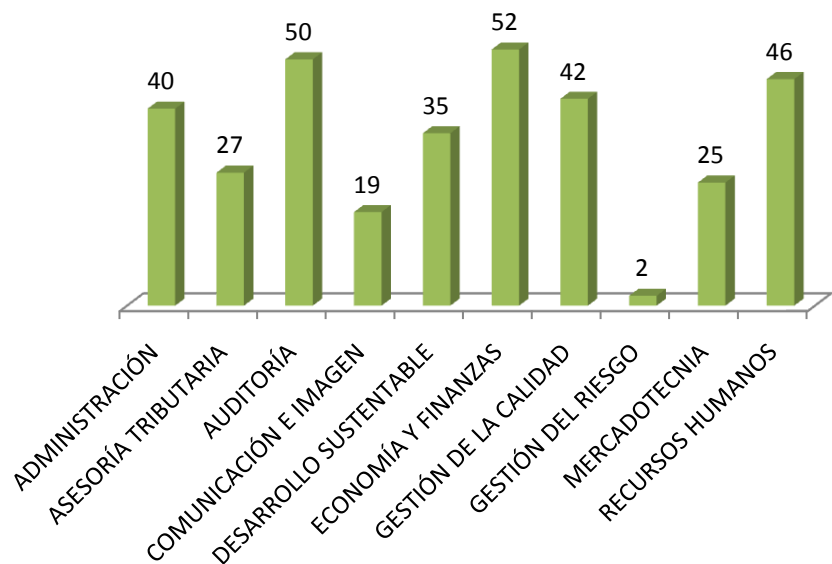
La presencia de Universidades como organismos ofertantes de servicios de consultoría es minoritaria. En el Ecuador, según los datos de la ACCE el número de instituciones de educación superior representa apenas el 1% del total de servicios ofertados.

Para tener una idea de la enorme brecha entre la consultoría universitaria a nivel local frente a otras regiones, en el año 2007, “el 13% de los ingresos obtenidos por la MIT para financiar la investigación fueron aportados por estudios de consultoría, y en Colombia el 20% de los ingresos obtenidos por la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes correspondió a contratos y servicios realizados”¹⁵.

¹⁵ Cfr. G.TORRES (2008). *La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?* Bogotá: Revista de Ingeniería Universidad de los Andes, p.2

Para la ciudad de Quito, según los datos de la ACCE las asesorías más demandadas en temas administrativos son las de Economía y Finanzas; Auditoría y Recursos Humanos y con menor proporción estudios en temas de Administración y Mercadotecnia. Están registradas un total de 122 empresas; sin embargo según la Superintendencia de Compañías existen 212 empresas que se dedican a actividades profesionales en la ciudad.

Gráfico No.19
OFERTA DE CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE QUITO.



Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

1.3 ANÁLISIS DE LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC

1.3.1 Servicios de consultoría de la FCAC de la PUCE

El prestigio alcanzado por la Facultad constituye una fuente de oportunidades, razón por la cual a partir del año 2003 la Facultad comienza a desarrollar y promover servicios externos de consultoría para empresas, forjando así una nueva marca que busca consolidarse como un referente de calidad. En un inicio, los proyectos se desarrollaron de una manera informal, es decir, sin una figura consolidada que regule su funcionamiento; sin embargo, actualmente es la Coordinación de Extensión de la Facultad, quien conjuntamente con la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, regula y dirige cada una de las consultorías que se llevan a cabo.

1.3.1.1 Alcance

La paulatina disminución de los recursos y fuentes de financiamiento; han obligado a las Universidades a fortalecer sus relaciones con el sector productivo. “Es función de la Universidad adelantar programas de extensión para hacer partícipes de los beneficios de su actividad académica e

investigativa a los sectores sociales.”¹⁶ En nuestros países es aún lejano el día en que la Universidad reciba al menos un 10% de sus ingresos totales por contratos con el sector productivo. Aunque esta fuente de ingresos no es despreciable, las Universidades no van a deformar su misión y sus objetivos por obtener ingresos de parte de las industrias, en porcentajes tan minoritarios.¹⁷

Se ha planteado una discusión en relación a la injerencia de las Universidades en el sector productivo particularmente para actividades de Consultoría. Consejos profesionales, agencias de consultoría, profesionales independientes, profesores, egresados y las mismas Universidades mantienen diversos criterios con respecto al alcance de las Universidades en este ámbito.

En la entrevista realizada al Mgtr. Christian Cabezas, responsable de la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad, y portavoz oficial en lo que a Programas de Extensión se refiere; se plantearon seis interrogantes en base a un estudio que fue realizado para la Universidad.¹⁸ Con la información recopilada se pudo definir la

¹⁶ Cfr. G.TORRES (2008). Op.Cit, p.6

¹⁷ Cfr. REVISTA ESPACIOS (1992) [<http://www.revistaespacios.com/a92v13n01/30921301.html>], **Relaciones de la universidad con el sector productivo: una nueva área de la transferencia de tecnología.**

¹⁸ Cfr. PUCE. (2010). Op. Cit.

posición de la Universidad con respecto a actividades de Consultoría Externa.

➤ *¿Es aceptable la participación en convocatorias públicas, al tiempo que lo hacen otros proponentes?*

Es aceptable en cuanto los procesos que vayan detrás de una Oferta de Consultoría estén alineados con la normativa vigente. Recientemente fue aprobada la Ley de Educación Superior con el objetivo de regular la actividad universitaria en el país; sin embargo, en lo que tiene que ver con las regulaciones a las Actividades de Extensión para las Universidades, el contenido de la Ley es ambiguo:

El Artículo 20 por ejemplo, manifiesta que “el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por ingresos provenientes de la propiedad intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas”. El Artículo 28 a su vez expresa claramente que “las instituciones de educación superior públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos”.

A pesar de que la nueva Ley de Educación Superior respeta la autonomía de las Universidades en relación a

su Patrimonio y Fuentes de Financiamiento el Artículo 39 es contradictorio ya que “prohíbe la realización de actividades económicas, productivas o comerciales, por lo cual se deberá crear una personería jurídica distinta e independientes de la institución educativa. Los servicios o trabajo prestados por estas personas estará remunerado de conformidad con las disposiciones legales que corresponden.

De acuerdo a lo antes mencionado, la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE está en búsqueda de una figura legal apegada al carácter de la nueva Ley de Educación Superior, para las Actividades de Consultoría que se buscan promocionar en la Universidad.

➤ ***¿Es adecuado plantear abiertamente competencia a sus propios egresados, cuando ellos se desempeñan como consultores?***

Aunque es un tema delicado, está claro que una de las principales misiones de la Universidad es la Vinculación con la Sociedad. Por lo tanto hay la apertura para participar en concursos de merecimientos e incluso para desarrollar planes de promoción de Consultoría.

Además, la participación en proyectos de Extensión, particularmente de consultoría promueve el acercamiento con egresados abriendo nuevas oportunidades profesionales para ellos.

- *¿Debe la Universidad comprometerse con trabajos de consultoría que buscan un resultado concreto y medible, o debe limitarse a los trabajos de acompañamiento a las empresas contratantes en busca de una solución?*

El alcance de los trabajos de consultoría está dado en función de la demanda de los mismos. Existe la apertura para participar en diversos proyectos siempre y cuando haya factibilidad a nivel financiero y se cuente con el personal adecuado para su ejecución.

- *¿Son todas las ofertas aceptables, si el talento para desarrollarlas reside en la Universidad?*

No todas las ofertas son aceptables; y no solo por el costo - beneficio obtenido en la ejecución de una consultoría. Es común que se presenten licitaciones y pedidos de empresas del sector público; sin embargo no todas las propuestas se manejan bajo un marco ético. Por otro lado; se han dado casos de organizaciones que buscan el respaldo de la marca PUCE para sacar ventaja

en escenarios que van más allá del proceso de Consultoría y así obtener certificaciones y patentes en distintos ámbitos sin que la Universidad se vea beneficiada.

➤ *¿Debe ser la consultoría un ejercicio eminentemente individual, que desarrolla el profesor en el tiempo que la Universidad le concede para esos fines, o debe ser un trabajo colegiado en el cual la Universidad asume plena responsabilidad sobre el resultado?*

Si bien la Universidad asume la total responsabilidad en el desarrollo de un proceso de Consultoría, ya que cumple con una función de garante; es también responsabilidad de los coordinadores de Extensión de cada Unidad Académica, supervisar que el proceso se cumpla bajo los plazos y términos establecidos para la ejecución de la Consultoría.

Por otro lado, en caso de que los responsables de la ejecución de una Consultoría sean los mismos docentes que cumplen funciones de profesorado, las Coordinaciones de Extensión deben garantizar el cumplimiento de sus obligaciones docentes para con los estudiantes.

Como conclusión de la entrevista realizada y en concordancia con lo estipulado en el Objetivo No.5 del Plan Estratégico de la PUCE; la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables tiene total apertura para participar en licitaciones públicas, así como promocionar sus servicios, siempre y cuando el proceso y los temas de asesoría estén dentro de un marco ético en base a la filosofía y valores que maneja la Universidad.

1.3.1.2 Mercado Objetivo

Actualmente la Facultad viene desarrollando proyectos para empresas privadas, instituciones públicas y no gubernamentales. Las consultorías no están segmentadas para un tipo de organización en particular; sin embargo, los trabajos con instituciones públicas destacan mayoritariamente a pesar de que en los primeros años, los proyectos estuvieron direccionados exclusivamente a compañías privadas. Entre las más importantes se pueden mencionar el estudio de Factibilidad y Diseño Organización para el municipio de Riobamba; el levantamiento de procesos para el Seguro Social Campesino del IESS; y la implementación de políticas de personal para la Policía Nacional; entre otras consultorías realizadas

A pesar de los diversos proyectos realizados en organizaciones públicas y estatales, la ejecución de los mismos ha resultado más que desgastante debido a que en la mayoría de casos, para acceder a una de las asesorías ofertadas es necesario participar en concursos de merecimientos y realizar registros en portales de compras públicas.

Por otro lado, y tomando en cuenta que los equipos de trabajo están conformados en su gran mayoría por profesores de la Facultad que a su vez deben cumplir sus actividades de docencia, el proceso resulta mucho más pesado por el extenso número de papeles, documentos, y certificados que se requieren, así como por el alto tiempo que demanda elaborar un estudio preliminar, el cual está prácticamente hecho a la medida, ya que toda consultoría presenta un alcance y enfoque distinto. Como consecuencia, al no contar con un paquete de servicios definido, todas las propuestas empiezan desde cero.

1.3.1.3 Servicios Ofertados

La oferta de servicios de consultoría de la Coordinación de Extensión es extensa. La Facultad está en la capacidad

profesional de atender necesidades en cada una de las áreas estratégicas que conforman la malla curricular, como se puede ver en el Gráfico No.20.

Gráfico No.20
ESPECIALIDADES OFERTADAS POR LA
COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC



Fuente: Malla Curricular, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Al disponer de un cuerpo de profesionales académicos de reconocida experiencia y amplios conocimientos teóricos en diferentes áreas administrativas, los servicios han sido generados y adaptados de acuerdo a las necesidades de las empresas demandantes en las distintas áreas, sin embargo no se maneja un portafolio de servicios estandarizado. Los principales ámbitos, siempre ligados al campo de la Administración, que se han explorado en las consultorías realizadas por la Facultad en el

tiempo que lleva funcionando son los de procesos, recursos humanos, planificación estratégica, gestión de calidad y estudios de mercados. En el Anexo No. 2 se citan todas las líneas de Consultoría a nivel de la Facultad, y los servicios de otras Unidades Académicas.

En la mayoría de casos, el alcance de las consultorías va más allá de un simple asesoramiento, ya que se ha llegado a etapas que van desde la implementación, en el caso de levantamiento de procesos; hasta la capacitación, para asesorías en Recursos Humanos.

Durante los 5 años que lleva funcionando la Coordinación de Extensión con sus servicios de Consultoría, las áreas de planificación y gestión de procesos son las que mayor relevancia y demanda han generado, principalmente por el amplio expertiz de los docentes responsables de la ejecución de los estudios, quienes cuentan con una extensa trayectoria particularmente en procesos de gestión de calidad y productividad.

Es importante mencionar que la Coordinación de Extensión está en la capacidad de llevar a cabo proyectos multidisciplinarios, con otras facultades debido los convenios existentes; para citar

un ejemplo actualmente se está desarrollando un proyecto junto a la facultad de Sistemas se realizó un levantamiento de todas las necesidades y oferta de servicios existentes en la Universidad. A pesar de que podrían surgir excelentes oportunidades para nuevas consultorías, el alcance es demasiado extenso y no siempre apegado al campo de acción de la facultad. Es por esta razón que se deberá trabajar primeramente en afianzar los servicios en los cuales la facultad tenga mayor fortaleza.

1.3.1.4 Proceso de Ejecución de Consultorías

El vínculo entre la Coordinación de Extensión de la PUCE y la Facultad está presente en todas las etapas de ejecución de un estudio de Consultoría.

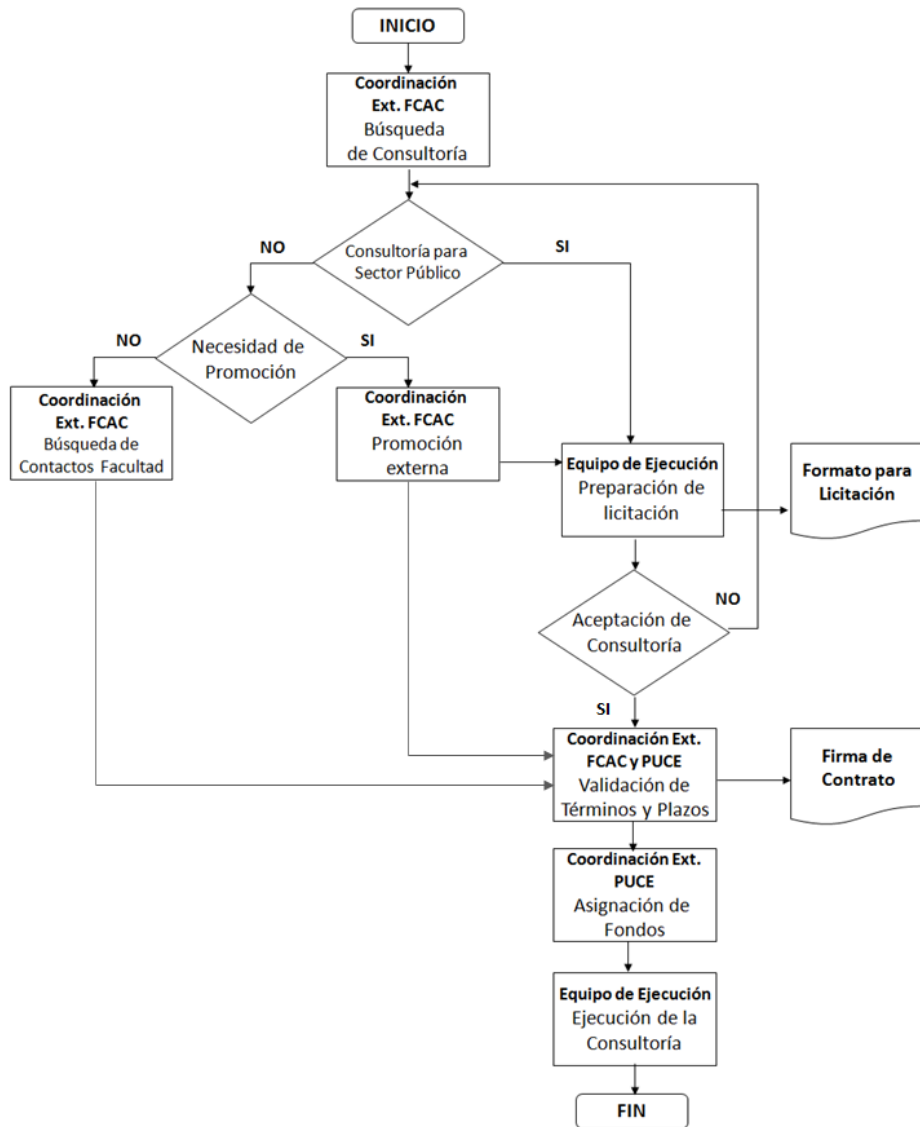
El proceso de Ejecución, como se puede observar en el Gráfico No.21, inicia con la búsqueda de la consultoría, que bien puede concretarse a través de un concurso público, o por contactos de personas cercanas a la facultad. Posteriormente una vez acordados los plazos y términos del estudio, la misma Coordinación a nivel PUCE realiza la firma del contrato y una vez concluido el estudio, canaliza la asignación de fondos a la

unidad académica que haya desarrollado el proyecto a través del centro de costos independiente manejado por esta unidad.

Dentro del proceso de Ejecución existe una etapa previa de negociación entre las Unidades Académicas y la Universidad en el cual se definen los porcentajes correspondientes a la Universidad; el Fondo General de Extensión (Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad) y para la Coordinación de Extensión de cada Unidad. Estos valores se deducen de los ingresos netos percibidos luego de gastos operacionales, y los porcentajes difieren de acuerdo al alcance y duración de cada proyecto.

Es importante la negociación de estos porcentajes entre decanos, instituciones y universidad ya que las unidades académicas buscan ofertar paquetes atractivos para el mercado pero que al mismo tiempo sean sustentables para sus Unidades. En el caso de Consultoría actualmente está contemplado un 15% para la Universidad a diferencia de otras actividades como capacitación y Unidades de Servicio.

Gráfico No.21
MAPA DE PROCESOS PARA LA REALIZACIÓN DE
PROYECTOS DE CONSULTORÍA DE LA COORDINACIÓN
DE EXTENSIÓN DE LA FCAC



Fuente: Entrevista realizada a la Mgtr. Irina Verkovich
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

A pesar de que la modalidad centralizada para la ejecución de proyectos de consultoría a través de la Dirección de Vinculación de la PUCE presenta muchas ventajas; han existido algunos inconvenientes como la falta de comunicación entre las 2 unidades de extensión, el escaso apoyo a los equipos de trabajo en lo que tiene que ver con contrataciones adquisición de material y diferentes gastos, y la falta de reglamentos y políticas para la ejecución de consultorías. Esta es la razón para que en varias ocasiones la facultad haya desistido en acceder a una consultoría; incluso se han dado casos en los cuales los mismos equipos de trabajo han debido afrontar con los gastos.

1.3.1.5 Promoción y Precios

En lo que respecta a la promoción de los servicios, no se han ejecutado hasta el momento campañas promocionales continuas y planes de difusión. Entre las pocas acciones realizadas destacan las visitas realizadas durante el año 2008 a aproximadamente 30 empresas privadas aunque sin mayor éxito.

El principal problema fue la carencia de un portafolio de servicios definido, que dé visibilidad de la capacidad real de la Facultad para atender necesidades de asesoría. El mensaje no se

transmitió adecuadamente; y como consecuencia las compañías demandantes optaron por recurrir a otros proveedores.

Los **precios**, tampoco han sido manejados de una manera estandarizada. Otra de las ventajas de contar con un paquete definido de servicios es el manejo de precios referenciales. El contar con un precio base para cada servicio ofertado, el cual variaría solamente por algún requerimiento adicional del cliente; tendría como resultado una mayor agilidad de respuesta, y procesos completamente definidos para determinar una cotización para un estudio específico. En comparación con otras compañías que proveen este tipo de servicios, los precios de las consultorías realizadas en la facultad son inferiores a los de empresas fuertes como Pricewaterhouse o Deloitte.

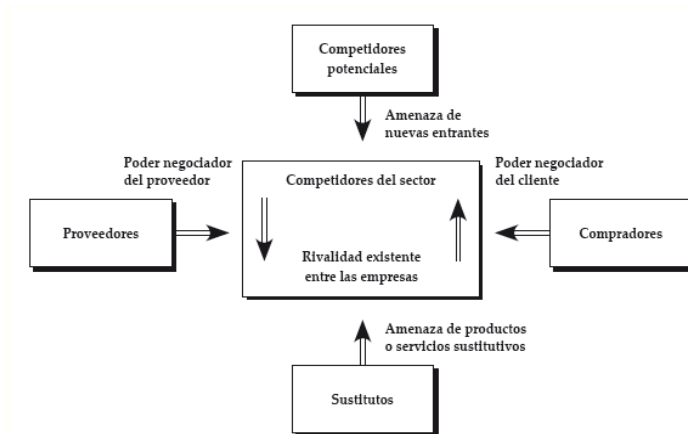
De acuerdo a lo antes mencionado, uno de los factores decisivos para el desarrollo de las actividades de consultoría en la Facultad es el levantamiento y estructuración de un documento formal en el cual se recojan los principales servicios que permitan definir y promocionar la oferta de la Facultad a la comunidad, además de mostrar un panorama más claro al cliente potencial en el que se identifiquen los principales servicios y áreas en las cuales se podría ejecutar un estudio de consultoría

Esta carencia se ha constituido en un limitante importante que ha restringido considerablemente el acceso a potenciales empresas y nuevos mercados que demanden servicios de consultoría. Como consecuencia, el nexo principal entre proveedor y consumidor, en este caso entre la Facultad y las empresas demandantes se da a través de contactos particulares como egresados, y profesores que recomiendan en sus espacios de trabajo, generalmente en sus propias empresas, los servicios de la Facultad. El otro camino ha quedado relegado a la participación en concursos de merecimientos y licitaciones, lo que sucede actualmente para acceder a consultorías de instituciones públicas.

1.3.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Mediante este modelo se analizaron los factores influyentes en la estrategia competitiva, y la rentabilidad a largo plazo de un mercado. Estas 5 fuerzas son decisivas para el éxito o el fracaso de un sector o empresa:

Gráfico No.22
DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

1.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

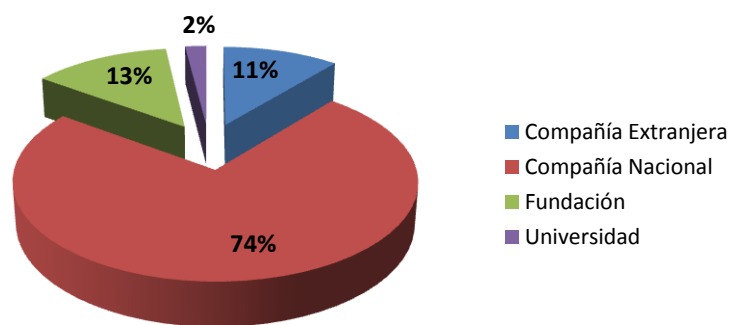
El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no para nuevos participantes.¹⁹

A pesar de que el mercado de Consultoría es un mercado fragmentado en el cual no están completamente identificados los actores del medio; en base al atractivo y el tamaño de mercado es evidente que nuevos competidores estarán ingresando al contexto. Según datos de la ACCE, la oferta de servicios de

¹⁹ PORTER M. (1988), *Ventaja Competitiva*, México: Mc Graw Hill., p. 38

Consultoría para temas administrativos está distribuida de la siguiente manera:

Gráfico No.23
PARTICIPACIÓN EN CONSULTORÍAS
ADMINISTRATIVAS EN LA CIUDAD DE QUITO
(Porcentaje de Participación por Tipo de Compañía)



Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tomando en cuenta esta tendencia, es importante que la Coordinación de Extensión de la FCAC de seguimiento a los siguientes competidores potenciales en Servicios de Consultoría:

- Ingreso de otras Instituciones de Educación Superior.
- Consultores Independientes
- Asociaciones y gremios.
- Cámaras de Comercio
- Colegios Profesionales
- Empresas públicas.
- Empresas de Tecnología

1.3.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido²⁰.

Muchos de las principales compañías de servicios, dependen directamente de su nivel de relacionamiento con proveedores. Para citar un ejemplo, en el sector turismo las agencias de viajes son sensibles a variaciones mínimas en precios y tarifas de las aerolíneas.

El Sector Consultor no presenta esta característica. Para temas administrativos se puede afirmar que no hay dependencia hacia ningún tipo de proveedor; sin embargo, los “recursos” que permiten ejecutar un estudio de consultoría son los mismos docentes de la facultad quienes son los facilitadores para el proceso de Consultoría, por lo cual es importante ejercer un control y un compromiso en cada uno de ellos

²⁰ Ibidem, p. 65

1.3.2.3 Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos, sea difícil diferenciarlo o sea de bajo costo para el cliente.²¹

La caracterización del consumidor B₂B que será realizada en el siguiente capítulo, reflejará las reales expectativas de este tipo de clientes, empresas privadas grandes y compañías públicas, en relación a un servicio profesional de Consultoría, a través de un análisis profundo de variables como:

- Servicio acorde a sus necesidades (personalizado)
- Precios y financiamiento
- Calidad en el servicio
- Medios de Promoción.
- Temas

1.3.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

²¹ Ibidem, p. 55

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.²²

Los servicios que representan una amenaza para los Servicios de Consultoría están muy relacionados con el acceso a información que cada vez parece estar al alcance de más organizaciones gracias al auge de las nuevas tecnologías. En base a ello, es importante poner foco a los siguientes sustitutos:

- Fuentes de Internet
- Boletines y publicaciones mensuales
- Seminarios y conferencias de “expertos”
- Capacitación

1.3.2.5 Rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas

²² Ibidem, p. 59

publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.²³

Los competidores directos identificados para la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE en servicios de Consultoría, son las Universidades que desarrollan actividades de Extensión y que por su estructura interna, tamaño y vigencia en el mercado tienen una presencia similar a la PUCE.

Tabla No.5
COMPETIDORES DIRECTOS IDENTIFICADOS

COMPAÑÍA	CIUDAD	TIPO
CEGAD	Quito	Universidad
CENTRO DE PETRÓLEO (EPN)	Quito	Universidad
CTT-USFQ	Quito	Universidad
ESPE-CECAI	Quito	Universidad
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO	Quito	Universidad
ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	Quito	Universidad
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO	Riobamba	Universidad
UNIVERSIDAD CASA GRANDE	Guayaquil	Universidad
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE GUAYAQUIL	Guayaquil	Universidad
UNIVERSIDAD DE CUENCA	Cuenca	Universidad
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	Guayaquil	Universidad
UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ	Manta	Universidad
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA	Machala	Universidad
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO	Quevedo	Universidad
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	Loja	Universidad
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	Quito	Universidad

Fuente: Base de Datos ACCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

²³ Ibidem, p. 59

Según la información recabada en las entrevistas realizadas a los encargados de las actividades de Consultoría en la Facultad, además de las Universidades son también considerados competidores directos firmas privadas grandes de capital nacional o extranjero; empresas que ofrecen desde 3 especialidades en adelante, cuentan con una estructura bien definida y un portafolio bastante competitivo.

De acuerdo a la información recabada de la ACCE, en el caso de compañías de capital extranjero, firmas de prestigio como Deloitte, Ernst & Young y Pricewaterhouse, representan los principales competidores para la Coordinación de Extensión de la FCAC.

En el siguiente capítulo se analizará individualmente cada uno de los competidores directos, y se describirán los principales competidores potenciales que representen un grado de amenaza, de tal manera que la caracterización de la oferta quede completamente asentada.

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Luego de haber completado una fase exploratoria mediante el análisis de fuentes secundarias internas y externas que permitió identificar componentes y factores competitivos a nivel general del Mercado Consultor; se realizó una investigación descriptiva con el objetivo de caracterizar con mayor profundidad el mercado de Consultoría en la ciudad de Quito, para lo cual se utilizaron métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

La investigación se dividió en dos etapas; la primera enfocada en caracterizar la oferta existente, particularmente para instituciones de educación superior, las cuales constituyen el principal competidor de la PUCE en este tipo de servicios; y una segunda fase, que busca definir y describir exhaustivamente la demanda actual.

2.1 ANÁLISIS DE OFERTA

Durante esta etapa se aplicaron métodos indirectos a través de la técnica de cliente encubierto, con el objetivo de obtener un entendimiento completo de los competidores directos; estableciendo las principales acciones que realizan para llegar a los clientes, identificando sus fortalezas y debilidades y determinando los principales factores críticos de éxito. Esta información será la base junto a la caracterización del cliente para estructurar el plan de Marketing y Promoción.

2.1.1 Proceso de Ejecución

- 1) Establecer los competidores directos que serán analizados a profundidad
- 2) Identificar otros competidores indirectos que representen una amenaza potencial.
- 3) Recabar la información a través de la técnica de cliente encubierto, mediante llamadas telefónicas, citas y correo electrónico; y otras estrategias como búsquedas en páginas web y referencias de terceros.
- 4) Estructurar la Matriz de resultados para cada uno de los competidores en función de la información clave y factores críticos de éxito.
- 5) En base a la información recopilada, armar la Matriz de Resumen para competidores directos en la cual se evalúa el nivel de relevancia de cada variable estudiada, estableciendo así un perfil competitivo para cada competidor

2.1.2 Identificación de Competidores

Para el análisis de oferta se tomaron en cuenta las siguientes compañías, de acuerdo a lo recabado en el análisis de fuerzas competitivas (Tabla No.6). Adicional a los competidores directos identificados en la etapa exploratoria, se tomaron en cuenta otros competidores que representen una amenaza de acuerdo a su estructura y oferta de servicios. El criterio aplicado fue determinar las compañías que ofertan especialidades similares a aquellas que la

Coordinación de Extensión de la FCAC actualmente ofrece; y que además tengan un alcance y tamaño parecido.

Para ello se realizó un filtro de la base de datos provista por la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador para la ciudad de Quito en función de los criterios antes mencionados, por otro lado se tomó como referencia la información de la “Guía internacional de empresas Consultoras”²⁴, portal que recopila las principales compañías de Consultoría y Auditoría dentro de la región. Finalmente se evaluaron otros proveedores que a criterio de los responsables de la Coordinación de Extensión tengan representatividad.

Conforme a lo antes mencionado se analizaron los siguientes competidores:

Tabla No.6
COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS DEFINIDOS PARA
CARACTERIZACIÓN DE OFERTA.

COMPETENCIA DIRECTA	
UNIVERSIDADES	Universidad San Francisco de Quito (USFQ)
	Escuela Politécnica del Ejercito (ESPE)
	Universidad de las Américas (UDLA)
	Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)
	Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)
	Universidad del Pacífico
	Universidad Politécnica Nacional (UPN)
	Universidad Central
	Universidad Politécnica Salesiana
PRIVADA	Deloitte & Touche
	Ernst & Young
	Pricewaterhouse Coopers

²⁴ Cfr. GLOBAL PROPERTY GUIDE. (2010), [<http://www.globalpropertyguide.com/LatinAmerica/Ecuador/Accountants>], **Premium Accountants**

COMPETENCIA INDIRECTA	
PRIVADA	Tata Consultancy Services
	Paredes & Asociados
	Delfos Consultancy
	Deuston
	Baker Tilly Ecuador Co.Ltda
	Romero & Asociados
	BDO Ecuador
	AGN Aurea & Co
	Brandim Research
	Q Consultores
	Hunter & Hunter
ASOCIACIONES	Cámara de Comercio de Quito (CCQ)
	Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI)
	Colegio de Administradores de Pichincha
PÚBLICAS	Ministerio de Productividad

Fuente: Coord.de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.1.3 Factores Críticos de Éxito.

Para cada competidor se evaluaron las siguientes variables que constituyen los factores críticos de éxito para un Servicio de Consultoría en temas administrativos

- Tipo de Compañía y tipo Competidor
- Estructura y Organización
- Especialidades Ofertadas
- Estudios Realizados y Principales Clientes
- Página Web y otros Medios de Promoción
- Valor Agregado: Certificaciones, Calificación Conea
- Vigencia en el Mercado

2.1.4 Caracterización de la Competencia

Tabla No.7
MATRIZ DE COMPETENCIA #1, CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO CCQ

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Asociación	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Cámara de Comercio de Quito (CCQ)	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Organización gremial que promueve el comercio en la ciudad de Quito a través de acciones que contribuyan al progreso de la ciudad y del país. Actualmente la cámara cuenta con 20.000 socios activos en diversos sectores económicos.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Jurídica, Comercial, Económica y Financiero Contable Negocios: Gestión empresarial y competitividad,	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Exclusivamente para los socios sean estas personas jurídicas o naturales.	
4	PUBLICACIONES	SI	Revista Criterios
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.lacamaradequito.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Internet, Publicaciones, Radio, TV, Asesores comerciales	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Pamela Salvador
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Atención al Socio
		DIRECCIÓN:	Av. Amazonas y República, Edificio Las Cámaras
		TELÉFONOS:	2443787 Ext.181
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Corporación Centro de Estudios y Análisis, organismo que promueve investigaciones económicas.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1906	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.8
MATRIZ DE COMPETENCIA #2, CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA CAPEIPI

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Asociación	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI)	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Gremio representante de los sectores productivos de las pymes de pichincha conformado para la representación gremial y la prestación de servicios empresariales	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Mejoramiento Continuo e Innovación Tecnológica Evaluación Empresarial Cooperación Institucional para proyectos, apertura de mercados y misiones empresariales Ferias, Convenciones y Otros	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Exclusivamente Socios Corporativos y Gremiales de la Capeipi	
4	PUBLICACIONES	SI	Informativo Capeipi Revista "Al Día"
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.pequenaindustria.com.ec
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Folletos, Página Web, Call Center, Publicaciones	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Oswaldo Morocho
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Director Comunicación
		DIRECCIÓN:	Av. Amazonas N34-332 y Av. Atahualpa
		TELÉFONOS:	2443388
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Convenios con varios organismos públicos y privados como: INCOP, IESS, IEPI, SRI, Súper Cias, Aseguradora del Sur, Banco de Machala
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	30 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.9
MATRIZ DE COMPETENCIA #3, COLEGIO DE ADMINISTRADORES DE PICHINCHA

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Asociación	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Colegio de Administradores de Pichincha	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Gremio profesional del país, que vincula a los sectores empresariales, académicos y de estado con el fin de impulsar proyectos de interés nacional e internacional.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Centro de Negocios del CAPP, para la elaboración, diseño y ejecución de proyectos.	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Exclusivamente para afiliados al Colegio de Administradores	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.capp.org.ec/qsomos.php
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web, Contacto con Socios	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Ing. Santiago Carrasco
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Director Alterno
		DIRECCIÓN:	Iñaquito N36-39 y Corea
		TELÉFONOS:	022468328
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Convenios con la Universidad de Belgrano; Instituto Eurotechnology de Empresas; UDLA
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1977	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.10
MATRIZ DE COMPETENCIA #4, MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y
COMPETITIVIDAD

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Pública	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Institución de Gobierno, que forma parte del Consejo Sectorial de la Producción	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Implementación de Estrategias de Emprendimiento Inclusión económica y social	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Organismos de Gobierno como ministerios, municipalidades,	
4	PUBLICACIONES	SI	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador el país para la inversión inteligente • Balance Productivo (Produanálisis) • Estrategias económicas, comerciales y productivas del Ecuador para alcanzar un mejor desarrollo económico y social
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.mcpec.gob.ec
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Redes Sociales, Página Web	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. La Coruña N2558 y San Ignacio. Edificio Altana Plaza Piso 4
		TELÉFONOS:	3815600
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Desarrollo de programas de apoyo como EmprendeEcuador, CreeEcuador, InnovaEcuador, InvestEcuador
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	3 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.11
MATRIZ DE COMPETENCIA #5, TATA CONSULTANCY SERVICES

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Tata Consultancy Services	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Forma parte de TCS Latinoamérica rama de Tata Consultancy Services, que opera a través de Global Delivery Centers en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, and Uruguay. TCS Ecuador opera con el clúster de Chile y Perú	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Business Processes Outsourcing (BPO); Servicios y Business Consulting; Help Desk; Call Centers	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Clientes de todos los sectores. Banco Pichincha; AIG Metropolitana, Financiera Rural, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, Seguros Pichincha, Universidad Técnica Particular de Loja, Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.tcs.com/worldwide/s_america/locations/Ecuador/Pages/default.aspx
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Mailing.	
7	CERTIFICACIONES	Estándares internacionales ISO 9001, ISO 2000, ISO 27000, TL 9000.	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Rafael Herrera
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Bogotá 100 - 200 y Ave. 10 de Agosto
		TELÉFONOS:	5932-2988-850
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: 1350 Empleados.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	20 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.12
MATRIZ DE COMPETENCIA #6, PAREDES & ASOCIADOS

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Paredes & Asociados	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Consultora nacional con experiencia en más de 900 clientes en 19 países	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Planificación estratégica y operativa, análisis y mejora de procesos, análisis y diseño de estructura orgánica y funcional; Administración por competencias; desarrollo organizacional; evaluaciones de potencial; sistemas de control de gestión	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Clientes de todos los sectores: SRI, INFA, Produbanco, Corpei, Proinco, Holcim, Mutualista Pichincha, Glaxo, Edesa, Ales, CFN, Consorcio del Pichincha, Itabsa, CNCF, Tecniseguros	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.alfredoparedesyasociados.com/pages/contactos.html
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web	
7	CERTIFICACIONES	ISO 9001-2008	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Alfredo Paredes
		CIUDAD:	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Rumipamba No.706. Edif.Borja Páez 3er piso
		TELÉFONOS:	266 230- 2448504
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Certificación internacional en gestión de recursos humanos por competencias.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	18 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.13
MATRIZ DE COMPETENCIA #7, DELFOS CONSULTANCY

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Delfos Consultancy	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Grupo internacional de consultores con enfoque en el desarrollo de técnicas analíticas para procesar información de clientes con fines de investigación de mercados	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Gestión integral de riesgos, Riesgos Crediticios, Finanzas Corporativas, Evaluación de Proyectos, Valoración y Reestructuración de Empresas	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Entidades de control, Banca: Banco Pichincha, Banco Central, Cooprogreso, Naranjo Ordoñez, Superintendencia de Bancos, MICOOPE	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://delfosconsultores.com/
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Ramiro Estrella
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Consultor Senior
		DIRECCIÓN:	Av.de los Shyris n43-103 y El Telégrafo
		TELÉFONOS:	2266792
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Portafolio de Productos: Cobranzas, Riesgo Operativo
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	7 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.14
MATRIZ DE COMPETENCIA #8, DEUSTON

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Deuston	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Empresa local orientada hacia el desarrollo de competencias organizacionales, y que forma parte del grupo SELECTA	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Selección de Ejecutivos y Profesionales, desarrollo de competencias organizacionales a través de programas de formación. Evaluación de Personas	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	empresas del sector público o privado, pequeñas, medianas o grandes, pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en Quito, Guayaquil o el resto de Ecuador	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://selecta.ec/conozcanos_base.php
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Patricia Jimenez
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Asesora
		DIRECCIÓN:	Av. 12 de Octubre 1942 y Cordero Ed. World Trade Center, Torre A, Of 701
		TELÉFONOS:	2230700
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 2005	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.15
MATRIZ DE COMPETENCIA #9, BAKER TILLY ECUADOR CO.LTDA

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Baker Tilly Ecuador Co.Ltda	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Miembro independiente de Baker Tilly International, conglomerado global con sede en Londres de 145 firmas en 110 países. 8va red en el mundo por ingresos totales, y un staff de 25.000 personas en el mundo.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoría externa, CGRM Services, Servicios tributarios, Diagnóstico Fiscal, Precios de transferencia, NIIF / IFRS, Contabilidad integral, Riesgos tecnológicos, Consultoría y Soporte	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Entidades de control, Banca, Clientes de todos los sectores	
4	PUBLICACIONES	SI	Doing Business in, International Insight, Insight Ecuador, Guías tributarias internacionales.
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.bakertillyecuador.com/info/aud-exter.html
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Mailing. Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); Publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES	CALIFICACIÓN en ambas Superintendencias	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Amazonas 4600 y Pereira, Edificio Exprocom - Fifth Floor, Quito
		TELÉFONOS:	266 283
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1991	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.16
MATRIZ DE COMPETENCIA #10, ROMERO & ASOCIADOS

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Romero & Asociados	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Parte de Horwath International. 147 firmas a nivel mundial en 100 países, 8 años de trayectoria en el país. Oficinas en Quito y Guayaquil. 8 Socios.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoría, impuestos y consultoría de negocios, outsourcing en servicios de contabilidad, auditoría interna, impuestos y contraloría	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Mercado medio y organizaciones de crecimiento. Empresas nacionales y multinacionales medianas, así como a Instituciones sin Fines de Lucro y Organismos de Financiamiento Internacionales.	
4	PUBLICACIONES	SI	Business Adviser
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.romeroyasociados.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES	Miembro de Horwath International	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Rumipamba N33-319 y Av. Amazonas Edif. Torre Carolina, Piso 10
		TELÉFONOS:	+593 (2) 226-7012
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	2002	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.17
MATRIZ DE COMPETENCIA #11, BDO ECUADOR

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	BDO Ecuador	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Oficinas en Quito y Guayaquil. Parte de BDO International, red que cuenta con 1.095 oficinas, 44.000 socios y profesionales en 110 países, y está coordinada por BDO Global Coordination B.V., con base en Bélgica, Bruselas, encargada de la organización global.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoría, Consultoría, Asesoría Tributaria, Outsourcing contable	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Empresas medianas y grandes, empresas familiares. Valoración de Empresas y marcas; Planificación Estratégica; Gerencia Basada en Valor; Transformación Organizacional; Evaluación Ejecutiva;	
4	PUBLICACIONES	SI	Brochure BDO 2010, Guía NIF 2008, Doing Business 2009
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.bdo.ec
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES	Registrada en: United States Agency for International Development (USAID); BID; BIRF (Banco Mundial); Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB); CAE	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Amazonas N21-252 y Carrión. Edificio Londres, Piso 5
		TELÉFONOS:	(02) 254-4024 / 263 - (02) 255-2271
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	35 años	Alianzas estratégicas con firmas consultoras: Manage Consulting Stern; Advice; Gerenfoque

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.18
MATRIZ DE COMPETENCIA #12, AGN AUREA & CO

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	AGN Aurea & Co	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Miembro de AGN International representado en 89 países. 467 oficinas y un staff de más de 10000 asociados a nivel mundial. En el país la firma tiene base en Quito y Guayaquil.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoria, Impuestos, Consultoría para gerencia, Regímenes Aduaneros y RRHH	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Exportadoras, Distribuidoras, Manufactureras, Compañías de banca y seguros, Haciendas Agrícolas, Hoteles y servicios, Farmacéuticas, Petróleos. <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y evaluación, Reestructuración funcional (Métodos y procedimiento) • Diseño e implantación de sistemas y procedimientos en las distintas áreas de responsabilidad. • Servicios integrales de apoyo a la Gerencia. • Planeamiento, asesoría y evaluación del desempeño. 	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.agn-csa.org/members.htm
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Publicaciones; Asesores Comerciales	
7	CERTIFICACIONES	Miembro de AGN International	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Diez de Agosto 1792 y San Gregorio Edificio Santa Rosa Quinto piso
		TELÉFONOS:	(+593 2) 2544007 / 2549311
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: 3 Socios principales en el país.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1975	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.19
MATRIZ DE COMPETENCIA #13, BRANDIM RESEARCH

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Brandim Research	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Empresa local, con base en Quito y Guayaquil. Actualmente cuenta con un equipo de 98 personas.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Estudios de Mercados, Investigación social	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Empresas de Consumo masivo, cadenas de supermercados, farmacéuticas. <ul style="list-style-type: none"> • Store Audit • Barómetro de marcas • Gap Análisis 	
4	PUBLICACIONES	SI	Estudio fútbol afición y preferencias (2009)
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.brandim.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Publicaciones; Asesores	
7	CERTIFICACIONES	ESOMAR (Ente rector de la investigación de mercados a nivel mundial)	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Rodrigo Regalado
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Director de Proyectos
		DIRECCIÓN:	9 de Octubre 1714 y Eloy Alfaro, Edificio 9 de Octubre Piso #1
		TELÉFONOS:	(593) 2 2232220
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: 3 Socios principales.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	2002	Call center, Pruebas de producto

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.20
MATRIZ DE COMPETENCIA #14, Q CONSULTORES

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Q Consultores	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Empresa local, 3 socios consultores. Operación en la ciudad de Quito	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Estrategia, procesos, sistemas de calidad, capacitación y automatización. Balance Score Card, Planeación estratégica.	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Empresas medianas y grandes del sector público y privado; agroindustriales, manufactureras y de consumo masivo. <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de QSAC - Sistema de Administración de la Calidad • Programas de administración estratégica, en base a BSC Custom Made. 	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.qconsultores.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Asesores.	
7	CERTIFICACIONES	Sistema Ecuatoriano de la Calidad MNAC (Sistema de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación)	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Econ. Mariela Cevallos
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Directora de proyectos
		DIRECCIÓN:	Av. 6 de Diciembre N31-50 y Whymper. Edif. Torres Santa Fe, Torre B, Dpto. 95
		TELÉFONOS:	593 2 3237158
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde el año 2000	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.21
MATRIZ DE COMPETENCIA #15, HUNTER & HUNTER

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Indirecta	
C	NOMBRE:	Hunter & Hunter	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Equipo conformado por 2 socios, 8 Gerentes Senior y 9 Consultores Junior. Oficinas en Quito y Guayaquil.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Gestión de Recursos Humanos Transformación Organizacional Desarrollo e implementación de Sistemas Integrales de Calidad ISO 9000	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Empresas de consumo masivo, medios de comunicación, banca, y compañías Públicas. <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Clima Organizacional • Assessmet de potencial para cargos ejecutivos y de responsabilidad funcional • Sistemas de compensaciones y beneficios. Management Integral 	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.hunter-and-hunter.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Revistas especializadas; Mailing.	
7	CERTIFICACIONES	Filial de Hunter & Hunter International Placement Services	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Juan González 35-26 Edif. Torres Vizcaya piso 10
		TELÉFONOS:	(593-2) 2249338
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS: Alianza estratégica con las firmas Desarrollo Humano (ARG), y América RH (Businnes Solutions)
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1990	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.22
MATRIZ DE COMPETENCIA #16, DELOITTE & TOUCHE

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Deloitte & Touche	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Presente en 140 países. En el Ecuador forma parte de Deloitte LATCO, organización regional para América Latina, y cuenta con más de 280 profesionales, quienes tienen una alta capacitación y experiencia en todos los sectores de la economía. Líderes de mercado ecuatoriano con una participación del 30%	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Asesoría Tributaria, Auditoría, Enterprise Risk Services, Business Process Outsourcing, Consultoría, Human Capital Advisory Services	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Multinacionales y empresas locales de rápido crecimiento. (Más de 300 empresas)	
4	PUBLICACIONES	SI	Barómetro comercial, Informativo Gerencial
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.deloitte.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Redes Sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn); Revistas especializadas Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); publicaciones; mailing	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Amazonas N3517, Quito
		TELÉFONOS:	225 1319
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1966	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.23
MATRIZ DE COMPETENCIA #17, ERNST & YOUNG

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Ernst & Young	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	29 unidades de negocio, similares en su número de personal como de ingresos; 141.000 profesionales.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoria, Impuestos, Transacciones, Asesoría, Mercados de crecimiento estratégico	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Multinacionales, Banca, Empresas locales medianas y grandes.	
4	PUBLICACIONES	SI	Global review, Citizen today, Tax News
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.ey.com/EC
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Redes Sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn); Televisión Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Andalucía y Cordero Esq., Edificio Cyede, tercer piso, Quito
		TELÉFONOS:	255 5553. Fax: + 593 2 255 4044
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1970	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.24
MATRIZ DE COMPETENCIA #18, PRICEWATERHOUSE COOPERS

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Privada	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Pricewaterhouse Coopers	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Firmas separadas e independientes, más de 163.000 personas en 151 países. Presente en el país desde 1969, actualmente operando con más de 100 profesionales distribuidos en 2 oficinas ubicadas en Quito y Guayaquil.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Auditoría: Evaluación de sistemas de control interno, Certificaciones contables, Asuntos regulatorios, aspectos contables y regulatorios. Trabajos especiales: Actividades gubernamentales de control, Peritaje contable, Reportes Corporativos, verificación de datos e indicadores de Responsabilidad Social. Otros servicios de auditoría: De sistemas, Operacional, Especiales	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Multinacionales, Banca, Empresas locales de rápido crecimiento.	
4	PUBLICACIONES	SI	Global Annual Review 2010, Highlights of Ecuador, Global CEO Survey
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.pwc.com/ec/es
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web Relaciones Públicas (Seminarios y Conferencias); publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES		
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. Diego de Almagro N32-48 y Whimper, Edificio IBM, planta baja.
		TELÉFONOS:	(593-2) 2 562 288 - (593-2) 2 525 100
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	41 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.25
MATRIZ DE COMPETENCIA #19, CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO (CTT-USFQ)

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías (CTT-USFQ)	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Unidad administrativa, adscrita a la USFQ, con personería jurídica, que tiene como objetivo el promover la investigación y la consultoría, brindando apoyo logístico-administrativo y legal a las unidades ejecutoras conformadas dentro de la USFQ. Actúa como unidad contratante de proyectos de investigación y consultoría	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Marketing; Logística; Economía; Finanzas, Administración, Recursos Humanos y Auditoría	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Entidades nacionales y extranjeras a través de convenios de cooperación interinstitucional o actividades específicas para cada proyecto. La CTT-USFQ maneja mucha confidencialidad en relación a sus clientes que en su gran mayoría son empresas grandes.	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.cttusfq.com
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Internet: página de USFQ, portal propio; Medios masivos, Radio USFQ, revistas especializadas	
7	CERTIFICACIONES	Ninguna	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Vía Interoceánica S/N y Círculo de Cumbayá Subsuelo del edificio Miguel de Santiago, Campus de la USFQ Valle de Cumbayá, QUITO, ECUADOR
		TELÉFONOS:	593-2) 297-1772 / 09 9 041 950
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	A	OTROS: Cuerpo docente a tiempo completo es mayor que en otras universidades.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1999	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.26
MATRIZ DE COMPETENCIA #20, CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
ESPE-CECAI

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO ESPE-CECAI	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Centro de Transferencia y Desarrollo Tecnológico de la ESPE como entidad de soporte, con autonomía en la gestión y ejecución de proyectos de capacitación, consultoría, asesoría e investigación en beneficio de los miembros de la comunidad politécnica, de los egresados de la institución, empresas públicas y privadas y de la sociedad en general.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Proyectos de : Desarrollo Comunitario; Planes estratégicos institucionales; sistemas de Gestión de Calidad; Alineamiento Estratégico; Diseño, formación, evaluación, ejecución de proyectos	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Andinatel S.A. Implementación del Modelo de Administración Estratégica, Adelca Alineamiento Estratégico en base del BSC. Otros: Conecel, Holding Dine, AGA S.A, Contraloría General del Estado, Ministerio de Educación	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://ctt-espe.edu.ec
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web, Información en el Campus	
7	CERTIFICACIONES	Certificación Oracle para programas de formación y aplicaciones	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD:	Sangolquí
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Av. El Progreso - Campus Politécnico
		TELÉFONOS:	593-(02)-233-6070 / 593-(02)-233-2055
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	A	OTROS: Convenios con Microsoft, IBM, Cisco System y Pearson.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	11 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.27
MATRIZ DE COMPETENCIA #21, UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA (UTPL)

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad Particular de Loja (UTPL)	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	CENTRO de investigación, transferencia de tecnología extensión y servicios (CITTES). Su función específica es la investigación y la extensión o servicio a la sociedad, además de contribuir al autofinanciamiento de la Universidad Al momento alrededor de 478 docentes investigadores trabajan a tiempo completo	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Investigaciones económicas: Inversión Privada, Estudios sectoriales, Productividad, Calidad, Exportaciones. Microfinanzas: Modelos para administración de Microcréditos Desarrollo local,: Metodologías de evaluación de gestión pública y sostenibilidad de proyectos	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	sector bancario (Banco Bolivariano, Banco de Machala), sector privado (CORPEI, FEDEXPORT), organismos internacionales (CAF, BID) y sector público (CONESUP, SRI) entre otros	
4	PUBLICACIONES	SI	Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED)
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.utpl.edu.ec/utpl/institutodeinvestigacioneseconomicaspresentacion
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página WEB; Relaciones Públicas: contacto con egresados, congresos y convenciones, convenios internacionales; Revistas.	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Juan Manuel García
		CIUDAD	Loja
		CARGO:	DIRECTOR CITTES
		DIRECCIÓN:	San Cayetano Alto
		TELÉFONOS:	593 7 2 570275 ext. 2783
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde el 2002	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.28
MATRIZ DE COMPETENCIA #22, ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Escuela Politécnica Nacional	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Depende de la Comisión de Vinculación con la Colectividad del Consejo Politécnico, y para cada facultad existe un departamento adscrito para actividades de investigación, consultoría y capacitación	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Asesoría en gestión organizacional	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Diseño e implementación de sistemas integrados, Diseño y fortalecimiento organizacional, Formulación, gestión y evaluación de proyectos, Gestión de talento humano, Gestión de Procesos, Investigación de Mercados. Principales clientes; empresas del sector público.	
4	PUBLICACIONES	SI	Revista "Politécnica",
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.epn.edu.ec
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web, Revista "Politécnica", Convenios de cooperación con instituciones	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Ladrón de Guevara E11 - 253. Quito, Ecuador
		TELÉFONOS:	(593-2) 2 562 288 - (593-2) 2 525 100
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	N/A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	15 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.29
MATRIZ DE COMPETENCIA #23, UNIVERSIDAD DEL PACIFICO CEDEM

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad del Pacifico	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	CEDEM, (Centro de desarrollo empresarial), unidad autónoma encargada de las actividades de asesoría.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Estudios de Mercado, Recursos Humanos, Planeación Estratégica y Calidad.	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Planeación y dirección Estratégica para la calidad total y la excelencia en el servicio Implementación de programas de aseguramiento de la calidad según las normas ISO Medición de índices en las áreas productivas del país. Elaboración de un diagnóstico para necesidades y objetivos claves Diseño de sistemas de capacitación fundamentados en el desarrollo de competencias e indicadores de gestión Facilitación de procesos de cambio organizacional, de cultura y paradigmas	
4	PUBLICACIONES	SI	Boletín Informativo Mensual (Uso Interno)
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.upacifico.edu.ec/Templates/Empresarios.html
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Intenet; contacto con egresados; boletines y relaciones públicas (Business Advisory Board,B.A.B)	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Diego Mosquera
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Director de vinculación con la Empresa y Comunidad
		DIRECCIÓN:	El Pinar Alto, calle B N48-177
		TELÉFONOS:	2444509
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	E	OTROS: Ubicada entre las 1000 mayores Universidades de Negocios. 21 Docentes a tiempo completo.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	Desde 1999	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.30
MATRIZ DE COMPETENCIA #24, UDLA CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (CIE)

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad de las Américas, UDLA. Centro de Investigaciones Económicas (CIE)	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Unidad independiente de la Facultad de Economía, que promueve las actividades de investigación para contribuir al progreso económico y social de la comunidad.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Consultorías económicas y financieras de alto nivel, tanto en el campo macroeconómico como microeconómico enfocadas en mejorar la calidad y la interpretación de la información disponible para la toma de decisiones.	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Análisis económico para instituciones internacionales como el Banco Mundial, la Comunidad Andina (CAN), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización de Estados Americanos (OEA). Consultoría de apoyo y asesoría para la gestión del crédito automotriz con tarjeta de crédito (PRODUBANCO) Estudio de mercado para medir el impacto económico y generación de empleo por la venta de cerveza en el Ecuador (CERVECERÍA NACIONAL)	
4	PUBLICACIONES	SI	Diseño de indicadores de evaluación para la estrategia del Banco País
5	PÁGINA WEB	SI	http://www4.udla.edu.ec/CIE/cie.html
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Publicaciones.	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Roberto Mosquera
		CIUDAD:	Quito
		CARGO:	Director Centro de Investigaciones Económicas (CIE)
		DIRECCIÓN:	Av. de los Granados y Colimes esq.
		TELÉFONOS:	3981-000 ext.: 102
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	B	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	5 Años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.31
MATRIZ DE COMPETENCIA #25, UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍAS ITT

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad Tecnológica Equinoccial	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Dirección de Investigación y Transferencia de Tecnologías ITT	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	Administración Talento Humano, Marketing, Empresas y negocios; Comercio Exterior integración y aduanas, auditoria	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Consejo Provincial de Pichincha; CFN; Petroecuador; Súper Bancos	
4	PUBLICACIONES	SI	Boletín Economía y Negocios
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.ute.edu.ec/default.aspx?&idCategoria=291&idSeccion=304
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web; Boletines trimestrales / Revista de economía y negocios	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Alba Alegría De la Torre
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Coordinadora Extensión universitaria
		DIRECCIÓN:	Bourgeois N34-102 y Rumipamba
		TELÉFONOS:	2 2442-288 (2134)
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	C	OTROS: Concurso para propuestas de actividades de Vinculación con la Colectividad.
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	2 Años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.32
MATRIZ DE COMPETENCIA #26, UNIDAD DE EXTENSIÓN UNIVERSIDAD SALESIANA

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad Salesiana	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Dirección de Vinculación con la Colectividad, Unidad de Extensión.	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	No se registran actividades de extensión en el campo Administrativo.	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Organizaciones públicas y no gubernamentales	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.ups.edu.ec/vinculacion-con-la-colectividad
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	Daniela Herrera
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	Coordinadora Comunicación
		DIRECCIÓN:	Av. 12 de Octubre 2422 y Wilson
		TELÉFONOS:	2 3962900 3962800
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	B	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	2 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Tabla No.33
MATRIZ DE COMPETENCIA #27, CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS –
CTT UNIVERSIDAD CENTRAL

Variables		Descripción	
A	TIPO DE COMPAÑÍA:	Universidad	
B	COMPETENCIA:	Directa	
C	NOMBRE:	Universidad Central	
1	ESTRUCTURA / ORGANIZACIÓN	Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías - CTT	
2	ESPECIALIZACIONES OFERTADAS	No se registran estudios en el campo Administrativo. A nivel de estudios económicos se han realizado consultorías en temas como Desarrollo Sustentable,	
3	ESTUDIOS REALIZADOS / CLIENTES	Organismos del Sector Público	
4	PUBLICACIONES	NO	
5	PÁGINA WEB	SI	http://www.uce.edu.ec/centrosdetalle.php?cencod=253&cennom=Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías - CTT&cenpad=0
6	MEDIOS DE PROMOCIÓN	Página Web	
7	CERTIFICACIONES	NO	
8	CONTACTO	NOMBRE:	
		CIUDAD	Quito
		CARGO:	
		DIRECCIÓN:	Edificio de Ex - Residencia Universitaria
		TELÉFONOS:	2904798 3216344
9	CALIFICACIÓN CONEA (Universidades)	A	OTROS:
10	VIGENCIA EN EL MERCADO	12 años	

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.1.5 Matriz de Perfil Competitivo para Competidores Directos.

Tabla No.34
EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO PARA COMPETIDORES DIRECTOS

Competidor		Variables								
		Tipo	Organización	Especialidades	Estudios Realizados	Pág.Web	Medios Promoción	Certificaciones	Calificación Conea	Vigencia
1	USFQ	5	5	4.5	4.5	5	4	5	4.5	4
2	ESPE	5	3.5	3	2.5	3	3	4	4	4
3	UDLA	5	4.5	3	2	1	1	2	3	3
4	UTPL	5	5	4	3	4	4.5	3	5	3.5
5	UTE	5	4	4	3	4	4	3.5	3	3
6	U. DEL PACÍFICO	5	3.5	3.5	3	3.5	3	3	3	3
7	U. POLITÉCNICA	5	3	4	4	2	2	4	4.5	4.5
8	U. SALESIANA	5	2	1	2	2	1	2	5	4
9	U. CENTRAL	5	2	1	2,5	2	2	2	4	3
10	DELOITTE	4	5	5	4.5	5	5	4	N/A	5
11	ENRST & YOUNG	4	5	4.5	4.5	5	3.5	4.5	N/A	5
12	PRICEWATERHOUSE	4	4.5	4	4	4	3.5	4	N/A	5

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Análisis de Oferta

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.1.6 Conclusiones Análisis Competidores.

Con respecto a los competidores indirectos identificados:

- Se pudo determinar poca afinidad entre los Servicios ofertados por las empresas privadas seleccionadas, tendiendo como principal característica un nivel de especialización en áreas específicas.
- Los medios de promoción más empleados por los competidores directos para los Servicios de Consultoría a nivel general son: publicaciones, Internet, mailing y relaciones públicas; en el caso de asociaciones, las Consultorías realizadas están encaminadas a socios y afiliados a aquellas organizaciones, por lo cual la comunicación externa de sus Servicios es escasa.
- La participación de empresas del Sector Público en el mercado de Consultorías es mínima, por lo cual su campo de acción se limita a asesorías internas a otras instituciones gubernamentales.

En el caso de los Competidores Directos:

- De acuerdo al nivel de organización y años de experiencia en el mercado, la USFQ mantiene la estructura organizacional más desarrollada entre los competidores estudiados; sin considerar a Deloitte, Pricewaterhouse y Ernst & Young que están totalmente consolidados en el medio.
- Con respecto a la variedad de especialidades ofertadas y estudios realizados; Deloitte, Ernst & Young y la misma USFQ cuentan con líneas de Servicios bien diversificadas a diferencia de otros

competidores como la UDLA y la ESPE quienes manejan un portafolio más específico.

- Otro elemento que fue analizado son las empresas con las cuales trabajan o han trabajado los competidores identificados; a nivel Universidades la ESPE y la UTE enfoca sus servicios a empresas públicas, la UDLA tiene nexos importantes con organismos no gubernamentales, mientras que los demás competidores estudiados centran sus esfuerzos en el sector privado. Deloitte, Pricewaterhouse y Ernst & Young han incursionado en diversos sectores.
- En relación a los medios de promoción, la UTPL a pesar de su enfoque de servicios a distancia tiene una presencia destacada en comparación con otros competidores. Entre las estrategias de comunicación empleadas se pueden citar el contacto con egresados, publicaciones periódicas, participación en congresos. Ninguno de los competidores salvo Deloitte, Pricewaterhouse y Ernst & Young han llevado a cabo acciones de relacionamiento directo como la implementación de una Fuerza de Ventas.
- A nivel de certificaciones la USFQ, la ESPE y la UTPL mantienen algún tipo de certificación en sus servicios al igual que Deloitte, Pricewaterhouse y Ernst & Young, lo cual representa un elemento diferenciador adicional.
- Otro factor estudiado fue la calificación asignada por el CONEA en el caso de las Universidades; de acuerdo a este indicador la UTPL junto con la USFQ y la Politécnica Nacional tienen las puntuaciones más altas y en consecuencia un mejor posicionamiento.

2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

2.2.1 Investigación Cualitativa

2.2.1.1 Objeto de la Investigación

El objetivo de esta etapa es determinar los factores representativos que caracterizan la demanda de este tipo de servicios. Para ello, se aplicaron métodos directos a través de una serie de 4 entrevistas a profundidad a personas que ocupan cargos de dirección en empresas grandes de la ciudad de Quito y que están familiarizados con la adquisición de servicios de Consultoría.

2.2.1.2 Definición de variables clave y preguntas de investigación

En concreto, la investigación debe arrojar información sobre las siguientes preguntas, cada una de ellas vinculada con un Objetivo Específico.

Tabla No.35
COMPONENTES INVESTIGACIÓN DE MERCADOS B₂B
CUALITATIVA

Componente	Pregunta de Investigación	Objetivo Específico	Variables
1	¿Cuántas consultorías se realizan anualmente y con qué frecuencia?	Estimar la cantidad de consultorías que se realizan anualmente, y determinar el número promedio de estudios por compañía.	Tamaño
2	¿Cuáles son las aéreas que mayor demanda generan los Servicios de Consultoría en el campo Administrativo?	Determinar las áreas a nivel Administrativo que mayor demanda generan.	Áreas demandadas
3	¿Cuáles son los atributos más asociados por las empresas demandantes como símbolo de valor?	Establecer los principales factores que caracterizan a las empresas de consultorías más destacadas	Factores de éxito
4	¿Cuáles son los medios más utilizados para la promoción de Servicios de Consultoría?	Determinar los medios más efectivos de promoción de servicios de Consultoría	Medios de promoción
5	¿Cuál es la apertura de empresas grandes para contratar servicios de consultoría ofertados por una Institución de Educación Superior?	Establecer la apertura para la contratación de Servicios de Consultoría ofertados por la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE	Atractivo Servicios de Consultoría, Coordinación de Extensión de la FCAC.

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cualitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.2.1.3 Definición de Hipótesis

En base a las variables seleccionadas, se determinaron las hipótesis para cada uno de los componentes del estudio.

Tabla No.36
HIPÓTESIS DEFINIDAS PARA INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS B₂B CUALITATIVA

Componente	Hipótesis
1	Empresas grandes contratan 2 servicios anuales, lo que representa aproximadamente 3800 servicios al año.
2	Las principales especialidades de asesoría son las de finanzas, recursos humanos y gestión de procesos.
3	Los principales factores de éxito para un Servicio de Consultoría son; el prestigio y tiempos rápidos de respuesta.
4	El internet es el medio más usado para promocionar servicios de consultoría.
5	Empresas grandes están medianamente dispuestas a contratar los servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE.

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cualitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.2.1.4 Guía para la entrevista

Uno de los limitantes al momento de realizar una entrevista directa son las barreras colocadas por el entrevistado, que impiden una conversación fluida y dificultan el acceso a datos relevantes. Con el fin de superar la incapacidad de respuesta, se trabajó en una planificación previa y se planteó la entrevista en base de técnicas proyectivas. Según Malhotra, “las técnicas de proyección son formas no estructuradas e indirectas de interrogatorio que anima los encuestados a proyectar sus motivaciones subyacentes, creencias, actitudes o sentimientos acerca los asuntos de interés.”

Preparación

Durante esa fase, se consiguió el compromiso del entrevistado en el contexto de la información requerida, así como en la disponibilidad de tiempos y horarios, tomando en cuenta que en niveles de jefatura las múltiples ocupaciones impiden concertar una cita con facilidad. A cada candidato se le realizó una notificación previa y un seguimiento continuo de su agenda, se expusieron las necesidades de información, el alcance de la entrevista, y el empleo de la información recopilada de tal

manera que el candidato manifieste un interés particular en el desarrollo de la entrevista.

Estructura y redacción de preguntas

A través de la técnica de asociación de preguntas, se planteó la entrevista en base a una estructura escalonada en la cual el flujo de información partió de los principales atributos del mercado y los servicios existentes; para finalmente abordar las características particulares del usuario.

Se formularon preguntas abiertas en base de un análisis simbólico en el cual se indagaron significados de ciertos atributos mediante la comparación con sus opuestos,²⁵ procurando que motivaciones subyacentes surjan a través de preguntas indirectas. Se aplicaron también técnicas de asociación de palabras y completación de frases, sin que se pierda el lenguaje formal y ejecutivo adoptado durante toda la entrevista, de acuerdo al perfil gerencial de los entrevistados.

Cuestionario base

²⁵ MALHOTRA N. *Investigación de Mercados*, México: Pearson Educación. p:46

El cuestionario para las entrevistas directas se adaptado en base a los 4 componentes definidos para el estudio y sus respectivos objetivos específicos.

Las preguntas, en base a una estructura escalonada como se mencionó anteriormente, fueron las siguientes:

- 1) ¿Cómo cataloga el mercado de consultoría a nivel nacional, cree usted que las firmas nacionales están en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad?
- 2) ¿Cuál de estas fuentes de consultoría ofrecen una mayor garantía y credibilidad en este tipo de Servicios?

Expertos Independientes / Cámaras de Comercio / Empresas Consultoras nacionales e internacionales / Instituciones Educativas

- 3) Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría. (Excluyendo las “4 grandes”)
- 4) ¿Cuál considera que es el principal factor crítico de éxito de una firma de Consultoría? (Abordar también las otras variables)

Prestigio / Personal de Experiencia / Precios / Tiempos de Respuesta / Calidad en el servicio

- 5) ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?
- 6) ¿De qué manera preferiría usted recibir información de nuevas ofertas de servicios de consultoría? (Sondear cada uno de los medios)
- Mailing / Congresos y Seminarios / Publicaciones especializadas / Prensa escrita / Radio y TV / Folletos / Regalos.
- 7) ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja, y en qué casos lo hacen?
- 8) ¿En cuáles de estos ámbitos su compañía ha contratado Servicios de Consultoría? (Sondear las especializaciones de la Coordinación de Extensión)
- Finanzas / Productividad y calidad / Marketing / Contabilidad y Auditoría/ Administración y procesos/ Talento Humano / Aplicaciones informáticas.
- 9) ¿Cuántos estudios de Consultoría se realizaron durante los dos últimos años en su unidad y cuáles fueron los temas?
- 10) ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría, y de qué dependen estos valores?
- 11) ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría?
- ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría?

12) ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios? ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Entrevista

- Tiempo estimado: 20 min
- Tipo de entrevista: Formal
- Respaldo físico: Grabadora de Voz
- Incentivo: No fue considerado

2.2.1.5 Perfil del Entrevistado

Edad: Entre 35 y 45 años

Industria: Consumo Masivo, Petróleos, Salud, y Empresas Públicas.

Background: Profesional en Ciencias Económicas o Empresariales. Tres años de experiencia como mínimo en la misma compañía, conocimiento detallado de procesos internos.

Nivel en la Organización: Coordinación, Jefatura o Gerencia.

Área/Unidad: Afines a temas administrativos

2.2.1.6 Selección de Candidatos.

- 1) Gerardo Ruvalcaba, Gerente de Contraloría Pepsico Ecuador
- 2) Nathalie Proaño, Gerente RRHH Merck Sharp & Dohme Ecuador
- 3) Gustavo Orna, Director Nacional de Radio y Televisión Superintendencia de Telecomunicaciones.
- 4) Amparo Córdova, Coordinadora de Evaluación de Proyectos Petroproducción

2.2.1.7 Principales Hallazgos

Gerardo Ruvalcaba, Gerente de Contraloría Pepsico Ecuador

- De acuerdo a los principios y valores estratégicos que guían esta compañía, el componente ético y profesional es un factor completamente decisivo. Esta compañía busca desarrollar aliados estratégicos de largo plazo.
- Lineamientos a nivel mundial inciden notablemente en la contratación de uno u otro estudio así como el alcance y metodología de los mismos.

- Otro factor decisivo es el conocimiento técnico el mismo que permite filtrar y jerarquizar a los consultores.
- Proceso de selección tiene injerencia del área de compras en coordinación con contraloría y el área usuaria. En la mayoría de casos el presupuesto es cerrado y depende de una asignación regional específica.
- En los últimos años se han contratado como mínimo 5 estudios de Consultoría.
- Principales temas abarcados: Sustentabilidad, Propiedad Intelectual, Benchmarking, Imagen, Entorno Político, Encuestas ECO de Clima Organizacional, Estudios de Mercado, Temas Ambientales
- La mejor carta de presentación para este tipo de proveedores es el prestigio de los Consultores, el cual por lo general se percibe a través del Boca a Boca.
- Total apertura para iniciativas de Consultoría que vengan de Universidades.

Nathalie Proaño, Gerente RRHH Merck Sharp & Dohme Ecuador

- Diversidad de proveedores y tarifas varían de acuerdo al tipo de especialización y alcance del Estudio. En promedio, el presupuesto por estudio sobrepasa los 5000 dólares.

- Percepción positiva hacia empresas de Consultoría locales
- Liderazgo de proveedores internacionales en esta línea de servicios
- Expertos Independientes y Empresas de Consultoría son los medios más idóneos para ejecutar este tipo de proyectos.
- Principales temas abarcados en Consultorías: compensaciones y beneficios, reclutamiento, selección y estructura interna y Coaching.
- Word of Mouth es el medio más efectivo para evaluar la calidad de una firma Consultora; en función de la trayectoria y reputación de la misma.
- Empresas multinacionales cuentan con guías y procesos estandarizados que reemplazan a los Estudios de Consultoría.
- Departamento de compras participa directamente en los procesos de selección y contratación de proveedores de Consultoría
- Resistencia para aceptar propuestas de Consultorías ofertadas por Universidades.

**Gustavo Orna, Director Nacional de Radio y Televisión
Superintendencia de Telecomunicaciones.**

- La garantía y el prestigio que una firma consolidada puede aportar es un aspecto fundamental a la hora de elegir un proveedor de Consultoría
- Los precios, así como el prestigio que la firma consultora tenga en el mercado son los elementos críticos de éxito para un proveedor de Consultoría.
- Empresas de gobierno tienen poca autonomía y están limitados en el manejo de presupuestos.
- Un Boca a Boca bien canalizado, y material publicitario en publicaciones especializadas podrían ser herramientas adecuadas para la difusión de este tipo de Servicios.
- Se realizan entre 3 y 5 por año, con presupuestos superiores a los 15.000 dólares anuales.
- Principales temas abarcados: estudios de Imagen Institucional, Posicionamiento de Marca, Levantamiento y Diseño de Procesos, Investigaciones y monitoreo en telecomunicaciones
- La toma de decisiones está centralizada en el nivel directivo a través del Superintendente de Telecomunicaciones quien oportunamente delega la selección de los procesos a los Directores Regionales.
- Otro tipo de organismos públicos se manejan a través de licitaciones y concursos públicos de acuerdo al (INCOP)

- FLACSO y Universidad Andina Simón Bolívar cuentan con líneas de investigación en el campo de las telecomunicaciones.
- Apertura para contratar un Estudio ofertado por un Centro de Educación Superior, siempre y cuando cumpla con los requisitos demandados y sus ejecutores tenga una buena reputación en el medio

Amparo Córdova, Coordinadora de Evaluación de Proyectos Petroproducción

- Sector petrolero está caracterizado por un desembolso alto para estudios de Consultoría, los cuales por lo general superan los USD 20.000.
- Proceso de contratación tiene una carga pesada tomando en cuenta las aprobaciones requeridas y los procesos de auditoría que regulan a una de las empresas estatales más importantes.
- Principales temas contratados tienen un enfoque completamente técnico; Optimización de Recursos, Manejo de Proyectos, Implementación de Procesos, Desarrollo y planeación en campo, Energías alternativas.
- Principales referentes: Halliburton, Deloitte, Araujo-Ibarra, Geopetsa, Grupo Petro Tech.

- Entre 7 y 8 estudios realizados en los últimos 2 años para la filial de Petroproduccion.
- Instancias de contratación: Licitaciones, Subastas Inversas y Cotizaciones; las mismas que se centralizan en la alta gerencia.
- Convenios con universidades son muy comunes en el sector estatal.

2.2.1.8 Conclusiones de la Investigación Cualitativa

Tamaño:

Anualmente en promedio una empresa grande ubicada en la ciudad de Quito realiza como mínimo 3 estudios de Consultoría; los presupuestos asignados así como Políticas y procedimientos de contratación varían entre una empresa pública y una privada y en función del alcance del mismo.

Áreas demandadas:

Este factor depende del área específica que tenga la necesidad de Consultoría. De acuerdo a la información recabada en esta serie de entrevistas; para el área de Recursos Humanos, los

principales temas abarcados son: compensaciones y beneficios, reclutamiento, selección, estructura interna y Coaching; en el campo de Medios, estudios de Imagen Institucional, Posicionamiento de Marca, Levantamiento y Diseño de Procesos, Investigaciones y monitoreo en telecomunicaciones

Factores de éxito:

Se estableció que los principales elementos críticos de éxito para un proveedor de Consultoría son: la trayectoria y reputación que la firma tenga en el medio, y los precios de acuerdo a la situación actual del mercado.

Medios de promoción

Se pudo comprobar que la información boca a boca es el medio más efectivo para dar a conocer este tipo de servicios; otro tipo de herramientas como promoción en medios especializados, desarrollo de plataformas en internet y publicaciones propias tienen un efecto importante

Atractivo Servicios de Consultoría, Coordinación de Extensión de la FCAC.

En contraposición con la hipótesis planteada, las entrevistas reflejan una mayor resistencia para trabajar con Instituciones de Educación en temas de consultoría debido a que este tipo de empresas, particularmente empresas multinacionales, están sujetos a procesos y guías estandarizadas que limitan el acceso de proveedores no tradicionales y en otros casos al tener vínculos regionales a largo plazo con firmas consultoras internacionales.

2.2.2 Investigación Cuantitativa.

2.2.2.1 Objeto de la Investigación

El objetivo de esta etapa investigativa fue profundizar los principales hallazgos detectados en la fase cualitativa con respecto a la situación actual del mercado de Servicios de Consultoría para empresas grandes del Distrito Metropolitano de Quito. Por otro lado se busca identificar otras necesidades y factores representativos de los sectores demandantes de este tipo de servicios mediante la cuantificación de datos y generalización de los resultados de la prueba para la población de interés²⁶. Para

²⁶ STANTON W. (1996), *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.p.112

ello, se realizó una toma de encuestas en base a una muestra representativa.

Es importante señalar que para esta fase se tomó como referencia el estudio de Marketing Advice llevado a cabo en el año 2008 sobre “Servicios de Consultoría en la ciudad de Quito”; que a diferencia de la presente investigación, los resultados estuvieron orientados a áreas de Recursos Humanos y no reflejaron la realidad de Empresas del Sector Público. Esta fuente sirvió como base de esta fase investigativa, particularmente en el diseño del cuestionario.

Así mismo, los resultados de ambos estudios fueron cruzados y validados una vez concluido la Investigación, obteniendo hallazgos decisivos que en algunos casos reafirmaron las conclusiones de Marketing Advice, y en otros revelaron nuevos indicios y datos relevantes para la presente investigación. En el Anexo No.4 se pueden observar los resultados del trabajo de Marketing Advice.

2.2.2.2 Información requerida

En base a los componentes identificados para la fase cualitativa, las necesidades de información son las siguientes:

- A. Tamaño:** Estimar la cantidad de consultorías que se realizan anualmente, y determinar el número promedio de estudios por compañía.
- B. Áreas demandadas:** Determinar las áreas a nivel Administrativo que mayor demanda generan.
- C. Factores de éxito:** Establecer los principales factores que caracterizan a las empresas de consultorías más destacadas
- D. Medios de promoción:** Determinar los medios más efectivos de promoción de servicios de Consultoría
- E. Atractivo Servicios de Consultoría, Coordinación de Extensión de la FCAC:** Establecer la apertura para la contratación de Servicios de Consultoría ofertados por la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE

2.2.2.3 Tamaño de muestra.

El tamaño de la muestra debe ser representativo, para garantizar que las ideas generalizadas representen a gran parte de la población estudiada. La relación entre la forma de la

distribución de la población y la distribución de muestreo asegura que la media de la distribución de muestreo sea igual a la media de la población²⁷.

Se aplicará un método no probabilístico, en base al muestreo por cuotas, también denominado en ocasiones "accidental", el cual se asienta sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél²⁸. Al trabajar con un mercado B₂B, es necesario que los encuestados cuenten con un nivel de conocimiento apropiado del mercado objetivo, es decir que tengan acceso a información relevante sobre actividades de Consultoría en su lugar de trabajo.

Para determinar el tamaño de la muestra los parámetros seleccionados fueron:

Nivel de Precisión (E): Según Malhotra, “para estimar un parámetro poblacional usando una muestra estadística, el nivel de precisión es la máxima diferencia permisible entre la muestra

²⁷Cfr. MARTINEZ C (2005). *Estadística y muestreo*. Bogotá: Ecoe Ediciones. p.831

²⁸ Cfr. UNIVERSIDAD DE SONORA. (2010), [<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestrero.pdf>],
Muestreo

estadística y el parámetro poblacional". En base a esto, se seleccionó un valor E de 6%.

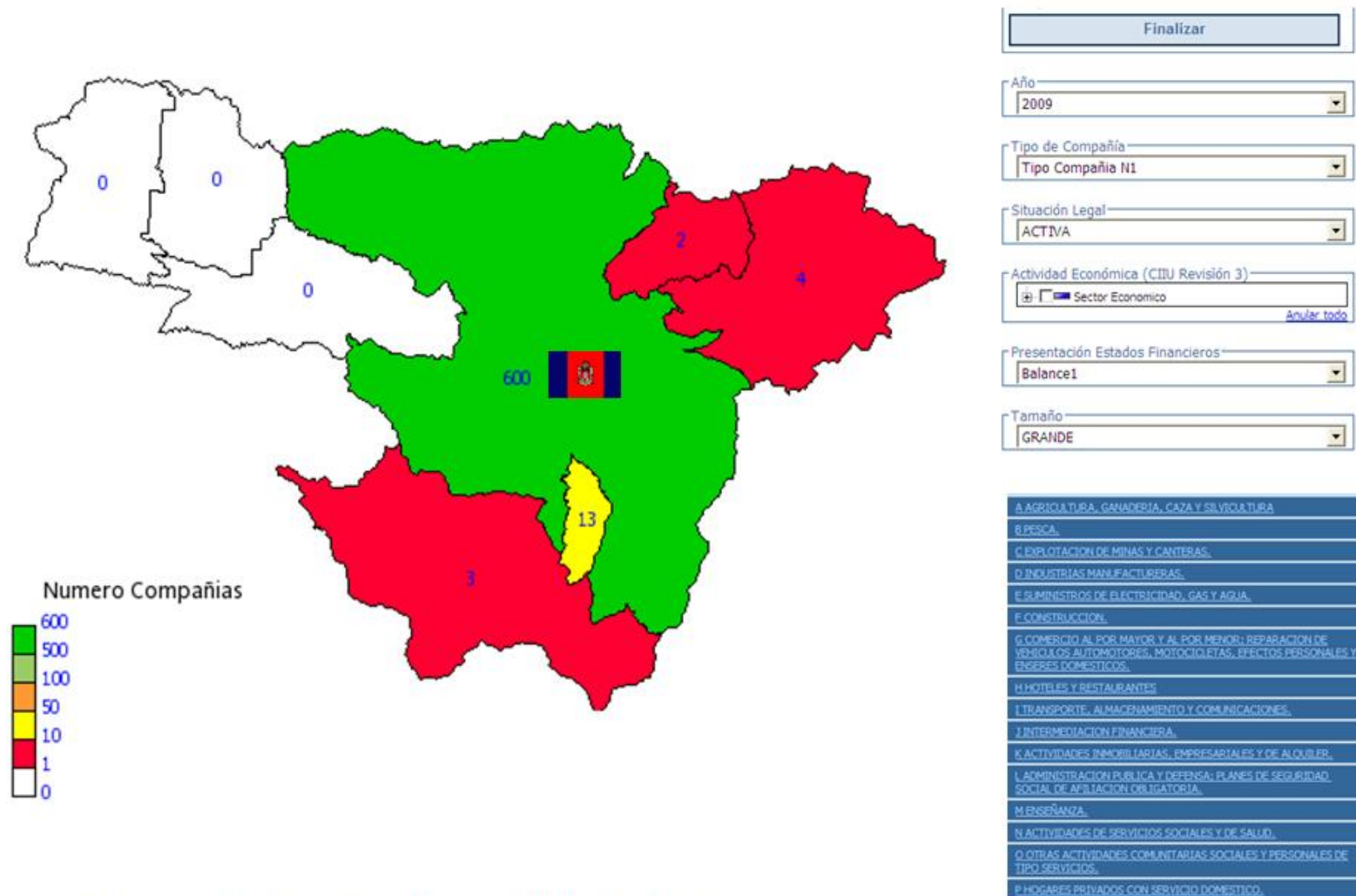
Intervalo de Confianza (Z): La confianza o el porcentaje de confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos, un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población²⁹. El rango de confianza en el cual caerá el verdadero parámetro poblacional de este estudio es de un 95%; el cual traducido en términos de la tabla de distribución normal, corresponde a un valor de +/- 1.96 errores estándar a partir de la media.

Variabilidad (p y q): Es la probabilidad con la que se acepta o rechaza una hipótesis que se quiere estudiar. En base al alcance de la investigación, se validaron estas variables con la empresa Brandim, especialista en Estudios de Mercado; y se estableció una combinación de 0,2 – 0,8 para p y q respectivamente, tomando en cuenta la poca incidencia de la aceptación o rechazo de las hipótesis en el resultado final.

²⁹ Cfr. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO. (1999), [<http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>], **Teoría de Muestreo**

Población (N): Se tomó como referencia una población 632 empresas (Gráfico No.24), de acuerdo al total de empresas grandes activas registradas en el Distrito Metropolitano de Quito, dato proporcionado por la Superintendencia de Compañías. Además, se consideraron 270 Empresas Públicas que están ubicadas en la capital (Ver Anexo 5), dando un total de 1000 empresas como Población.

Grafico No.24
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE COMPAÑÍAS GRANDES EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA



Fuente: Superintendencia de Compañías. Sector Empresarial IBM Cognos Edition

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Cálculo del tamaño de muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0.20 \times 0.80 \times 1000}{(1963 \times 0,06^2) + (1,96^2 \times 0.20 \times 0.80)}$$

$$n = 145.83$$

La formula arrojó un total de 146 encuestas como base de la muestra, aunque por fines de tabulación se tomarán en cuenta 145 encuestas.

2.2.2.4 Ejecución

Diseño de Encuesta

En base a las preguntas de investigación definidas en la fase cualitativa y los objetivos específicos para cada una de ellas, y conforme a la encuesta realizada anteriormente por Marketing Advice para este mismo tema, se planteó un cuestionario de catorce preguntas. Se formularon trece preguntas cerradas y una abierta en base a estructuras de: opción múltiple, dicotómica, de escala y abierta; procurando evitar

ambigüedades a través de una sintaxis apropiada en cada una de ellas.

Cuestionario Base

INVESTIGACIÓN SOBRE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN LA CIUDAD DE QUITO

NOMBRE EDAD

EMPRESA INDUSTRIA

ÁREA CARGO

Pregunta 1 ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja?

SI NO (Finalizar Cuestionario)

Pregunta 2 En caso de que su compañía tenga apertura para contratar este tipo de servicios ¿Ha contratado su área / unidad algún servicio de Consultoría en los últimos dos años?

SI NO

Proveedor(es) 1.

2.

Tema(s) de la Consultoría 1.

2.

Pregunta 3 ¿Cuántos estudios se realizan por año?

Uno Entre 2 y 3 Más de 3

Pregunta 4 ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría?

<i>PRESUPUESTO POR ESTUDIO</i>		<i>PRESUPUESTO ANUAL (DEL ÁREA)</i>	
Hasta 3000 USD	<input type="checkbox"/>	Hasta 3000 USD	<input type="checkbox"/>
Entre 3000 y 8000 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 3000 y 8000 USD	<input type="checkbox"/>
Entre 8000 y 15000 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 8000 y 15000 USD	<input type="checkbox"/>
Más de 15000 USD	<input type="checkbox"/>	Más de 15000 USD	<input type="checkbox"/>
No hay presupuesto	<input type="checkbox"/>	No hay presupuesto	<input type="checkbox"/>
No Conozco	<input type="checkbox"/>	No Conozco	<input type="checkbox"/>

Pregunta 5 ¿A qué vías recurre cuando hay una necesidad de Consultoría en su área?

Expertos Independientes Empresas Consultoras

Cámaras de Comercio Instituciones Educativas

Otras:

Pregunta 6 ¿En cuál de los siguientes ámbitos su compañía ha contratado Servicios de Consultoría? Escoger todas las opciones que se le vengan a la mente

<u>PRODUCTIVIDAD - CALIDAD</u>		<u>CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</u>	
Certificaciones ISO		Asesoría Tributaria	
Indicadores		Implementación de NIFS	
<u>METODOS CUANTITATIVOS</u>		Sistemas de Costeo	
Invest. operaciones		<u>TALENTO HUMANO</u>	
Modelos Estadísticos		Evaluación del desempeño	
<u>MARKETING</u>		Competencias	
Manuales de Marketing		<u>ADMINISTRACION</u>	
Posicionamiento de marca		Planificación Estratégica	
Inteligencia de Ventas		Diseño de Procesos	
Control de Ventas		<u>OTROS</u>	
<u>APLICAC. INFORMÁTICAS</u>		Servicio al Cliente	
Contabilidad en software		CRM	
<u>FINANZAS</u>		Responsabilidad Social	
Auditorías		Economía	
Manejo Financiero		Derecho	

Otros: (Señale)

.....

.....

Pregunta 7 Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría.

- 1
- 2
- 3
- 4

Pregunta 8 ¿Qué atributos considera importantes para una firma de Consultoría?
(Ordenar del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta)

Prestigio	
Personal de Experiencia	
Precios	
Tiempos de Respuesta	
Calidad en el servicio	

Otros:

.....

Pregunta 9 ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

Mailing		Buscadores; Internet	
Congresos y seminarios		Folleto	
Revistas y periódicos		Contactos y Referencias	
Promocionales		Radio y TV	

Otros (especifique)

Pregunta 10 ¿En su opinión cuál es el medio más efectivo para promocionar este tipo de Servicios?

.....

Pregunta 11 ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría?

GERENCIA	
JEFATURA DE AREA	
COMPRAS	

Otros (especifique)

Pregunta 12 (Solo en caso de que se encuentre vinculado(a) a una empresa pública) ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría? Escoger una de las opciones

Licitación Contratación Subasta
 directa inversa

Otros (especifique)

Pregunta 13 ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios?

SI NO

Universidad:
 Área de Consultoría

Pregunta 14 ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Definitivamente no lo contrataría	<input type="text"/>
Probablemente no lo contrataría	<input type="text"/>
Probablemente lo contrataría	<input type="text"/>
Definitivamente lo contrataría	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>

¡¡GRACIAS POR SU AYUDA!!

Distribución de Encuestas

El total de las encuestas se dividió entre fundaciones; y compañías públicas y privadas. En el caso de estas últimas, se distribuyeron en base al criterio de las industrias más representativas del país que operan en la capital, tomando como referencia el estudio publicado por Revista Vistazo (500 Mayores Empresas del 2010), de manera que los resultados finales no estén parcializados hacia un tipo de industria en particular, y reflejen lineamientos generales en el tema Consultoría de las empresas grandes de la ciudad, a las cuales la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables busca conquistar.

Tabla No.37
REPRESENTATIVIDAD DE LAS 500 MAYORES
EMPRESAS DEL PAÍS EN EL AÑO 2010

(Porcentaje de participación por Industria)

INDUSTRIA	PARTICIPACIÓN
PETRÓLEO	27,48%
CONSTRUCCIÓN	11,40%
COMERCIO	9,22%
AUTOMOTRIZ	9,12%
ALIMENTOS	8,16%
TELECOMUNICACIONES	5,98%
SALUD	4,87%
BEBIDAS	3,82%
AGROINDUSTRIA	3,32%
EQUIPOS ELÉCTRICOS	2,76%
ASEO Y BELLEZA	2,08%
PAPEL Y CARTÓN	1,79%
ACUACULTURA	1,77%
ENERGÍA	1,57%
TRANSPORTE	1,46%
PLÁSTICOS	1,17%
QUÍMICOS	0,62%
RESTAURANTE	0,61%
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	0,50%
ENVASES	0,32%
TEXTILES	0,30%
PUBLICIDAD	0,23%
TURISMO	0,18%

Fuente: Revista Vistazo, 500 Mayores Empresas del 2010

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Así mismo, para cada industria se orientó la toma de encuestas hacia un área en particular, conforme a las 8 áreas estratégicas en las cuales la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables está en la capacidad de ofertar Servicios de Consultoría.

Para la distribución, se utilizaron 2 medios; encuestas físicas mediante la recopilación personal de datos; y por otro lado en base a encuestas electrónicas, a través del portal de Internet Zoomerang.com. En el caso de estas últimas se trabajó con una lista de correos previamente estructurada en función del perfil sugerido para investigaciones de esta índole.

Prueba Piloto.

Previo a la distribución final de las encuestas, se corrió una prueba piloto para 15 personas con el objetivo de corregir posibles errores que podrían surgir al momento de lanzar las encuestas, y ajustar los valores de p y q para optimizar el tamaño final de la muestra.

Durante la prueba piloto se encontraron las siguientes observaciones:

- Complejidad para recopilar información de fuentes que se ajusten al perfil buscado.
- Poca apertura de compañías grandes para divulgar información inherente a presupuestos anuales y políticas de consultoría.
- En general, durante la prueba piloto se pudo detectar un conocimiento limitado de los entrevistados en relación a las empresas líderes de Mercado Consultor,

tomando en cuenta la amplitud del mismo y las diversas líneas en las cuales actualmente existen especializaciones.

2.2.2.5 Resultados Obtenidos e Interpretaciones

Para el análisis de la información recopilada se procesaron los resultados en bruto con la ayuda de una Matriz de Tabulación. Los resultados se organizaron en función de las 5 variables clave determinadas para la investigación:

Resultados:

Pregunta 1:

APERTURA PARA CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA.

¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja?

Interpretación:

- Del total de encuestas validas, un 78% del total de encuestados asegura tener apertura para contratar

Servicios de Consultoría en su lugar de trabajo, mientras el 22% de los encuestados respondió que NO, debido a que no contratan servicios externos de consultoría o no aplicaba para su negocio.

- Como consecuencia, las personas que respondieron NO en esta pregunta fueron descalificados para las demás preguntas.

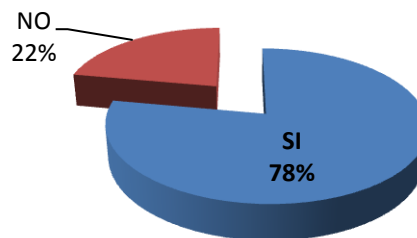
Tabla No.38
MATRIZ DE RESULTADOS No.1

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	88	78%
NO	25	22%
TOTAL RESPUESTAS	113	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.25
APERTURA PARA CONTRATAR SERVICIOS DE CONSULTORÍA



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 2:**SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS.**

En caso de que su compañía tenga apertura para contratar este tipo de servicios ¿Ha contratado su área / unidad algún servicio de Consultoría en los últimos dos años?

Interpretación:

- El Resultado de la pregunta 2, demuestra que un 77% de los encuestados ha contratado servicios de consultoría en los últimos 2 años lo que refleja una buena oportunidad en el mercado, tomando en cuenta la gran cantidad de demandantes de este tipo de servicios

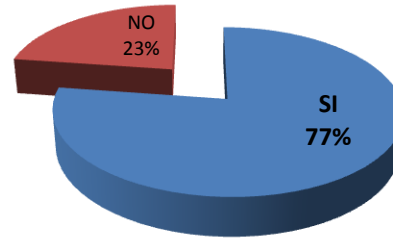
Tabla No.39
MATRIZ DE RESULTADOS No.2

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	68	77%
NO	20	23%
TOTAL RESPUESTAS	88	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.26
ACCESO A SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS.



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

- Dentro de la pregunta 2, se busco identificar las principales empresas que han trabajado en Consultorías Administrativas, y los temas abordados en cada una de ellas.

Proveedor:

- A partir de esta pregunta se obtuvieron los nombres de potenciales competidores los mismos que se detallan en la Tabla No.40. Estas empresas son consideradas como competencia directa o potencial tomando en cuenta que ya que actualmente trabajan con compañías grandes que es el mercado objetivo de la Coordinación de Extensión.

Tabla No.40
PRINCIPALES PROVEEDORES OFERTANTES EN
LOS ÚLTIMOS 2 AÑOS

Empresas de Consultoría			
Global Account Cia.Ltda	Brandim	Samper Head Hunting	Best Place to Work
Consultor Apoyo	Particular	Delloite & Touch	Bureau Veritas
Price Waterhouse	Hambert	Ernst & Young	Team Builders
Talent	Novatech	CCR	A&C Consultoría y Auditoria
Wood Mackenzie	IPSA	Consultor Apoyo	MRI

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Servicios Solicitados.

- Esta pregunta permitió establecer los temas con mayor demanda en el mercado, de tal manera que sean la base para estructurar el plan de Promoción. Esta información se la complementará con información de las respuestas que se obtengan en la Pregunta No. 6.
- En el siguiente cuadro se pueden observar los temas de Consultoría trabajados por las empresas mencionadas anteriormente.

Tabla No.41
PRINCIPALES TEMAS CONTRATADOS

Temas Contratados			
Aumento de Capital	Investigación de Mercado	Facilidades de Producción	Auditoría Externa
Estudio de Mercado	Diseño de Imagen	Consultoría ambiental	Indicadores
Proceso Selección de Personal	Investigación de Mercado	Evaluación de cargos	Mejoramiento de Servicios
Modelos de Gestión	Seguros	Sistemas operativos	Rendimiento
Herramientas informáticas	Publicidad	Procesos	Evaluación Organizacional
Gestión de Talento Humano	ISO Gestión de claridad	Tributación	Normas Ambientales
Análisis Organizacional	Clima Laboral	Derecho	Clima Laboral
Sistema Integrado para la Gestión	Coaching	Software	Tecnología informática
Administración en petróleos	Nuevas tecnologías	Procesos Productivos	Herramientas Selección

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 3:

FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA.

¿Cuántos estudios se realizan por año?

Interpretación:

- Se puede observar que el mayor porcentaje de las empresas realizan de 2 a 3 estudios por año con un 50% lo cual refleja una frecuencia aceptable para la ejecución de

estos estudios. Es interesante analizar que casi la tercera parte de las compañías consultadas contratan más de 3 servicios por año.

- Se puede concluir que la demanda es alta y existe una oportunidad de mercado atractiva para la oferta de estos servicios.

Tabla No.42
MATRIZ DE RESULTADOS No.3

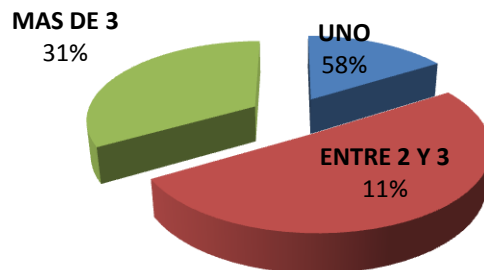
Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
UNO	15	17%
ENTRE 2 Y 3	44	50%
MÁS DE 3	29	33%
TOTAL RESPUESTAS	88	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.27
FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 4:**PRESUPUESTO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA.**

¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría?

Interpretación:

- Dentro de esta pregunta se realizaron 2 evaluaciones; por un lado se determinó el presupuesto estimado por proyecto, y por otra parte el presupuesto estimado por área o departamento, obteniendo los siguientes resultados:

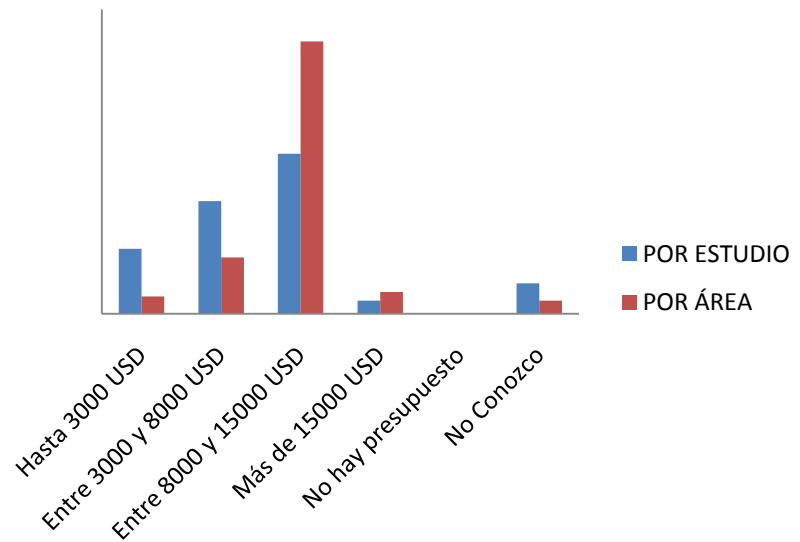
Tabla No.43
MATRIZ DE RESULTADOS No.4

RANGO	POR ESTUDIO		POR ÁREA	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Hasta USD 3.000	15	17%	4	5%
Entre USD 3.000 y 8.000	26	30%	13	15%
Entre USD 8.000 y 15.000	37	42%	63	72%
Más de USD 15.000	3	3%	5	6%
No hay presupuesto	0	0%	0	0%
No Conozco	7	8%	3	2%
TOTAL RESPUESTAS	88	100%	88	100%

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

- Según las cifras obtenidas, por cada proyecto el 45% de las empresas consultadas gastan entre \$8.000 y \$15.000 dólares. El 30% entre \$3.000 y \$8.000 dólares y el 17% restante hasta \$3.000 dólares; lo cual refleja que el nivel de desembolso por servicio contratado es alto.
- En cuanto a la evaluación de presupuesto que se invierte por área o departamento se obtuvieron los siguientes resultados;

Gráfico No.28
PRESUPUESTO DESTINADO PARA
CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 5:**VÍAS PARA CONSULTORÍA**

¿A qué vías recurre cuando hay una necesidad de Consultoría en su área?

Interpretación:

- En esta pregunta los resultados no fueron muy alentadores ya que el 54% de los encuestados prefieren recurrir a empresas consultoras, seguido por el grupo de expertos independientes con un 35% y en última posición están las unidades educativas apenas con un 5%. Lo que significa que las Universidades aún no están bien posicionadas en este tipo de servicios, o no son muy valoradas por los demandantes.
- Esta brecha representa una oportunidad en el mercado, tomando en cuenta que este número puede estar justificado por la escasa competencia en este segmento. Por el lado de expertos independientes, se podrían formular estrategias de expansión de mercado ya que a pesar de la representatividad es un segmento que al momento se encuentra poco consolidado.

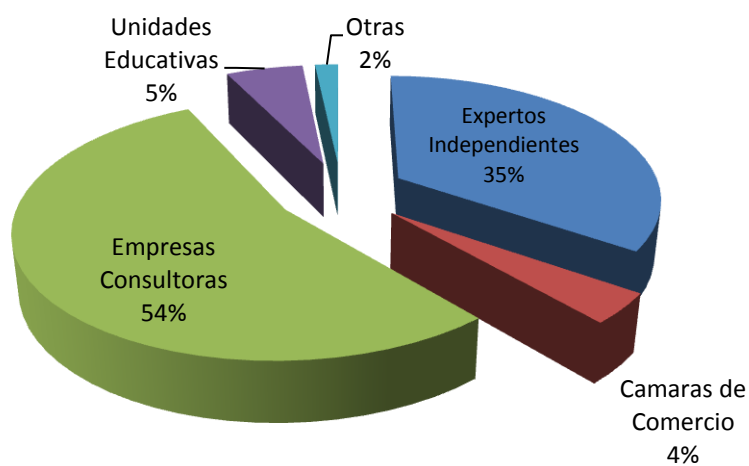
Tabla No.44
MATRIZ DE RESULTADOS No.5

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Expertos Independientes	62	35%
Cámaras de Comercio	7	3%
Empresas Consultoras	97	54%
Instituciones Educativas	10	6%
Otras	3	2%
TOTAL RESPUESTAS	179	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.29
PREFERENCIA DE EJECUTORES



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 6:**TEMAS CON MAYOR DEMANDA.**

¿En cuál de los siguientes ámbitos su compañía ha contratados Servicios de Consultoría? Escoger todas las opciones que se le vengan a la mente

Interpretación:

- Se identificaron varias opciones de estudios en diferentes áreas, las cuales aportarán una idea clara de cuáles son los servicios donde se deberá enfocar la Coordinación de Extensión de la FCAC para promover sus servicios
- Para determinar cuáles de estas son las de mayor demanda por los encuestados se realizaron 2 evaluaciones; una por opciones de estudios y otra por áreas de especialización.
- En términos generales, empresa grandes recurren con mayor frecuencia a Consultorías en: Marketing, Talento Humano, Administración y Productividad.

Tabla No.45
MATRIZ DE RESULTADOS No.6

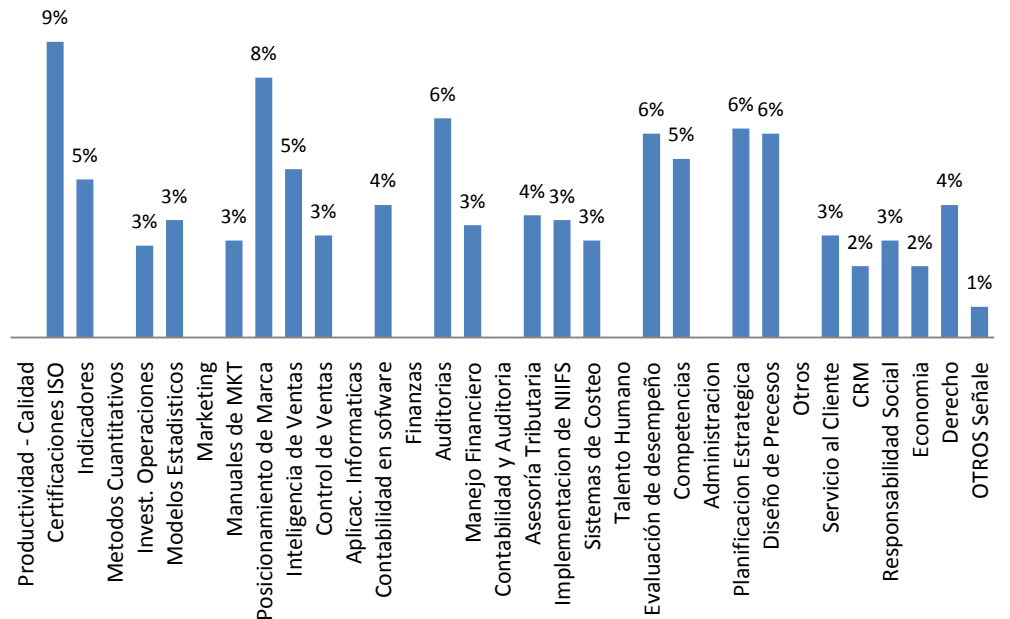
Área y Estudios	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Porcentaje por Área
Productividad - Calidad			
Certificaciones ISO	58	9%	13%
Indicadores	31	5%	
Métodos Cuantitativos			
Investigación de Operaciones	18	3%	6%
Modelos Estadísticos	23	3%	
Marketing			
Manuales de MKT	19	3%	18%
Posicionamiento de Marca	51	8%	
Inteligencia de Ventas	33	5%	
Control de Ventas	20	3%	
Aplica. Informáticas			
Contabilidad en software	26	4%	4%
Finanzas			
Auditorías	43	6%	10%
Manejo Financiero	22	3%	
Contabilidad y Auditoria			
Asesoría Tributaria	24	4%	10%
Implementación de NIIFS	23	3%	
Sistemas de Costeo	19	3%	
Talento Humano			
Evaluación de desempeño	40	6%	11%
Competencias	35	5%	
Administración			
Planificación Estratégica	41	6%	12%
Diseño de Procesos	40	6%	

Otros			
Servicio al Cliente	20	3%	15%
CRM	14	2%	
Responsabilidad Social	19	3%	
Economía	14	2%	
Derecho	26	4%	
OTROS Señale	6	1%	
Total	665	100%	

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

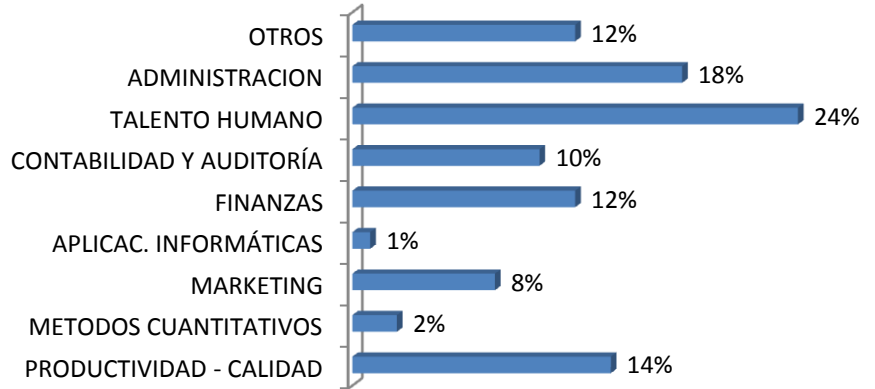
Gráfico No.30
ESPECIALIDADES CON MAYOR DEMANDA



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

- Se pudo observar que los Servicios con mayor demanda son las certificaciones ISO con un 9% seguido de Posicionamiento de Marca con 8% y un poco más rezagados, temas de auditoría, Planificación Estratégica, Diseño de procesos y Evaluación & Desempeño con un 6%.
- En función de estos resultados se evaluará integralmente las fortalezas y debilidades en estas áreas de conocimiento para corregirlas o reforzarlas, de tal manera que al momento de hacer la promoción, la percepción de calidad sea un factor crítico de éxito.
- En relación a las áreas que contratan con mayor frecuencia Servicios de Consultoría, se puede concluir que al igual que en niveles de especialización, la tendencia se mantiene, liderada por departamentos de Marketing con 18%, seguido de Otros con 15% (varias opciones en su agrupación), y un poco más atrás Productividad y Calidad con un 13% y Administración con 12%. Esto confirma las principales áreas en las cuales se deberá enfocar el plan de Promoción.

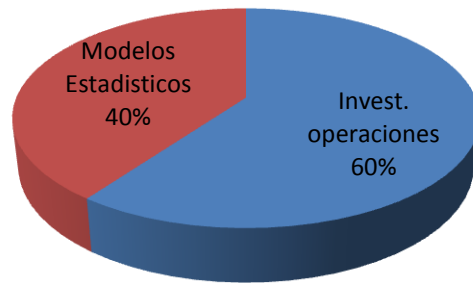
Gráfico No.31
ÁREAS CON MAYORES NIVELES DE
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

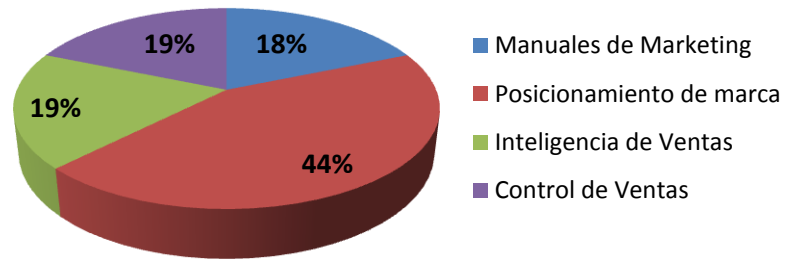
- Para cada área de especialización se obtuvieron los siguientes niveles de aceptación a los estudios propuestos:

Gráfico No.32
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN MÉTODOS
CUANTITATIVOS



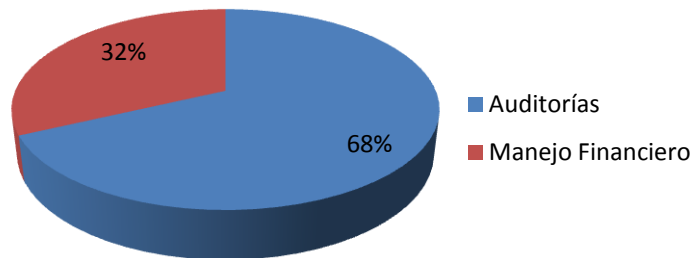
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.33
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN MARKETING



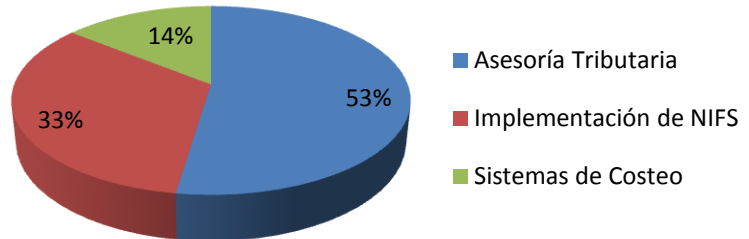
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.34
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN FINANZAS



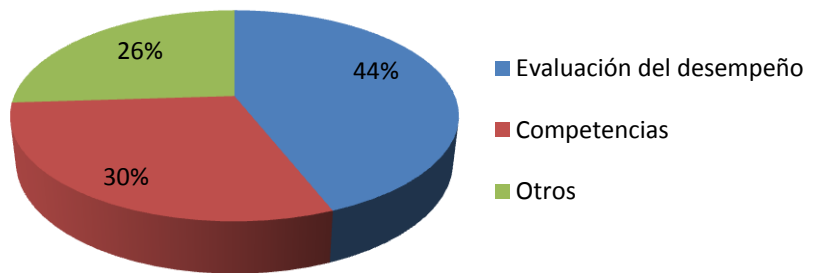
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.35
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



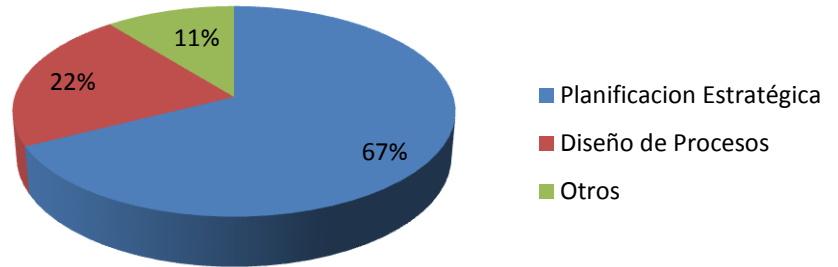
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.36
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN TALENTO
HUMANO



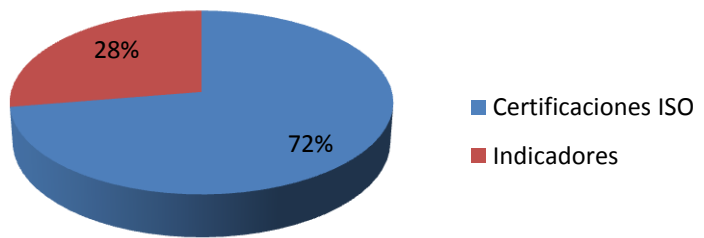
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.37
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN
ADMINISTRACIÓN



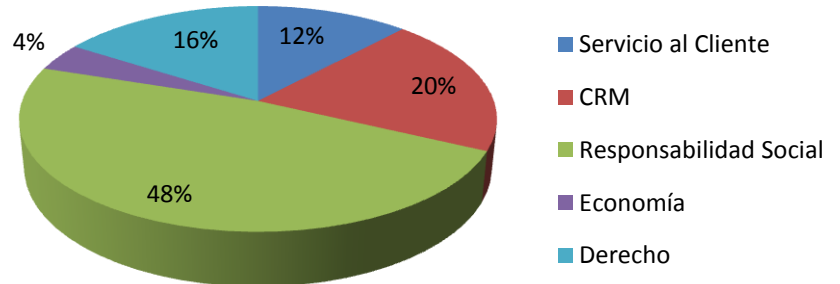
Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.38
ACEPTACIÓN CONSULTORÍA EN
PRODUCTIVIDAD-CALIDAD



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.39
ACEPTACIÓN OTRAS ESPECIALIDADES



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 7:

NIVEL DE POSICIONAMIENTO

Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría.

Interpretación:

- Deloitte & Touch, Ernst & Young y Price Waterhouse, consultoras ubicadas entre las 4 más grandes a nivel mundial, encabezan el posicionamiento en la ciudad de Quito.

- En esta pregunta fueron citadas una gran variedad de empresas consultoras, las cuales condensan prácticamente el 30% del total, lo cual refleja la extensión de especialidades y proveedores calificados en el medio para este tipo de Servicios.

Tabla No.46
EMPRESAS CONSULTORAS CON MEJOR
POSICIONAMIENTO

Pos	Firma	% TOM
1	Deloitte & Touch	13%
2	Ernst & Young	10%
3	Price Waterhouse	9%
4	Team Builders	6%
5	IPSA	5%
6	Bureau Veritas	4%
7	Samper Head Hunting	4%
8	Tata Consulting	3%
9	KPMG	2%
10	Grupo Spurrier	2%
11	Wood Mackenzie	1%
12	Novatech	1%
13	Estrategium	1%
14	CCR	1%
15	MRI	1%
Otras		37%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 8:**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EMPRESAS CONSULTORAS**

¿Qué atributos considera importantes para una firma de Consultoría?

Interpretación:

- A partir de esta pregunta se pudo observar que el principal atributo buscado por clientes de Consultoría es la calidad de servicio obteniendo el 49% de valoración (5). Seguido por el prestigio de la firma prestigio con un 15%.
- El atributo de menos valoración fue el precio con un 31% de valoración 1.
- Los resultados demuestran que las empresas demandantes buscan calidad en el servicio y el respaldo de una marca de prestigio, por lo cual no siempre el precio es un factor decisivo para elegir una u otra opción. Otro atributo que tuvo una valoración intermedia fue personal de excelencia lo cual se suma y complementa a calidad en el servicio y prestigio.

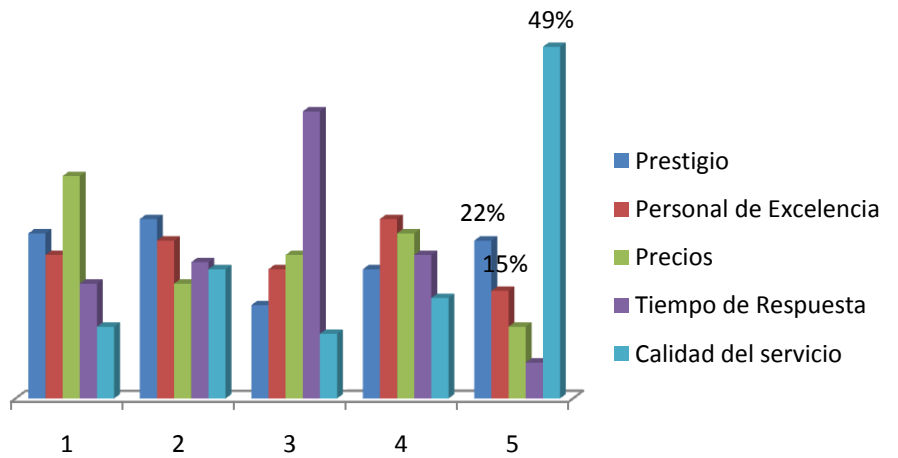
Tabla No.47
MATRIZ DE RESULTADOS No.7

Atributos	1	2	3	4	5
Prestigio	23%	25%	13%	18%	22%
Personal de Experiencia	20%	22%	18%	25%	15%
Precios	31%	16%	20%	23%	10%
Tiempo de Respuesta	16%	19%	40%	20%	5%
Calidad del servicio	10%	18%	9%	14%	49%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.40
FACTORES DE ÉXITO PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 9:

MEDIOS DE PROMOCIÓN

¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

Interpretación:

- A través de esta pregunta se pudo establecer los medios más usados actualmente para difundir opciones de consultoría. La información recabada en esta etapa del cuestionario dará la pauta para estructurar el plan de Promoción de tal manera que la llegada al cliente sea completamente efectiva.
- De acuerdo a los resultados se puede concluir que las empresas demandantes reciben información a través de Contacto y Referencia en un 25% de los casos, seguido por Internet con 20% y Mailing con 19%. Medios como publicaciones en revistas y periódicos también alcanzaron un porcentaje importante. 17%.

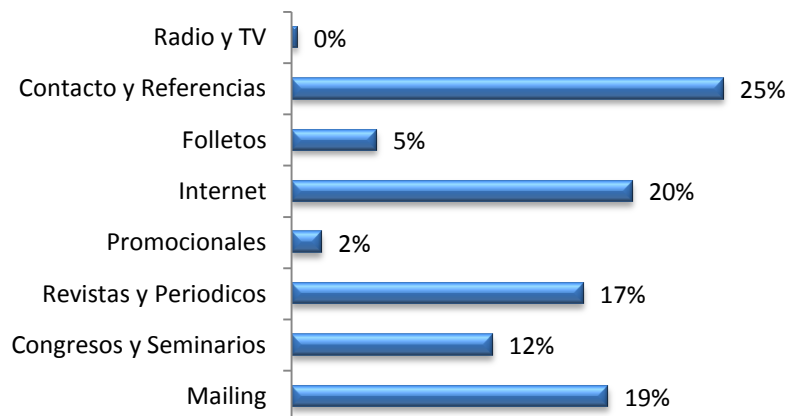
Tabla No.48
MATRIZ DE RESULTADOS No.8

Medio	Respuestas	%
Mailing	52	19%
Congresos y Seminarios	33	12%
Revistas y Periódicos	48	17%
Promocionales	5	2%
Internet	56	20%
Folletos	14	5%
Contacto y Referencias	71	25%
Radio y TV	1	0%
Total	280	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.41
MEDIOS UTILIZADOS PARA LA PROMOCIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 10:**PREFERENCIAS PARA PROMOCIÓN DE SERVICIOS**

¿En su opinión cuál es el medio más efectivo para promocionar este tipo de Servicios?

Interpretación:

- Los resultados de esta pregunta fueron bastante interesantes ya que la opción de mayor elección lanzó una opción que no había sido considerada inicialmente en el cuestionario original. La información virtual; mailing e internet son dos de los medios más eficaces seguido por contactos y referencias.

Tabla No.49
MATRIZ DE RESULTADOS No.9

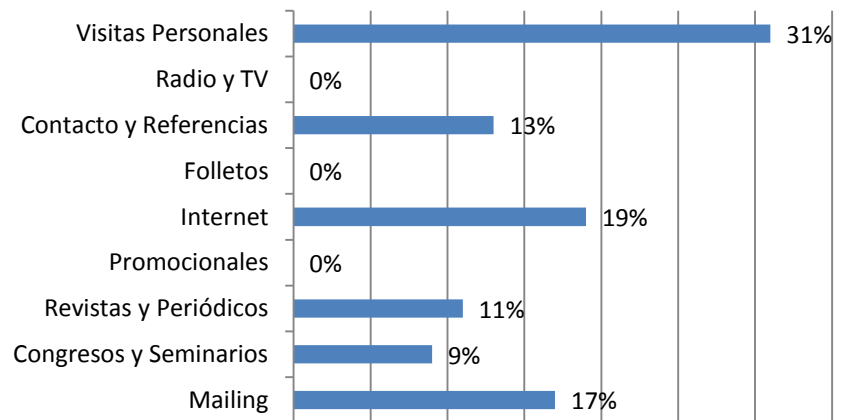
Medio	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Mailing	15	17%
Congresos y Seminarios	8	9%
Revistas y Periódicos	10	11%
Promocionales	0	0%
Internet	17	19%
Folletos	0	0%
Contacto y Referencias	11	13%
Radio y TV	0	0%
Visitas Personales	27	31%
Total	88	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

- Como se puede observar la opción de mayor elección no fue una de las opciones consideradas en la pregunta anterior; sin embargo, la opción de visitas directas alcanzó un 31%, superando a medios tradicionales como contactos, mailing, revistas e Internet, que habían tenido mayor aceptación en la pregunta anterior. De acuerdo a la información recabada se puede concluir que las empresas demandantes esperan tener un contacto más cercano con la compañía que busca ofertar sus servicios.

Gráfico No.42
MEDIOS CON MAYOR PREFERENCIA PARA
PROMOCIÓN DE SERVICIOS



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 11:**CONTRATACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN**

¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría?

Interpretación:

- Se pudo observar que la mayoría de los encuestados respondió que la gerencia es el encargado de la decisión para contratación de servicios de consultoría, sea directamente o por medio de una aprobación a la persona que delega para este trabajo.
- El resultado fue 73% Gerencia; 24% jefatura y apenas un 2% de las empresas consultadas dependen del departamento de compras
- Otra de las opciones que se recabaron tiene que ver con negociaciones regionales para cierto tipo de estudios, con empresas que están presentes en los mismos países que el contratante, o que logran dar el servicio para varios países.

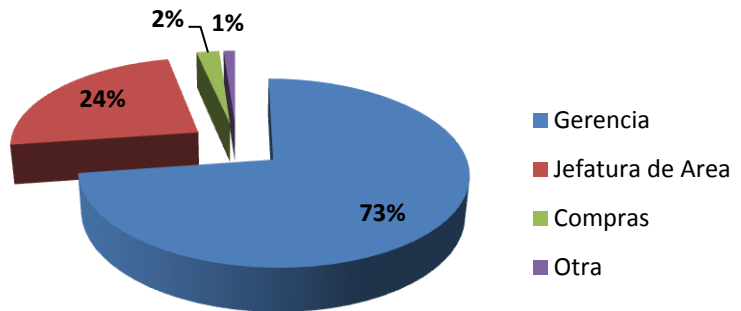
Tabla No.50
MATRIZ DE RESULTADOS No.10

Área	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Gerencia	64	73%
Jefatura de Área	21	24%
Compras	2	2%
Otra	1	1%
Total	88	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.43
PODER DE DECISIÓN PARA CONTRATACIÓN
DE CONSULTORÍAS ADMINISTRATIVAS



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 12:**CONTRATACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN EN EMPRESAS PÚBLICAS**

(Solo en caso de que se encuentre vinculado(a) a una empresa pública) ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría? Escoger una de las opciones

Interpretación:

- Esta pregunta fue direccionada a empresas del sector público, y arrojó una estimación más clara de cuanto representa este tipo de compañías dentro del mercado total de Servicios de Consultoría para temas Administrativos, con aproximadamente un 14% del total.
- Tomando en cuenta que en este tipo de compañías el proceso de contratación es diferente al de una privada, los resultados obtenidos permitirán orientar el plan de promoción a este tipo de necesidades.
- En empresas públicas el proceso de contratación más común es la Subasta Inversa con un 54%, seguido de licitaciones públicas con 31%, quedando como último recurso la contratación directa con un 15%.

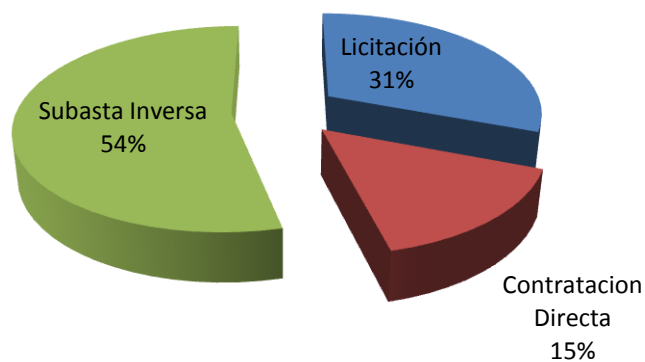
Tabla No.51
MATRIZ DE RESULTADOS No.11

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Licitación	4	33%
Contratación Directa	2	17%
Subasta Inversa	6	50%
TOTAL RESPUESTAS	12	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.44
CONTRATACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN EN EMPRESAS PÚBLICAS



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 13:**INTERÉS POR CONSULTORÍA A NIVEL
UNIVERSITARIO**

¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios?

Interpretación:

- Del total de encuestas validas, un 22% del total de encuestados asegura tener conocimiento de oferta de Servicios de Consultoría de Universidades y otros Centros de Educación Superior.
- El 78% restante desconoce este tipo de proveedores, lo cual representa una oportunidad importante de crecimiento de acuerdo a un Plan de Promoción adecuado que permita estructurar una ventaja sobre las demás universidades que ofrezcan servicios de consultoría en particular.
- Dentro de los encuestados que afirman tener conocimiento de Universidades que trabajen en actividades de Extensión para Consultoría, estas fueron las opciones con más menciones: Universidad San Francisco; Pontificia

Universidad Católica; Escuela Superior del Ejército;
Escuela Politécnica del Ecuador y Universidad de Loja

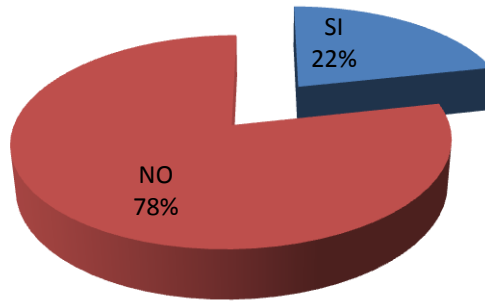
Tabla No.52
MATRIZ DE RESULTADOS No.12

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	19	22%
NO	69	78%
TOTAL RESPUESTAS	88	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.45
INTERÉS POR CONSULTORÍA A NIVEL
UNIVERSITARIO



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Pregunta 14:

INTERÉS DE CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC.

¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Interpretación:

- El resultado de esta pregunta es aceptable para la Coordinación de Extensión, tomando en cuenta la intención favorable de contratación de servicios de consultoría bajo la marca PUCE. Un 52% de los encuestados probablemente lo contratarían, mientras que un 14% definitivamente lo haría.
- Un 25% de las empresas afirman estar indecisos, porcentaje que podría ser menor en base a una Promoción bien dirigida. Por otro lado es interesante saber que apenas un 9% de empresas no contrataría a la PUCE para que les brinde este servicio.

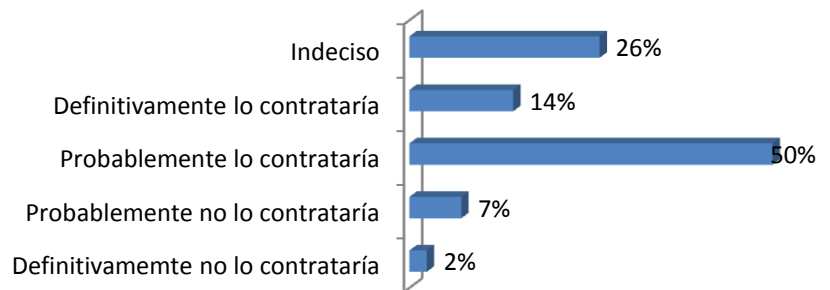
Tabla No.53
MATRIZ DE RESULTADOS No.13

Opciones de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Definitivamente no lo contrataría	2	2%
Probablemente no lo contrataría	6	7%
Probablemente lo contrataría	42	50%
Definitivamente lo contrataría	12	14%
Indeciso	22	26%
TOTAL RESPUESTAS	84	100%

BASE: TOTAL ENTREVISTADOS (113)

Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.46
INTERÉS DE CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC.



Fuente: Investigación de Mercados B₂B, Etapa Cuantitativa
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

2.2.2.6 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa

De acuerdo a los resultados obtenidos para las variables analizadas, las mismas que fueron confrontadas con el estudio de Marketing Advice, se pudieron detectar las siguientes tendencias:

Tamaño:

- Existe una tendencia alta en el acceso Servicios de Consultoría compañías grandes de la ciudad de Quito, las cuales en promedio realizan como mínimo 3 estudios por año en áreas administrativas por lo cual la demanda es alta y existe una oportunidad de mercado atractiva para la oferta de estos servicios.
- El nivel de desembolso por estudio de Consultoría es otro de los elementos de atractivo para este tipo de servicios tomando en cuenta que estos superan los 5.000 dólares.
- El estudio de Marketing Advice estableció una tarifa promedio de USD 22,81, dato que complementa a la información recopilada en esta Investigación. Según esta fuente, el promedio del presupuesto anual de asesoría para

compañías grandes es de 12.895 dólares; sin embargo, se pudo comprobar que este valor está alejado de la realidad tomando en cuenta que el presupuesto por área está entre el rango de USD 8.000 y 15.000, y se realizan como mínimo 2 consultorías por año.

Áreas demandadas:

- Se identificaron varias opciones de estudios en diferentes áreas como Marketing, Talento Humano, Administración y Productividad; sin embargo no existe una tendencia específica hacia una especialidad en particular ya que las Consultorías difieren de acuerdo tipo de industria, alcance y necesidades de información de las empresas demandantes
- Dentro de estas áreas, los Servicios con mayor demanda son: Certificaciones ISO; Estudios de Posicionamiento de Marca; Auditoría, Planificación Estratégica, Diseño de Procesos y Evaluación del Desempeño.
- De acuerdo al estudio de Marketing Advice, se confirmó que las especialidades de Talento Humano, Marketing y Ventas son las más demandadas en el mercado. A pesar de que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE no cuenta con una especialización en

Recursos Humanos, este campo representa una oportunidad interesante de crecimiento para proyectos de Consultoría.

Factores de éxito:

- Los resultados demuestran que las empresas demandantes buscan calidad en el servicio y el respaldo de una marca de prestigio como requerimientos base para este tipo de servicios, complementado por la presencia de personal de alta trayectoria y conocimiento del medio.
- Los precios son otro elemento decisivo para los Servicios de Consultoría, a pesar del alto nivel de desembolso propio del mercado de acuerdo a la variedad de especialidades existentes y el nivel de complejidad presente en cada Servicio.
- Los resultados alcanzados en ambos procesos investigativos confirman que el prestigio y la calidad de Servicio son los principales atributos que un proveedor de Consultoría debe tener, por lo que se cual también se pudo comprobar que la principal vía de acceso a este tipo de Servicios es a través de Expertos Independientes.

Medios de promoción

- De acuerdo a la información recopilada, los medios con mayor aceptación para promover eficazmente este tipo de servicios son: Contactos y Referencias; Manejo de medios virtuales, y Presencia en publicaciones especializadas.
- Se pudo establecer que estrategias de relacionamiento directo mediante la gestión adecuada de una fuerza de ventas es un canal de llegada importante, en comparación con otros medios tradicionales.
- El estudio de Marketing Advice no abordó esta variable; sin embargo evaluó el atractivo de otros elementos complementarios al Servicio de Consultoría tales como Diagnóstico de necesidades de mejoramiento, aplicación de software y capacitación, los cuales podrán ser considerados en este Plan de Promoción.

Atractivo Servicios de Consultoría, Coordinación de Extensión de la FCAC.

- En comparación con otras fuentes de Consultoría como expertos independientes y empresas consultoras, las instituciones de educación superior no tienen suficiente aceptación al momento, lo cual refleja un bajo nivel de

posicionamiento en el medio, o desconfianza por parte de las empresas a la ejecución de Servicios Profesionales por parte de Universidades.

- Se pudo identificar un nivel de aceptación mayoritario de la Pontificia Universidad Católica frente a otras instituciones de educación superior, lo cual representa una oportunidad de mercado importante para la PUCE en esta línea de Servicios.
- Tanto el estudio de Marketing Advice, como la presente Investigación de Mercados confirman la resistencia del mercado a contratar servicios de Consultoría ofertados por Universidades; así mismo ambos estudios coinciden en la aceptación de la Universidad Católica como fuente de asesoría en aquellos clientes abiertos a trabajar con este tipo de ofertantes de Consultoría..

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MARKETING

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

De acuerdo a la información recabada durante la fase exploratoria, y los principales hallazgos de la investigación de mercado tanto para oferta como demanda, se estructuró un plan de Marketing, como base para el plan de Promoción de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC.

3.1.1 Evaluación de Factores Externos

3.1.1.1 Oportunidades

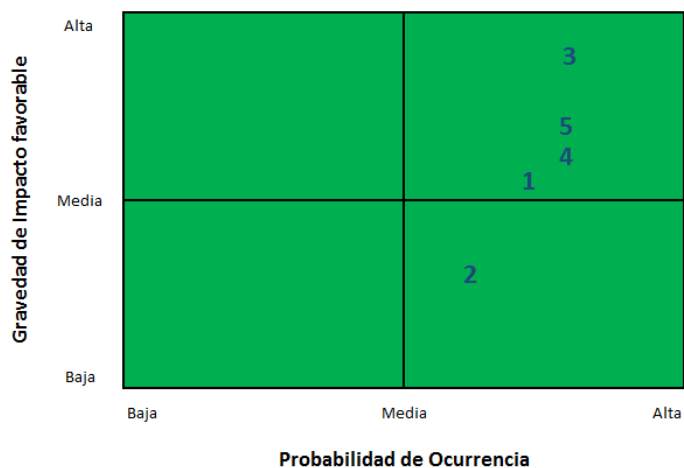
Tabla No.54
MATRIZ DE OPORTUNIDADES

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Gravedad de Impacto Favorable	Probabilidad de Ocurrencia	PUNTAJE PONDERADO
Oportunidades	(1)	(2)	(3) = (1) x (2)
1. Incremento en demanda de servicios	3	3.5	12
2. Situación actual en la industria.	2	3	6
3. Percepción Consumidor.	4.5	4	18
4. Nuevos nichos de mercados	3.5	4	14
5. Alianzas estratégicas	3.8	4	15.2
TOTAL	100%		

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.47
DIAGRAMA DE OPORTUNIDADES



Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.1.1.2 Amenazas

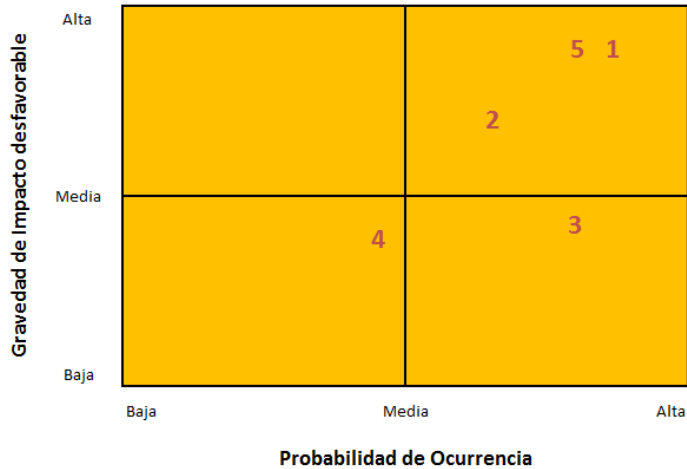
Tabla No.55
MATRIZ DE AMENAZAS

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Gravedad de Impacto Desfavorable	Probabilidad de Ocurrencia	PUNTAJE PONDERADO
Amenazas	(1)	(2)	(3) = (1) x (2)
1. Regulaciones, marco jurídico	4.5	4.5	18
2. Presencia de Servicios sustitutos	3.5	3	10.5
3. Desarrollo de nuevas tecnologías	2	4	8
4. Crecimiento de mercado internacional	3	2	6
5. Sensibilidad a precios en la industria.	4.5	4	18
TOTAL	100%		

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.48
DIAGRAMA DE AMENAZAS



Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.1.2 Evaluación de Perfil Competitivo frente a Competidores

Se realizó una evaluación de la compañía frente a cada uno de los competidores en base a la información recopilada en la caracterización individual. Esta información fue cruzada con los resultados de percepción del cliente acerca de los factores críticos para un servicio de consultoría, según las Calificaciones obtenidas para cada uno de ellos en la etapa cuantitativa de la Investigación de Mercado B₂B. Finalmente se hizo una ponderación de las variables estudiadas de tal manera que quede clara la posición de la Coordinación frente a otros competidores.

Tabla No.56
MATRICES DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO (%)	COORD. EXT FCAC		USFQ		ESPE		UDLA	
			CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
			(1)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)
1	Calidad del servicio	49%	4,5	2,2	4,5	2,2	2,8	1,4	1,3	0,7
2	Prestigio	22%	5,0	1,1	4,5	1,0	4,3	1,0	3,7	0,8
3	Personal de Excelencia	15%	4,5	0,7	5,0	0,8	3,5	0,5	4,5	0,7
4	Precios	10%	2,0	0,2	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
5	Tiempo de Respuesta	5%	2,0	0,1	5,0	0,3	3,5	0,2	4,5	0,2
TOTAL		100%		4,3		4,6		3,4		2,8

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO (%)	COORD. EXT FCAC		UTPL		UTE		U.DEL PACIFICO	
			CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
			(1)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)
1	Calidad del servicio	49%	4,5	2,2	3,8	1,9	3,7	1,8	3,2	1,6
2	Prestigio	22%	5,0	1,1	4,5	1,0	3,7	0,8	3,7	0,8
3	Personal de Excelencia	15%	4,5	0,7	5,0	0,8	4,0	0,6	3,5	0,5
4	Precios	10%	2,0	0,2	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
5	Tiempo de Respuesta	5%	2,0	0,1	5,0	0,3	4,0	0,2	3,5	0,2
TOTAL		100%		4,3		4,3		3,8		3,5

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO (%)	COORD. EXT FCAC		UPN		U.CENTRAL		U.SALESIANA	
			CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
			(1)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)
1	Calidad del servicio	49%	4,5	2,2	2,7	1,3	3,0	1,5	2,8	1,4
2	Prestigio	22%	5,0	1,1	4,7	1,0	4,5	1,0	4,0	0,9
3	Personal de Excelencia	15%	4,5	0,7	3,0	0,5	4,0	0,6	3,5	0,5
4	Precios	10%	2,0	0,2	4,0	0,4	3,0	0,3	3,0	0,3
5	Tiempo de Respuesta	5%	2,0	0,1	3,0	0,2	2,0	0,1	2,5	0,1
TOTAL		100%		4,3		3,3		3,5		3,2

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO (%)	COORD. EXT FCAC		PricewaterhouseCoopers		Deloitte & Touche		Ernst & Young	
			CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PONDERADO
			(1)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)	(3) = (1) x (2)	(2)
1	Calidad del servicio	49%	4,5	2,2	3,8	1,9	4,8	2,4	4,3	2,1
2	Prestigio	22%	5,0	1,1	4,0	0,9	4,0	0,9	4,0	0,9
3	Personal de Excelencia	15%	4,5	0,7	4,5	0,7	5,0	0,8	5,0	0,8
4	Precios	10%	2,0	0,2	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
5	Tiempo de Respuesta	5%	2,0	0,1	4,5	0,2	5,0	0,3	5,0	0,3
TOTAL		100%		4,3		4,1		4,6		4,4

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdoba

3.1.3 Evaluación de Factores Internos

Tabla No.57
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	DEBILIDADES	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN (Peso de cada Actividad)	PUNTAJE PONDERADO (F - D) x PD
Actividades Primarias	Logística Interna	1.Procesos bien definidos dentro de la Coordinación de Extensión de la FCAC	5	1 Estructura PUCE	2	15%	0.45
	Operaciones	2.Experiencia	4	2.Capacidad de gestión limitada 3. Dificultades de financiamiento	5	20%	-0.20
	Logística Externa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Ventas y Marketing	3.Portafolio de servicios diversificado y posicionado	2	5.Modalidades poco atractivas 6.Falta de un Plan de Mk y Ventas	4	20%	-0,40
	Servicio Post-venta	4. Base de datos y alianzas estratégicas FCAC.	2	7. No existe un proceso de seguimiento a proyectos realizados	3	5%	-0.05
Actividades de Apoyo	Infraestructura	5. Infraestructura completa, bienes intangibles (Marca PUCE)	5	8. Falta de lineamientos para uso de marca.	1	12%	0.48
	Recursos Humanos	6. Capital humano altamente capacitado.	4.5	8. Figura de consultoría no reconocida a nivel Universidad.	3	23%	0.345
	Tecnología e Innovación	7.Apertura para ejecución de nuevos proyectos	3	4. Incertidumbre en proyectos de alto riesgo.	4	5%	-0.05
	Abastecimiento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TOTAL:						100%	0.575 / 5

Fuente: Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.1.4 Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales bien ubicados en importantes sectores empresariales. • Alianzas con entidades gubernamentales, organismos internacionales y ONG. • Reposicionamiento de la marca PUCE a nivel país, a través de procesos de certificación internos., versus otros centros de Educación Superior. • Demanda creciente de Servicios Profesionales de Consultoría en pequeñas y grandes empresas, diversificación de Servicios. • Transparentización de organismos de contratación pública, mayor acceso a ofertas y concursos de merecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco jurídico, panorama político cambiante a nivel país. • Nueva Ley de Educación Superior restringe la autonomía de las universidades para este tipo de proyectos. • Mercado cerrado, hegemonía de firmas mundiales. • Consultores independientes buscan abrirse espacio. • Nuevas tecnologías facilitan el acceso a nuevas fuentes de información, bancos de datos y portales especializados en campos administrativos.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de primer nivel. Bienes intangibles, marca PUCE se encuentra altamente posicionada al igual que la FCAC. • Portafolio de servicios de Consultoría totalmente diversificado y posicionado en comparación con otras Universidades locales. • Capital humano experimentado, docentes y profesionales con reconocida trayectoria en empresas propias y privadas, capaces de atender cualquier tipo de exigencia. • Apertura para la ejecución de nuevas propuestas, la Unidad de Extensión de la FCAC está en “Pie de Lucha” • Los 5 años de experiencia, y más de 40 proyectos realizados en Consultoría avalan el trabajo y la calidad de servicios de la FCAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura interna de la PUCE rígida y conservadora. Inercia institucional. • No existe una figura de consultoría que avale las actividades de los docentes. Funciones de docencia no están alineadas con las de consultoría, disponibilidad de tiempo limitada. • Modalidades poco atractivas y poco ajustables al mercado. • Discordancia entre PUCE y unidades académicas, capacidad de gestión limitada. • Incertidumbre en proyectos de alto riesgo que son sometidos a concursos públicos y licitaciones.

3.2 SEGMENTACIÓN Y DEFINICIÓN DEL MERCADO META

3.2.1 Identificación de Variables de Segmentación.

El comportamiento B₂B característico en este tipo de servicios, implica una segmentación particular de mercado. El punto de partida es establecer una base de variables específicas o “a la medida” que permitan efectuar una subdivisión apropiada, a diferencia de los criterios que se utilizan para segmentos B₂C.

“Esto lleva a que el proceso de segmentación, siempre polémico dentro de la empresa B₂B, adopte con frecuencia segmentos demográficos equivocados o superficiales. La segmentación de este tipo de mercados ha sido un elemento de frustración para muchas empresas B₂B. La causa es la dificultad en encontrar la variable o criterio segmentador adecuado para el contexto de la empresa.”³⁰

Según Jean-Jacques Lambin, las principales variables para segmentar negocios de mercados B₂B son las siguientes:

³⁰ MIC CONSULTING. (2010), [http://www.mic-consulting.cl/servicios_detalle.php?cod=22], **Segmentación de Mercados Industriales**

Gráfico No.49
BASE PARA SEGMENTAR NEGOCIOS DE MERCADOS B₂B

VARIABLES OPERATIVAS	DEMOGRAFICA	ESTRATEGIAS DE COMPRA	FACTORES SITUACIONALES	CARACTERISTICAS PERSONALES
Tecnología	Industria	Organización de la función de compra	Urgencia	Similitud comprador - vendedor
Situación de usuario / no usuario	Tamaño de la compañía	Estructura del poder	Aplicación específica	Actitudes hacia el riesgo
Capacidades de los clientes	Ubicación	Naturaleza de las relaciones existentes	Tamaño del pedido	Lealtad
		Políticas de compra generales		
		Criterios de compra		

Fuente: Jean Jacques Lambin, Marketing Estratégico,
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.2.2 Descripción de Variables de Segmentación.

De acuerdo a la caracterización obtenida en la Investigación de Mercado de los usuarios de servicios de Consultoría en la ciudad de Quito, se detectaron los siguientes comportamientos y tendencias agrupadas según la base de segmentación para mercados B₂B.

3.2.2.1 Por Estrategias de Compra

Políticas y Criterios de Compra:

Organizaciones que cuentan con políticas y procedimientos formales para la adquisición de servicios externos. Las consultorías se realizan de acuerdo a una planificación anual, por lo que cuentan con un presupuesto ya asignado y una temática definida.

Estructura del Poder

En empresas privadas, la decisión generalmente recae en la alta gerencia conjuntamente con el área solicitante. El área de compras cumple un papel de acompañamiento. En el caso de empresas públicas, los procesos son realizados a través de licitaciones en la mayoría de casos, o contrataciones directas y subastas inversas en menor medida.

Factores decisivos: Precios y Prestigio de la Firma de Consultoría.

3.2.2.2 Factores Situacionales

Urgencia:

Compañías que se ven obligadas a recurrir a servicios profesionales ante una eventualidad; por ejemplo una crisis financiera, una reforma legal o una demanda inesperada.

Factor decisivo: Tiempos de Respuesta.

Aplicación Específica:

Organizaciones que tienen necesidades de Consultoría por circunstancias específicas como un proceso de certificación ISO; lanzamientos de productos, reestructuración de un área. Los ámbitos más demandados son los relacionados con Calidad, Asesoría Tributaria y Planificación Estratégica.

Factor decisivo: Prestigio de la Firma Consultora, Personal de Experiencia

Alcance del estudio:

El ámbito del estudio tiene un enfoque más puntual. El grado de especialización obliga a que el proveedor de servicios sea más calificado en el medio.

Factores decisivos: Personal de Experiencia, Calidad de Servicio

3.2.2.3 Factores Demográficos:

Industria:

Hay 2 grandes grupos bien definidos de acuerdo al giro económico del negocio: por un lado las empresas privadas en las cuales se identifican 3 subgrupos: Servicios, Manufactura y Comercio; y por otro las Instituciones Públicas.

Adicional a estos grupos existen compañías de carácter mixto, y por lo general pertenecen al sector público pero con la particularidad de que su manejo tiene absoluta autonomía.

Tamaño de la compañía:

Empresas grandes con más de 40 empleados. Operan con capital extranjero, y generalmente la estructura es jerarquizada, la misma que en promedio tiene 4 áreas bien definidas: administrativas y de soporte; ventas y mercadeo; finanzas, y operaciones.

La toma de decisiones recae en niveles gerenciales. En el caso de las compañías públicas, esta tendencia también se mantiene debido a las pesadas estructuras que hacen que la toma de decisiones sea extremadamente lenta. El ámbito de las funciones por otro lado,

está vinculado a actividades más técnicas por lo que el plano administrativo pasa a un segundo lugar.

Ubicación:

Sector Centro-Norte del Distrito Metropolitano de Quito. En el caso de las privadas, cuentan con sucursales y oficinas en otras ciudades del país a diferencia de las empresas públicas que en su gran mayoría operan en la capital.

3.2.3 Identificación de Perfiles

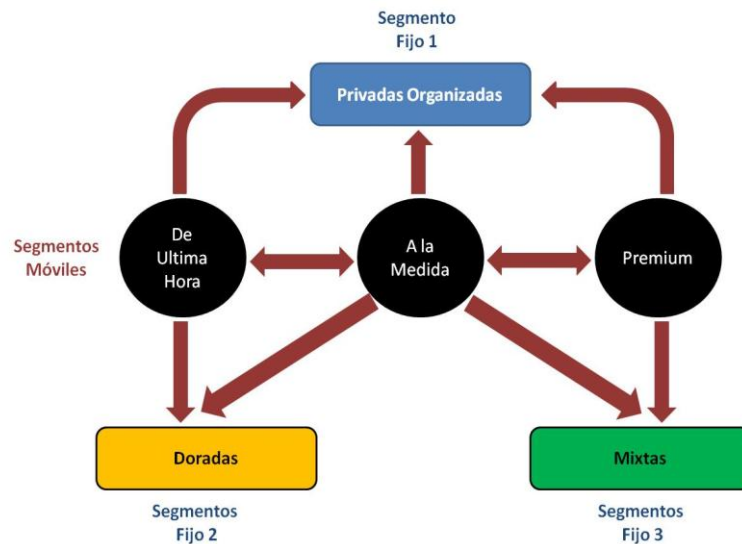
Según las variables de segmentación seleccionadas, y la descripción realizada de los consumidores en función de cada una de ellas, se dividió el mercado potencial en 2 segmentos fijos y 3 móviles, como se puede ver en el Gráfico No.50.

“Un mercado fragmentado como el de Servicios de Consultoría presenta características dispersas, con muchas particularidades dependiendo del ámbito del mismo; lo que implica que para tener suceso es indispensable contar con un entendimiento completo de perfiles y patrones de los consumidores. La estructura de segmentos fijos y móviles es un sistema modular que tiene como principal objetivo crear valor para el cliente de una manera más personalizada aumentando la rentabilidad del servicio o producto ofertado, a través de un proceso de cruce de variables adecuado

que permita identificar generadores o impulsores para cada uno de los segmentos seleccionados.”³¹

Este tipo de segmentación es ventajosa para estructurar un plan de promoción eficaz. El contar con una caracterización más depurada de los principales grupos objetivo, permitirá atacar con mayor efectividad a las empresas demandantes que presenten ese tipo de atributos. La comunicación estará mejor canalizada de acuerdo a necesidades y circunstancias específicas; y a futuro, dependiendo del nivel de desarrollo que presenten, los segmentos móviles podrán constituirse como principales.

Gráfico No.50
PERFILES IDENTIFICADOS



Fuente: Apuntes de Clase. Décimo Nivel Marketing
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

³¹ Apuntes de Clase. Decimo Nivel Marketing

3.2.3.1 Segmentos Fijos:

“Privadas Organizadas” (84% del total de Empresas Demandantes de Servicios de Consultoría en la Ciudad de Quito)

Empresas privadas grandes ubicadas en el sector norte de la ciudad, su principal giro de negocio son los servicios y el comercio, y en menor escala la manufactura. La contratación de servicios de Consultoría es realizada en base a una planificación anual, y está sujeta a procesos internos y un presupuesto establecido. La toma de decisiones es centralizada en los gerentes de área, y las necesidades de Consultoría van desde temas generales hasta estudios hechos a la medida.

“Doradas” (11% del total de Empresas Demandantes de Servicios de Consultoría en la Ciudad de Quito)

Compañías públicas ubicadas en el sector centro norte de la ciudad, generalmente son instituciones que no cuentan con procesos administrativos claramente definidos, como el caso de la Policía Nacional. Estructura pesada y rígida en lo que respecta a la

contratación de servicios externos; y nivel de acción limitado por las políticas gubernamentales. Las necesidades de Consultoría abarcan temas específicos que involucran un diseño particular para cada licitación.

“Mixtas” (5% del total de Empresas Demandantes de Servicios de Consultoría en la Ciudad de Quito)

Compañías de carácter mixto, y por lo general pertenecen al sector Público pero con la particularidad de que su manejo tiene absoluta autonomía en procesos y un organigrama más ágil, sin embargo, aunque cuentan con un presupuesto limitado. Su ubicación geográfica es en el Norte de Quito y el poder de decisión recae en un director o subsecretario dependiendo de la actividad.

3.2.3.2 Segmentos Móviles:

“De Última Hora”

Organizaciones que por diversos factores requieren un estudio de Consultoría inmediato. Los tiempos de respuesta representan un factor crítico de éxito

“A la medida”

Empresas que buscan trabajos en temas específicos o poco explorados, por lo que la estructura de la Consultoría parte desde cero.

“Premium”

Organizaciones que se ubican dentro de las 50 mayores empresas del país y a nivel económico tienen un poder de decisión importante. Anualmente manejan presupuestos elevados para consultoría y una frecuencia considerable en estudios por año. Este status representa un interesante nivel de atractivo.

3.2.4 Selección de Mercados**3.2.4.1 Evaluación de atractivo de los Perfiles**

La selección de mercados fue realizada en función del nivel de atractivo de los segmentos fijos seleccionados, de acuerdo a la evaluación de las siguientes variables: tamaño, crecimiento, rivalidad existente, frecuencia de consumo y capacidad económica.

Los 3 subsegmentos móviles debido a su poca representatividad no fueron considerados a la par de los fijos; sin embargo, en el plan de promoción serán evaluados para estrategias y planes de acción, tomando en cuenta el nexos con cada uno de los grupos objetivo y las perspectivas de crecimiento a futuro.

Tabla No.58
EVALUACIÓN DE ATRACTIVO DE LOS SEGMENTOS SELECCIONADOS

SEGMENTOS	Análisis de Atractivo						
	Tipo de Segmento	Tamaño	Crecimiento	Rivalidad	Frecuencia Consumo	Capacidad Económica	Total
Privadas Organizadas	FIJO	5	2	3.5	4	4	18.5
Doradas	FIJO	3	4	4	2.5	4.5	17
Mixtas	FIJO	1	2.5	3	3	4	13.5

Criterios de Evaluación:

1. Descartable
2. Poco atractivo
3. Medianamente atractivo
4. Interesante
5. Vale la pena

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.2.4.2 Estrategia de Cobertura

Según los resultados de la evaluación de atractivo de los segmentos, se ejecutará una estrategia de cobertura de Marketing Diferenciado en base a desarrollo o especialización de Producto.

A través de esta estrategia, la empresa abarca una función básica pero trata de atender a los distintos grupos de compradores que se ven implicados en esa función en base a un producto ajustable a cada una de las necesidades. El producto está dirigido a varios segmentos, con ofertas claramente diferenciadas, estableciendo así una reputación firme en el área del producto específico.³²

Gráfico No.51
ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN EN BASE A
ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTO



Fuente: Kotler Philip, Mercadotecnia

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

³² Cfr. KOTLER P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. P. 269- 273

3.2.4.3 Determinación del Mercado Meta:

En base al atractivo de los segmentos y la estrategia de cobertura seleccionada, se determinó que las estrategias de Marketing sean aplicadas a los 2 grupos: “Privadas Organizadas” y “Doradas”

3.2.5 Demanda Potencial

Número de empresas en Quito:

Según los datos de la Superintendencia de Compañías, en la ciudad de Quito existen 632 empresas grandes, y se estima que 270 compañías públicas. (Ver Anexo 5)

Número de áreas por empresa

En función a la Investigación de Mercado para segmentos B₂B, empresas públicas y privadas tienen 3 áreas en promedio.

Frecuencia de contratación de Servicios de Consultoría

La Investigación de Mercados arrojó que en promedio, empresas grandes realizan entre 2 y 3 estudios por año, sin embargo se trabajará con un escenario más realista de 1 estudio anual

Valor promedio de pago:

El valor de desembolso anual en promedio es de USD 7.275. A pesar de que esta información proviene de la Investigación de Mercados, estos valores son aproximados tomando en cuenta la alta variabilidad en precios de acuerdo al tipo de Consultoría, alcance y tipo de cliente. Por lo tanto, para efectos de la estimación de la demanda potencial este valor podría ser tomado como un escenario probable.

Tabla No.59
VALOR ESPERADO DE DESEMBOLSO ANUAL PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Opciones de Respuesta	Promedio	Frecuencia Relativa	Valor Esperado
Sin presupuesto	0	8%	0
Hasta USD 3.000	1.500	17%	255
Entre USD 3.000 y 8.000	5.500	30%	1.650
Entre USD 8.000 y 15.000	11.500	42%	4.830
Más de USD 15.000	18.000	3%	540
VALOR ESPERADO			7.275

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Proyección Estimada de Mercado:

Para la estimación de la demanda potencial en dólares para los Servicios de Consultoría en empresas grandes de la ciudad de Quito, se aplicaron las variables antes mencionadas, en función de la ecuación de la demanda³³

$$D = N \times Q \times P$$

Donde:

D: Demanda Potencial Estimada

N: Total Áreas Demandantes

Q: Frecuencia de contratación de Servicios de Consultoría

P: Valor promedio de pago

Para determinar la demanda en el caso específico de la Coordinación de Extensión de la FCAC, se utilizó la información recabada en la pregunta No. 14 de la Investigación de Mercados B₂B en relación a la intención de contratación en Servicios de Consultoría. En el caso de las empresas que manifestaron una probable intención de contratación se trabajó con una probabilidad del 5% como escenario realista, mientras que en aquellas que definitivamente contratarían se mantuvo la tendencia observada en dicha Pregunta.

³³ Apuntes de Clase. Sexto Nivel Marketing

Tabla No.60
PROYECCIÓN ESTIMADA DE MERCADO

Número de Empresas

PRIVADAS	632
PÚBLICAS	270

Número de áreas por Empresa

PRIVADAS	3
PÚBLICAS	3

Frecuencia anual de Consultorías (No. Consultorías x Año)

PRIVADAS	1
PÚBLICAS	1

Total Áreas demandantes

PRIVADAS	1.896
PÚBLICAS	810

Valor promedio de pago (USD x Estudio de Consultoría)

PRIVADAS	7.275
PÚBLICAS	7.275

Proyección estimada de Mercado (USD Anuales)

PRIVADAS	13.793.400
PÚBLICAS	5.892.750
<i>TOTAL</i>	<i>19.686.150</i>

Proyección Estimada Coordinación de Extensión FCAC

PRIVADAS			
DEFINITIVAMENTE CONTRATARÍA	Dólares	14%	1.931.076
	No. Servicios	14%	265
PROBABLEMENTE CONTRATARÍA	Dólares	5%	98.213
	No. Servicios	5%	95
<i>TOTAL Dólares</i>			<i>2.029.289</i>
<i>TOTAL Servicios</i>			<i>360</i>
PÚBLICAS			
DEFINITIVAMENTE CONTRATARÍA	Dólares	18%	2.482.812
	No. Servicios	18%	146
PROBABLEMENTE CONTRATARÍA	Dólares	5%	98.213
	No. Servicios	5%	41
<i>TOTAL Dólares</i>			<i>2.127.501</i>
<i>TOTAL Servicios</i>			<i>186</i>

GRAN TOTAL (Total Servicios)	547
GRAN TOTAL (USD x Año)	4.156.790

Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

La estimación de la demanda refleja una interesante oportunidad de mercado; sin embargo al momento de definir los objetivos de crecimiento y participación, se deberán ajustar las mismas de acuerdo a diversos factores, principalmente por la capacidad actual de trabajo de la Coordinación de Extensión, que difícilmente podrá atender los 547 servicios que el mercado estaría demandando anualmente.

Por otro lado, a pesar de que la respuesta del mercado hacia la aceptación de propuestas por parte de Universidades es aceptable, en la realidad el proceso de inserción y aceptación de este tipo de proveedores tomará más tiempo. En el caso de las empresas públicas independientemente de la respuesta favorable observada durante la Investigación de Mercados, en la mayoría de procesos está sujeta a procesos de licitaciones y concursos públicos que limitan la contratación de Consultoría directa en el caso de la Coordinación de Extensión.

3.3 POSICIONAMIENTO

3.3.1 Percepción de Mercado

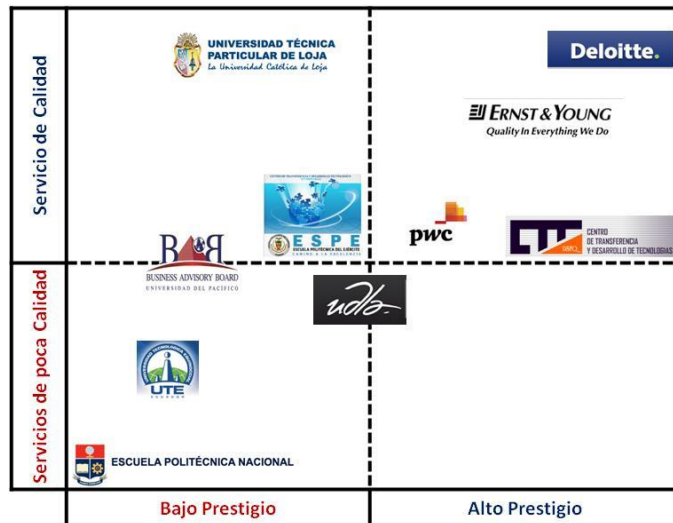
De acuerdo a los 3 principales atributos identificados en la Investigación de Mercados B₂B como factores críticos de éxito para un Servicio de Consultoría; se

estableció la percepción de mercado en relación a cada uno de ellos. Las variables utilizadas para estructurar los mapas perceptuales de los competidores directos representativos fueron:

- Servicio de calidad (Diversidad de especialidades, estudios realizados servicios post venta y de promoción)
- Prestigio
- Personal de Experiencia

3.3.1.1 Mapas de Posicionamiento para Competidores Directos en base a Atributos de Producto.

Gráfico No.52
MAPA PERCEPTUAL DE POSICIONAMIENTO #1



Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.53
MAPA PERCEPTUAL DE POSICIONAMIENTO #2



Fuente: Investigación de Mercados B₂B
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Gráfico No.54
MAPA PERCEPTUAL DE POSICIONAMIENTO #3



Fuente: Investigación de Mercados B₂B
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.3.1.2 Top of Mind en Empresas Consultoras.

De acuerdo a la pregunta No.7 de la Investigación de Mercados B₂B, la cual refleja el TOM actual de empresas de Consultoría para especialidades administrativas, las 10 firmas con el mejor posicionamiento en la ciudad de Quito son:

Tabla No.61
TOP OF MIND EMPRESAS CONSULTORAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Pos	Firma	% TOM
1	Deloitte & Touch	13%
2	Ernst & Young	10%
3	Price Waterhouse	9%
4	Team Builders	6%
5	IPSA	5%
6	Bureau Veritas	4%
7	Samper Head Hunting	4%
8	Romero & Asociados	3%
9	KPMG	2%
10	Grupo Spurrier	2%
	<i>Otras</i>	42%

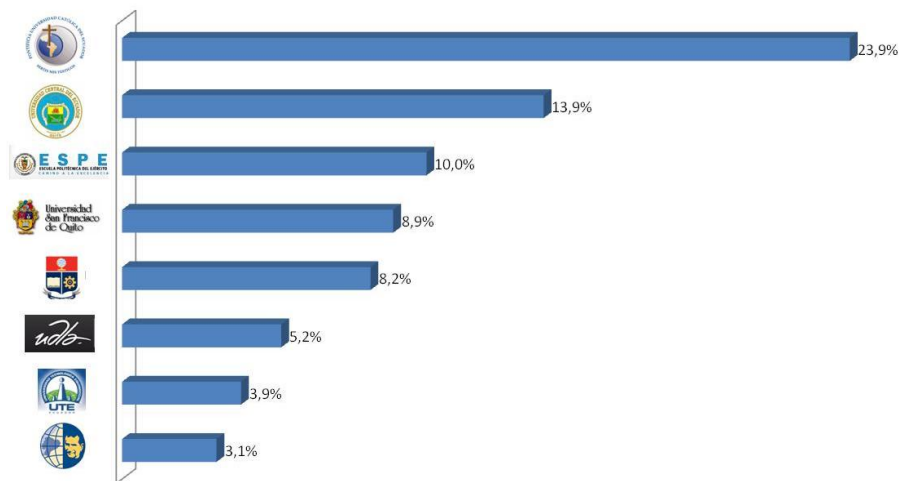
Fuente: Investigación de Mercados B₂B

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

A pesar de que estas empresas son referentes indiscutibles en temas de consultoría, ninguno de los competidores directos salvo Deloitte o Ernst & Young, aparecen en este listado.

Para tener una idea de la percepción local de la competencia directa para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE, es decir universidades grandes ubicadas en la ciudad de Quito, se tomó como referencia el estudio local de Caracterización de Universidades llevado a cabo en Mayo del 2008 como se puede observar en la Gráfica No. 55

Gráfico No.55
POSICIONAMIENTO EN UNIVERSIDADES DE LA
CIUDAD DE QUITO



Fuente: Caracterización de Universidades en la ciudad de Quito, Mayo 2009
(María Elena Arias y Daniela Salazar)

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

A partir de esos resultados se concluye que la Pontificia Universidad Católica tiene la mayor aceptación como institución de Educación Superior seguida por la Universidad Central, la ESPE y la USFQ. Esta información coincide con los resultados obtenidos en la Investigación de Mercados B₂B, específicamente en la Pregunta No. 13 donde se afirma que las universidades San Francisco; Escuela Superior del Ejército; y la Escuela Politécnica Nacional cuentan con un nivel de posicionamiento aceptable en servicios externos y actividades de Extensión.

3.3.2 Definición de Posicionamiento

3.3.2.1 Análisis.

El posicionamiento es una construcción permanente de un producto o servicio determinado en un mercado seleccionado con el objeto de generar recordación en la mente del consumidor a través de una estrategia trabajada que en última instancia permita ubicar a la marca en una posición aventajada de TOM o TOS traducida en términos de rentabilidad.

Existen 2 niveles de Posicionamiento de acuerdo al tiempo de vida del producto y la entrada de competidores. En primera instancia el posicionamiento primario que tiene como objeto educar al consumidor ante la llegada de un nuevo producto, y en caso de monopolios o productos únicos de categoría promover un vínculo estrecho entre cliente y marca a través de ataques sensoriales que faciliten la estructuración de mapas mentales y de afinidad. Luego de la entrada del primer competidor, surge la necesidad de ajustar la promesa de venta a través de un Posicionamiento Diferenciador. En esta etapa la competitividad que caracteriza al mercado obliga a la marca a explotar su principal ventaja competitiva.³⁴

La diferenciación es el corazón del marketing; según Porter, para estructurar una estrategia de posicionamiento diferenciador exitosa es necesario:

“Tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo.

La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios,

³⁴Cfr. KOTLER P (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p.308

diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes.

La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor”.

Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio”.

La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este encajamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar”.

La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinvención corporativa frecuente, es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad.”³⁵

³⁵ HARVARD BUSINESS PRESS (2009). *Michael Porter “Ser Competitivo”*. Barcelona: Deusto, p.14

3.3.2.2 Estrategia de Posicionamiento

El mercado de Servicios de Consultoría en la ciudad de Quito presenta una tendencia altamente competitiva tomando en cuenta la cantidad de servicios sustitutos e indirectos, la diversidad de especialidades ofertadas y las perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo en especial de los competidores directos.

En base a estos atributos de mercado y alineados con la estrategia de cobertura de mercado propuesta, se planteará un posicionamiento diferenciador frente a competidores directos en función de la principal ventaja competitiva que para la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE, es el prestigio de marca y el personal especializado y experimentado que está al frente de la ejecución de los proyectos.

Gráfico No.56
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Todo el mercado	Liderazgo total en Costos	Liderazgo total en Diferenciación
Parte del mercado	Liderazgo enfocado en Costos	Liderazgo enfocado en Diferenciación
	Costos	Diferenciación

Fuente: Apuntes de Clase. Sexto Nivel Marketing
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.3.2.3 Enunciado de Posicionamiento

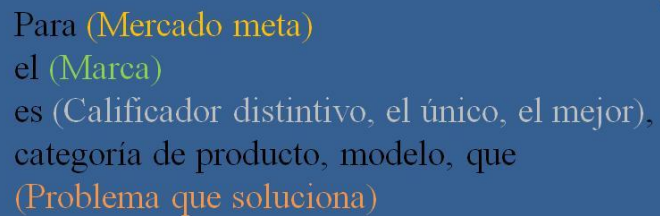
El éxito de un slogan diferenciador está en comunicar adecuadamente la promesa intrínseca de venta; en otras palabras un juramento potencial hacia el consumidor meta, y en el cual queden claramente identificados la principal fortaleza del producto y el problema que está solucionando, por lo cual es apropiado usar frases cortas fáciles de asociar, juegos de palabras, y mensajes ganadores.³⁶ Más adelante el slogan, o identificador de posicionamiento deberá estar alineado con una línea gráfica

³⁶ Cfr. STANTON W. (1996), *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.p.112

impactante y a estrategias de branding que refuercen este planteamiento.

El postulado para definir el posicionamiento es el siguiente:

Gráfico No.57
ENUNCIADO DE POSICIONAMIENTO BASE.



Para (Mercado meta)
el (Marca)
es (Calificador distintivo, el único, el mejor),
categoría de producto, modelo, que
(Problema que soluciona)

Fuente: Apuntes de Clase. Noveno Nivel Marketing
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

En el caso de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión, las variables claves para estructurar el posicionamiento son:

Problema que soluciona:

Necesidad de Servicios profesionales de Consultoría de calidad avalada por una institución de prestigio.

Calificador Distintivo:

Respaldo de la marca PUCE, y un cuerpo docente de profesionales altamente experimentados y facultados para brindar este tipo de servicios

Mercado Meta:

1. Empresas privadas grandes ubicadas en el sector norte de la ciudad, su principal giro de negocio son los servicios y el comercio, y en menor escala la manufactura.
2. Compañías públicas ubicadas en el sector centro norte de la ciudad, generalmente son instituciones que no cuentan con procesos administrativos claramente definidos, y cuentan con una estructura pesada.

En base a estas variables, el posicionamiento deseado para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE es:

Segmento 1 (Empresas Privadas)

Para Empresas privadas grandes ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE es la mejor

opción en Servicios profesionales de Consultoría de calidad avaladas por una institución de prestigio como la PUCE, y un cuerpo docente de profesionales altamente experimentados y facultados.

Segmento 2 (Empresas Públicas)

Para Compañías públicas ubicadas en el sector centro norte de la ciudad de Quito, la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE es la mejor opción en Servicios profesionales de Consultoría de calidad avaladas por una institución de prestigio como la PUCE, y un cuerpo docente de profesionales altamente experimentados y facultados.

3.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.4.1 Matriz de Objetivos

De acuerdo a las perspectivas de crecimiento para los próximos cinco años, y alineado con los planes estratégicos de la Coordinación de Extensión de la FCAC, se fijaron los siguientes objetivos para el plan de Marketing:

Tabla No.62
MATRIZ DE OBJETIVOS

VARIABLES	Objetivos de Marketing
Rentabilidad	Generar un incremento de 30 % en ingresos vs el año anterior por Servicios de Consultoría para la Coordinación de Extensión de la FCAC.
Crecimiento	Asegurar un crecimiento sostenido de por lo menos 15% anual en número de servicios ofertados, durante los 5 primeros años.
Posicionamiento	Ubicar los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión entre las 3 primeras marcas del TOM como un referente del mercado de consultoría Universitaria.
Participación de Mercado	Alcanzar una participación de mercado de 2% al final del Quinto Año en Servicios de Consultoría Administrativa para la ciudad de Quito.
Competitivos	Consolidar una posición de retadores, en Servicios de Consultoría de especialidades Administrativas al final del quinto año.

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.4.2 Proyección de Objetivos por 5 años

Tabla No.63
MATRIZ DE OBJETIVOS CUANTIFICADA

OBJETIVOS	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilidad	23500	52600	81700	110800	139900
Crecimiento	15%	15%	15%	15%	15%
Participación de Mercado	0,5%	1%	1%	1,5%	2%
Ventas (No. Consultorías)	21	25	29	33	37
Competitivos	SEGUIDOR	SEGUIDOR	SEGUIDOR	RETADOR	RETADOR



Lanzamiento

Madurez

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

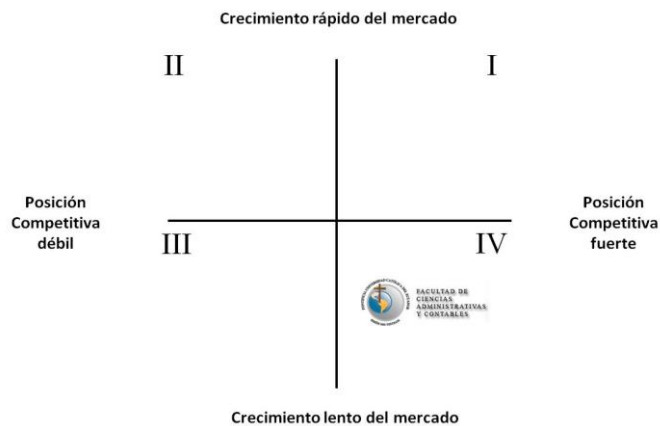
3.4.3 Lineamientos Estratégicos Generales

3.4.3.1 Estrategia de Crecimiento

Según los objetivos planteados para la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE durante los próximos cinco años, así como la posición competitiva identificada en el posicionamiento, la

estrategia general será de crecimiento lento de mercado a través de una posición competitiva fuerte, como se puede observar en la Gráfica No.58. Para ello se implementarán tácticas específicas que serán tratados en profundidad durante el Mix de Marketing. A continuación se plantearán los lineamientos estratégicos principales, como base del Mix.

Gráfico No.58
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Fuente: Apuntes de Clase. Octavo Nivel Políticas de Empresas

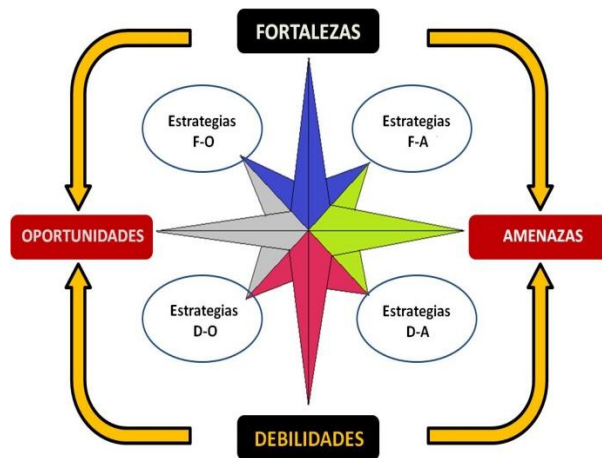
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.4.3.2 Estrategias Genéricas de Desarrollo

Las estrategias genéricas fueron planteadas en función de los factores internos y externos identificados en el análisis estratégico, y en concordancia con el posicionamiento esperado. El Gráfico

No.59 ilustra, el proceso de estructuración; para ello se aplicó el modelo de la Gran Estrategia,³⁷ en el cual se eligieron 4 lineamientos a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, detectadas. A través de la combinación de estas variables se establecieron las principales estrategias.

Gráfico No.59
MODELO DE LA GRAN ESTRATEGIA



Fuente: Medina Jorge, Guía y preparación de Análisis de casos
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Estrategias F-O

³⁷ MEDINA J. *Guía y preparación de Análisis de casos*. Quito: FCAC. p:18

- Establecer alianzas y convenios con empresas privadas e instituciones del medio que tengan conexión directa con la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- Estructurar una base de datos con información del estado actual de los egresados de la facultad de tal manera que el contacto con ellos sea más cercano y funcional.
- Reforzar el valor de la marca PUCE y de la FCAC, mediante la participación en ferias, congresos y seminarios de la industria, además de desarrollar un Video Institucional como base de la comunicación externa.

Estrategias D-O

- Estructurar un perfil académico profesional de ejecutores potenciales de Estudios de Consultoría para la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE.
- Promover el acercamiento con otras unidades académicas con el fin de desarrollar programas de consultoría multifuncionales en base al aporte de cada una de ellas.
- Acreditar los servicios de la Coordinación de Extensión de la FCAC a instituciones reguladoras a nivel público y privado con el fin de contar con un aval mucho más respaldado.

Estrategias F-A

- Organizar una Fuerza de ventas bien capacitada como vehículo para promocionar los Servicios de Consultoría a nivel externo.
- Desarrollar una plataforma virtual en la cual se ponga de manifiesto el perfil de los docentes, los estudios realizados y artículos de interés para las principales industrias en cada una de las áreas administrativas.
- Desarrollar un boletín mensual dirigido a niveles gerenciales con el objetivo de ganar notoriedad en el mercado y llegar directamente a perfiles de toma de decisión.
- Estructurar un plan integral de comunicación enfocado a los principales medios especializados en temas administrativos, validar el uso de medios masivos.

Estrategias D-A

- Gestionar dentro del organigrama una posición específica para promoción

- Desarrollar un Sistema de inteligencia e información de mercado que arroje las principales necesidades, últimas tendencias, movimientos de los principales competidores, en el mercado de Consultoría en la ciudad de Quito.
- Validar los procesos internos de la Coordinación de Extensión para las actividades de Consultoría y alinearlos con la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad a nivel universidad.
- Fomentar el acercamiento con instituciones gubernamentales y organismos de control de tal manera que la normativa vigente este alineada a los procesos de la Universidad

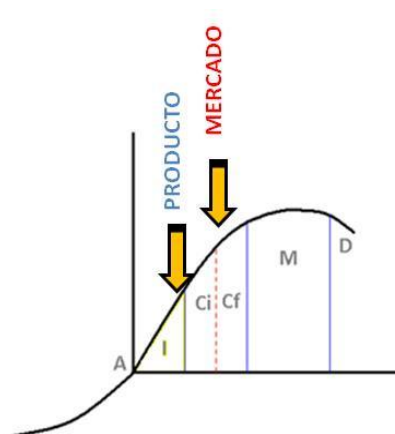
3.5 MARKETING MIX

3.5.1 Producto

3.5.1.1 Análisis Estratégico

El mercado de Consultoría, de acuerdo a la información recabada, al momento se encuentra en una etapa de crecimiento sostenido dentro del Ciclo de Vida.

Gráfico No.60
ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA



Etapas:

A: Alumbramiento

I: Introducción

Ci: Crecimiento Inicial

Cf: Crecimiento Final

M: Madurez

D: Declive

Fuente: Apuntes 9no Nivel. Producto

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Con respecto al producto; a pesar de que los Servicios de Consultoría ofertados por la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE tienen ya varios años de vigencia en el mercado; para el presente plan de Marketing están considerados en una etapa de introducción, tomando en cuenta que el valor de la marca será reposicionado, y el portafolio de Servicios tendrá una cobertura mayor según las tendencias identificadas en la Investigación de Mercados B₂B.

3.5.1.2 Estrategia de Producto

En base al comportamiento actual de mercado y la posición de los Servicios de Consultoría en la Curva de Ciclo de Vida, la estrategia seleccionada es de desarrollo de producto con miras a obtener diferenciación de acuerdo al posicionamiento ideal planteado.

Gráfico No.61
MATRIZ DE ANSOFF

MERCADO	Existente	1. Penetración de Mercado	2. Desarrollo de Producto
	Nuevo	3. Desarrollo de Mercado	4. Diversificación
		Existente	Nuevo
		PRODUCTO	

Fuente: Jean Jacques Lambin, Marketing Estratégico.

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

El caso de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión es un tanto atípico; por un lado a pesar de que otros países de la región como Brasil y Colombia vienen desarrollando intensivamente proyectos de Extensión universitaria en el campo de la Consultoría, en el Ecuador recién se empieza a tener una noción

del alcance y participación que las instituciones de Educación Superior pueden llegar a tener.

Tomando en cuenta esta tendencia; la estrategia se enfoca en el lanzamiento de nuevos productos que sustituyan a los actuales, y mediante el desarrollo de nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones como mayor calidad, menor precio, sobre los actualmente presentados por los principales competidores.³⁸

3.5.1.3 Conceptualización del Servicio

Enfoque:

Se va a incursionar en el mercado de asesoramiento administrativo, teniendo como ventaja competitiva el hecho de estar bajo el nombre de una prestigiosa institución educativa como es la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la cual ya tiene una imagen posicionada en la mente del consumidor que denota calidad y ética profesional.

³⁸ Cfr. KOTLER P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 322

El servicio consiste en brindar asesorías administrativas a compañías grandes, que tengan un número mínimo de 40 empleados y se encuentren ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Alcance:

Las consultorías estarán enfocadas a las diferentes aéreas que forman parte de la gestión administrativa propias de una empresa, y que a su vez constituyen la malla curricular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Atributos

- *Asesoría por parte de profesionales actualizados en cambios del mercado.*

Hoy en día, el mercado está sometido a un ritmo de cambio muy acelerado, para lo cual hay que mantenerse actualizado constantemente. Una de las ventajas que se ofrece a los clientes es que los asesoramientos los realizan docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, quienes por su condición de impartidores constantes de conocimiento se ven obligados a estar a la vanguardia de estos cambios en el comportamiento del mercado.

- ***Visión externa y diferente***

Para una empresa es importante tener una opinión externa sobre una situación o problemas que se esté suscitando dentro de la organización, más aún viniendo de un profesional perfectamente capacitado que con otro punto de vista y diferentes herramientas, puede brindar distintas soluciones.

- ***Evaluación y Procesos***

Además de brindar asesoramientos en las diferentes áreas de una organización, los profesionales están en capacidad de establecer procesos a seguir para el cumplimiento de los objetivos planteados según el giro del negocio. Y a su vez dar los lineamientos con los cuales se debe evaluar dichos procesos.

- ***Multidisciplinario***

Otra de las ventajas que se ofrece al cliente es que los asesoramientos no son en áreas blindadas, es decir que se acoplan a las necesidades de los clientes sea en la parte administrativa así como en otras áreas de la empresa según el giro del negocio así como pueden ser en ingeniería de alimentos, civil, construcción, medicina, química, entre otras disciplinas.

3.5.1.4 Programación Propuesta

En función de las áreas que más demanda tienen y las necesidades específicas de Servicios de Consultoría de las mismas, de acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercados B₂B, la cartera de especialidades está dividida en 6 grupos dentro de los cuales se detallan estudios más específicos.

Las líneas de Servicio a su vez están alineadas con las especialidades vigentes de Consultoría para la Facultad de Ciencias Administrativas de acuerdo al Catálogo de Servicios de la PUCE 2010-2011 (Ver Anexo 2). Como complemento a esta estructura, se han incluido los temas de Consultoría en Talento Humano como unidad específica, tomando en cuenta la gran demanda que se pudo constatar durante la Investigación de Mercados B₂B en este ámbito, a pesar de que esta especialización no está disponible dentro de la oferta académica de la Facultad de de Ciencias Administrativas y Contables.

Gráfico No.62 PROGRAMACIÓN PROPUESTA



Fuente: Investigación, Catálogo de Servicios PUCE 2011.

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Adicional a la programación propuesta, se promoverá el acercamiento estratégico con otras facultades de la PUCE, para poder satisfacer necesidades más complejas de asesoramiento en base a modelos multidisciplinarios en otras áreas técnicas que las empresas requieran. En el mismo Catálogo de Servicios de la PUCE se tiene ya el levantamiento de especialidades de Consultoría para otras Unidades Académicas.

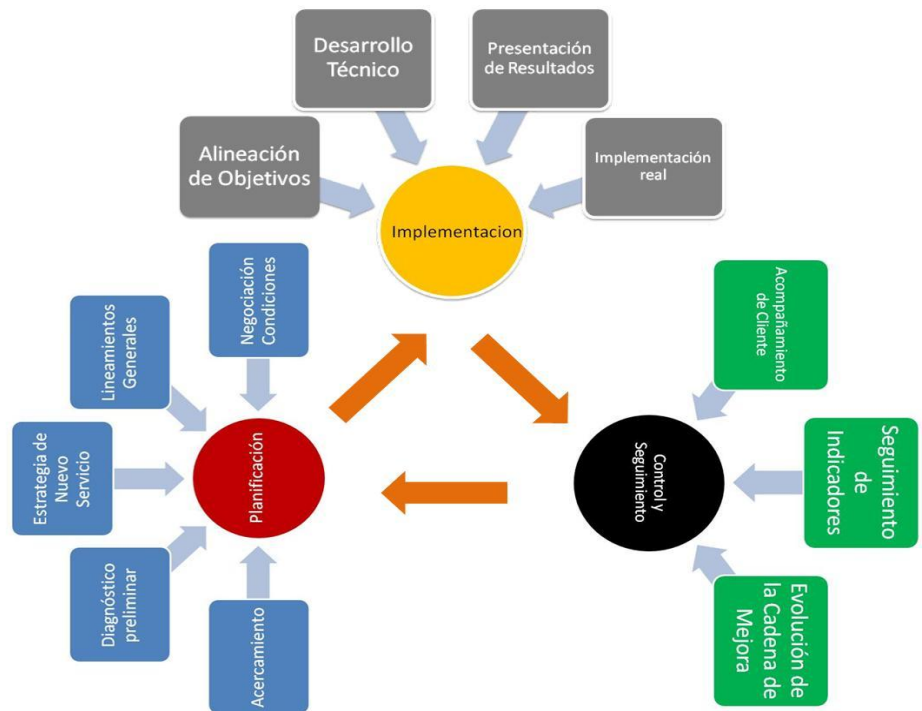
3.5.1.5 Características del servicio

- **Proceso Técnico**

Según José María de Andrés Ferrado, “Un servicio de tipo asesoría está estructurado en base a 3 etapas bien definidas; planificación, implementación y control” (Ver Anexo 7). Este modelo servirá de base para el diseño del proceso para la ejecución de Consultorías de la Coordinación de Extensión de la FCAC.

A la vez, esta estructura reforzará el proceso vigente para la ejecución de Consultorías que en su momento fue analizado en el Primer Capítulo. En el Gráfico No.64 se detallan las actividades principales responsables de cada una de las etapas. Así mismo, el proceso completo de inicio a fin tanto para empresas privadas como públicas se lo puede ver en toda su dimensión en el Anexo No.8

Gráfico No.63
PROCESO TÉCNICO



Fuentes: José de Andrés Ferrado, Marketing en empresas de servicios.
Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Proceso de Ejecución:

I. Planificación:

1. El coordinador de Promoción es responsable de hacer el acercamiento con los Clientes, a través de alguna de las estrategias de promoción elegidas.
2. El Responsable del Proceso de Consultoría delega el proyecto a uno de los Coordinadores de las Unidades Ejecutoras, de acuerdo al enfoque del estudio y el tipo de Empresa que demanda el servicio.
3. Reunión preliminar de diagnóstico, necesidades y levantamiento de Información con el Cliente. De acuerdo al alcance del estudio está contemplado realizar una o más visitas. Se tendrá como herramienta de Soporte un formato de Análisis Estratégico de tal manera que la entrevista sea mejor direccionada.
4. Coordinador de Unidad Ejecutora y el Responsable de Consultoría de la Coordinación definen lineamientos generales para la ejecución del proyecto:
 - Cotización
 - Tiempos de ejecución

- Necesidades de personal de acuerdo a la trayectoria de los Consultores: Senior, Ejecutivos o Junior.
 - Forma de Pago y tipo de contrato
 - Otros recursos.
5. Para Consultorías del Sector Público, en caso de que se requiera la participación en una licitación o concurso (Ver Anexo No.9), la decisión es tomada de acuerdo a un análisis de factibilidad en función de los recursos necesarios para la ejecución de la misma. Todo el proceso se manejará conforme a lo estipulado en el reglamento vigente a la Ley de Consultoría.
6. Negociación definitiva entre el Responsable de la Coordinación y el cliente, en el cual se pactan las condiciones para la ejecución de la Consultoría. Esta etapa puede dilatarse dependiendo de las dificultades que se presenten a lo largo de la negociación, hasta llegar a un acuerdo entre ambas partes.

II. Implementación

1. Presentación del Plan de Ejecución.

2. Alineación de objetivos y recopilación de Información
3. Desarrollo Técnico. Se acordarán reuniones periódicas dependiendo del tiempo de Ejecución, para evaluar los avances y dificultades encontradas durante el proceso.
4. Elaboración de Informe Final
5. Presentación de Resultados
6. Dependiendo del tipo de Estudio y la necesidad del Cliente se puede llegar a la implementación real del modelo o solución propuesta.

III. Control y Seguimiento

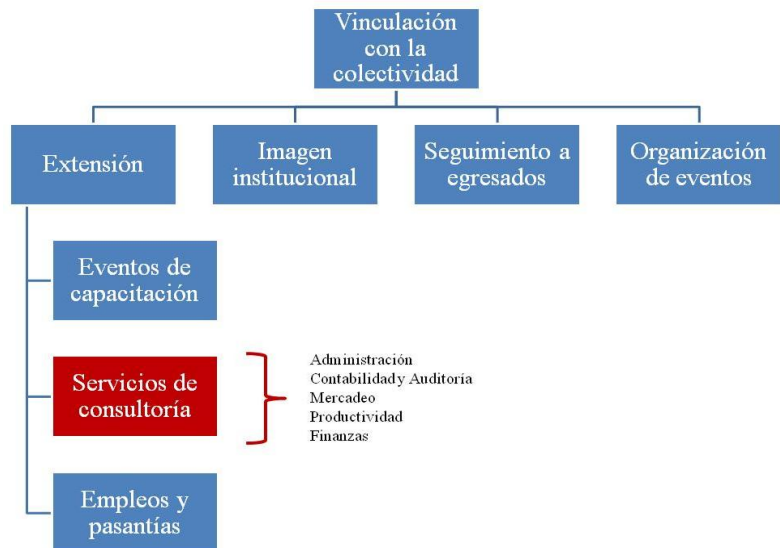
1. Acompañamiento al cliente de acuerdo a las implicaciones técnicas inherentes a la solución propuesta.
2. Monitoreo de indicadores y otro tipo de variables de control.
3. Recomendaciones con respecto a nuevas etapas de mejora, una vez que el proceso de Consultoría propuesto haya culminado.

- **Ejecutores:**

La ejecución de Consultorías será realizada en función de una estructura que tiene como principal objetivo definir responsabilidades y equipos de trabajo para cada una de las áreas estratégicas implicadas, de tal manera que el flujo del proceso pueda seguir un curso claro y ordenado al momento de ejecutar una Consultoría.

Adicional a las Unidades Ejecutoras, la estructura incluye una Coordinación de Promoción que estará encargada de todas las actividades de imagen institucional, seguimiento a egresados, y organización de eventos. En los Anexos No. 10 y 11 se describen las funciones para estas posiciones.

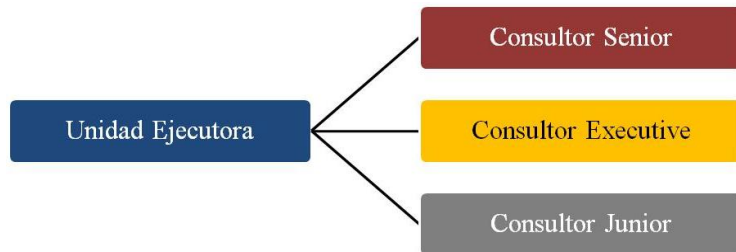
Gráfico No.64
ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

De acuerdo a las necesidades y presupuestos de las empresas que contratarán los Servicios de Consultoría, cada consultor está jerarquizado de acuerdo a su trayectoria académica y experiencia profesional (Gráfico No.65). Como se mencionó en el proceso técnico, el cliente tiene la facultad para escoger y definir el Servicio que desea.

Gráfico No.65
JERARQUÍA EJECUTORES



Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

- **Lugar:**

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla, Torre No.1. Teléfono 2991700, Quito-Ecuador.

- **Duración**

Dependerán del alcance del estudio, necesidades de información y complejidad que la Consultoría pueda tener. En el caso de ofertas del Sector Público los tiempos de ejecución son más prolongados debido a la cantidad de exigencias que demandan muchas de las instituciones públicas.

- **Material de Apoyo:**

Como material de apoyo se pueden citar aquellas herramientas que permitirán ejecutar las Consultorías; estará contemplada la adquisición de laptops, licencias actualizadas de aplicaciones, cuentas de correo, memorias portátiles así como proveeduría básica para los consultores.

Los recursos adicionales inherentes al proceso investigativo como permisos, y otro tipo de requerimientos de información, serán adquiridos de acuerdo a las necesidades que cada Consultoría demande.

3.5.1.6 Estructura del Servicio

- **Composición:**

- **Beneficio esencial:** Asesoramiento.
- **Producto genérico:** Asesoramiento en las distintas áreas de una empresa.
- **Producto esperado:** Asesoramiento para satisfacer las necesidades de una empresa.
- **Producto agregado:** Asesoramiento global e integrado realizado por profesionales capacitados en distintas áreas para cubrir las necesidades de una empresa en resolución de problemas y/o implantación de procesos para el cumplimiento de objetivos, optimización de recursos y mejoramiento de desempeño.
- **Producto potencial:** Ampliar el mercado objetivo establecido. Llevar el asesoramiento a empresas que se encuentren fuera del Distrito Metropolitano de Quito.

➤ Complementadores

Los complementadores ayudan a profundizar sobre el producto que se ofrece a los clientes, sirven para determinar elementos que se complementan con el producto, o que le dan valor al mismo. Para el proyecto se buscarán complementadores internos y externos:

Complementador Interno:

- Personal Capacitado: Sin duda un complementador interno es el factor humano, y la capacitación y conocimientos del mismo. Los Asesores deben tener conocimientos del mercado actualizados, así como las estrategias y tendencias que las empresas están implementando.

Complementador Externo:

- Capacitación: Si en la evaluación de la empresa se determina que tiene falencias en distintas áreas y necesita capacitación, se está en la capacidad de ofrecer estas capacitaciones.
- Gestión multidisciplinaria: Es un complemento importante el hecho de que se puede concatenar al servicio de asesoramiento administrativo, con especialistas de otras disciplinas para satisfacer las necesidades de la organización.

3.5.1.7 Desarrollo de Marca

- Nombre

Cesem, Centro de Soluciones Empresariales de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE

- Slogan

“Experiencia y conocimiento al servicio de la Sociedad”

- Logotipo



3.5.2 Plaza

“Se refiere a la forma en la cual el producto llegará de la empresa a las manos del consumidor. Estas formas se les conocen como canales de distribución. Existen muchos tipos de canales de distribución: directo, distribuidores de valor agregado,

mayorista-distribuidor y tiendas de retail entre otros. La distribución directa es del fabricante al consumidor.³⁹

3.5.2.1 Objetivos de Plaza:

Oferta de los servicios de asesoramiento a las empresas:

La venta de los servicios de asesoramiento será directa, el ofrecimiento se hará por parte de los vendedores, la idea que se proyectará al cliente es que el asesoramiento cubrirá todas las expectativas de la empresa, además brindar evaluaciones de los diferentes departamentos de la compañía para identificar falencias y posteriormente dar soluciones a estos con diferentes estudios, procesos y con una perspectiva profesional y vanguardista.

Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios:

La distribución ayuda a que las oportunidades de adquirir estos servicios sean mejores y mayores, al estar cerca al cliente se facilita este contacto ya que este no debe salir a buscar el servicio, sino que el servicio será ofrecido directamente donde opera el cliente.

³⁹ ARTÍCULOS INFORMATIVOS (2010). [http://www.articulosinformativos.com/Las_4_P_Del_Marketing-a1058374.html], **Las 4 Ps del Marketing**

3.5.2.2 Canal de Distribución

El canal de distribución de la empresa determina las empresas que faciliten la circulación del producto, en este caso es un canal directo ya que no hay intermediarios entre la Universidad y la empresa que adquiere el servicio.

3.5.2.3 Canal de Mercadeo

En lo que respecta al Marketing que se utilizará para ofrecer los servicios será un canal directo, debido a que los servicios de asesoramiento serán ofrecidos directamente a los potenciales clientes por parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. De esta manera se tiene la oportunidad de exponer directa y personalmente los beneficios que estos programas ofrecen, además de escuchar las necesidades de los clientes y saber de que manera y con qué recursos se los va a asesorar.

Un canal alternativo que se utilizará es el pautaaje en revistas de negocios y por medio de una página web, en las cuales se puede exponer cuales son los principales servicios y beneficios que se

ofrece, y los clientes que necesiten de un asesoramiento sabrán a donde deben acercarse en busca de soluciones efectivas.

El Mailing es otra forma por la cual se contactará a los clientes a los cuales se quiere llegar a obtener citas para la exposición de los servicios. Esto se realizará por medio de una base de datos establecida que se adapte al mercado objetivo. Este medio es considerado un medio de bajo costo y de alto impacto, ya que da la facilidad de detectar a clientes realmente interesados y mejora el acercamiento al cliente en forma personalizada.

3.5.3 Precio

3.5.3.1 Estrategia de Fijación de Precios

Según la Investigación de Mercados B₂B realizada a potenciales empresas demandantes de Servicios de Consultoría, el 45% de los encuestados están dispuestos a pagar de USD 8.000 a 15.000 y un 30% están dispuestos a pagar de USD 3.000 a 8.000 USD, por lo cual la fijación del precio del servicio se hará en referencia al mercado. Para alcanzar precios competitivos se evaluarán los costes

de las subcontrataciones, pago por uso de la marca, entre otros, que intervengan en el proceso de ejecución de los proyectos contratados. Además a esto se sumará un porcentaje de fee que será lo que la empresa perciba por la asesoría realizada.

A diferencia de otras categorías de productos y servicios, en las cuales los precios y costes están estandarizados; en el caso de la consultoría existe variabilidad en precios entre uno u otro estudio, tomando en cuenta que no todos tienen la misma necesidad de recursos: intelectuales, materiales, y de tiempo. En base a lo anterior, la comunicación de precios se manejará con suma cautela debido a la sensibilidad de los mismos a nivel interno y frente a los principales competidores, por lo cual en las estrategias de promoción no se considerará este tipo de comunicación.

Otro factor importante al momento de determinar las tarifas por estudios u horas de consultoría, es la estructura interna de costos de la Universidad. Como se mencionó en el capítulo de Antecedentes, este es uno de los principales limitantes para la competitividad de los servicios frente a otros competidores, tomando en cuenta que al inflarse las tarifas por la estructura interna, el efecto para el cliente es una cotización mucho más elevada.

Tabla No.64
ESTRUCTURA DE TARIFAS PARA SERVICIOS DE
CONSULTORÍA EN LA PUCE

Porcentaje Para la Universidad	15%
TOTAL	15%

Fuente: Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.5.3.2 Metodología para Cotizaciones.

“El cálculo de los costos y precios de los servicios de consultoría parten de una definición exacta de los servicios por los que se puede cobrar al cliente.

Cálculo de costos de los servicios facturables:

El primer paso para calcular el costo de una intervención es el cálculo del tiempo necesario para realizarlo. Este cálculo se basa en un plan de la misión asignada y en las estimaciones del tiempo necesario para cada tarea concreta. Unas estimaciones seguras del tiempo sólo se pueden hacer si el plan de trabajo asignado es lo suficientemente preciso y detallado. Por ejemplo, sabemos que, al planificar la fase de diagnóstico de la intervención, el consultor puede elegir entre diferentes técnicas de recopilación de datos. El tiempo que exigen las diversas técnicas puede ser muy diferente

Hace falta considerable experiencia a fin de evaluar correctamente el tiempo necesario para efectuar todas las tareas y fases de un contrato de consultoría. Esa evaluación suele efectuarla los miembros de categoría superior de la organización consultiva, que tiene a su cargo funciones de planeación y supervisión. Algunos consultores disponen de sus propias tablas de datos indicativos sobre los tiempos a las que pueden remitir al planificar un trabajo, esos datos se

deben de aplicar teniendo en cuenta las condiciones específicas de cada intervención y cada cliente. Hay casos en que es difícil evaluar con precisión el tiempo, por no decir imposible. Dos tipos de situación son particularmente comunes:

En primer lugar, la persona que evalúa el tiempo puede carecer de experiencia en la esfera de la consultoría o el trabajo que se ha de realizar puede ser nuevo, incluso para un consultor experimentado. En ese caso el consultor debe de tratar de obtener información sobre el tiempo necesario de situaciones comparables, por ejemplo de otros consultores. De lo contrario, en lugar de comprometerse a completar el trabajo en un número fijo de días, se indicará sólo el tiempo aproximado y sugerirá un acuerdo más flexible al cliente

En el segundo caso concierne a las tareas asignadas en que las fases iniciales puedan clasificar con precisión, pero las fases sucesivas sólo se pueden prever de modo aproximado. Normalmente, el consultor debe poder hacer una evaluación precisa del tiempo necesario para la fase de diagnóstico, una evaluación aproximada para la planeación de las medidas que se han de adoptar y sólo una indicación preliminar para la fase de ejecución. Esto es comprensible, debido al número de factores que es probable que influyan en la ejecución. En estos casos, tal vez sea preferible utilizar un método gradual para evaluar el tiempo y los costos de un trabajo.

Para el cálculo del costo del tiempo de consultoría, se tiene la tendencia a ser lo más preciso posible al medir los gastos del personal de una intervención asignada.

El costo del tiempo de actuación de los consultores se tratará, en consecuencia, como un costo directo del personal en cualquier caso.

El costo de la supervisión y el control del trabajo, así como diversas actividades de apoyo técnico administrativo, se podrá considerar como costos directos indirectos y la dependencia de consultaría tendrá que decidir cuál será la forma más apropiada.

Si se asignan proyectos diferentes por categorías de consultores, es posible calcular e indicar el tiempo y precio correspondientes a cada categoría por separado, con el fin de que el cliente sepa cuanto tiene que pagar por los

consultores subalternos, los de categoría intermedia, los superiores y los muy experimentados por los servicios directos que se presenten a su empresa. Como sabemos las diferencias de honorarios pueden ser considerables y el precio de una consultoría puede dispararse si una gran parte del trabajo es realizado por el personal más caro de la organización consultiva.

El tiempo total requerido para llevar a cabo un trabajo y el costo de este tiempo debe establecer incluso si se aplica un método de determinación de los honorarios distintos de la tasa por unidad de tiempo. En ese caso, el consultor utilizará esta información como una información interna de gestión para decidir con qué clase y magnitud de honorarios podrá trabajar

Otros gastos.

Los gastos distintos de los costos directos de mano de obra se pueden incluir en los honorarios (como gastos generales) o cobrarse de forma directa al cliente. Conviene dejar claramente establecido con el cliente, quien debe de saber con exactitud qué tipo de gastos tendrá que reembolsar. Gastos facturables o reembolsables clásicos son los gastos de viaje y las dietas de los consultores asignados a la realización de las tareas, y los servicios especiales que contraten (por ejemplo, ensayos, utilización de computadoras, impresito, compra de equipo especial, dibujo, comunicaciones a larga distancia y entrega de documentos). Además de enumerar estas partidas, puede ser necesario indicar los valores verbigracia, los gastos que los consultores prevén realizarán en su desplazamiento hasta y desde los locales del cliente y cuanto ha de pagar el cliente en concepto de dietas del consultor o para el transporte local durante la realización de la misión.

En la consultoría internacional estos gastos facturables pueden ser bastantes elevados, y llegar hasta un 25 a 30 por ciento de descuento de los honorarios. Pues incluso preverse una asignación para viajes alojamiento de familiares, si el consultor tiene que trabajar en el extranjero durante un largo periodo.

Los gastos definidos como facturables no son parte de los honorarios del consultor, sino una partida adicional separada en el presupuesto total de la intervención asignada y en las facturas presentadas al cliente. La mayoría de los consultores pedirán al cliente un reembolso de esos gastos

sin pagar ningún gasto en general adicional o sobrecarga, pero algunos consultores añadirán de un 10 a un 20 por ciento de sobrecarga para cubrir sus gastos administrativos⁴⁰

De acuerdo a lo anterior, y alineado al reglamento vigente de la ley de Consultoría (Ver Anexo 12), para una propuesta de Consultoría, se estimaran los siguientes costos:

Gráfico No.66 DEFINICIÓN DE COSTOS PARA ESTUDIOS DE CONSULTORÍA



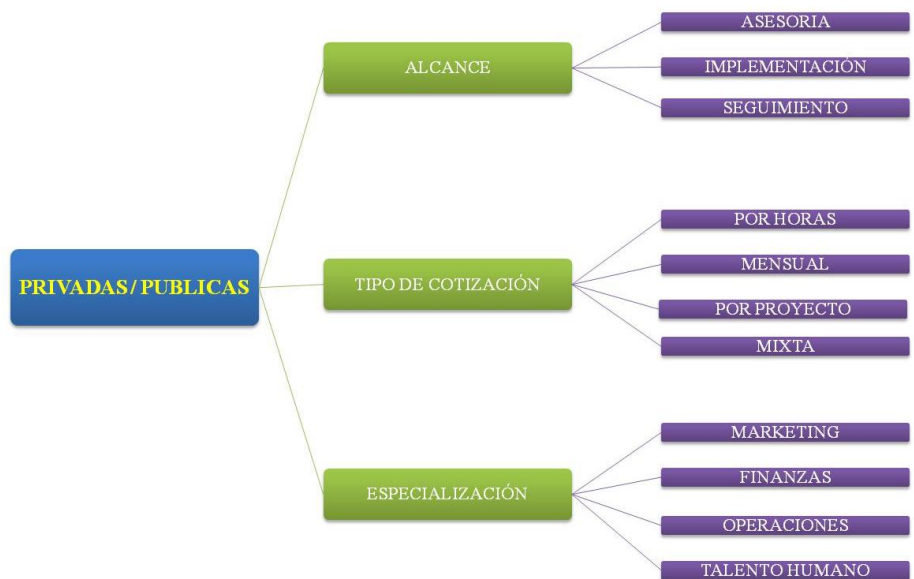
Fuente: Agencia de Cooperación Internacional del Japón. *Habilidades del consultor*

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

⁴⁰ JICA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN. *Habilidades del consultor* México: Secretaría de Economía. p:48

Para efectos del presente ejercicio investigativo, se plantearon algunos escenarios de acuerdo a las 4 líneas de especialización en las cuales la Coordinación de Extensión se enfoca, abordando las particularidades de los mercados objetivo; empresas públicas y privadas. Para cada cotización se adjunta un esquema de precios con el desglose de los recursos requeridos, justificando así la propuesta enviada al cliente y garantizando que al concluir un determinado estudio no existan pérdidas para la Coordinación al no haber contemplado factores o imprevistos que puedan afectar en el balance final.

Gráfico No.67
METODOLOGÍA PARA COTIZACIONES.





Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Caso 1: Proforma para Compañía privada, a nivel de asesoría cotizada en función de proyecto y en el área Financiera.

Tabla No.65
MODELO DE COTIZACIÓN No.1



 Cesem Centro de Soluciones Empresariales FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES				Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla Telef: 2991700 Quito – Ecuador cesem@puce.edu.ec	
COTIZACIÓN POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA					
CLIENTE:		REPSOL YPF			
ESPECIALIZACION:		FINANZAS			
ALCANCE:		ASESORÍA			
TIPO DE COTIZACION:		TARIFA MENSUAL			
Concepto	Actividades	Costo (USD)	Descripción		
Asesoría en Normas de Tributación.	4 Sesiones de 5 horas (1 Sesión por semana) 80 horas de trabajo externo. 2 Consultores Senior	\$8954,36 por mes (Dólares más IVA)	Política Fiscal Modelo de declaración de Impuestos Impuestos Externos Impuestos Seccionales		

ESQUEMA DE PRECIOS					
Descripción de Actividad / Rubro	Cantidad requerida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Porcentaje del Total
Costos Variables					0%
Remuneraciones del equipo de trabajo	3 Consultores Senior, 100 horas	Costo Hora	35	7000	98%
Beneficios y prestaciones					0%
Viajes y viáticos	Movilización Interna, 15 días	Costo Día	5	75	1%
Subcontratos requeridos					0%
Arrendamientos					0%
Alquileres de vehículos					0%
Equipos e Instalaciones					0%
Suministros y materiales					0%
Ediciones y Publicaciones	Código Tributario actualizado	Costo Publicación	24	24	0%
	300 Impresiones	Costo Impresión	0,12	36	1%
Subtotal Costos Variables				7135	100%
Costos Fijos					0%
Remuneraciones y beneficios	1 Asistente administrativa	Costo Mensual	360	360	55%
Arrendamientos, alquileres y servicios básicos					0%
Depreciación y Mantenimientos					0%
Operación de instalaciones y equipos					0%
Suministros y materiales	Proveeduría	Costo Mensual	80	80	12%
Gastos de Promoción	Carpetas promocionales	Costo Unitario	200	1,4	0%
	Publicidad Radio 5 días	Costo Día	42	210	32%
Tramites legales					0%
Adquisición de publicaciones especializadas,					0%
Capacitación					0%
Subtotal Costos Fijos				651,4	100%
Total Consultoría				7786,4	
Fee Unidad de Vinculación con la Colectividad PUCE (15%)				1167,96	
Tarifa Final				8954,36	
Costo Real por Hora				55,96	

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Caso 2: Proforma para Compañía privada, a nivel de implementación cotizada por proyecto en el área de Marketing

Tabla No.66
MODELO DE COTIZACIÓN No.2



 Cesem Centro de Soluciones Empresariales FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES				Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla Telef: 2991700 Quito – Ecuador cesem@puce.edu.ec			
COTIZACION POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA							
CLIENTE:		OMNIBUS BB					
ESPECIALIZACION:		MARKETING					
ALCANCE:		IMPLEMENTACION					
TIPO DE COTIZACION:		POR PROYECTO					
Concepto		Actividades		Costo (USD)		Descripción	
Consultoría en Marketing, Plan Total.		2 meses de trabajo, 4 consultores junior y 2 senior		\$8553 Total proyecto (Dólares más IVA)		Planeación estratégica, Elaboración de plan de negocios, mercadotecnia, publicidad y comunicaciones corporativas. Establecimiento de indicadores de desempeño empresarial	

ESQUEMA DE PRECIOS					
Descripción de Actividad / Rubro	Cantidad requerida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Porcentaje del Total
Costos Variables					0%
Remuneraciones del equipo de trabajo	2 Consultores Senior, 2 meses	Costo Mensual	1450	2900	44%
	4 Consulotres Junior, 2 meses	Costo Mensual	675	2700	41%
Beneficios y prestaciones					0%
Viajes y viáticos	Movilización Interna, 10 días	Costo Día	5	50	1%
Subcontratos requeridos	3 entrevistadores, 1 mes	Costo Mensual	300	900	14%
Arrendamientos					0%
Alquileres de vehículos					0%
Equipos e Instalaciones					0%
Suministros y materiales					0%
Ediciones y Publicaciones	600 Impresiones	Costo Impresión	0,12	36	1%
Subtotal Costos Variables				6586	100%
Costos Fijos					0%
Remuneraciones y beneficios	1 Asistente administrativa	Costo Mensual	360	360	42%
Arrendamientos, alquileres y servicios básicos	Tarifa mensual Internet	Costo Mensual	42	42	5%
Depreciación y Mantenimientos					0%
Operación de instalaciones y equipos					0%
Suministros y materiales	Proveeduría	Costo Mensual	80	80	9%
Gastos de Promoción	4 Banners	Costo Unitario	55	220	26%
Tramites legales					0%
Adquisición de publicaciones especializadas,					0%
Capacitación	1 Taller para Entrevistadores	Costo Taller	150	150	18%
Subtotal Costos Fijos				852	100%
Total Consultoría				7438	
Fee Unidad de Vinculación con la Coletvidad PUCE (15%)				1115,7	
Tarifa Final				8553,7	
Costo Real por Hora				53,46	

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Caso 3: Proforma para Compañía privada, a nivel de asesoría cotizada por horas en el área de Recursos Humanos

Tabla No.67
MODELO DE COTIZACIÓN No.3



 Cesem Centro de Soluciones Empresariales FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES				Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla Telef: 2991700 Quito – Ecuador cesem@puce.edu.ec	
COTIZACION POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA					
CLIENTE:		PRODUBANCO			
ESPECIALIZACION:		RECURSOS HUMANOS			
ALCANCE:		ASESORIA			
TIPO DE COTIZACION:		POR HORAS			
Concepto	Actividades	Costo (USD)	Descripción		
Clima Organizacional. Plan Executive	80 horas de Consultoría (Total); equipo de 4 consultores senior. Tiempo: De 2 a 4 meses	\$45,39 Costo por Hora (Dólares más IVA)	Estructura Operativa, Diagnóstico Completo, Modelo de jerárquico de funciones, Establecimiento de indicadores de satisfacción empresarial		

ESQUEMA DE PRECIOS					
Descripción de Actividad / Rubro	Cantidad requerida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Porcentaje del Total
Costos Variables					0%
Remuneraciones del equipo de trabajo	4 Consultores Senior 80 Horas	Costo Hora	35	11200	97%
Beneficios y prestaciones					0%
Viajes y viáticos	Movilización Interna	Costo Mensual	40	160	1%
Subcontratos requeridos					0%
Arrendamientos					0%
Alquileres de vehículos					0%
Equipos e Instalaciones					0%
Suministros y materiales					0%
Ediciones y Publicaciones	Actualización Proceos ISO	Costo Publicación	78	78	1%
	500 Impresiones	Costo Impresión	0,2	60	1%
Subtotal Costos Variables				11498	100%
Costos Fijos					0%
Remuneraciones y beneficios	1 Asistente administrativa	Costo Mensual	360	360	32%
Arrendamientos, alquileres y servicios básicos	Tarifa mensual Internet	Costo Mensual	42	42	4%
Depreciación y Mantenimientos					0%
Operación de instalaciones y equipos					0%
Suministros y materiales	Proveeduría	Costo Mensual	80	80	7%
Gastos de Promoción	Publicacion Revista Líderes	Costo Quincenal	650	650	57%
Tramites legales					0%
Adquisición de publicaciones especializadas,					0%
Capacitación					0%
Subtotal Costos Fijos				1132	100%
Total Consultoría				12630	
Fee Unidad de Vinculación con la Colectividad PUCE (15%)				1894,5	
Tarifa Final				14524,5	
Costo Real por Hora				45,39	

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC
Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Caso 4: Proforma mixta para Compañía privada, a nivel de implementación y seguimiento en el área de Recursos Humanos.

Tabla No.68
MODELO DE COTIZACIÓN No.4

 <p>Cesem Centro de Soluciones Empresariales FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES</p>		 <p>Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla Telef: 2991700 Quito – Ecuador cesem@puce.edu.ec</p>	
COTIZACION POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA			
CLIENTE:	QUIFATEX		
ESPECIALIZACION:	PRODUCTIVIDAD		
ALCANCE:	IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO		
TIPO DE COTIZACION:	MIXTA		
Concepto	Actividades	Costo (USD)	Descripción
Modelo de Indicadores de control para Proceso Logístico.	300 horas de Consultoria (Desarrollo e Implementación) y 40 Horas de Seguimiento; 3 consultores senior y 3 Executive. Tiempo: De 2 a 4 meses	\$7200,00 Costo por Proyecto \$54,00 Costo por Hora de Seguimiento (Dólares más IVA)	Diagnóstico de variables actuales y evaluación de los requerimientos de Información, Medición de Eficiencia, Indicadores Propuestos, Fichas de Definición,

ESQUEMA DE PRECIOS					
Descripción de Actividad / Rubro	Cantidad requerida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Porcentaje del Total
Costos Variables					0%
Remuneraciones del equipo de trabajo	3 Consultores Senior 100 Horas de Desarrollo	Costo Hora	33	9900	83%
	2 Consultores Executive, 40 Horas de Seguimiento	Costo Hora	22	1760	15%
Beneficios y prestaciones					0%
Viajes y viáticos	Mov. Interna (Seguimiento)	Costo Mensual	40	80	1%
Subcontratos requeridos	1 Asistente, 1 semana	Costo semanal	100	100	1%
Arrendamientos					0%
Alquileres de vehículos					0%
Equipos e Instalaciones					0%
Suministros y materiales					0%
Ediciones y Publicaciones	1000 Impresiones	Costo Impresión	0,2	60	1%
Subtotal Costos Variables				11900	100%
Costos Fijos					0%
Remuneraciones y beneficios	1 Asistente administrativa	Costo Mensual	360	360	82%
Arrendamientos, alquileres y servicios básicos					0%
Depreciación y Mantenimientos					0%
Operación de instalaciones y equipos					0%
Suministros y materiales	Proveeduría	Costo Mensual	80	80	18%
Gastos de Promoción					0%
Tramites legales					0%
Adquisición de publicaciones especializadas,					0%
Capacitación					0%
Subtotal Costos Fijos				440	100%
Total Consultoría				12340	
Fee Unidad de Vinculación con la Colectividad PUCE (15%)				1851	
Tarifa Final				14191	
Costo Etapa Desarrollo				12431	
Costo Etapa Seguimiento				1760	
Costo Real por Hora de Desarrollo				41,44	
Costo Real por Hora de Seguimiento				22,00	

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Caso 5: Proforma para Compañía privada, a nivel de asesoría e implementación cotizada por horas en el área de Contabilidad.

Tabla No.69
MODELO DE COTIZACIÓN No.5

  <p>Cesem Centro de Soluciones Empresariales FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES</p>		<p>Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla Telef: 2991700 Quito – Ecuador cesem@puce.edu.ec</p>	
COTIZACION POR SERVICIOS DE CONSULTORÍA			
CLIENTE:	CONFITECA		
ESPECIALIZACION:	CONTABILIDAD		
ALCANCE:	ASESORÍA E IMPLEMENTACION		
TIPO DE COTIZACION:	POR HORAS		
Concepto	Actividades	Costo (USD)	Descripción
Plan Contable Premium y Gestion de Inventarios	240 Horas de Consultoría; 2 consultores senior y 6 Junior. Tiempo: 2 meses	\$60,63 Costo por Hora de Consultoría (Dólares más IVA)	Auditoría contable básica, levantamiento de Inventarios, Implementación de sistema de costos de acuerdo a las NIFF's, Actualización de Normas de Trinutación

ESQUEMA DE PRECIOS					
Descripción de Actividad / Rubro	Cantidad requerida	Unidad	Costo Unitario	Costo Total	Porcentaje del Total
Costos Variables					0%
Remuneraciones del equipo de trabajo	2 Consultores Senior, 40 Horas	Costo Hora	37	2960	37%
	3 Consulotres Junior, 60 Horas	Costo Hora	22	3960	50%
Beneficios y prestaciones					0%
Viajes y viáticos	Movilización Interna, 8 días	Costo Día	5	40	1%
Subcontratos requeridos	2 Asistentes para Inventarios	Costo Mensual	200	600	8%
	1 Curso NIIF's, 25 personas	Costo Curso	400	400	5%
Arrendamientos					0%
Alquileres de vehículos					0%
Equipos e Instalaciones					0%
Suministros y materiales					0%
Ediciones y Publicaciones	Actualización NIIF's 2011	Costo Publicación	125		0%
	450 Impresiones	Costo Impresión	0,12	36	0%
Subtotal Costos Variables				7996	100%
Costos Fijos					0%
Remuneraciones y beneficios	1 Asistente administrativa	Costo Mensual	360	360	82%
Arrendamientos, alquileres y servicios básicos					0%
Depreciación y Mantenimientos					0%
Operación de instalaciones y equipos					0%
Suministros y materiales	Proveeduría	Costo Mensual	80	80	18%
Gastos de Promoción					0%
Tramites legales					0%
Adquisición de publicaciones especializadas,					0%
Capacitación					0%
Subtotal Costos Fijos				440	100%
Total Consultoría				8436	
Fee Unidad de Vinculación con la Colectividad PUCE (15%)				1265,4	
Tarifa Final				9701,4	
Costo Real por Hora				60,63	

Fuente: Investigación. Coordinación de Extensión, Unidad de Vinculación con la Colectividad FCAC

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

3.5.4 Promoción

Es la forma en que se ha escogido llegar al mercado objetivo después de la investigación de la muestra escogida. Las tácticas para comunicar al cliente sobre el producto y generar una respuesta positiva de parte del consumidor final deberán generar ruido pero sin que el mensaje posicionador se pierda.⁴¹ Estos elementos serán analizados a profundidad en el siguiente capítulo.

3.5.4.1 Estrategias de Promoción

En base a la posición de los Servicios de Consultoría de la FCAC de la PUCE en la línea del Ciclo de Vida, la cual la ubica en una etapa de Introducción; las tácticas de promoción estarán enfocadas en educar y crear conciencia del servicio, motivando así el interés hacia el mismo.

La estrategia se centra en dar a conocer y el impacto reforzando así el principal factor diferenciador de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE. Se define como la manera de informar a los

⁴¹ STANTON W. (1996), *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.p.580

posibles clientes sobre el servicio que ofrece la organización y los beneficios que la contratación de los mismos traerían.

3.5.4.2 Herramientas promocionales

Publicidad:

El medio de publicidad que se utilizará son los avisos dirigidos a revistas de negocios tales como, Ekos, Líderes, Gestión, entre las más leídas. De esta misma forma también se hará publicidad en páginas de internet que contengan temas empresariales, que sean de selección o contacto con empresas.

Herramientas Directas

Por otro lado una publicidad más directa será el Mailing, por medio del cual se enviarán cartas personalizadas a clientes escogidos en una base de datos que se adapte al mercado al cual se enfoca la organización, cartas en las cuales la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, además de ser una institución educativa, se presenta como una organización asesora de empresas por medio de su coordinación de extensiones y que los profesionales que brindan

este servicio son los docentes altamente calificados con los cuales cuenta.

Oferta de servicios y búsqueda de clientes:

La principal publicidad que tendrá la empresa será la visita personalizada a los potenciales clientes por parte de los vendedores de los asesoramientos, pertenecientes a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, así se asegura una entrega eficaz y clara de la información que se quiere transmitir. Se considerará la creación de una modalidad Freelance a través de la participación de estudiantes de últimos niveles.

Marketing Relacional

Este tipo de herramientas promueve el contacto casi personal con el cliente. Acciones como creación de bases de datos, gestión de Call Centers, y manejo de relaciones públicas fortalecen este vínculo entre ambas partes.

Buzz Marketing

A pesar de que es una práctica relativamente nueva, estas estrategias son usadas con frecuencia en servicios, donde las recomendaciones o “Word of Mouth” tienen un peso indiscutible en comparación a otro tipo de acciones.

“El boca a boca o boca a oreja es una técnica que consiste en pasar información por medios verbales, especialmente recomendaciones, pero también información de carácter general, de una manera informal, personal, más que a través de medios de comunicación, anuncios, publicación organizada o marketing tradicional.

El boca a boca típicamente se considera una comunicación hablada, aunque los diálogos en internet, por ejemplo, en blogs, foros o e-mails a menudo se incluyen ahora en la definición. La promoción basada en el boca a boca es altamente valorada por los vendedores. Se siente que esta forma de comunicación tiene credibilidad valiosa a causa de la fuente de la que proviene. La gente está más inclinada a creer la palabra del boca a boca que formas más formales de promoción porque el comunicador es poco probable que tenga un interés ulterior (p.ej.: no intenta venderte algo). También la gente tiende a creer a la gente que conoce.

El marketing boca a boca, tal como se denomina esta disciplina, se basa en el marketing de 3era generación. En la primera lo principal eran los productos, mientras que en la segunda lo relevante son las relaciones. En esta 3era generación la empresa tiene un papel casi secundario y simplemente inicia los disparadores para que el boca a boca se expanda de manera exponencial entre los propios consumidores. Ahí radica el secreto de su éxito.”⁴²

⁴² WIKIPEDIA (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Boca_a_boca], **Marketing Boca a Boca**

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE PROMOCIÓN

4.1 ANTECEDENTES DE LA PUBLICIDAD REALIZADA

4.1.1 Acciones Promocionales Realizadas

Como se mencionó en el Primer Capítulo, las actividades de extensión que se ejecutan en la PUCE tienen dos aristas claramente identificadas; por un lado la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE coordina y promueve la realización de dichas actividades, y por otro, cada una de las Facultades quienes actúan como unidades ejecutoras. Cada Unidad Académica tiene su autonomía; sin embargo las acciones realizadas en promoción deben estar alineadas con la Dirección de Vinculación con la Colectividad, y la Dirección de Comunicación Institucional y RR.PP respectivamente, tomando en cuenta que la marca PUCE estará siempre expuesta, sea cual fuere la estrategia de comunicación.

4.1.1.1 Dirección de Formación Continua y Vinculación

A nivel Universidad, la comunicación de las actividades realizadas tiene un enfoque netamente institucional. De acuerdo a la visión de crecimiento de la Universidad, la externalización de los servicios tiene total apertura. Entre las principales acciones realizadas por la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE se pueden mencionar:

- Página Web de la Universidad
- Publicaciones y suplementos institucionales en Medios masivos como Revista Vistazo y El Comercio.
- Revista PUCE
- Catálogo de Servicios.

Otros elementos de promoción que actualmente la PUCE viene desarrollando, como el canal TV-Noticias PUCE, y las presencia en Redes Sociales pueden constituirse en plataformas bien definidas para promocionar los Servicios de Extensión. Por otro lado, la PUCE genera anualmente gran cantidad de encuentros, conferencias, conversatorios, entre otros; en base a esta coyuntura se podrían plantear estrategias relacionadas con este tipo de actividades.

4.1.1.2 Coordinación de Extensión de la FCAC

A nivel de la Coordinación de Extensión de la FCAC, las acciones han sido mínimas en relación a promoción de los Servicios de Consultoría; el principal canal de comunicación se ha dado a través del acercamiento con egresados y docentes de la facultad. Entre los elementos publicitarios vigentes se pueden señalar:

- Página Web de la Facultad en la cual se muestra una reseña de las actividades de Extensión a nivel general, aunque la información publicada es bastante limitada en lo que a Consultoría se refiere
- Revista Compromiso, con un tiraje de 1000 ejemplares es el medio de comunicación oficial impreso de la FCAC PUCE. (Ver Anexo 13)
- Relacionamiento de docentes, particularmente los responsables del Proceso de Consultoría, con organizaciones públicas y privadas en diferentes sectores.

En otro ámbito, no están siendo aprovechadas plataformas de comunicación como la Semana Internacional de Administración, las alianzas estratégicas con las que cuenta la facultad, los cursos

de postgrado y el contacto con los egresados; que a futuro podrían generar canales de comunicación altamente eficaces.

4.1.2 Inversión publicitaria en el último ejercicio Económico

De acuerdo a la Información recabada en el diagnóstico situacional, el último año la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE no realizó ningún tipo de inversión publicitaria para la línea de Consultoría, por lo cual sería la primera incursión en este tipo de acciones.

4.1.3 Acciones Competencia

Condensando la información recopilada en la Investigación de Mercados B₂B de los principales competidores; se encontraron los siguientes elementos y estrategias aplicadas como medios de promoción para Servicios de Consultoría:

- **Internet:** Desarrollo de Páginas Web; Presencia en Blogs, Redes Sociales (Twitter, Fb, LinkedIn); Mailing.
- **Fuerza de Ventas:** Asesores comerciales responsables de establecer contactos con las empresas más importantes y dando a conocer los servicios

- **Medios Masivos:** Radio, Televisión. A diferencia de otro tipo de servicios, en el caso de la Consultoría el objetivo es llegar a programas de este target. Para citar un ejemplo, Radio 106.9 Multimedia y el programa Economía y Negocios.
- **Artículos:** Reportajes; boletines y suplementos en Revistas especializadas y Principales rotativos.
- **Publicaciones propias:** Boletines periódicos con información de interés del sector: indicadores, líderes de mercado, comportamientos de la región, tendencias, best practices, entre otra relevante.
- **Relaciones Públicas:** Organización, apoyo y participación en Seminarios y Conferencias. Promoción de convenios internacionales y alianzas con Revistas y medios especializados.
- **Información al momento:** Ejecutivos con conocimiento completo de los Servicios: temas de Consultoría, alcance, proceso de ejecución, etc.
- **Contacto con egresados:** Base de datos y seguimiento de egresados a nivel profesional.
- **Convenios de cooperación:** Sinergia entre 2 o más organizaciones para diversificar los servicios y generar un mayor beneficio al cliente, al mismo tiempo que se construyen canales de comunicación.

4.2 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS COMUNICACIONALES

4.2.1 Diagnóstico

De acuerdo al concepto de servicio planteado en el Plan de Marketing, y a partir de los elementos representativos identificados en otros competidores durante la Investigación de Mercados B₂B así como los atributos esperados por el cliente; el principal problema detectado para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC es un posicionamiento no definido, el mismo que se identifica con un nivel de asociación limitado en la mente del consumidor y un alcance mínimo dentro del grupo objetivo. Para este tipo de problemas, el posicionamiento requiere de una repetición significativa con el objeto de penetrar en la mente del consumidor⁴³. Las principales aristas detectadas a partir de la problemática comunicacional son las siguientes:

- Falta de lineamientos estratégicos para posicionamiento; creación de marca, slogan y logotipo... posicionamiento
- Línea de Servicios no definidos. Alcance de servicios no delimitado
- Carencia de una línea gráfica a nivel de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
- Falta de conexión con Dirección de Comunicación Institucional y RR.PP, así como con la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE.

⁴³Cfr. REINOSO N. *Planificación de campañas publicitarias*. Quito: FCAC. p:3

4.2.2 Objetivos Comunicacionales

“Como en todo tipo de planificación, las campañas publicitarias requieren de un primer paso consistente en la recopilación de Información y elaboración de un diagnóstico que permita, en nuestro caso, definir los problemas comunicacionales cuya primera solución teórica estará planteada en la definición de objetivos. Los objetivos deberán ser priorizados en el tiempo y en el espacio con el objeto de determinar etapas que ordenen la emisión del mensaje. La estrategia creativa contiene dichas etapas e Incluye la formulación de un mensaje básico como una fórmula fría y objetiva de lo que se va a decir en campaña. Luego se presenta la estrategia de texto que se encarga de definir el tono que se utilizará para expresar el mensaje y se procede a elegir el estilo y atmósfera del mensaje, esto es, la parte estética del mismo. Inmediatamente se procede a elaborar bocetos de las distintas piezas publicitarias. Simultáneamente a la realización de la estrategia creativa conviene desarrollar, en un trabajo coordinado con ésta, el plan de medios.

Plan de medios y estrategia creativa marchan juntos en la elaboración de la campaña, luego se procede a la producción de las distintas piezas publicitarias de manera que queden listas para su lanzamiento al aire, seguidamente, se pasará a definir los criterios bajo los cuales se realizará el control del plan y su evaluación final. Alcanzando este punto ya se conocen todos los gastos que se van a realizar, por lo tanto conviene elaborar el presupuesto detallado de cada rubro a invertirse.”⁴⁴

En base a los problemas comunicacionales detectados, los objetivos de plan de promoción son:

1. Garantizar una comunicación asertiva totalmente orientada a los usuarios relevantes, de acuerdo a la delimitación de mercado realizada, a través de campañas enfocadas en generar interés hacia el servicio.

⁴⁴ Ibidem, p. 1

2. Reforzar los principales factores diferenciadores establecidos para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE de acuerdo al Posicionamiento deseado para los próximos años.

4.3 ESTRATEGIA CREATIVA

Tomando en cuenta que los Servicios de Consultoría de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables tienen ya algunos años de vigencia con importantes antecedentes de estudios realizados, el enfoque del servicio estará dirigido hacia un desarrollo de concepto en base a reestructuración de posicionamiento.

La estrategia publicitaria busca canalizar los elementos diferenciadores del servicio de acuerdo a las características y hábitos de comportamiento de los mercados meta seleccionados; es decir, empresas privadas grandes y compañías públicas ubicadas en la ciudad de Quito, para lo cual el presupuesto asignado para las acciones publicitarias estará distribuido en función del tamaño y atractivo de los mismos.

4.3.1 Tono Estilo y Atmósfera

Los anuncios y mensajes que se difundirán en cada una de las acciones del plan de promoción pretenden difundir una imagen completamente renovada de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión, sin perder la esencia clásica y los valores institucionales de la PUCE. Se utilizarán símbolos asociados con el prestigio, experiencia, y calidad de acuerdo a la estrategia de posicionamiento seleccionada que consiste en reforzar estos valores como los principales elementos diferenciadores para este Servicio.

4.3.2 Ciclo Comunicacional

4.3.2.1 Expectativa

Para esta etapa se creará la página Web oficial y se aprovecharán otros recursos interactivos como Facebook, LinkedIn y Twitter, como complemento al sitio oficial. En los primeros días el trabajo será de hormiga ya que el número de contactos alcanzado será limitado. La interactividad es clave; por lo cual constantemente estarán siendo publicados artículos de interés con el objetivo de generar un mayor tráfico.

Se tiene previsto realizar un evento oficial como lanzamiento en el cual se presentará la nueva imagen así como las principales líneas de servicios de la Coordinación. Así mismo durante el evento se hará la presentación del sitio web y el Boletín “Tendencia” que será publicado mensualmente.

4.3.2.2 Información

Esta etapa es una prolongación de la fase expectativa. La presencia en redes sociales toma fuerza, por lo cual se tiene previsto lanzar una campaña rápida de mailing. Para determinar la efectividad de estas acciones se evaluarán periódicamente métricas como el número de visitas, comentarios, mails recibidos, etc; elementos que permitirán diagnosticar el verdadero impacto que están teniendo las publicaciones

Durante esta etapa, entrarán en acción los asesores de Ventas quienes serán los encargados de difundir los servicios en las principales empresas, generando así nuevas redes de contactos a través de un contacto directo. Un call center estará activo constantemente con el objetivo de tener un relacionamiento más cercano con los potenciales clientes.

4.3.2.3 Persuasión

Esta etapa reforzará la comunicación a mitad de año una vez que la marca ha pasado la etapa de introducción. Durante esta fase, se publicarán anuncios en medios especializados tanto escritos como radiales promoviendo una llegada agresiva en aquellos que tengan una programación afín al mercado objetivo. Al final de esta etapa se tiene previsto realizar 2 eventos que involucren a profesionales vinculados con la universidad; egresados y estudiantes de maestría, de tal manera que la red de contactos se vaya afianzando.

4.3.2.4 Mantenimiento

Las actividades de mantenimiento estarán dispersas a lo largo del año y están dirigidas a generar acercamiento con clientes potenciales a través de la gestión de relaciones públicas, organización de eventos, y participación en conferencias y seminarios especializados. La idea de esta fase es generar ruido a nivel externo e interno alrededor de los Servicios de la Coordinación de Extensión.

4.4 PLAN DE MEDIOS

4.4.1 Planificación

El servicio que está siendo ofertado, así como el público al cual está dirigido requiere de medios eficaces que lleguen sin que el mensaje sea distorsionado en el trayecto. En razón de esto, y con el soporte de los resultados de la Investigación de Mercados B₂B en cuanto a las preferencias de promoción, se aplicarán medios directos ajustados a las características de los 2 mercados meta a los cuales se dirigirán las acciones publicitarias.

“Se puede definir un medio directo como el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente caracterizado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.) a fin de promover un producto, servicio, idea empleando para ello medios o sistemas de contacto directo (mailing, tele marketing, couponning, buzoneo, televenta, e-mail marketing, sistemas multimedia móviles y todos los nuevos medios interactivos).

Su éxito radica principalmente en la posibilidad de segmentar el mercado en compartimentos con targets bien definidos y en poder evaluar los resultados de forma directa y medible. Además con la llegada de Internet, ha iniciado una verdadera revolución, al utilizarse la estrategia del one to one.

El marketing directo es una forma de hacer marketing, es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una determinada transacción económica, que es susceptible de medición. Se nos presenta como el conjunto de soluciones derivadas de la explotación digital intensiva de la comunicación. Esto nos obliga a considerar el marketing directo desde un plano de globalidad, esto es, desde el punto de vista de los medios de comunicación y de las redes de distribución de los productos. Este concepto abarca todos los medios de comunicación cuyo objetivo es crear una relación de interactividad tanto

con el consumidor final como con la empresa. Por ello su esencia está en la relación unipersonal, en el «cliente individualizado», que será satisfecho a través de un programa de comunicación comercial ajustado estrechamente a sus necesidades.»⁴⁵

La campaña está organizada de acuerdo a la relevancia de los medios frente al público objetivo. Como se puede observar en la Tabla No.70, la mitad del presupuesto ha sido asignada al medio principal, eje de campaña central, que de acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercados B₂B corresponden a tácticas de Marketing Relacional y Medios Virtuales; esta asignación servirá como base para evaluar el cumplimiento del plan a final de año. Como complemento a esta estrategia se tiene previsto estructurar una base de datos en primera instancia de los egresados de la Facultad, y posteriormente de las instituciones que constituyen el mercado meta para la Coordinación.

4.4.2 Asignación Presupuestaria

Tabla No.70
ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO POR TIPO DE MEDIO

TIPO DE MEDIO	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO (%)
MEDIO PRINCIPAL	Marketing Relacional	30,00%
	Medios Virtuales	20,00%
MEDIO SECUNDARIO	Fza Ventas	35,00%
MEDIO ALTERNATIVO	Medios Masivos	15,00%

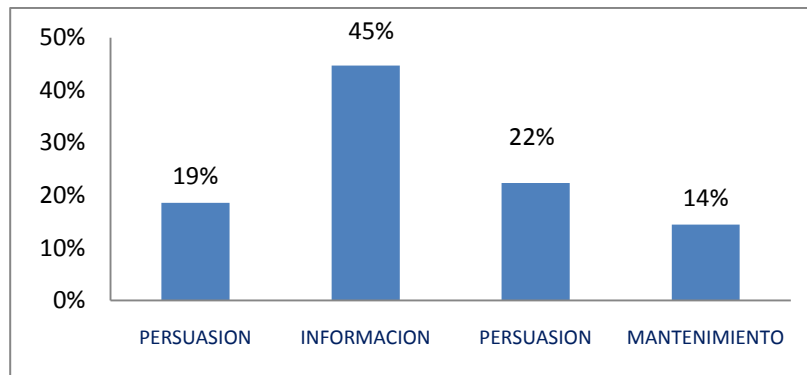
Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

⁴⁵MUÑIZ R. (2010). [<http://www.marketing-xxi.com/marketing-directo-123.htm>], **Marketing Directo**

A su vez, la inversión publicitaria ha sido distribuida según los objetivos y actividades propuestas para cada una de las etapas del ciclo comunicacional, y la representatividad de los 2 mercados objetivos a los cuales está dirigida la campaña. Como se puede ver en el Gráfico No.68 las actividades de la etapa Información tendrán el porcentaje más alto de recursos asignados, tomando en cuenta que el principal objetivo del plan es restablecer un perfil de posicionamiento mediante la comunicación de los principales factores diferenciadores para los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE.

Gráfico No.68
DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO POR OBJETIVO
COMUNICACIONAL



Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

La estructura del plan es flexible de acuerdo a las etapas del ciclo comunicacional; dentro de la propuesta se tienen consideradas actividades permanentes como la Página Web, el boletín mensual y el equipo de asesores; y fijas como la campaña de mailing, las publicaciones en medios escritos y algunos eventos puntuales de relacionamiento.

Según el organigrama propuesto para la Coordinación de Extensión, la ejecución del plan será responsabilidad del Coordinador de Marketing (Ver Anexo No.10), quien a su vez trabajará con agencias especializadas en cada una de las acciones implementadas. Así mismo, esta posición deberá promover un acercamiento continuo y oportuno con la Dirección de Comunicación Institucional y la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, con el objetivo de alinear objetivos y estrategias.

4.4.3 Plan Propuesto.

Tabla No.71
PLAN DE PROMOCIÓN CONDENSADO

ETAPA	PLAN	EJECUTOR / MEDIO	DESCRIPCIÓN	MERCADO	FECHAS	HORARIO
EXPECTATIVA	Boletín "FCAC"	Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	Publicación digital mensual con información del entorno empresarial, mejores prácticas y artículos de opinión	Empresas "Privadas" y "Doradas", docentes, comunidad universitaria	Primera semana de mes	Permanente
	Página Web	Agencia Multimedia	Plataforma de comunicación interactiva.	Público en General	Permanente	Permanente
	Redes Sociales	Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	Presencia en redes sociales: LinkedIn; Twitter y Facebook.	Empresas "Privadas" y "Doradas"	Permanente	Permanente
	Evento de Lanzamiento	Agencia	Presentación formal de la nueva marca;	Empresas "Privadas" y "Doradas", Docentes, comunidad universitaria	Enero del 2011	19:30 - 21:00
	Presentación de Página web					
	Lanzamiento Boletín "Tendencia "					

INFORMACIÓN	Mailing	Agencia	3 Envíos masivos. Comunicación dirigida a ejecutivos con niveles de decisión. Envío del Boletín FCAC	Empresas “Privadas” y “Doradas”; Egresados, Estudiantes de Maestría	Bimensualmente, 15 de cada mes	10:00 - 15:00		
		Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	Envíos mensuales, a la base de datos de la Facultad y empresas con las cuales se mantiene algún tipo de convenio. Envío del Boletín FCAC (Ver Anexo 14)		Mensual	10:00 - 15:00		
	Asesores de Ventas	Estudiantes de Ultimo Nivel y recién egresados de la Facultad	Acercamiento directo con potenciales demandantes de Servicios de Consultoría de acuerdo a Mercado Meta		Empresas “Privadas”	A partir de Marzo	09:00 - 17:00	
			Principales herramientas:	Video Institucional				
				Presentación digital				
Brochure								
Material Promocional								
Call Center	Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	Centro de Información de los Servicios de Consultoría.	Empresas “Privadas” y “Doradas	Permanente	09:00 - 17:00			

PERSUASIÓN	Medios Impresos	Agencia	Publicaciones periódicas en medios impresos especializados.		Empresas “Privadas” y “Doradas”, Público en General	Entre el Viernes 30 de Abril y el Miércoles 30 de Junio	19:45 PM
			Tipo de Medios	Revista Líderes			
				Ekos			
				Vanguardia			
				Edición 100 Mayores Empresas de Vistazo			
	Suplementos Institucionales diario El Comercio						
Radio	Agencia de Medios	Pautaje y Entrevistas en programas afines al campo empresarial.		Empresas “Privadas” y “Doradas”	Entre Julio y Octubre del 2012	De acuerdo a la programación	
		Tipo de Medios	Multimedios 106,9				
			Sucesos 101.7				
			Radio Visión 101.7				
Acción de Buzz Marketing	Agencia	Rich Media (Solapa MT), 2000 Impresiones Anuncio que se despliega en cada visita al portal. Ubicación: Home, Esquina izquierda o derecha Medidas: 500 x 500 px desplegada y 100 x 100 px cerrada.		Empresas “Privadas”	Entre Agosto y Septiembre del 2012	1 Mes, 5000 impresiones	

MANTENIMIENTO	Relaciones Públicas	Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	<p>Vinculación con el entorno empresarial con la organización de 1 evento TRIMESTRAL, en coordinación con el cronograma de la Facultad</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="6">Tipos de Eventos</td> <td>CONGRESOS</td> </tr> <tr> <td>FERIAS</td> </tr> <tr> <td>ALMUERZOS</td> </tr> <tr> <td>CONFERENCIAS</td> </tr> <tr> <td>RUEDA DE NEGOCIOS</td> </tr> <tr> <td>MESAS REDONDAS</td> </tr> </table> <p>Realizar acercamientos con estudiantes de maestría de la Facultad</p> <p>Reforzar la Comunicación durante la Semana de Administración de los Servicios de Consultoría especialmente en las charlas de alto nivel.</p>	Tipos de Eventos	CONGRESOS	FERIAS	ALMUERZOS	CONFERENCIAS	RUEDA DE NEGOCIOS	MESAS REDONDAS	Egresados, Estudiantes de Maestría	Marzo, Mayo, Septiembre y Diciembre.	13:00 19:30
	Tipos de Eventos	CONGRESOS											
FERIAS													
ALMUERZOS													
CONFERENCIAS													
RUEDA DE NEGOCIOS													
MESAS REDONDAS													
Marketing Relacional	Dirección de Marketing y Comunicación de la Coordinación de Extensión	Promoción con Egresados y Empresas que actualmente tienen convenio con la Facultad	Empresas “Privadas” y “Doradas”	Enero, Febrero, Mayo y Diciembre.	N/A								

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

4.5 PRODUCCIÓN DE PIEZAS PUBLICITARIAS

ANUNCIO PARA MAILING 8 X 12 cms



Cesem

Centro de Soluciones Empresariales
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



Administración

Productividad

Contabilidad y Auditoría

Talento Humano

Mercadeo

Finanzas

Descubre la mejor opción
en Servicios profesionales
de Consultoría.
Experiencia y conocimiento
al servicio de la Sociedad

Síguenos en:



Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla
Teléfono: 2991700
Email: cesem@puce.edu.ec
Quito – Ecuador

ANUNCIO PARA PRENSA ESCRITA 8 X 12 cms



Cesem

Centro de Soluciones Empresariales

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



Mercadeo

- Estudios de Mercado
- Investigación cuantitativa y cualitativa
- Planes Comerciales
- Merchandising
- Dirección comercial y ventas
- Marketing estratégico
- Estrategias de producto y branding
- Métricas de Marketing
- Estrategias de Promoción y Distribución
- Posicionamiento de Marca
- Comportamiento de Consumidor

Administración

- Planificación estratégica y operativa
- Reestructuración orgánico-funcional
- Diseño de manuales de funciones
- Responsabilidad Social
- Reingeniería Institucional

Contabilidad y Auditoría

- Implementación de las NIIF's
- Auditorías Financieras
- Auditorías Administrativas
- Asesoría Tributaria
- Planificación de Costos
- Evaluación de Control Interno
- Inventarios
- Tributación
- Requisitos Legales

Productividad

- Diseño e implementación de Balance Score Card para la medición de la Gestión
- Diseño e implementación de sistemas de Administración por procesos
- Diseño e implementación de sistemas de Gestión de Calidad
- Auditoría de Gestión
- Diseño y levantamiento de Indicadores de Gestión
- Levantamiento de Procesos
- Normas y Certificaciones ISO

Finanzas

- Evaluación económica de proyectos
- Valoración de Empresas
- Determinación del costo de capital
- Análisis de la gestión del capital de trabajo y sugerencias de mejora
- Análisis de cartera de clientes
- Calificación de cartera de clientes
- Reestructuración de Deuda
- Preparación de proyectos para ser presentados a instituciones financieras

Talento Humano

- Diseño e implementación de sistemas de Gestión de Recursos Humanos por competencias
- Coaching de equipo para alineación organizacional
- Mejoramiento de Talento Humano
- Coaching de Equipo para integración y empoderamiento
- Diseño de manuales de funciones
- Reclutamiento y Evaluación de Personal
- Gestión de Clima Laboral
- Planes de Carrera

*Experiencia y conocimiento al servicio
de la Sociedad*

Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla

Teléfono: 2991700

Email: cesem@puce.edu.ec

Quito – Ecuador

BANNER 67 x 170 cms



Cesem

Centro de Soluciones Empresariales
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



Administración

Productividad

Contabilidad y Auditoría

Talento Humano

Mercadeo

Finanzas

Descubre la mejor opción
en Servicios profesionales
de Consultoría.
Experiencia y conocimiento
al servicio de la Sociedad



Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla

Teléfono: 2991700


Email: cesem@puce.edu.ec

Quito – Ecuador

PRESENTACIÓN CORPORATIVA

Presentación Corporativa





Cesem

Centro de Soluciones Empresariales
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla
 Teléfono: 2991700
 Email: cesem@puce.edu.ec
 Quito – Ecuador

Quienes Somos

Somos la mejor opción en Servicios profesionales de Consultoría de calidad avaladas por una institución de prestigio como la PUCE, y un cuerpo docente de profesionales altamente experimentados y facultados.



BROCHURE 18 X 7 cms





Cesem

Centro de Soluciones Empresariales
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES





Mercadeo

- Estudios de Mercado
- Investigación cuantitativa y cualitativa
- Planes Comerciales
- Merchandising
- Dirección comercial y ventas
- Marketing estratégico
- Estrategias de producto y branding
- Métricas de Marketing
- Estrategias de Promoción y Distribución
- Posicionamiento de Marca
- Comportamiento de Consumidor

Administración

- Planificación estratégica y operativa
- Reestructuración orgánico-funcional
- Diseño de manuales de funciones
- Responsabilidad Social
- Reingeniería Institucional

Productividad

- Diseño e implementación de Balance Score Card para la medición de la Gestión
- Diseño e implementación de sistemas de Administración por procesos
- Diseño e implementación de sistemas de Gestión de Calidad
- Auditoría de Gestión
- Diseño y levantamiento de Indicadores de Gestión
- Levantamiento de Procesos
- Normas y Certificaciones ISO

***Experiencia y
Conocimiento al servicio
de la Sociedad***

Finanzas

- Evaluación económica de proyectos
- Valoración de Empresas
- Determinación del costo de capital
- Análisis de la gestión del capital de trabajo y sugerencias de mejora
- Análisis de cartera de clientes
- Calificación de cartera de clientes
- Reestructuración de Deuda
- Preparación de proyectos para ser presentados a instituciones financieras

Contabilidad y Auditoría

- Implementación de las NIIF 's
- Auditorías Financieras
- Auditorías Administrativas
- Asesoría Tributaria
- Planificación de Costos
- Evaluación de Control Interno
- Inventarios
- Tributación
- Requisitos Legales

Talento Humano

- Diseño e implementación de sistemas de Gestión de Recursos Humanos por competencias
- Coaching de equipo para alineación organizacional
- Mejoramiento de Talento Humano
- Coaching de Equipo para integración y empoderamiento
- Diseño de manuales de funciones
- Reclutamiento y Evaluación de Personal
- Gestión de Clima Laboral
- Planes de Carrera

Avenida 12 de Octubre, entre Patria y Veintimilla
Teléfono: 2991700
Email: cesem@puce.edu.ec
Quito – Ecuador



INCLUYE GRAFADO Y DOBLADO

4.6 DESARROLLO TÉCNICO

4.6.1 Políticas de Comunicación Institucional

Las piezas promocionales así como las campañas implementadas estarán alineadas con el manual de imagen corporativa de la PUCE (Ver Anexo 15) en lo que respecta a la parte gráfica. La persona encargada de aprobar todas las aplicaciones gráficas es Yohanna Piedra, Directora de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas, quien cumplirá un rol importante en todas las acciones publicitarias a realizarse. Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, la Dirección de Vinculación con la Colectividad estará al tanto de las estrategias que serán implementadas ya que una de sus funciones es justamente difundir las actividades de extensión a nivel Universidad.

Además del contenido gráfico, todas las actividades propuestas tendrán absoluta concordancia con la misión, visión de futuro y valores institucionales de la Universidad, de acuerdo al del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2011. (Ver Anexo 16)

4.6.2 Evaluación de Proveedores

Para la ejecución del plan de promoción, se contará con el soporte de los principales proveedores del mercado para las distintas estrategias publicitarias que se estarán implementando. Es necesario contar con un registro actualizado de todos ellos así como tener un conocimiento profundo de las normas internas de cada medio en lo que tiene que ver con la forma de reproducción, tiempo anticipado de anuncios y especificaciones sobre las formas de trabajo de cada uno. En la Tabla No.72, se detalla una lista de proveedores referenciales con los cuales se estará trabajando a futuro.

Tabla No.72
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Especialidad	Agencia	Alcance	Vigencia en el Mercado	Tiempos de Respuesta	Precios Escala 1-5	Contacto	
Desarrollo Web y Animaciones	Qabalah Neo Tech	Local	4 años	ACEPTABLE	2	Pablo Clavijo	2524199
	Dominio Digital	Nacional	2 años	EXCELENTE	3	Diego Ortuño	098339434
	Contraste	Local	3 años	ACEPTABLE	3	Xavier Rea	2334613
Artes	Cual Publicidad	Nacional	5 años	RÁPIDO	4	Diego Lopez	2467191
	Norlop JWT	Multinacional	15 años	ACEPTABLE	5	Franciso Villamarín	2555414
Producción Gráfica	Imprentas LP	Local	10 años	ACEPTABLE	4	Ivonne Barba	2225506
	Tecnograf	Local	18 años	BAJO	3	René Chamorro	098709921
	Digital Center	Local	9 años	ACEPTABLE	3	Edith Delgado	2437267
Producción de Eventos	Know How	Nacional	6 años	EXCELENTE	4	Diego Falconí	098366901
	POP Media	Local	5 años	BAJO	4	Patricio Londoño	2264522
Online Marketing	Greentek	Multinacional	8 años	RÁPIDO	2	Alejandra Coronel	2561617
	MJ Web Marketing	Local	2 años	BAJO	3	David Mantilla	2498720

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

CAPÍTULO V

5. PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN

5.1 PRESUPUESTO

5.1.1 Elaboración de presupuesto

5.1.1.1 Partida de Investigación

Cubrirá los gastos relativos a obtener la información básica, pre-test, post. test. Mediciones de penetración para el control y mediciones de los resultados para la evaluación final de la campaña.⁴⁶ En el caso del presente plan de promoción no estarán considerados estos elementos. Los indicadores serán estimados de acuerdo a otro tipo de variables.

5.1.1.2 Partida de Producción

Esta partida comprenderá todos los valores detallados en el plan de medios: todo lo que se deberá cancelar a los medios de

⁴⁶ Cfr. REINOSO N. *Planificación de campañas publicitarias*. Quito: FCAC. p:6

comunicación, imprentas, talleres de serigrafía, etc.⁴⁷ Los costos considerados en la partida de producción son:

Tabla No.73
PARTIDA DE PRODUCCIÓN

Cantidad	Descripción	Costo	Costo Unitario	Costo Total
1	Diseño de artes	Anual	300	300
1	Desarrollo Página Web	Anual	490	490
3	Mailing masivo a base	Bimensual	320	975
1	Video Institucional	Anual	250	250
500	Brochures	Anual	0,496	248
500	Carpetas	Anual	0,656	328
200	Item Promocionales	Anual	4	800
8	Banners	Anual	50	400
1	Publicación Revista Gestión	Mensual	840	840
1	Publicación Revista Ekos	Mensual	807	807
1	Publicación Lideres (2 Meses)	Mensual	414	414
1	Pautaje Multimedios 106,9	Mensual	950	950
1	Pautaje Radio Visión 101.7	Mensual	1200	1200
1	Programa de Buzz Marketing	Mensual	387	387
Total Producción				8389

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

5.1.1.3 Partida de Gastos Generales

Deberá comprender todos aquellos gastos normales de la agencia prorrateados según su utilización para determinada campaña: arriendos, sueldos y salarios, energía eléctrica, teléfonos, material,

⁴⁷ Ibidem, p. 6

impuestos, etc.⁴⁸ Los costos considerados en la partida de producción son:

Tabla No.74
PARTIDA DE GASTOS GENERALES

Cantidad	Descripción	Tipo de Costo	Costo Unitario	Costo Total
1	Servicio de Logística y ambientación para lanzamiento de marca	Por Evento	1200	1200
3	Eventos de Relacionamento	Trimestral	750	2250
Total Gastos Generales				3450

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

5.1.1.4 Otras Partidas

En ciertos casos se encarga a la agencia el realizar acciones complementarias como son las relaciones públicas o cierto tipo de promociones. En estos casos se debe añadir la partida correspondiente.⁴⁹ Se tienen considerados los siguientes costos dentro de otras partidas:

⁴⁸ Ibidem, p. 7

⁴⁹ Ibidem, p. 7

Tabla No.75
OTRAS PARTIDAS

Cantidad	Descripción	Tipo de Costo	Costo Unitario	Costo Total
1	Coordinador Marketing para la Coordinación de Extensión de la FCAC	Mensual	500	
1	Asesores de Ventas, Modalidad Freelance	Mensual	350	4200
1	Laptop	Anual	600	600
Total Otras Partidas				4800

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

Dentro de esta partida no se han considerado los costos del Coordinador de Marketing según el organigrama propuesto en el Mix, ya que esta posición será ocupada por un becario de últimos niveles bajo el apoyo de la Dirección General de Estudiantes

5.1.1.5 Total Presupuesto

Tabla No.76
TOTAL PRESUPUESTO

Total Producción	7027
Total Gastos Generales	3450
Total Otras Partidas	4800
Total Plan Promoción	16339

Fuente: Investigación

Elaborado por: Rubén Cuesta y Mauricio Javier Córdova

5.2 INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN.

“El control del plan será permanente, consiste en verificar que se cumplan las etapas y actividades programadas. En determinados casos (el de agencias pequeñas) se suele contratar empresas que realizan esta tarea en algunos ámbitos como el control de medios o la elaboración de pruebas de penetración, etc. La evaluación, por su parte, implicara la competencia de los resultados de la campaña con los objetivos previstos y la determinación del porcentaje de cumplimientos de los mismos. La evaluación se la realiza al final de ejecutada la campaña, pero los criterios bajo los cuales se lo hará deberán ser claramente definidos en esta parte del plan.”⁵⁰

5.2.1 Objetivos de Control de Gestión

- Cumplimiento de Cronogramas
Garantizar la ejecución oportuna de las actividades propuestas, según el cronograma definido en base al presupuesto asignado y los responsables para cada una de ellas.
- Seguimiento de acciones promocionales de la competencia.
Determinar nuevas formas de llegada de los principales competidores con el objetivo de garantizar una comunicación adecuada y fluida con el mercado objetivo.
- Control de Indicadores de Gestión y registro de las actividades ejecutadas.

⁵⁰ Ibidem, p. 6

Evaluar la efectividad de las actividades propuestas a través de indicadores bien definidos para los principales canales de comunicación.

5.2.2 Indicadores sugeridos

Al no contar con antecedentes de estas actividades, los resultados alcanzados en el plan de promoción durante el primer año, servirán de base para la proyección y monitoreo de los indicadores a partir del segundo año. Las métricas que serán evaluadas son:

Medios Virtuales

- **Página Web**

Número de visitas registradas y solicitudes de información recabadas. Este indicador se medirá cualitativa y cuantitativamente y será el principal termómetro del nivel de aceptación del plan propuesto.

- **Comentarios redes sociales**

Es una medida del nivel de llegada en el mercado, y será complementado con otras variables como el número de seguidores registrado en cada una de las plataformas virtuales.

Marketing Relacional

- **Tamaño Base de Datos**

Este valor reflejará la eficacia de las actividades de relacionamiento tanto para clientes potenciales externos así como para egresados y estudiantes de maestría. La evaluación se realizará cada mes.

- **Personas contactadas:**

Porcentaje de la base que al finalizar el plan fueron contactados a través de uno de los medios promocionales.

Fuerza de Ventas

- **Contactos semanales realizados**

Efectividad de los asesores de ventas a partir del número de contactos semanales realizados y llamadas atendidas.

- **Volumen de cotizaciones**

Se evaluará el grado de efectividad de las reuniones mantenidas en función de las cotizaciones y el número de Consultorías efectivas.

Medios Masivos

- En el caso de los medios impresos se evaluará el grado de impacto del tiraje o la pauta frente a los contactos recabados en 5 días posteriores a la

publicación, tanto a través de la página Web como vía telefónica. Esta evaluación será replicada en radio.

- De acuerdo al presupuesto con el que se disponga se podría estimar un rating para los horarios pautados a partir del segundo o tercer año.

Además de los indicadores establecidos para cada medio serán evaluadas continuamente estas métricas:

- Cumplimiento de presupuesto

En función del plan propuesto, y los recursos asignados para cada tipo de medio, se controlará que estos valores estén destinados a los medios establecidos en la planificación. Así mismo, el gasto total no podrá ser mayor al presupuesto aprobado.

- Volumen de consultorías.

Este será el principal indicador de la efectividad del plan de promoción. Independientemente de los ingresos que provengan de las Consultorías que debido a la variabilidad de precios característica en este tipo de servicios, el número de consultorías que se alcance deberá ser superior al del año anterior y acorde a los objetivos de crecimiento establecidos.

5.2.3 Gantt de Ejecución

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El actual Gobierno viene participando activamente en muchos de los procesos productivos del país, con una consigna orientada a mejorar los indicadores socioeconómicos y promover una mejor calidad de vida. El ambiente político- legal es un factor determinante para las actividades de Consultoría de la Coordinación de Extensión; en este contexto, las reformas aprobadas en la nueva Ley de Educación Superior inciden directamente en el desarrollo de las actividades de Extensión impulsadas por Universidades públicas y privadas a nivel nacional.

- La Pontificia Universidad Católica del Ecuador atraviesa un proceso de transición en el cual viejos paradigmas ideológicos están dando paso a una visión más actualizada encaminada al desarrollo de proyectos innovadores y un acercamiento a la Comunidad. En el caso de Actividades de Vinculación, la Universidad viene promoviendo la participación de las unidades académicas en diversos proyectos de Vinculación con la Colectividad, entre los que destacan las actividades de Consultoría; no obstante, la falta de sinergia entre la Dirección General Académica y cada una de las Unidades Académicas, ha limitado la ejecución de importantes proyectos de interés.

- Los procesos de Consultoría ejecutados por la Coordinación de Extensión de la Facultad de Ciencias Administrativas, a pesar de que cuentan ya con algunos años de vigencia y diversos estudios ejecutados con organizaciones importantes a nivel público y privado, presentan varios limitantes como la falta de un plan de promoción; la ausencia de una modalidad que regule la gestión de los docentes en estos proyectos; la poca flexibilidad al momento de competir en precios con otros organismos de consultoría y las dificultades para participar en procesos de licitación con instituciones del Sector Público. Estos componentes son críticos tomando en cuenta el grado de especialización que caracteriza a los proveedores de este tipo de servicios.

- El entorno tecnológico a partir del desarrollo de nuevas tecnológicas y el acceso creciente a fuentes de información han generado un proceso de cambios acelerados en el flujo de información dentro de las organizaciones, por lo que es inevitable tomar en cuenta como competidores sustitutos a elementos como Sitios especializados en Internet, Boletines Online, Aulas virtuales, entre otras. En este contexto, muchas de las empresas multinacionales cuentan con recursos corporativos regionales que representan otra alternativa para los procesos de Consultoría.

- Dentro del Sector Servicios el Mercado de Consultoría abarca un amplio espectro tomando en cuenta la cantidad de especializaciones y la diversidad de enfoques de acuerdo a las necesidades de los distintos sectores productivos y sociales. En el

Ecuador, la Consultoría se encuentra en una etapa de desarrollo en comparación con compañías de otras regiones de América Latina que han llegado incluso a exportar sus servicios en base a un portafolio bien diversificado; no obstante, a nivel país existe una variedad de proveedores como Consultores Independientes, Compañías Privadas, Organizaciones no Gubernamentales, y Cámaras de la Producción. En el caso de Consultoría Universitaria, la tendencia es la misma ya que la participación de instituciones de Educación Superior es mínima en comparación con otros sistemas educativos de la región.

- La Investigación de Mercados tuvo un enfoque descriptivo y cumplió con los lineamientos inherentes a un mercado B₂B. La técnica de cliente encubierto aplicada en la caracterización de la oferta, tanto para competidores directos como indirectos, reveló que el principal competidor es el Centro de Transferencia y Desarrollo (CTT-USFQ) por su línea de servicios y estructura organizacional. Con respecto a los mercados objetivos, se pudo determinar que el nivel de especialización varía entre cada competidor; universidades como la ESPE y la UTE enfocan sus servicios a empresas públicas, en el caso de la UDLA tiene nexos importantes con organismos no gubernamentales, mientras que los demás competidores directos centran sus esfuerzos en el sector privado. Entre los elementos diferenciadores estudiados la UTPL junto con la USFQ y la EPN tienen las puntuaciones más altas en la calificación del Conea; a nivel de certificaciones, la USFQ, la ESPE y la UTPL tienen algún tipo de convenio o reconocimiento internacional, lo cual aporta un valor agregado al servicio que va por detrás. Las principales acciones de promoción identificadas son: presencia en

- medios virtuales, contacto con egresados, publicaciones periódicas, participación en congresos; en ninguno de los casos se han llevado a cabo acciones de relacionamiento directo como implementación de Fuerza de Ventas. En este contexto se pudo evidenciar que la UTPL a pesar de su modalidad a distancia tiene una presencia destacada en comparación con otros competidores. Finalmente, se pudo comprobar que compañías catalogadas como competidoras directas como Deloitte, Pricewaterhouse y Ernst & Young, tienen un nivel de organización y especialización más avanzado tomando en cuenta la vigencia y consolidación en el medio.
- En lo que respecta al análisis de la demanda, los datos cuantitativos y cualitativos recopilados están alineados con los resultados del estudio realizado por Marketing Advice, evidenciando una tendencia alta al acceso Servicios de Consultoría en áreas administrativas para compañías grandes de la ciudad de Quito con un promedio de 3 estudios por año y un desembolso promedio de 7.275 dólares, por lo cual la oportunidad de mercado atractiva para la oferta de estos servicios en diferentes áreas como Marketing, Talento Humano, Administración y Productividad. Se pudo establecer también que no existe una tendencia específica hacia una especialidad en particular ya que las Consultorías difieren de acuerdo al tipo de industria, alcance y necesidades específicas de información de las empresas demandantes; no obstante, se pudo comprobar que especialidades con mayor demanda son Certificaciones ISO, Estudios de Posicionamiento de Marca, Auditoría, Planificación Estratégica, Diseño de Procesos y Evaluación del Desempeño.

- Se pudo determinar que los factores de éxito para este tipo de servicios tanto en empresas públicas como privadas son la calidad en el servicio y el respaldo de una marca de prestigio complementado por la presencia de personal de alta trayectoria y conocimiento del medio. En este contexto, a pesar de que las empresas nacionales tienen una percepción positiva es indiscutible el liderazgo de proveedores internacionales en esta línea de servicios principalmente por la calidad y experiencia de los consultores. Los precios representan otro elemento decisivo para la elección de Servicios de Consultoría en función de la variedad de especialidades existentes y el nivel de complejidad presente en cada Servicio, el mismo que en mayoría de casos constituye un limitante, a pesar del alto nivel de desembolso propio del mercado.

- La Investigación permitió establecer que la principal diferencia entre empresas privadas y públicas demandantes de este tipo de servicios radica en el proceso de contratación. En el caso de estas últimas, se pudo confirmar que el acceso a ofertas de Consultoría está limitado a la participación en concursos públicos y licitaciones a diferencia de organizaciones privadas, particularmente en el caso de compañías grandes y multinacionales que cuentan con guías y procesos estandarizados para la selección de este tipo de servicios; en las cuales la decisión recae generalmente en un departamento de compras.

- De acuerdo a la información recopilada, se logró establecer que los medios con mayor aceptación para promover eficazmente este tipo de servicios son: Contactos y Referencias; Manejo de medios virtuales y Presencia en publicaciones especializadas.

Así mismo se comprobó que estrategias de relacionamiento directo tales como la gestión adecuada de una fuerza de ventas es un canal de llegada garantizado, en comparación con otros medios tradicionales, por lo cual el Word of Mouth representa el medio más efectivo para evaluar la calidad de una firma Consultora en el mercado en función de la trayectoria y reputación de la misma.

- Con respecto al atractivo de los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC, tanto el estudio de Marketing Advice como los resultados recopilados la Investigación de Mercados B₂B confirman una resistencia del mercado hacia la contratación de servicios de Consultoría ofertados por Instituciones de Educación Superior; no obstante, la Pontificia Universidad Católica se ubica como el principal proveedor de asesoría en aquellos clientes abiertos a trabajar con este tipo de organizaciones, lo cual refleja el excelente posicionamiento que la Universidad posee a nivel local.

- El análisis FODA permitió ubicar la posición real de la Coordinación de Extensión de la FCAC en el mercado de Consultoría; identificando a nivel de factores externos como principal oportunidad la situación actual de la industria y como amenaza la sensibilidad de precios y la penetración de competidores internacionales. De acuerdo al análisis de la cadena de valor se pudo determinar que a nivel de factores internos dentro de las actividades primarias la principal fortaleza está en la logística interna al contar con procesos bien definidos dentro de la Coordinación mientras que la mayor debilidad radica en las operaciones por la capacidad de gestión limitada para financiar

- proyectos de mayor extensidad. Dentro de las actividades de apoyo, las principales fortalezas recaen en la infraestructura, tomando en cuenta el indiscutible valor de la marca PUCE, y en Recursos Humanos debido al Capital humano altamente capacitado para la ejecución de este tipo de servicios; la principal debilidad se encuentra en este mismo ámbito al carecer de una figura de consultoría que regule y promueva la participación de docentes en este tipo de actividades. Finalmente a nivel de perfil competitivo, se determinó que los factores más importantes frente a otros competidores son la calidad del servicio y el prestigio de la marca, mientras que las falencias recaen en la poca competitividad frente a otros proveedores en tiempos de respuesta.
- A partir de la evaluación del atractivo de los segmentos identificados de acuerdo al proceso de selección de mercados B₂B, y mediante el análisis de variables de tamaño, crecimiento, rivalidad existente, frecuencia de consumo y capacidad económica de cada uno de ellos; se pudo comprobar que los 2 mercados a los cuales viene atacando la Coordinación de Extensión la FCAC de la PUCE para la oferta de Servicios de Consultoría, empresas privadas grandes y públicas de la ciudad de Quito, son los de mayor atractivo. En base a esta realidad se propuso una estrategia de cobertura de Marketing diferenciado basada en especialización de Producto, la misma que busca atacar principalmente a aquellas empresas que actualmente tienen preferencia por expertos independientes o se encuentran indecisos al momento de contratar un servicio de consultoría.

- Se definió un posicionamiento agresivo basado en liderazgo enfocado en diferenciación a una porción del mercado. Se manejaron 2 postulados distintos para cada uno de los mercados meta los mismos que apelan a explotar la principal ventaja competitiva de la Coordinación de Extensión de la FCAC de la PUCE, la misma que representa el prestigio de marca y el personal experimentado

- La estimación de la demanda refleja una clara oportunidad de mercado. A pesar de que la tendencia a aceptar propuestas de Consultoría ofertadas por instituciones de Educación Superior es baja, es posible lograr un crecimiento sostenido con el tiempo mediante la consolidación de una posición competitiva fuerte a través de la implementación de estrategias agresivas como búsqueda de alianzas y convenios con empresas privadas e instituciones del medio; acreditación de los servicios de la Coordinación de Extensión de la FCAC a instituciones reguladoras a nivel público y privado; y principalmente a través de la consolidación de la marca PUCE en las distintas actividades que se promueven a nivel Universidad.

- Dentro de las tácticas propuestas para cada uno de los componentes del Mix de Marketing; se actualizó la programación a partir del levantamiento de Servicios Académicos realizado por la Unidad de Vinculación para todas las unidades y complementado con la información recabada en la Investigación de Mercados; la misma que propone la inclusión de temas de Consultoría en Talento Humano como unidad específica, tomando en cuenta la gran demanda que se pudo constatar durante la etapa investigativa. Se establecieron algunos cambios frente al esquema tradicional

- con el cual la Coordinación ha venido ejecutando las Consultorías; por un lado la jerarquización de los consultores en función de su grado de especialización; y por otro, la optimización del proceso de ejecución de acuerdo a 3 etapas bien definidas en el cual se definió una fase de control enfocada en dar seguimiento detallado a los indicadores seleccionados, y un acompañamiento cercano a la cadena de mejora de clientes.
- Se pudo establecer que la definición de tarifas es la variable más sensible al momento de incursionar en un proceso de consultoría debido a factores como la variabilidad de precios característica de competidores cercanos, el esquema de costos de la Universidad, y la falta de presupuesto de algunas organizaciones. Para contrarrestar esta variable, se estructuró un esquema de costos en función del alcance de la investigación, tipo de especialización y formato de cotización, el mismo que busca definir detalladamente los recursos requeridos para la ejecución de una Consultoría, justificando así la propuesta enviada al cliente y garantizando que al concluir un determinado estudio no existan pérdidas para la Coordinación al no haber contemplado factores o imprevistos que puedan afectar en el balance final.
 - El plan de promoción propuesto para los mercados objetivo seleccionados, contiene un fuerte racional estratégico a través de la correcta definición del ciclo comunicacional, el mismo que busca canalizar los elementos diferenciadores del servicio de acuerdo a las características y hábitos de comportamiento, ponderando aquellos medios de alta efectividad y bajo costo en el caso de los medio virtuales y de

relacionamiento, y segmentando los medios tradicionales que demandan una inversión mayor en aquellos que tengan la mejor respuesta del mercado objetivo. El valor propuesto de inversión abarca la totalidad de las actividades propuestas para el plan; la inversión se justifica con los altos precios pagados por este tipo de servicios y las oportunidades de mercado identificadas en la ciudad de Quito por lo cual es completamente razonable pensar que será recuperada en un corto plazo.

- La valoración de un plan de promoción radica en el grado de impacto que este llegue a generar en el mercado objetivo, por lo que evidentemente debe estar plasmado en acciones concretas. En este contexto, se plantearon estrategias de ejecución encaminadas en garantizar la ejecución del plan a través del cumplimiento de cronogramas, seguimiento de acciones promocionales de la competencia, registro de las actividades ejecutadas y el control de Indicadores de Gestión mediante el manejo de métricas cuantitativas y cualitativas.

6.2 RECOMENDACIONES

A partir de la investigación y la propuesta estratégica planteada es preciso considerar las siguientes recomendaciones encaminadas a optimizar al máximo los recursos, viabilizando de esta manera el plan propuesto:

- Tomando en cuenta el potencial humano con el que cuentan las Unidades Académicas de la PUCE tanto en trayectoria profesional como académica, así como la amplia gama de especializaciones en cada una de ellas; se recomienda generar procesos sinérgicos con otras facultades promoviendo así nuevos enfoques que permitan diversificar el portafolio de servicios ofertados y aportando un valor agregado a ciertas organizaciones que requieren este tipo de especialidades.

- La caracterización de mercado reveló oportunidades de crecimiento interesantes, sin embargo como en cualquier plan de negocios está abierta la posibilidad de que no se cumplan las expectativas iniciales. Para reducir esta incertidumbre al momento de proyectar objetivos de crecimiento y participación, se recomienda realizar ajustes periódicos a estas proyecciones tomando en cuenta variables como la capacidad de trabajo a nivel de la Coordinación de Extensión, las regulaciones gubernamentales, la injerencia de competidores sustitutos y la variabilidad de precios a nivel de mercado.

- La estructura interna de la PUCE, es un limitante para la generación de otro tipo de recursos como opción de financiamiento para las iniciativas de Consultoría. En este contexto, se recomienda implementar acciones alternativas como; apalancar el presupuesto de la Dirección de Vinculación con la Colectividad a nivel Universidad y la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, establecer un porcentaje fijo para cada servicio de consultoría en la estructura de costos, promover alianzas estratégicas en las plataformas comunicacionales actualmente disponibles como la página de la Asociación Escuela de Administración, la agenda cuaderno de la PUCE, Canal Interno PUCE, Semana de Administración, casas abiertas, y generar otro tipo de actividades compartidas como eventos y publicaciones con organizaciones públicas, privadas y de educación superior.

- Un plan de promoción viable demanda una estructura ejecutoria conformada por gente capacitada y con amplio dominio de mercado; en este sentido se recomienda estructurar una Coordinación de promoción responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades dentro del plan de promoción propuesto. En el caso de la Dirección de Formación Continua y Vinculación con la Colectividad de la PUCE, el organigrama actual contempla esta posición, sin embargo aún no ha sido implementada. Inicialmente se podría pensar en conformar este equipo en base a egresados y estudiantes de último nivel siempre bajo una guía clara y bien definida de los docentes responsable del área de Marketing, y más adelante evaluar la opción de contratar profesionales con vasta experiencia en el medio.

- Actualmente el sector de la Consultoría se encuentra en una etapa de crecimiento en la cual aún no es posible identificar con precisión líneas específicas y segmentos de mercado mejor definidos. Tomando en cuenta las perspectivas de crecimiento y la visión de futuro de la Universidad, es recomendable actualizar los procesos de segmentación o reforzar con un enfoque más exhaustivo y teniendo como punto de partida el presente estudio, de tal manera que se puedan identificar nuevas oportunidades de mercado así como desarrollar un entendimiento de cliente en base a la identificación de nuevos segmentos móviles que permitan plantear estrategias más eficaces.

- Los resultados obtenidos en la Investigación de Mercados B₂B en relación a las especialidades de consultoría con mayor demanda reflejan una aceptación mayoritaria en estudios de Talento Humano. A pesar de que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE no cuenta con esta especialización dentro de la malla curricular, se recomienda promover un acercamiento con la Facultad de Psicología, la misma que al momento viene ofertando asesorías en este campo a través del Centro de Psicología Aplicada. Esta sinergia permitirá combinar las 2 visiones; humana y empresarial, generando un valor agregado para demandantes de este tipo de servicios a través de consultorías de mayor calidad.

- En función del crecimiento que vayan registrando los servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión, se recomienda evaluar otro tipo de estrategias comunicacionales de mayor escala a partir del segundo y tercer año como ampliar la

- cobertura en medios masivos especializados a través de un programa en radio propio, promover la revista Tendencia como un vehículo de comunicación de alcance nacional, y ampliar el número de asesores directos.
- Actualmente la Coordinación de Extensión no cuenta con una figura definida para los asesores responsables de llevar a cabo las Consultorías. Se recomienda jerarquizar el nivel de los consultores de acuerdo a la experiencia en el medio, nivel académico y trayectoria profesional de tal manera que a partir de este criterio las tarifas establecidas para las Consultorías puedan ser reguladas según la necesidad de cada cliente.
 - Un elemento clave para todo tipo de proyecto es el seguimiento de resultados a través de indicadores de control de gestión. Se recomienda que todos los Estudios de Consultoría que se realicen, así como el plan de promoción propuesto estén alineados a un procedimiento de control claramente definido como un termómetro de las acciones implementadas encaminado a generar planes de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTO

1. BRENT D. RUBÉN. (1988). *La era de la información: información, tecnología y estudio del comportamiento*, Estados Unidos: Escuela de Información de la Universidad de Rutgers.
2. DE ANDRÉS FERRANDO J.M. (2008). *Marketing en Empresas de Servicios*. México: Alfamega. 1ra. edición.
3. KOTLER P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 8va. edición.
4. KOTLER P. (1989). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 3ra. edición.
5. LAMBIN J. (2003). *Marketing Estratégico*. España: Mc Graw-Hill. 3ra. edición.
6. MALHOTRA N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Education. 4ta. edición.
- MARTÍNEZ B. *Estadística y muestreo*. Colombia: Ecoe Ediciones. 12da. edición.
7. MEDINA J. (2008) *Guía y preparación de Análisis de casos*. Ecuador: FCAC. 1ra.edicion.
8. PORTER M. (1997). *Ventaja competitiva*. México: Mc Graw Hill. 2da. edición.
9. PORTER M. (2009). *“Ser Competitivo”*. España: Deusto, 1ra. edición.
10. PUCE. (2010). *“Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2008-2013”*. Ecuador
11. PUCE - DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS (2010). *“Manual de Imagen Corporativa de la PUCE”*. Ecuador
12. REGISTRO OFICIAL (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Ecuador: Lexis S.A, Edición No. 298.
13. REINOSO N. (2010) *Planificación de campañas publicitarias*. Ecuador: FCAC. 1ra.edicion.
14. STANTON W. (1996). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill. 10ma. edición.

REVISTAS:

15. MORENO F. (1992). “**Relaciones de la universidad con el sector productivo: una nueva área de la transferencia de tecnología.**” *Espacios*. Volumen 13, p.12

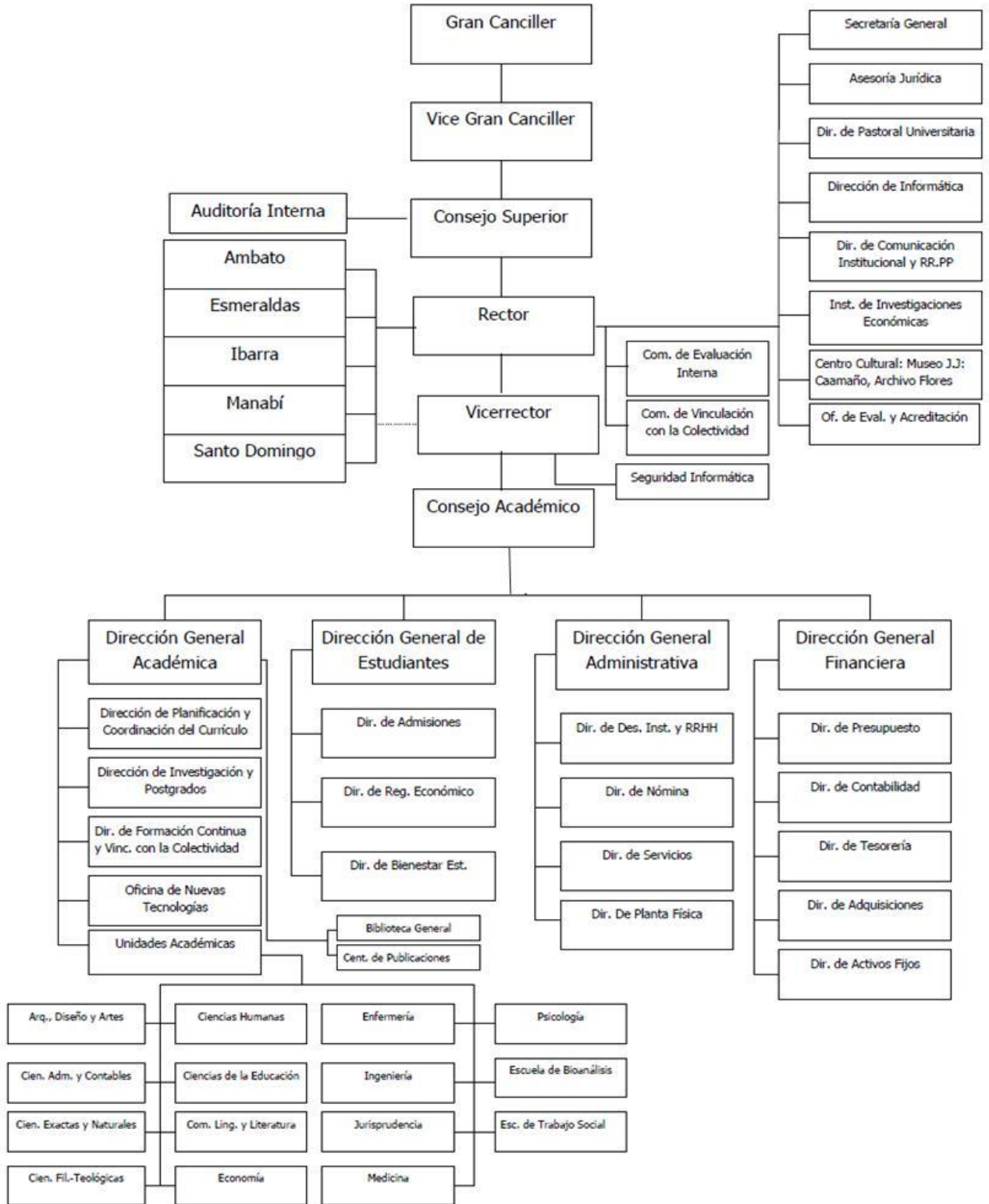
INTERNET

16. ACCE. (2010). [<http://www.acce.com.ec/consultacompanias.asp>], **Base de Datos**
17. AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN JICA. (2007). [<http://es.scribd.com/doc/56106844/44/Calculo-del-coste-del-tiempo-de-consultoria>], **Habilidades del consultor**
18. ARTÍCULOS INFORMATIVOS. (2010). [http://www.articulosinformativos.com/Las_4_P_Del_Marketing-a1058374.html], **Las 4 Ps del Marketing**
19. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>], **Estadísticas Macroeconómicas**
20. BANCO MUNDIAL. (2007). [<http://web.worldbank.org/wbsite/external/bancomundial/extspaises/lacinspanishext/ecuadorinspanishext/0,,contentmdk:20828704~menuPK:2252928~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:500558,00.html>], **Datos y Estadísticas**
21. CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO. (2011). [http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=section&id=2&Itemid=3], **Beneficios y Servicios.**
22. CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. (2011). [http://www.pequenaindustria.com.ec/html/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=7], **Centro de Gestión.**
23. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS CIE. (2011). [<http://cie.udla.edu.ec/Actividades/Consultorias.aspx>], **Actividades**
24. CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS CTTUSFQ. (2011). [<http://www.cttusfq.com/inicio.html>], **Inicio**

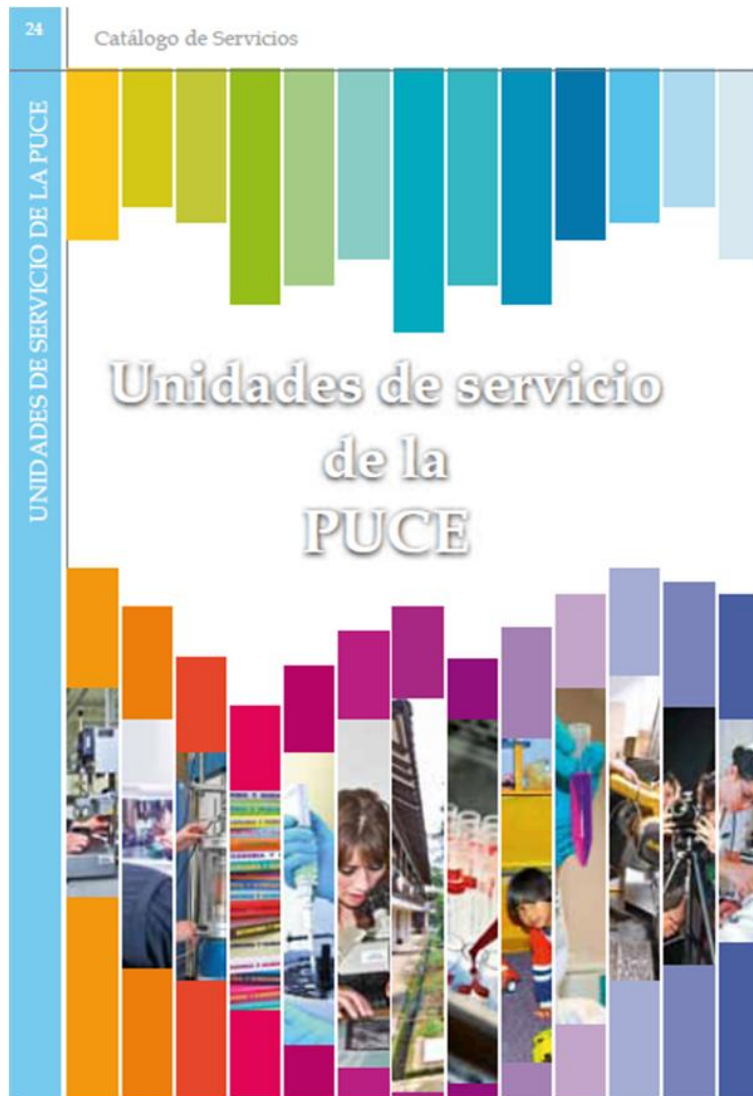
25. CENTRO DE TRANSFERENCIA Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS CTT. (2011). [<http://www.uce.edu.ec/centrosdetalle.php?cencod=253&cennom=Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías - CTT&cenpad=0>], **Vinculación**
26. COLEGIO DE ADMINISTRADORES DE PICHINCHA. (2011). [<http://www.capp.org.ec/qsomos.php>], **Quienes Somos**
27. DELOITTE. (2010). [http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/prensa/comunicadospublicaciones/872d6e28f39f8210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm], **Market Share Analysis Top 10 Consulting Provider, Gartner Dataquest Research.**
28. DIARIO HOY. (2010). [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/correa-plantea-nuevo-salario-minimo-378895.html>], **Nuevo salario mínimo y obligaciones para empresas**
29. EL UNIVERSO. (2010). [<http://www.eluniverso.com/2009/08/31/1/1356/ecuador-espera-crecimiento-pib.html>], **Ecuador espera crecimiento del PIB**
30. ERNST & YOUNG. (2010). [<http://www.ey.com/EC/es/Services>], **Servicios**
31. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2011). [http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=388&Itemid=377], **Servicios Externos**
32. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES. (2010). [<http://www.fcacpuce.ec>], **Nosotros.**
33. GLOBAL PROPERTY GUIDE. (2010), [<http://www.globalpropertyguide.com/Latin America/ Ecuador/Accountants>], **Premium Accountants**
34. INEC. (2010). [<http://www.inec.gob.ec/web/guest/servicios/>], **Servicios**
35. INNOVATIVA TRANSFERENCIA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO ESPE. (2010). [<http://innovativa-espe.edu.ec/index.php?id=37/>], **Asesoría y Consultoría**
36. INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ESPAÑA. (2010). [<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?per=01&type=db&divi=IAS&idtab=7&L=0/>], **Indicadores de actividad del sector servicios**
37. LA HORA. (2010). [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101050115/1/el_crecimiento_del_PIB_para_el_2011_ser%C3%A1_de_5.06%25.html], **El crecimiento del PIB para el 2011**
38. MARKETING XXI. (2010). [<http://www.marketing-xxi.com/marketing-directo-123.htm>], **Marketing Directo**


39. MIC CONSULTING. (2010). [http://www.micconsulting.cl/servicios_detalle.php?cod=22], **Segmentación de Mercados Industriales**
40. PUCE. (2010). [<http://www.puce.edu.ec/index.php?pagina=ventas>], **Oferta de Servicios**
41. PUCE. (2010). [<ftp://ftp.puce.edu.ec/Logotipo/>], **Manual de Imagen**
42. PUCE. (2010). [http://www.puce.edu.ec/documentos/CatalogoPUCE_2011.pdf], **Catálogo de Servicios PUCE 2010-2011**
43. PWC ECUADOR. (2010). [<http://www.pwc.com/ec/es>], **Nuestros Servicios**
44. REVISTA UNIANDES. (2008). [<http://revistaing.uniandes.edu.co/pdf/27a11.pdf>], **La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?**
45. SISTEMA INTEGRADO DE INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR SIISE. (2010). [<http://www.siise.gov.ec/>], **Indicadores Sociales**
46. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2010). [<http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/>], **Información de Empresas**
47. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO. (1999). [<http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>], **Teoría de Muestreo**
48. UNIVERSIDAD DE SONORA. (2010). [<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>], **Muestreo**
49. UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. (2011). [<http://www.upacifico.edu.ec/Templates/Centros.html>], **Centros de Investigación**
50. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA. (2011). [<http://www.ups.edu.ec/vinculacion-con-la-colectividad>], **Vinculación con la Colectividad**
51. UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA. (2011). [<http://www.utpl.edu.ec/vinculacion/relaciones-institucionales/relaciones-nacionales>], **Vinculación**
52. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL. (2011). [<http://www.ute.edu.ec/default.aspx?&idCategoria=291&idSeccion=304>], **Vinculación**
53. WIKIPEDIA. (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa], **Consultoría**


ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE FUNCIONES PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR



ANEXO 2: CATÁLOGO DE SERVICIOS EXTERNOS DE LA PUCE 2010-2011



Pontificia Universidad Católica del Ecuador		27
	<u>Arquitectura:</u>	<ul style="list-style-type: none"> › Diseño arquitectónico, urbanístico y paisajístico › Construcción › Avalúos arquitectónicos › Auditorías arquitectónicas
	<u>Diseño:</u>	<ul style="list-style-type: none"> › Gestión de diseño en la empresa u organización › Desarrollo de productos y servicios › Validación de productos de uso › Imagen e identidad corporativa en proyectos integrales › Auditorías de diseño › Investigación aplicada en procesos y productos › Apropiación y desarrollo de nuevas tecnologías › Apoyo a los procesos de competitividad e innovación
	<u>Artes:</u>	<ul style="list-style-type: none"> › Creación y producción artística, plástica y visual › Gestión en proyectos culturales y actividades afines › Promoción, curaduría y difusión artístico-cultural › Crítica artística › Comunicación, formación y docencia artística › Proyectos de creación artística. › Manejo de lenguajes visuales para los medios masivos › Promoción y comercialización de obras de arte propias o ajenas.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador		29
<p>Decana: Ingeniera Paulina Cadena Vinuesa Teléfono: 2991566 Email: p.cadena@puce.edu.ec</p> <p>Coordinador de Oferta de Servicios: Ingeniero Iván Rueda Piore Teléfono: 2991700 Ext. 1764 Email: ivanr@puce.edu.ec</p>		
Eventos de capacitación		
	<u>Administración</u>	<ul style="list-style-type: none"> › Programa de desarrollo de habilidades administrativas y gerenciales › Administración del cambio › Gestión de proyectos › Planificación estratégica y operativa › Comunicación efectiva › Administración del tiempo › Trabajo en equipo › Relaciones humanas › Plan de negocios › Andragogía de alto impacto: Certificación de facilitadores › Formación de facilitadores › Herramientas para la toma de decisiones › Liderazgo asertivo › Responsabilidad social › Word 2007 básico, intermedio y avanzado › Power Point básico, intermedio y avanzado › Excel 2007 básico, intermedio y avanzado › Project 2007 básico, intermedio y avanzado › Access 2007 › Outlook 2007 › Visio 2007
	<u>Contabilidad y Auditoría</u>	<ul style="list-style-type: none"> › NIIF's › Análisis de estados financieros › Tributación › Manejo de nómina › Manejo de inventarios › Control interno › Administración de compras › Administración de clientes

- › Auditorías informáticas
- › Contabilidad para no contables
- › Sistemas de costos para empresas industriales
- › Sistemas de costos para empresas de servicios

Mercadeo

- › Fundamentos de Mercadotecnia
- › Estilos de comunicación
- › Negociación
- › Gestión estratégica de ventas
- › Análisis del consumidor
- › Servicio al cliente
- › Derechos del consumidor
- › Gerencia de ventas
- › Análisis de datos y proyecciones
- › *Marketing* relacional
- › Investigación de mercados
- › Métricas de *marketing*
- › Distribución comercial
- › *Marketing* olfativo
- › *Marketing* musical
- › *Marketing* viral
- › *Branding*

Productividad

- › Administración por procesos
- › Análisis de valor agregado de procesos
- › Costos ABC (Activity Based Costing)
- › Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)
- › Indicadores de gestión
- › Administración de la productividad
- › Diagramación de procesos
- › Gestión de recursos humanos por competencias
- › Seguridad industrial
- › Medición del trabajo
- › Métodos de trabajo
- › Mejoramiento continuo
- › Manejo de proveedores

- › Herramientas estadísticas
- › Fundamentos ISO 9000 - ISO 9001 - 14001 - 18000
- › Formación de auditores internos
- › Acciones preventivas y correctivas

Finanzas

- › Asignación de costos
- › Análisis de costos
- › Análisis financiero
- › Flujos de efectivo
- › Presupuestos
- › Evaluación de proyectos de inversión
- › Valoración de empresas
- › Gestión del capital de trabajo
- › Seguros

Servicios de consultoríaAdministración

- › Planificación estratégica y operativa
- › *Coaching* de equipo para alineación organizacional
- › Mejoramiento del talento humano
- › *Coaching* de equipo para integración y empoderamiento
- › Reestructuración orgánico-funcional
- › Diseño de manuales de funciones
- › Responsabilidad social

Contabilidad y Auditoría

- › Implementación de las NIIF's
- › Auditorías financieras
- › Auditorías administrativas
- › Asesoría tributaria
- › Planificación de costos
- › Evaluación de control interno
- › Inventarios

Mercadeo

- › Estudios de mercado
- › Investigación cuantitativa y cualitativa
- › Planes comerciales
- › *Merchandising*
- › Dirección comercial y ventas
- › *Marketing* estratégico
- › Estrategias de producto y *branding*
- › Métricas de *marketing*
- › Estrategias de promoción
- › Estrategias de distribución

Productividad

- › Diseño e implementación de un *balanced scorecard* para la medición de la gestión
- › Diseño e implementación de sistemas de administración por procesos.
- › Diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad
- › Diseño e implementación de sistemas de gestión de recursos humanos por competencias
- › Auditorías de gestión
- › Diseño y levantamiento de indicadores de gestión
- › Levantamiento de procesos

Finanzas

- › Evaluación económica de proyectos
- › Valoración de empresas
- › Determinación del costo de capital
- › Análisis de la gestión del capital de trabajo y sugerencias de mejora
- › Análisis de cartera de clientes
- › Calificación de cartera de clientes
- › Reestructuración de deuda
- › Preparación de proyectos para ser presentados a instituciones financieras

Decan:
 Doctora Myriam Aguero Montano
 Teléfono: 2991570
 Email: maguero@puces.edu.ec

Coordinadora de Oferta de Servicios:
 Magister Margarita Irujo de Ponce
 Teléfono: 2991700 Ext. 1333
 Email: mihumaldy@puces.edu.ec



La Facultad de Ciencias de la Educación ofrece cursos de educación continua dirigida al magisterio nacional, centros educativos, gobiernos seccionales, madres comunitarias y profesores en general en:

- › Pedagogía
- › Didáctica
- › Lenguaje
- › Ciencias Sociales
- › Ciencias Naturales
- › Relación Pedagógica
- › Currículum
- › Pedagogía Musical
- › Educación Inicial
- › Música

Además:

- › Estimulación temprana y evaluación del nivel de desarrollo para lactantes y niños menores de 5 años.
- › Tutorías en cursos pedagógicos a través de medios virtuales.
- › Asesoría en temas relacionados con educación inicial y políticas educativas.
- › Establecimiento de comunicación alternativa y aumentativa para niños con necesidades educativas especiales.

Catálogo de Servicios

Decana: Doctora Laura Arros Tirán
Teléfono: 2991576
Email: larros@puce.edu.ec

Escuela de Biología

- › Estudios de impacto ambiental
- › Capacitación en temas de evaluación, manejo y administración ambiental
- › Conferencias sobre temas de conservación
- › Asesoría y capacitación en áreas de la biología, ecología y desarrollo sustentable
- › Identificación de patógenos en la agricultura
- › Capacitación a campesinos sobre plagas agrícolas
- › Estudios de monitoreo biológico
- › Estudios de calidad de la sangre en transfusiones (en convenio con la Cruz Roja Ecuatoriana)

Se han realizado asesorías a empresas como Petrobras, Agip, Petroecuador, etc.

La Escuela de Biología también ofrece servicios a través de sus investigaciones; por ejemplo, se realizó un trabajo sobre la polilla de la papa que ha permitido un estudio integrado de las plagas, el cual ha generado conocimiento y posibilidad de desarrollo a campesinos y agricultores.

Gracias a los trabajos de investigación en botánica se conoce la flora del Ecuador, así como las plagas de insectos que afectan a cultivos, y las colecciones de referencia que poseen los museos y que pueden ser consultadas.

A nivel molecular se ha realizado genotipaje de variedades vegetales y también la caracterización de determinadas variedades de plantas para protección intelectual en las empresas florícolas.

Además, la Estación Científica Yasuní ofrece servicios a sus huéspedes, por ejemplo, cursos de Biología Tropical.

Catálogo de Servicios

Directora: M.Sc. Pablo Jurín Villalobos
Teléfono: 2991700 Ext. 1367
Email: pjurin@puce.edu.ec

La Estación Científica Yasuní (ECY) fue creada por el Estado Ecuatoriano el 25 de agosto de 1994. Días después, mediante un contrato de comodato por 99 años, se entrega la ECY a la Escuela de Ciencias Biológicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- › La ECY se encuentra en $76^{\circ} 24' 1,8''$ W; $0^{\circ} 40' 16,7''$ S. Se halla en la provincia de Orellana, Amazonia del Ecuador, en la ribera derecha del río Tiputini medio, a poca distancia de su confluencia con el río Tivacuno. La ECY se encuentra dentro del Parque Nacional Yasuní (PNY), creado en 1979, que tiene una extensión de aproximadamente 9.820 kilómetros cuadrados, y cerca de la Reserva Étnica Waorani, creada en 1990, de 6.800 kilómetros cuadrados. Yasuní, junto con otras áreas de la cuenca amazónica noroccidental, es uno de los bosques con mayor biodiversidad en el mundo.

La ECY apoya la actividad científica en los bosques amazónicos del Ecuador y en todas las áreas del saber. La ECY está fundada en el principio de que la ciencia y la tecnología son esenciales para el desarrollo de una nación.





Servicios y facilidades

- › Alimentos con cadena de frío (Certificado ISO 22000)
- › Agua embotellada
- › Sistema de tratamiento de aguas para consumo humano y aguas servidas
- › Internet inalámbrico
- › Sala de computadores
- › Máquina copiadora
- › Línea telefónica para llamadas nacionales en caso de emergencia
- › Agua caliente
- › Lavandería
- › Energía eléctrica 24 horas al día
- › Habitaciones con baño privado y compartido
- › Laboratorios y aulas
- › Comedor con capacidad para 80 personas
- › Torre de observación sobre el dosel del bosque
- › Sistema integrado de senderos
- › Transporte terrestre dentro del PNY
- › Centro médico
- › Caja de seguridad

Requerimientos personales

Para ingresar a la ECY usted debe obtener una autorización de sus directores. Esta será emitida únicamente si usted presenta todos los documentos requeridos. Estos documentos deben ser presentados a través de nuestro Sistema Integrado de Registro Digital (SIRD) en www.yasuni.ec.

El certificado de vacunación contra la fiebre amarilla y el original de su pasaporte o cédula de identidad deben ser presentados en el punto de control de seguridad de la compañía petrolera, a la entrada del PNY. Cada vez que usted ingrese a la ECY es necesaria una nueva carta de acceso.

Rutas de acceso a la ECY

El personal de la ECY puede ayudarle a organizar su viaje. Recuerde que nuestra página web www.yasuni.ec dispone de herramientas y mapas para que usted explore rutas de acceso hacia la ECY. Existen varias rutas alternativas.

Se recomienda establecer los siguientes recorridos en función de su seguridad:

› Opción A

Vía aérea: Quito-Coca; vía terrestre: aeropuerto Coca-Hotel La Misión; vía fluvial: Hotel La Misión-Pompeya Sur; vía terrestre: Pompeya Sur-Estación Yasuní. Esta ruta es la más rápida y costosa.

› Opción B

Vía aérea: Quito-Coca; vía terrestre: Coca-Pompeya Norte; vía fluvial: Pompeya Norte-Pompeya Sur; vía terrestre: Pompeya Sur-Estación Yasuní.

Recorrido	Medio de transporte	Horarios	Tiempo Aproximado	Número de pasajeros	Costo aprox. (USD)
Quito-Coca	Aérea: TAME, Icaro, VSP	Mañana y tarde	30 min	Abierto a la disponibilidad de la aerolínea	
Coca-Hotel La Misión	Taxi, bus	Abierto	15 min	20 pasajeros más equipaje	200
Hotel La Misión-Pompeya Sur	Fluvial, bote	Abierto	45 min-1 hora	20 pasajeros más equipaje	200
Coca-Pompeya Norte	Taxi, bus	Abierto	3-2 1/2 horas	Cada camioneta taxi puede llevar hasta 4 pasajeros más equipaje.	50
Pompeya Norte-Pompeya Sur	Fluvial	Abierto, previa confirmación	2 horas	Los botes son de la comunidad y varían en su capacidad de carga entre 15 y 20 pasajeros	10
Pompeya Sur-ECY	Taxi, autobús de la estación	Abierto, previa confirmación	15 min	10 pasajeros más equipaje	40
Quito-Coca	Bus desde el terminal terrestre en Quito, viaje en la noche	Abierto, de acuerdo a los horarios de las líneas	9-10 horas	Abierto a la disponibilidad de buses	12



Directora: Miter Wendy Heredia Rojas
Teléfono: 299700 Ext. 1947
Email: wheredia@puce.edu.ec

Directora de Gestión y Finanzas: Economista Paola Mantilla Saraguro
Teléfono: 299700 Ext. 1949
Email: pmantilla@puce.edu.ec



El Centro de Servicios Ambientales y Químicos (CESAQ) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador brinda, desde el año 2002, soluciones ambientales al sector productivo e industrial del país mediante la prestación de servicios integrados para análisis fisicoquímicos.

El CESAQ-PUCE es el primer laboratorio ambiental del Ecuador que obtuvo la Acreditación ISO 17025, gracias a su competencia técnica y liderazgo en la prestación de servicios integrados de análisis fisicoquímicos. Con una trayectoria de nueve años, el CESAQ es el laboratorio ambiental con mayor alcance de acreditación. Cubre análisis de aguas de consumo, aguas residuales, aguas naturales, suelos, emisiones de fuentes fijas de combustión, aire ambiente y ruido ambiental. Trabaja bajo metodologías validadas, basadas en métodos oficiales (EPA, Standard Methods).

El CESAQ-PUCE está registrado como 'Laboratorio Calificado' en la Dirección de Medio Ambiente del Distrito Metropolitano de Quito (R-04-01-A), y en la Dirección Nacional de Protección Ambiental del Ministerio de Minas y Petróleos (DINAPA), como Laboratorio Ambiental Hidrocarburiífero (002-SPA-RLAH).

Servicios del CESAQ

Toma de muestras y análisis in situ

Recolección, etiquetado, preservación y transporte de muestras, siguiendo una cadena de custodia hasta el arribo al laboratorio, donde las muestras se codifican y registran para garantizar su integridad, así como la confidencialidad del cliente.

Análisis de aguas y suelos

Análisis fisicoquímicos de aguas de consumo, aguas superficiales, aguas subterráneas, aguas residuales, efluentes líquido, suelos agrícolas, suelos contaminados, lodos, ripsios de perforación, extracción y análisis de lixiviado, mediante métodos analíticos previamente validados, basados en normas internacionales.

Muestreo y análisis de ruido y emisiones

Muestreos y análisis fisicoquímicos de gases de combustión provenientes de fuentes fijas, contaminantes gaseosos en aire ambiente y muestreo isocinético automático y análisis de material articulado. Estos estudios utilizan tecnología de último nivel que garantiza el cumplimiento de las normas de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA-US).



Decano: Doctor Fernando Barredo Heintz, SJ.
Teléfono: 2991772
Email: fbarredo@puce.edu.ec



La Facultad de Ciencias Filosóficas y Teológicas cuenta con un Consultorio Filosófico gratuito permanente que ofrece:

- › Consultoría filosófica a personas
- › Cursos de filosofía aplicada a grupos o instituciones

Además:

La Escuela de Teología ofrece asesorías dirigidas a personas e instituciones religiosas en:

- › Temas relacionados con teología, como moral, espiritualidad, pastoral, catequesis, doctrina cristiana y Biblia



Decano:
Doctor Juan Hidalgo Aguiera
Teléfono: 2991580
Email: jhidalgo@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
Licenciado Jorge Luis Campaña de la Cueva
Teléfono: 2991700 Ext. 1235
Email: jcampa@puce.edu.ec

Escuela de Antropología

La Escuela de Antropología cuenta con especialistas de alto nivel en el área antropológica con una amplia experiencia de trabajo conjunto con organismos gubernamentales, gobiernos seccionales, organismos Multinacionales, privados y ONG a favor de la preservación del Patrimonio Cultural. La Escuela pone a su disposición los siguientes servicios:

1. Consultoría e investigación sobre:

- › Patrimonio cultural tangible e intangible
- › Temas arqueológicos y arqueología de rescate
- › Diversidad cultural, étnica e identidad
- › Temas etnográficos de los pueblos indígenas y afros

Escuela de Ciencias Históricas

Con una vasta experiencia en cooperación con museos en marcha o en construcción, instituciones gubernamentales con áreas culturales, organismos encargados de la preservación del Patrimonio Histórico y Cultural e investigadores e historiadores, presta los siguientes servicios:

1. Proyectos ligados a la actividad de museos, edificios religiosos o civiles

- › Curaduría de obras de arte
- › Elaboración de guiones museográficos y museológicos
- › Pasantías de estudiantes para objetivos relacionados con investigación, guía de museos, entre otros
- › Entrenamiento y conferencias a pasantes que trabajan como guías de museo



2. Proyectos ligados a la investigación histórica

- › Investigaciones de carácter histórico
- › Investigaciones en el campo de la Historia del Arte
- › Asistentes para investigadores de la rama de la Historia
- › Pasantes para instituciones culturales que necesiten estudiantes de Historia para determinados proyectos

3. Asesoría

- › Asesoramiento en el campo archivístico

4. Educación continua

- › Capacitación en el campo de la investigación histórica
- › Capacitación en el campo de la Historia del Arte

Escuela de Geografía

Experiencia con entidades gubernamentales, Consejos Provinciales, Municipios, Juntas parroquiales, empresas privadas y ONG en:

1. Capacitación

- › Gestión ambiental
- › Ordenamiento territorial
- › Cartografía básica y temática
- › Manejo de imágenes de satélite
- › Sistemas de información geográfica
- › Manejo de GPS
- › Construcción de bases de datos georeferenciados
- › Gestión de riesgos
- › Evaluación y mapeo de los peligros naturales y antrópicos, y definición de la vulnerabilidad de la población, sus viviendas e infraestructuras viales y productivas

- › Elaboración y actualización de planes de contingencia
- › Diseño de sistemas de monitoreo para prevención de desastres
- › Diseño, elaboración y evaluación de proyectos

2. Asesoría

- › Recopilación de información y producción de material cartográfico para uso en planificación, catastros y otros insumos de planificación territorial
- › Elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial POT

Escuela de Hotelería y Turismo

La Escuela de Hotelería y Turismo ofrece servicios de consultoría en cuatro diferentes áreas del turismo:

1. Operaciones de la empresa turística*1.1 Análisis de calidad en los servicios*

- › Análisis de la calidad de los servicios ecoturísticos
- › Análisis de la calidad de los servicios recreativos
- › Efectividad en el cumplimiento de las regulaciones de calidad en el sector ecoturístico
- › Calidad del servicio frente a necesidades y posibilidades de inversión en ecoturismo
- › Nivel de satisfacción del turista, según destinos y servicios en cada tipo de turismo (comunitario, ecoturismo, etc.)
- › Análisis de calidad de la guía turística
- › Factores que impiden el mejoramiento de la calidad en el ecoturismo y en el turismo comunitario



1. 2 Certificaciones en la empresa privada

- › Impacto de la certificación turística en la demanda
- › Eficacia de la adopción de certificaciones en la optimización de recursos
- › Eficacia en el aumento de la demanda
- › Incentivos para la adopción de certificaciones

2. Ecoturismo, áreas protegidas, turismo sostenible y conservación*2. 1. Gestión, uso y manejo de áreas protegidas desde el turismo y la recreación*

- › Manejo del turismo, conservación y control en Galápagos
- › Turismo en áreas protegidas
- › Incentivos que cambian actividades no sustentables por actividades económicas sustentables en áreas protegidas
- › Instalación y permisos de funcionamiento del turismo en áreas protegidas
- › Análisis de los ingresos del turismo en áreas protegidas y comunidades
- › Implicaciones de la construcción de hoteles en áreas protegidas

2.2 Impactos del turismo

- › Análisis del comportamiento del turista en áreas frágiles
- › Evaluación del impacto ambiental del turismo
- › Mitigación de los impactos ambientales causados por el turismo

**3. Turismo y desarrollo***3.1 Turismo comunitario y desarrollo de las capacidades locales*

- › Diagnóstico de la calidad del turismo comunitario
- › Mecanismos de apoyo al desarrollo del turismo comunitario
- › Capacidad de ingresos del turismo comunitario
- › Modelos de planificación del turismo comunitario
- › Análisis de los mecanismos de promoción y posicionamiento del turismo comunitario
- › Retos del turismo y la dinámica social, ambiental y política de las comunidades

3.2 Turismo rural y desarrollo regional

- › Implicaciones del turismo rural y el desarrollo de regiones
- › Análisis de los cambios ocurridos en áreas rurales frente al desarrollo turístico
- › Análisis del aprovechamiento del Patrimonio Cultural
- › Implicaciones del aprovechamiento del patrimonio cultural y del turismo

4. Gestión pública del turismo*4.1 Descentralización del turismo*

- › Efectividad y eficacia de la descentralización del turismo.
- › Los retos y limitaciones de los gobiernos locales para el desarrollo de nuevos destinos
- › Ejes articuladores de destinos turísticos en manos de los gobiernos locales
- › Diagnóstico de la capacidad de gestión turística de los gobiernos locales

4.2 Normativa y legislación turístico-recreativa

- › Monopolio de las agencias mayoristas en el mercado turístico
- › Diversificación de los servicios empresariales que brindan las empresas de turismo
- › Análisis de las leyes de turismo frente al fomento del desarrollo del sector
- › Análisis de la aplicación de las leyes de turismo en el Ecuador, según sectores
- › Análisis de la efectividad y eficacia de la catalogación de los hoteles
- › Regulaciones y mecanismos de control de la legislación turística

4.3 Políticas y competencias gubernamentales nacionales en el desarrollo turístico

- › Análisis del cobro de comisiones por parte de las aerolíneas
- › Políticas de seguridad del turista
- › Políticas de protección del consumidor
- › Políticas de protección de niños, niñas y adolescentes frente al turismo
- › Análisis de las instancias y competencias de la empresa pública para el desarrollo del turismo
- › Capacitación en gestión turística y hotelera: desde actividades de guía hasta generación de planes de negocios para la microempresa

Además ofrece:

- › Organización de eventos académicos y sociales en diferentes centros de convenciones de Quito
- › Organización de visitas culturales y de ecoturismo para estudiantes y profesores extranjeros provenientes de universidades con las cuales la PUCE tiene convenios

Escuela de Sociología**Asesoría y consultoría en:**

- › Políticas públicas
- › Proyectos de desarrollo
- › Producción de líneas base
- › Discurso político y promoción política
- › Reingeniería institucional
- › Seguridad ciudadana
- › Seguridad interna y externa

Capacitación en:

- › Administración pública
- › Gobernabilidad
- › Gerencia social
- › Proyectos de desarrollo
- › Metodologías cualitativas
- › Metodologías cuantitativas
- › Democracia y ciudadanía
- › Investigación social

Investigación en:

- › Discurso político
- › Sociología institucional
- › Seguridad y defensa
- › Democracia y ciudadanía
- › Migración y frontera
- › Interculturalidad



Director: M^{ster} Fernando Guerrero
 Teléfono: 2991581
 Email: fguerra@puce.edu.ec



El CELA posee gran experiencia en la elaboración y evaluación de proyectos, tales como la evaluación del impacto del trabajo de la Policía Metropolitana en el Distrito Metropolitano de Quito, el Programa de Alimentación Escolar (PAE), la evaluación intermedia del Bono de Desarrollo Humano-Condicionabilidad Educación, entre otros.

Servicios:

- › Conformación de equipos, elaboración de propuestas y esquemas metodológicos y planificación de presupuestos para proyectos multidisciplinarios
- › Conversión y colocación virtual en la web de las Unidades Académicas e instituciones mediante el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
- › Diseño de sistemas de evaluación y seguimiento de planes de desarrollo y proyectos sociales y culturales
- › Evaluación del Patrimonio Natural y Cultural con parámetros internacionales

Decana:
 Doctora Lucía Lemos Sylva
 Teléfono: 2991590
 Email: jlomos@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
 M^{ster} Donald Stewart
 Teléfono: 2991700 Ext. 1328
 Email: wdstewart@puce.edu.ec

Escuela de Comunicación

Consultorías y asesorías en:

- › Sistema de edición AVID para periodistas y editores de canales de televisión
- › Digitalización de audio y video
- › Digitalización de periódicos en colegios
- › Uso de Internet y sus redes. Publicaciones en Internet
- › Recolección de información de Internet
- › Agencia de comunicación interna y externa

Educación Continua:

- › Cursos en el sistema de edición AVID para periodistas y editores de canales de televisión
- › Cursos de digitalización de audio y video
- › Digitalización de periódicos estudiantiles
- › Herramientas Digitales (nube o *cloud computing*)
- › Web 2.0
- › Cursos de fotografía y filmación
- › Cursos de ética profesional

Escuela de Lingüística

- › Consultoría y asesoría en diseño de proyectos de investigación en áreas de lingüística aplicada
- › Traducciones e interpretación de eventos, documentos y trabajos.
- › Centro de redacción
- › Cursos abiertos en traducción, interpretación y otros temas lingüísticos
- › Cursos especiales en ESP (Inglés para Propósitos Específicos)

**Educación Continua:**

- › Cursos de traducción e interpretación de temas lingüísticos, de ESP, de actualización para profesores de inglés y de español para extranjeros

Escuela Multilingüe en
Negocios y Relaciones Internacionales

Cursos en:

- › Protocolo
- › Política exterior
- › Relaciones internacionales en español o en lenguas extranjeras

Escuela de Lenguas:

- › Consultoría y asesoría en actualización de conocimientos de profesores de diferentes lenguas
- › Centro de redacción
- › Cursos sabatinos de lenguas

Director: Licenciado Patricio Ávila Bedoya
Teléfono: 2991494
Email: lavila@pucru.edu.ec

Servicios

- › Grabación y edición de video y audio
- › Digitalización de audio y video
- › Laboratorio de fotografía digital y analógica

Cursos de educación continua

- › Cursos de AVID News Cutter
- › Cursos de Protocols
- › Cursos de fotografía

Decana:
Economista Mónica Marcheno Karolys
Teléfono: 2991759
Email: mpmarcheno@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
Economista Lirioán Manguabica Guevara
Teléfono: 2991700 Ext. 1140
Email: lmanguabica@puce.edu.ec



La Facultad de Economía y la Coordinación de Investigación y Postgrado de la Facultad de Economía de la PUCE ponen a disposición de la sociedad:

Servicios de consultoría

1. Levantamientos de líneas base

Diseño de indicadores, diseño de formularios, operativo de campo (levantamiento de la información, crítica, codificación, digitación, depuración de las bases de datos, procesamiento de la información (frecuencias, cruces de variables, tablas de resultados, análisis estadístico univariado y multivariado) y análisis de la información

2. Sondeos de opinión

Recopilación y análisis estadísticos de datos de opinión pública mediante la aplicación de técnicas cuantitativas

3. Estudios de mercado

Investigaciones cuantitativas y cualitativas de viabilidad y rentabilidad comercial

4. Proyectos de investigación de campo

Desarrollo de proyectos de observación estructurada y sistemática

Servicios de investigación

Investigaciones en temas económicos de conformidad con los lineamientos de investigación institucionales, con el afán de impulsar mecanismos de articulación y vinculación más allá del espacio universitario

Ámbitos de investigación

- Crecimiento económico, productividad, acceso a los medios de producción y el uso eficiente de los recursos públicos
- Desarrollo social
- Servicios para la comunidad

Cursos de educación continua

1. Economía para comunicadores sociales

Dirigido a editores, periodistas y comunicadores sociales de radio, prensa, televisión e internet.

2. Herramientas estadístico-econométricas

Dirigido a profesionales e investigadores de las ciencias sociales

3. Análisis macroeconómico

Dirigido a profesionales de instituciones públicas y privadas

4. Economía aplicada

Dirigido a profesionales de instituciones públicas y privadas

Modalidad de los cursos: presencial

Se entrega certificado de asistencia y aprobación avalado por la Dirección General Académica de la PUCE



Director: Economista Eduardo Valencia Vázquez
 Teléfono: 2991671
 Email: evalencia@puce.edu.ec

El Instituto de Investigaciones Económicas de la PUCE tiene como misión fundamental contribuir con respuestas efectivas al desafío de la reducción de la pobreza y la desigualdad en nuestro país, comprometiéndose con un rol más activo con la sociedad, a través de tres líneas de servicios:

1. Desarrollo de investigaciones actualizadas sobre la realidad socioeconómica nacional, cuyos análisis sirven de referente técnico para el debate público y privado.

Las líneas de investigación desarrolladas por el IIE están relacionadas con dos campos de análisis:

Investigación macrosocial sobre la pobreza y las heterogeneidades subyacentes en la población. Un análisis de la política social ecuatoriana durante el período 2000-2009. Dicho estudio se inscribe en el marco del Proyecto Observatorio AUSJAL sobre Pobreza en América Latina (investigación conjunta de la Red AUSJAL), en la cual participa el IIE con el análisis nacional correspondiente.

Investigación macroeconómica, específicamente acerca de la Incidencia de los Modelos de Política Económica Aplicados entre 1980-2009 sobre la Distribución del Ingreso y el Empleo en el Ecuador. Este proyecto de investigación fue seleccionado por el fondo de proyectos de investigación de la PUCE, y se encuentra en marcha como un proyecto específico.

2. Publicaciones, traducidas en material de consulta y guía de opinión.

Entrega de la publicación semestral *Economía y Humanismo*, cuya información es fuente de información actualizada para estudiantes, investigadores, autoridades gubernamentales.



Decana: MTh. Nelly Sarmiento Sarmiento
 Teléfono: 2991616
 Email: nsarmiento@puce.edu.ec

Coordinadora de Oferta de Servicios:
 Ingeniera Blanca Maldonado Pacheco
 Teléfono: 2991615
 Email: bpmaldonado@puce.edu.ec

Escuela de Enfermería

Cursos de extensión sobre:

- › Seguridad del paciente
- › Elaboración de protocolos sobre procesos en salud para personal de enfermería
- › Primeros auxilios
- › Asistencia geriátrica
- › Manejo de ventiladores
- › Procesos de Atención de Enfermería (PAE)

Escuela de Nutrición Humana

Asesoría en:

- › Alimentación nutricional en casos especiales
- › Alimentación nutricional para grupos etarios,
- › Higiene de los alimentos

Cursos de extensión sobre:

- › Peso ideal y alimentación saludable en colegios secundarios
- › Nutrición en el deporte para instructores de gimnasios y entrenadores



Decano:
Ingeniero Diego Andrade Stacy
Teléfono: 2991620
Email: dandrade@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
Ingeniero Hernán Rodrigo Romero
Teléfono: 2991623
Email: hromero@puce.edu.ec

Área de Ingeniería Civil

Capacitación en:

- › Costos de construcción
- › Programación de obras
- › Mantenimiento y operación de sistemas de agua potable, alcantarillado y disposición de desechos sólidos al personal de Departamentos de Obras Públicas de Municipios.
- › Actualización de conocimientos de procedimientos de Ensayos de Suelos, Materiales y Pavimentos

Cursos en:

- › Actualización de Conocimientos en el Área de Estructuras
- › Uso de Software especializado para el análisis y diseño de Estructuras:
 - › Sap2000
 - › Etabs
 - › Safe
 - › Otros
- › Capacitación en evaluación funcional y estructural de pavimentos y formulación de Planes de Gestión Vial.

Consultoría en:

- › Transporte público en ciudades.
- › Estudios, Fiscalización y Supervisión de Proyectos de Ingeniería



Otros servicios:

- › Servicio de certificación de calidad para las construcciones: Unidad de Inspección Técnica de Obras, que controla la ejecución en aspectos de programación y costos, técnicas de ejecución, calidad de materiales y equipos, cumplimiento efectivo de especificaciones, control de tiempos.
- › Fiscalización de obras civiles
- › Levantamientos topográficos y planificación territorial
- › Planificación estructural de proyectos civiles
- › Valoración de bienes inmuebles
- › Gerenciamiento de proyectos de construcción
- › Proyectos de verificación de estructuras de Edificios Públicos, Colegios, Puentes, etc.
- › Proyectos de Rehabilitación de Edificaciones Antiguas y Modernas
- › Evaluación funcional y estructural de pavimentos y formulación de Planes de Gestión Vial.
- › Calibración de equipos de Metrología
- › Servicios para la Industria petrolera: control de soldaduras, calificación de procedimientos, calificación de soldadores, ensayos no destructivos, taller de mecánica y elaboración de probetas.
- › Control de geotextiles utilizados en la construcción

Área de Ingeniería en Sistemas

Educación Continua en Sistemas

- › Capacitación en Software Propietario y Libre:
 - › Lenguajes de programación
 - › Software para diseño
 - › Bases de datos
 - › Ofimática básica y avanzada
- › Capacitación para obtención de certificación de uso de TICs Ofimática e Introducción a la Tecnología (IC3 - Microsoft).
- › Capacitación en uso de Mathlab y otras herramientas matemáticas.
- › Capacitación y Servicios de Tecnología para E-Learning:
 - › Moodle
 - › Herramientas tecnológicas para apoyo educativo.
 - › Web 2.0 en educación
- › Curso de modelamiento de procesos con Simul 8
- › Capacitación en diseño Web con Dreamweaver
- › Capacitación en Planeamiento de proyectos con MS Project 2007
- › Capacitación en manejo de MS Excel 2007 Básico, Intermedio
- › Programas de Capacitación especializada para CIOs en Buenas Prácticas de Gestión de TI usando estándares como ITIL, COBIT.

Otros servicios

- › Asesoría en construcción de aulas virtuales
- › Asesoría en instalación y mantenimiento de Plataformas Virtuales Educativas para Colegios. Consultoría en Riesgos Tecnológicos y Seguridad de la Información:
 - › Valoración de activos de información
 - › Determinación de amenazas y riesgos



- › Definición de una política de seguridad de la información
- › Determinación de salvaguardas.
- › Auditoría Informática basada en estándares internacionales.
- › Consultoría para la medición de madurez de los procesos tecnológicos y recomendaciones para la implementación de una política de Gobierno de TI.
- › Soluciones Informáticas, Soporte Técnico, Asesoría, Instalación y Configuración de Software Libre
- › Servicios de Testing: pruebas de software
- › Sistema de envío masivo de mensajería SMS, para convocatorias, reuniones, avisos, etc.
- › Asesoría y consultoría en desarrollo de software para Aseguradoras: Emisión de pólizas, control de siniestros y pagos.
- › Asesoría y consultoría en evaluación, modelamiento, optimización y automatización de Procesos.
- › Asesoría en Políticas de Propiedad Intelectual en Desarrollo de Software.
- › Asesoría en Portales Web especializados en comercio electrónico.
- › Asesoría y consultoría en seguridad de información con normas ISO.
- › Asesoría y consultoría en sistemas transaccionales de Banca y Finanzas.
- › Certificación en Redes Cursos CCNA (Academia CISCO)
- › Certificación en Redes Inalámbricas (Academia Cisco)
- › Essential Technologies (Academia Cisco)
- › Cursos de Manejo de Bases de Datos Oracle, Sql, Mysql, etc.
- › Desarrollo e implementación de centrales telefónicas en software libre
- › Capacitación y Desarrollo de material educativo con NTICS

Director: Ing. Guillermo Realpe Rivadeneira
Teléfono: 2991526
Email: grealpe@pucmaduc



El Laboratorio de Materiales de Construcción realiza consultorías y análisis en laboratorio de los materiales utilizados en la construcción a nivel nacional, bajo la Norma ISO/IEC 17025, de acuerdo con las necesidades actuales, con confiabilidad y confidencialidad para sus clientes, apegado a la normativa técnica nacional e internacional. El Laboratorio cuenta con personal competente y comprometido con el sistema de calidad y con el correcto desempeño de las funciones a él asignadas, basado en el compromiso de sus directivos de gestionar los recursos necesarios para la capacitación constante de nuevos profesionales y colaboradores, así como para mantener vigente el sistema de calidad.

a) Análisis en laboratorio

En cuanto a los análisis en laboratorio, tenemos seis áreas de especialización. A continuación se detallan los ensayos que se desarrollan en cada una de ellas, así como la norma utilizada.

Resistance of Compacted Hot Mix Asphalt (HMA) to Moisture-Induced Damage
Bituminous Mixtures - Test Methods for Hot Mix Asphalt - Stiffness
Standard Test Method for Density of Bituminous Concrete in Place by Nuclear Methods
Density of In-Place Hot Mix Asphalt (HMA) Pavement by Electronic Surface Contact Devices
Superpave Volumetric Mix Design
Superpave Volumetric Design for Hot Mix Asphalt
Preparing and Determining the density of the Hot Mix Asphalt (HMA) Specimens by Means of the Superpave Gyratory Compactor
ASFALTOS CORTADOS
Standard Test Method for Distillation of Cut-Back Asphaltic (Bituminous) Products
Standard Specification for Cutback Asphalt (Medium-Curing Type)
Standard Test Method for Kinematic Viscosity of Asphalts (Bitumens)
EMULSIONES ASFÁLTICAS
Emulsiones

b) Consultoría

En cuanto a consultoría se refiere, el Laboratorio se especializa en tres áreas:

- › 1. Geotecnia:
 - Estudios geotécnicos para cimentación de casas, edificios, puentes, estabilización de taludes, etc.
- › 2. Patología:
 - Estudios de rehabilitación de estructuras antiguas y modernas
 - Patología de los materiales
- › 3. Fiscalización de obra
- › 4. Diseños de pavimentos

Decano:
 Doctor Santiago Guarderas Inzuendo
 Teléfono: 2991631
 Email: smguarderas@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
 Doctor Alfredo Mancero Suman
 Teléfono: 2991630
 Email: tuncanero@puce.edu.ec



Programas de Educación Continua

- › Programas de actualización para egresados y profesionales graduados en áreas del conocimiento relacionadas con el Derecho y el ejercicio de la abogacía
- › Programas de formación en metodología de la docencia y la investigación jurídica

Programas de extensión académica

- › Programas de formación jurídica y actualización de conocimientos relacionados con el Derecho, para entidades públicas, empresas privadas, corporaciones, organizaciones comunitarias y organismos no gubernamentales
- › Programas de divulgación del conocimiento jurídico referido a problemas sociales relevantes en el entorno nacional, regional y local.

Director: Doctor Salomón Soria Madrid
 Teléfono: 2991435
 Email: ssoria@puce.edu.ec



La Fundación Consultorios Jurídicos Gratuitos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador presta una variedad de servicios a personas de limitados recursos.

› Primeras Consultas

A la oficina de Primeras Consultas acuden los usuarios a exponer sus problemas. Se abre la ficha correspondiente y se les orienta sobre los pasos que deben seguir para hacer valer sus derechos. Si el usuario desea, se remite el caso al área correspondiente para que reciba ayuda legal.

› Área Civil

En esta área se atienden asuntos civiles, laborales y de inquilinato.

En asuntos de inquilinato, generalmente se patrocina al inquilino.

En materia laboral, se patrocina al trabajador tanto en asuntos administrativos en el Ministerio de Relaciones Laborales como en los juzgados del trabajo.

› Área Penal

La defensa a los mayores infractores, a los menores infractores, la obtención de medidas de amparo en los casos de violencia intrafamiliar y la rehabilitación de récord policial son las principales actividades de esta área, que también patrocina la defensa del acusador particular en los casos en que los menores son víctimas de agresión física o sexual.

› Área de la Niñez y Adolescencia

En esta área se atienden todas las acciones civiles del Código de la Niñez y Adolescencia, como alimentos, ayuda prenatal, rescate, régimen de visitas, tenencia, acogimiento familiar, curaduría, incidentes de aumento o rebaja de la pensión alimenticia, alimentos voluntarios; además, actas transaccionales.

› Centro de Métodos Alternativos para la Solución de Conflictos

Actualmente en el Centro se atienden, por el momento, casos de mediación. No se han establecido todavía tribunales de arbitraje. Además, se atienden asuntos notariales y se redactan proyectos de estatutos para la creación de fundaciones y corporaciones.



En los Consultorios también existen dos unidades de apoyo, que son Trabajo Social y Terapia Familiar.

› Trabajo Social

Desarrolla investigación sociofamiliar y emite el informe correspondiente. Realiza, entre otros asuntos, convalidaciones en casos de violencia intrafamiliar, orientación familiar y personal.

› Terapia Familiar

Las actividades que se realizan en esta unidad son: terapia de pareja, terapia familiar e individual.

Son numerosos los casos que se tramitan en la Fundación y pocos los profesionales que, con sacrificio, honestidad y competencia, atienden al público, que está agradecido por la ayuda que recibe.



Decano: Doctor Carlos Acuña Velasco
Teléfono: 2991522
Email: cvacunio@puce.edu.ec

Coordinadora de Oferta de Servicios:
Dra. María Fernanda Rivadeneira Guerrero
Teléfono: 2991560
Email: mfrivadeneira@puce.edu.ec



La Facultad de Medicina ofrece los siguientes cursos de formación y capacitación en diversos temas de la salud pública:

- › Cursos de actualización en cirugías mínimamente invasivas tales como laparoscopia, histeroscopia y colposcopia
- › Capacitación en primeros auxilios
- › Curso de soporte vital básico para público en general y personal de salud, y curso de soporte vital avanzado para personal de salud
- › Cursos de actualización profesional
- › Cursos de educación médica: Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
- › Cursos de investigación en salud
- › Cursos virtuales en varios temas de la salud pública y de la investigación de servicios y sistemas de salud

Director: Doctor Edison Aguilar Santacruz
Teléfono: 2991684
Email: eaaguilar@puce.edu.ec



El Instituto de Salud Pública, creado en 1998 mediante convenio de cooperación interinstitucional entre la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el Instituto de Medicina Tropical Príncipe Leopoldo de Amberes (Bélgica) tiene como finalidad investigar, apoyar al desarrollo de los servicios de salud con orientación pública del país y formar profesionales en salud pública. Ofrece asesoría, consultoría y acompañamiento académico para:

- › La elaboración de proyectos que promuevan la participación comunitaria, intersectorial e interdisciplinaria
- › El mejoramiento de la calidad de atención de servicios de salud con orientación pública
- › El diseño participativo de estrategias para solucionar asuntos locales de salud
- › El diseño de investigación acción y operativa para mejorar la gestión de sistemas y servicios de salud
- › El uso de la evidencia científica en la gestión y en la decisión en salud
- › La evaluación de las políticas públicas de salud de alcance nacional, regional o local
- › La capacitación a personal de salud, líderes comunitarios y otros actores de la salud pública

Decana:
Psicóloga Marie France Merlyn Sacoto
Teléfono: 2991706
Email: mfrmerly@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
Doctor Patricio Flores Núñez
Teléfono: 2991700 Ext. 1057
Email: pflores@puce.edu.ec



La Facultad de Psicología de la PUCE ofrece programas de extensión, capacitación y actualización en diversos aspectos y especialidades de la Psicología, dirigidos a personas en general y a estudiantes y profesionales en particular que trabajan en: organizaciones del sector privado, organizaciones del sector público, ONG, programas o proyectos en sectores comunitarios, centros educativos, centros de rehabilitación, centros de atención de niños con capacidades especiales, centros de atención del adulto mayor, clínicas y hospitales.

Las propuestas están orientadas a cubrir necesidades de formación y capacitación de profesionales que cumplen actividades en la empresa pública y privada, y que tienen vinculación directa con temas organizacionales y de recursos humanos. La oferta específica de cursos y talleres se define a través de los planes operativos anuales que correspondan.

Para formación en Psicología Organizacional:

- › Capacitación en programación neurolingüística
- › Curso de capacitación en excel aplicado a la administración de recursos humanos
- › Curso de *marketing* y excelencia de atención y servicio
- › Curso sobre trabajo en equipo
- › Curso de manejo de relaciones interpersonales para la reducción de la conflictividad
- › Curso de capacitación en liderazgo y valores
- › Curso de capacitación en motivación y desarrollo humano


Para formación en Psicología Educativa:


- › Actualización sobre nuevos modelos de orientación y tutoría educativa
- › Curso de actualización en pensamiento creativo
- › Curso de capacitación en culturas juveniles
- › Estrategias de trabajo con la familia
- › Psicosexualidad integral
- › Liderazgo y valores
- › Problemas del niño y del adolescente
- › Adicciones. Problemas psicosociales de uso y abuso de drogas legales e ilegales

Para formación en Clínica:

- › Curso de arteterapia
- › Curso de Psicografología
- › Curso de capacitación en Terapia Familiar Sistémica
- › Aportes psicoterapéuticos desde nuevas perspectivas de un enfoque cognitivo conductual
- › Programas de rehabilitación en adicciones
- › Talleres de atención a problemas de conducta
- › Psicoterapia familiar y de pareja
- › Fortalecimiento de estrategias de salud mental



Pontificia Universidad Católica del Ecuador		105
<p>Director: Psicóloga Marie France Merlyn Sacoto Teléfono: 2991641 Email: mfrmerlyn@puce.edu.ec</p>		
	<p><u>Psicología Clínica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Psicodiagnóstico individual › Asesoramiento › Peritajes psicológicos y evaluaciones psicodiagnósticas › Psicoterapia individual, de pareja o vincular › Acompañamiento psicoterapéutico en problemáticas específicas (pacientes psiquiátricos, enfermedades crónicas, abuso sexual, etc.) › Psicoterapia didácticas › Consultoría clínica › Psicoterapia de grupos 	CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA
	<p><u>Psicología Educativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Asesoría psicoeducativa <ul style="list-style-type: none"> › Orientación y consejería grupal › Orientación vocacional y profesional › Entrenamiento en métodos de estudio › Diagnóstico y tratamiento de problemas de aprendizaje › Evaluación psicopedagógica a personas con necesidades educativas especiales y asesoramientos a familias y profesores 	
	<p><u>Psicología Organizacional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> › Selección y evaluación de personal: <ul style="list-style-type: none"> › Evaluación psicotécnica › Entrevistas de preselección › Presentación de una tema final para la selección 	

Catálogo de Servicios		106
CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA		CENTRO DE PSICOLOGÍA APLICADA
	<ul style="list-style-type: none"> › Consultoría de Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> › Diseño e implementación del proceso de selección de personal › Capacitación y desarrollo humano › Evaluación del desempeño › Análisis y descripción de cargos › Valoración y clasificación de cargos › Consultoría en Desarrollo Organizacional <ul style="list-style-type: none"> › Diagnóstico de ambiente y clima organizacional › Asesoría en el mejoramiento de ambientes organizacionales 	

Directora:
Licenciada Lucía Janeth Ulloa Andrade
Teléfono: 2991270
Email: lulloa@puce.edu.ec

Coordinadora de Oferta de Servicios:
Doctora Verónica Luna Unda
Teléfono: 2991700 Ext. 1645
Email: vluna@puce.edu.ec



Servicios de laboratorio clínico

- › Análisis de hematología, parasitología, urinalisis, química clínica, inmunología, hormonas, marcadores tumorales, citología ginecológica
- › Identificación de microorganismos patógenos y patrones de sensibilidad en muestras clínicas
- › Diagnóstico microbiológico de *Micobacterias* sp. y *Helicobacter pylori*

Servicios de diagnóstico molecular

- › Exámenes moleculares para diagnóstico de leucemias
- › Diagnóstico molecular y genotipificación de los genes de virulencia *Helicobacter pylori*
- › PRA-PCR para diagnóstico de *Micobacterias* atípicas

- › PCR en tiempo real para identificación de virus y bacterias causantes de neumonía

Servicios de citogenética

- › Examen citogenético estándar
- › Estudio de fragilidad cromosómica
- › Estudio de síndrome de X frágil

Microbiología aplicada

- › Producción de microorganismos benéficos para la agricultura y la biorremediación: controladores biológicos, biofertilizantes
- › Análisis microbiológico de productos microbianos, fitopatógenos, aguas, alimentos, ambientes, superficies y suelos

Cursos de capacitación y asesoría en:

- › Técnicas moleculares básicas y avanzadas
- › Manipuladores de alimentos
- › Producción de microorganismos benéficos para la agricultura
- › Producción de Spirulina
- › Bioseguridad

Venta de:

- › Spirulina
- › Cepas de microorganismos: bacterias, hongos y algas



Directora: Máster Sandra Andrade Heredia
 Teléfono: 2991700 Ext. 1326
 Email: sandrade@puce.edu.ec



DISerLAB-PUCE, laboratorio de diagnóstico, investigación y servicio sin fines de lucro, pertenece a la Escuela de Bioanálisis de la PUCE. Presta servicio a la comunidad universitaria y al público en general. Tiene convenios con instituciones públicas y privadas a precios preferenciales.

DISerLAB-PUCE, inspirado en principios humanísticos cristianos, ofrece a la Universidad y a la comunidad en general servicios en las áreas clínica, microbiológica, histopatológica y de biología molecular, de acuerdo con normas de calidad nacionales e internacionales. DISerLAB-PUCE es reconocido a nivel nacional como un laboratorio acreditado de acuerdo con el Sistema Internacional ISO/IEC 17025, por mantenerse a la vanguardia tecnológica, por la calidad de sus servicios, por la relevancia de sus investigaciones y por el cumplimiento de todas las regulaciones legales.

Ofrecemos a la comunidad los servicios en las áreas de:

Laboratorio Clínico

- › Hematología, química clínica
- › Serología
- › Inmunología
- › Hormonas
- › Uroanálisis
- › Parasitología
- › Citología ginecológica
- › Chequeos ejecutivos
- › Chequeos estudiantiles

Microbiología Clínica

- › Diagnóstico bacteriológico
- › Pruebas de sensibilidad
- › Servicio de tipificación bacteriana
- › Baciloscopías en esputo, orina, otros líquidos
- › Cultivos: Lowestein Jensen
- › Determinación de Micobacterias atípicas por PRA (PCR-Restriction Enzyme Analysis)

Microbiología de Aguas, Alimentos, Superficies y Ambientes

- › Apoyo y asesoramiento técnico-científico para la industria alimenticia
- › Cursos de capacitación
- › Análisis microbiológico en: aguas, alimentos, cosméticos, ambientes, operarios, superficies, desinfectantes mediante técnicas de recuento NMP, A/P, FM, anticuerpos policlonales, etc.

Microbiología Agrícola:

- › Producción y ventas de microorganismos benéficos para la agricultura
- › Producción de Spirulina

Director:
Máster Carmen Galindo Salinas
Teléfono: 2991661
Email: cgalindo@puce.edu.ec

Coordinador de Oferta de Servicios:
Doctor Carlos García Nishualpa
Teléfono: 2997100 Ext. 1878
Email: cgarcia@puce.edu.ec

Consultoría en:

- › El campo de la gestión del desarrollo humano
- › La investigación social de demandas y condiciones del desarrollo

Cursos de Educación Continua y capacitación

- › Cursos de desarrollo humano y responsabilidad social dirigidos a empresas públicas, privadas y organizaciones de desarrollo
- › Capacitación técnica para formación de líderes sociales



Director: Ingeniero Alejandro Casares Maldonado
Teléfono: 2991511
Email: acasares@puce.edu.ec

La actual Dirección de Informática (DI) viene ofreciendo sus servicios desde 1977, siempre a la vanguardia de la tecnología y apoyando su gestión en excelentes profesionales.

Brinda servicios tecnológicos a nivel académico, científico y administrativo en:

- › Asesoría e implementación de soluciones informáticas
- › Consultoría informática
- › Capacitación informática

Servicios

1. Asesoría

La DI ofrece asesoría informática y tecnológica a clientes externos que lo soliciten en áreas relacionadas con el desarrollo de sistemas, seguridades, infraestructura, entornos virtuales, capacitación, etc.

2. Capacitación

Se ofrecen servicios de capacitación en informática en los niveles inicial, intermedio y avanzado. Se realizan convenios con instituciones públicas o privadas para llevar a cabo programas de formación totalmente personalizados según los requerimientos del cliente.

3. Centro de Informática

El núcleo de muchos de los servicios que ofrece la DI está en el Centro de Informática. Allí se cuenta con *software* estándar y especializado en las aulas de clase. Se mantiene una sala general con 100 equipos de tecnología avanzada y las aulas mantienen *software* actual y legalizado, así como aplicaciones especializadas para áreas como Arquitectura, Geografía, Estadística y Medicina.



4. Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA)

Están disponibles dos entornos virtuales de aprendizaje: el Manhattan Virtual Classroom y el Moodle (plataforma oficial de la PUCE), para apoyo a la docencia. A través de ellos se puede mantener el diálogo didáctico mediado por computador entre el instructor y los estudiantes. Correo, foros, chat, objetos virtuales de aprendizaje, calendarios, glosarios, etc., son algunas de las herramientas que se pueden utilizar, además de las de la web 2.0

La DI puede asimismo capacitar a usuarios externos en el uso de estas técnicas y plataformas.

5. Red inalámbrica

Este servicio permite la conexión desde el campus de la PUCE a Internet a través de un equipo portátil utilizando una contraseña. Actualmente cubre el 85% del campus, y es muy importante para mantener la conexión con el mundo durante la realización de eventos.

6. Video/Audioconferencias

La DI administra y soporta su sala de Video y Audioconferencias para grupos de hasta 15 asistentes, y el Auditorio de Videoconferencias (Torre I, Auditorio 3), para grupos mayores, que ofrece servicios de videoconferencia por Internet con cualquier parte del mundo. Asimismo se mantienen cuatro auditorios equipados con multimedia.

7. Red Avanzada

La DI mantiene y administra el nodo de acceso de la PUCE a la red avanzada de CEDIA (Consortio Ecuatoriano de Redes Avanzadas), integrado a la red mundial de universidades y centros de investigación.

Director: Lcdo. Hernán Hidalgo Gallegos, S.J.
Teléfono: 2991531
Email: hidalgo@puce.edu.ec

Dirección de Pastoral Universitaria

- › Servicios en área formativa
- › Escuela de Teología para Laicos (ESTELA)
- › Talleres de meditación integrada

Área de Servicios Pastorales

- › Eucaristía todos los días
- › Confesiones
- › Acompañamiento humano y espiritual
- › Ejercicios Espirituales Ignacianos en la Vida Ordinaria (EVO)
- › Celebración Pascual
- › Pastoral de la salud: Grupo Gotas de Sal y Sol
- › Curso de Liderazgo Universitario Latinoamericano Ignaciano de AUSJAL

Espacios físicos al servicio de la comunidad

- › Capilla
- › Salas de meditación, lectura, audiovisuales y de encuentros grupales
- › Centro de Documentación

Director: Arquitecto Fernando Calle Andrade
Teléfono: 2991544
Email: fcalle@puce.edu.ec



La Dirección de Planta Física pone a su servicio:

- › Diseño arquitectónico
- › Diseño urbanístico
- › Construcción de obras civiles
- › Mantenimiento de instalaciones

Director: Doctor José Nevado de la Torre, S.J. Coordinadora: Licenciada Gaby Costa Ullauri
Teléfono: 2991708 Teléfono: 2991536
Email: jnevado@puce.edu.ec Email: gmcosta@puce.edu.ec



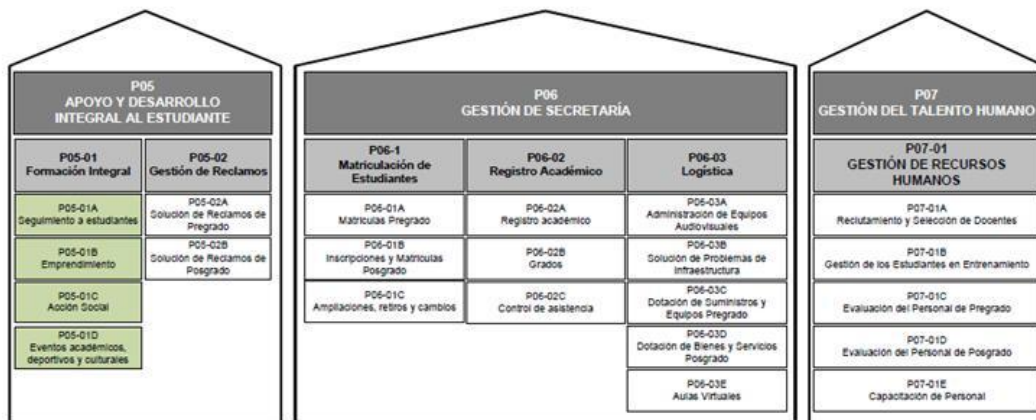
El Centro Cultural de la PUCE funciona desde 1997 y se inaugura con el Noveno Congreso de Americanistas, como organizador y sede del evento. A partir de 1998 se inicia una extraordinaria labor cultural que en todos estos años ha reconocido y posicionado al Centro Cultural de la PUCE como uno de los más importantes de la ciudad y el país. Las varias actividades y gestiones culturales están dirigidas hacia todas las propuestas, iniciativas y acciones culturales diversas y variadas, a nivel nacional e internacional, como:

- › Exposiciones de artes plásticas, escultura, fotografía, grabado, instalaciones
- › Propuestas dentro del *performance*, *video art*, *happenings*
- › Eventos de cine, documental, cortos
- › Congresos, encuentros, simposios culturales, académicos, científicos
- › Talleres abiertos sobre diferentes temas
- › Expresiones artísticas como teatro, música, baile, danza

ANEXO 3: MAPA DE PROCESOS FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

MAPA DE PROCESOS

Procesos en construcción, no implementados y no sujetos de auditoría



ANEXO 4: INFORME DE RESULTADOS ESTUDIO MARKETING ADVICE “ASESORÍA Y CONSULTORÍA REQUERIDA POR EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO”

Informe - Asesoría requerida por las empresas



INFORME

ASESORIA & CONSULTORIA REQUERIDA POR LAS EMPRESAS

Resumen de Resultados

1. CONTRATACION DE ASESORÍA

"En su empresa se contrata servicios de asesoría?"

- Este estudio recopila las expectativas y realidades de una muestra que señala unánimemente (100%) que sí contrata servicios de asesoría.

Informe - Asesoría requerida por las empresas



2. VIAS RECURRIDAS PARA CONSEGUIR ASESORÍA

"A qué vías recurre cuando hay una necesidad de asesoría?"

- Búsqueda de expertos (41%) es la principal vía a la que acuden las empresas cuando hay necesidades de asesoría.
- Pese a que igual declaran contratar servicios externos, un 14% de la muestra trata de solucionar esta necesidad de manera interna.
- Un 14% de la muestra acude a instituciones educativas.
- Cámaras de Comercio (8%) y Centros especializados (5%) constituyen una referencia de otras instituciones donde se pueden encontrar expertos.
- Proveedores y consultores externos calificados (ambos acumulando 8%) viene a ser una sub categoría muy similar a la de "Búsqueda de expertos".
- En Otras destacan la CNFC, fundaciones y profesiones específicas.

2. A qué vías recurre cuando hay una necesidad de asesoría?

Categorías respuesta	Frec. Absoluta	%
Búsqueda expertos	48	41%
Internamente	16	14%
Instituciones Educativas	16	14%
Otras	12	10%
Cámaras de Comercio	9	8%
Centro especializado	6	5%
Proveedores calificados	6	5%
Consultores y asesores externos calificados	4	3%
Total respuestas (n=117)	117	100%

*Entre varios otros están: CNFC, Fundaciones, Proveedor calificado, Referidos, Abogados - Auditores - Contador, Centros de capacitación, Expositores, Accionistas

3. INTERES EN SERVICIOS DE ASESORÍA DE PUCE

"Le interesaría contar con servicios de asesoría realizados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?"

- A un 81% de la muestra de empresas contactadas le interesaría contar con servicios de asesoría realizados por la Universidad Católica.

3. Le interesaría contar con servicios de asesoría realizados por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Categorías respuesta	Frec. Absoluta	%
SI	81	81%
NO	13	13%
NS NC	6	6%
Total respuestas: n = 100	100	100%

4. ATRACTIVO UNIVERSIDAD CATÓLICA

"Qué le atrae de la Universidad Católica como proveedora de servicios de asesoría?"

- De un total de 87 respuestas válidas (provenientes de un 75% de la muestra que sí le interesaría contar con servicios de asesoría de la Universidad Católica), el 29% valora a la Universidad Católica porque cuenta con profesionales y docentes de buena calidad.
- Un 18% de las respuestas se refiere a la Universidad Católica por prestigio de la institución.
- La experiencia académica (11%), seriedad (8%), currícula (6%) y nivel de excelencia académica (6%) son otros de los atractivos de la Universidad.



OTRAS RAZONES
Flexibilidad de honorarios
Asesoría especializada
Precio y beneficios
No existe política en la universidad
Costo avalados
Mejor servicio al cliente
Por status

5. AREAS CLAVES PARA TEMATICAS DE ASESORÍA

"Cuales considera que son AREAS claves de ASESORÍA para la compañía?"

- La muestra resume en un total de 138 respuestas las áreas prioritarias en que identifica necesidades de asesoría y consultoría.
- Recursos humanos (21%) constituye la principal área en que se identifican necesidades de asesoría.
- Ventas – Marketing (17%) es la segunda área en que más se identifican necesidades de asesoría.
- Tributación-Legal, Administrativo y Finanzas-Contabilidad son las áreas que continúan en la priorización de necesidades de asesoría, empatando con 10% de las respuestas válidas. Cabe destacar que en estas áreas posteriormente se identificarán algunas temáticas muy similares.
- La categoría Otras áreas: Técnicos engloba temas muy cercanos a Operaciones.



OTRAS ÁREAS: TÉCNICOS
Departamento técnico
Logística
Mantenimiento
Ingeniería de procesos y estructuras
Sistemas
Software
Supervisión

OTRAS ÁREAS: INDUSTRIA
Farmacología
Enfermería
Guía de productos farmacéuticos
Mantenimiento de fármacos
Química y Cosmética
Seguridad Industrial

OTRAS ÁREAS: CONOCIMIENTOS DESTRESAS
Actualizaciones en tema de trabajo
Comercio Exterior
Legales
Niveles de educación

5.1 TEMAS CLAVES DE ASESORÍA – AREA RECURSOS HUMANOS

- Recursos Humanos es el área en que más temáticas de asesoría fueron identificadas.
- Se resume la situación de 43 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 28% de los entrevistados. Se realiza una categorización cuantitativa por categoría de temáticas.

5.1 Temáticas claves de asesoría en RECURSOS HUMANOS

% CATEG	CATEGORIA TEMÁTICA	TEMATICAS	Frec Abs.	Frec %
35%	ADMINISTRACION RRHH	Administración del personal	7	16%
		Recursos humanos	2	5%
		Evaluación del desempeño	2	5%
		Nuevas tendencias en el manejo de RRHH	2	5%
		Optimización de tiempos y recursos	2	5%
14%	SEGURIDAD INDUSTRIAL	Seguridad industrial	5	12%
		Salud ocupacional	1	
14%	COMPETENCIAS	Competencias	4	9%
		Evaluación de competencia cultural	1	
		Manual de competencias	1	
12%	SELECCIÓN	Selección de personal	3	7%
		Selección de personal de élite	1	
		Manejo de perfiles	1	
12%	LEGISLACION	Cambios laborales	1	
		Legislación laboral	1	
		Homologación de puestos	1	
		Ingreso y salida del personal temporal	1	
5%	CAPACITACION	Curvas salariales	1	
		Capacitación interpresarial	1	
9%	OTROS	Medición de capacitación	1	
		Ambiente Organizacional - Potencial	1	
		Liderazgo	1	
		Motivación	1	
100%		Total de respuestas obtenidas	43	100%

- Las principales temáticas tienen que ver con Administración de Recursos Humanos. "Administración del personal" constituye el 16% de las respuestas de temáticas vinculadas con Recursos Humanos. Con igual porcentaje (5%) le siguen "recursos humanos", "evaluación del desempeño" y "optimización de tiempos y recursos".
- No obstante, la segunda temática en importancia es "seguridad industrial", con 12% de menciones. Este tema va de la mano con "seguridad ocupacional".
- También se destacan "Competencias" (9%) y "Selección de personal" (7%).
- En la sub categoría "Legislación" se identifican variadas temáticas.

5.2 TEMAS CLAVES DE ASESORÍA –MARKETING Y VENTAS

- Marketing y ventas es la segunda área en que se identificaron más temáticas de asesoría.
- Se resume la situación de 29 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 23% de los entrevistados.

5.2 Temáticas claves de asesoría en MARKETING VENTAS

% CATEG	CATEGORIA TEMÁTICA	TEMATICAS	Frec Abs.	Frec %
48%	VENTAS	Cierre ventas	2	
		Promoción de ventas	2	
		Seguimiento	1	
		Abordaje de cliente	1	
		Control de ventas	1	
		Desempeño del personal de ventas	1	
		Impacto al cliente	1	
		Manejo del cliente	1	
		Manejo de ventas	1	
		Postventa manejo de tiempos	1	
		Administración de ventas	1	
		Actualización	1	
		49%	MERCADEO	
Mercadeo	2			
Análisis de mercado	1			
Colocación de marca	1			
Dirección de mercadotecnia	1			
Entorno de mercado	1			
Estudios de Mercado	1			
Ingreso al mercado	1			
Introducción de nuevos productos al mercado	1			
Manejo de productos	1			
7%	SERVICIO	Servicio al cliente	2	
100%		Total de respuestas obtenidas	29	100%

- Es destacable que no hay una formulación muy profunda de las temáticas en esta área, tanto en mercadeo como en ventas. Las temáticas en ventas se vinculan más hacia procesos de administración más que a talentos.
- Asimismo, en mercadeo las temáticas son muy específicas. Destaca "posicionamiento de marca".

5.3 TEMAS CLAVES DE ASESORÍA – TRIBUTACION - LEGAL

- Tributación - Legal es otra área en que varias temáticas de asesoría fueron identificadas.
- Se resume la situación de 16 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 14% de los entrevistados.

5.3 Temas claves de asesoría en TRIBUTACION - LEGAL		
TEMATICAS	Frec. Abs.	Frec. %
Actualizaciones leyes SRI	8	30%
Retenciones a la fuente	3	19%
Asesoría Tributaria	1	
Impuestos	1	
Mejorar tiempo en trabajo	1	
IVA	1	
Temas de constitución de la empresa	1	
Total de respuestas obtenidas	16	

- La principal temática es "actualizaciones leyes SRI".
- Destacan también impuestos específicos como "Retenciones en la fuente" e "Impuesto al valor agregado".

5.4 TEMAS CLAVES DE ASESORIA – FINANZAS - CONTABILIDAD

- Se resume la situación de 13 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 14% de los entrevistados.

5.4 Temas claves de asesoría en FINANZAS - CONTABILIDAD		
TEMATICAS	Frec. Abs.	Frec. %
Actualización Tributaria	5	33%
Auditoría externa	2	13%
Pago de sueldos y personal eventual	2	13%
Actualización de lifts y caja	1	7%
Contabilidad en software	1	
Contable	1	
INSSA	1	
Manejo financiero	1	
Tributos e impuestos	1	
Total de respuestas obtenidas	13	

- Los temas en esta área son muy similares a los temas del área Tributación - Legal.
- "Actualización tributaria" es la principal temática que surge de entre las proposiciones en esta área.
- También destaca "auditoría externa" y "Pago de sueldos y personal eventual".

5.5 TEMAS CLAVES DE ASESORÍA – ADMINISTRATIVO

- Se resume la situación de 18 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 12% de los entrevistados.

5.5 Temas claves de asesoría en ADMINISTRATIVO		
TEMATICAS	Frec. Abs.	Frec. %
Actualización y manejo de base de datos	3	17%
Optimización de tiempo y recursos	2	11%
Administración de personal	1	
Control de proveedores	1	
Diseño de Procesos	1	
Efectividad de los sistemas administrativos	1	
Estrategias de planificación y mercadeo	1	
Administración Financiera	1	
Trabajo en equipo	1	
Capacitación	1	
Manejo de personal temporal	1	
Manual de cargo	1	
Mejorar los procesos	1	
Motivación	1	
Técnicas de secretariado	1	
Total de respuestas obtenidas	18	

- Son muy específicas las temáticas identificadas en esta área. Destaca "Actualización de bases de datos".
- La mayoría de temas están ligados a procesos administrativos y de manejo de personal.

5.6 TEMAS CLAVES DE ASESORÍA – PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

- Se resume la situación de 14 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 13% de los entrevistados.

5.6 Temas claves de asesoría en PRODUCTIVIDAD - CALIDAD		
TEMATICAS	Frec. Abs.	Frec. %
Mejorar productividad laboral	3	21%
Efectividad de la productividad	2	14%
Calidad total	2	14%
Certificación 1401-1801	1	
Comunicación entre el personal para mejorar la productividad	1	
Trabajo en Equipo	1	
Fertilización manejo de plantas	1	
Manejo de costos y productividad en el area	1	
Manejo eficiente del proceso productivo	1	
Mejora continua	1	
Mejores técnicas en farmacéutica	1	
Total de respuestas obtenidas	14	

- Las temáticas son muy específicas. "Mejorar productividad laboral" es la principal temática que surge de entre las proposiciones en esta área.
- Se destaca "Calidad total" y la especificación en Certificación, así como "efectividad de la productividad".

5.7 TEMAS CLAVES DE ASESORIA – SERVICIO AL CLIENTE

- Se resume la situación de 14 temáticas propuestas. Las mismas han sido propuestas por el 12% de los entrevistados.

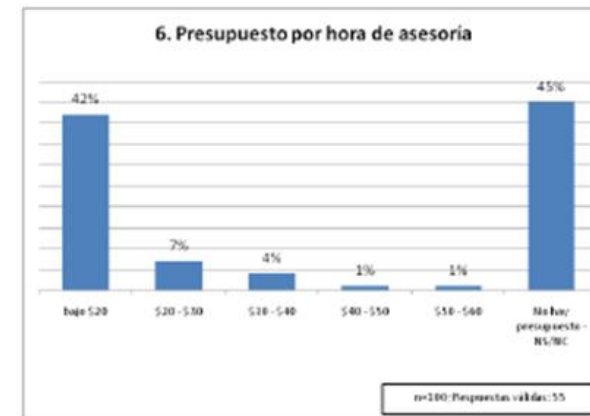
5.7 Temas claves de asesoría en SERVICIO AL CLIENTE		
TEMATICAS	Frec. Abs.	Frec. %
Atención al cliente	3	21%
Buen trato con el cliente	3	21%
Que es un cliente?	2	14%
Manejo de objeciones	1	
CRM	1	
Manejo relacional con el cliente	1	
Manual de valores	1	
Servicio al cliente enfocado a supervisores	1	
Mercadeo para personal servicio al cliente	1	
Total de respuestas obtenidas	14	

- La principal temática detectada es "atención al cliente" junto a "buen trato al cliente".
- Destacan otras temáticas muy específicas de manejo relacional como CRM.

6. PRESUPUESTO POR HORA DE ASESORÍA

"¿Cuál es el presupuesto por hora de asesoría que maneja en su compañía?"

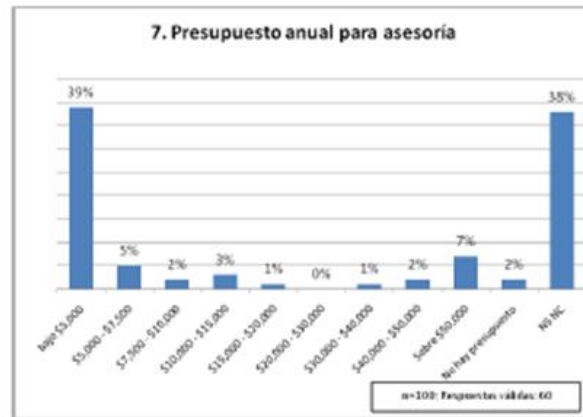
- Un 45% de entrevistados no responde sobre un presupuesto por hora de asesoría, pues señala que no hay presupuesto, o desconoce del mismo. El restante 55% sí responde algún valor estimado por hora.
- El principal valor seleccionado es "bajo \$20" por un 42% de la muestra total.
- A este le sigue "\$20 - \$30" por un 7% de la muestra.
- El promedio del presupuesto por hora de asesoría para toda la muestra es \$22.81



7. PRESUPUESTO ANUAL DE ASESORIA

¿Cuál es el presupuesto anual de asesoría que maneja en su compañía?*

- Un 40% de entrevistados no responde sobre un presupuesto anual de asesoría, pues señala que no hay presupuesto, o desconoce del mismo. El restante 60% sí responde algún valor estimado.
- El principal valor seleccionado es "dejo \$5,000" por un 39% de la muestra.
- A este le sigue "sobre \$50,000" por un 7% de la muestra. Destaca "\$5,000 - \$7,300", seleccionado por 5% de la muestra.
- El promedio del presupuesto anual de asesoría para toda la muestra es \$12,895.80



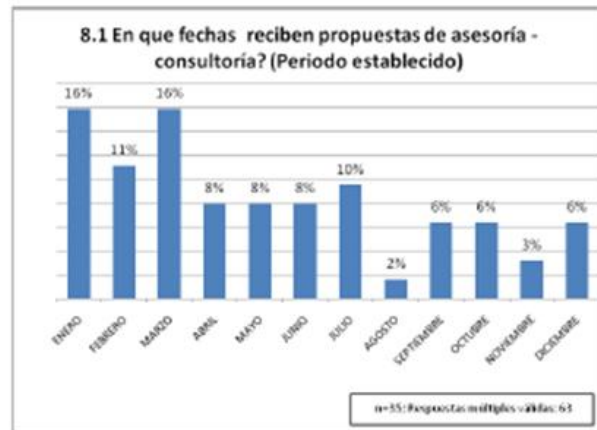
8. FECHAS CONTRATACION ASESORIA

“En que fechas reciben propuestas de asesoría - consultoría?”

- Un 42% recibe propuestas durante todo el año, sin hacer hincapié en algún periodo de tiempo específico.
- No obstante, si hay un 35% que recibe propuestas en un periodo establecido. Resumimos el resultado de los mismos en el cuadro 8.1.



- El cuadro adjunto describe respuestas que apuntan hacia un periodo establecido de recepción de propuestas.
- El principal periodo para recepción de propuestas de asesoría ocurre durante el primer trimestre del año, específicamente en los meses de enero y marzo. A inicios del segundo septiembre en julio también se reciben propuestas con mayor frecuencia.
- Es destacable que en un 76% de casos acumulados, la recepción de propuestas de asesoría se da entre Enero y Julio.
- Destacan asimismo, los picos de inicios de cada trimestre.



9. INTERES EN APLICACIÓN SOFTWARE

"Le interesaría que los servicios de asesoría incluyan una aplicación de software?"

- A un 78% de la muestra sí le interesa que los servicios de asesoría incluyan aplicación de software.
- Por otro lado, a un 16% de la muestra esto no le interesaría.



9.1 ATRACTIVO ASESORIAS CON CAPACITACION

"Las asesorías de la Universidad Católica incluyen capacitación. Es esto atractivo para Ud.?"

- A un 84% de la muestra sí le pareciera atractivo que las asesorías incluyan capacitación.
- Por otro lado, a un 8% de la muestra esto no le parece atractivo



10. REALIZACION DIAGNOSTICO NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

"Le han realizado algún diagnóstico de necesidades de mejoramiento de la empresa?"

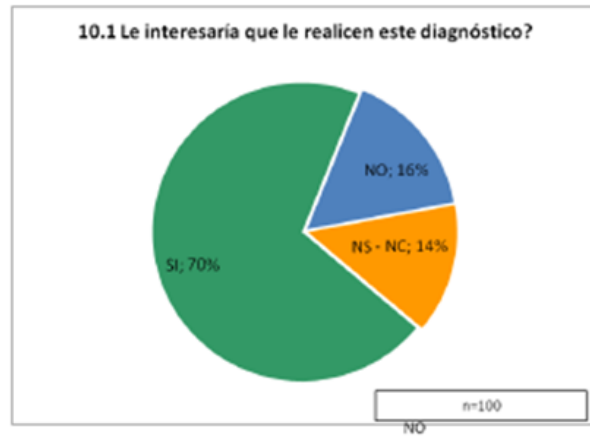
- Un 54% de los entrevistados de la muestra señala que sí han realizado alguna vez algún Diagnóstico de necesidades de mejoramiento de la empresa.
- Por otro lado, a un 35% de la muestra no le han realizado este diagnóstico.



10.1 INTERES EN DIAGNOSTICO

"Le interesaría que le realicen este diagnóstico?"

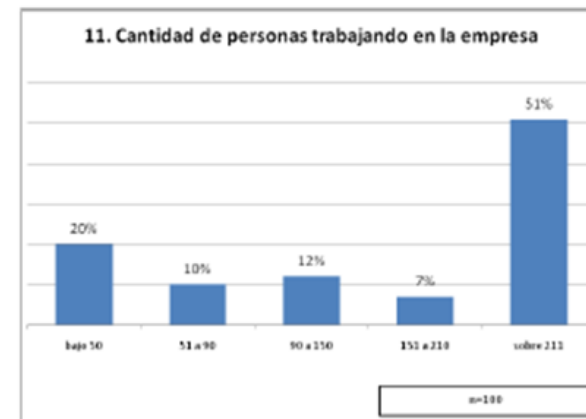
- A un 70% de la muestra le interesa que se realice un diagnóstico de necesidades de mejoramiento.
- A un 16% esto no le interesaría.



11. CANTIDAD PERSONAS TRABAJANDO EN LA EMPRESA

"Cuántas personas trabajan en la empresa?"

- En el 51% de las empresas de la muestra trabajan más de 211 empleados.
- Realizando un análisis de porcentajes acumulados, en un 80% de las empresas trabajan por lo menos 50 o más empleados.
- El promedio de personas trabajando en las empresas de la muestra es 149 personas.



12. DISTRIBUCION PORCENTUAL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL OPERATIVO
"De este total, qué porcentaje es personal administrativo y qué porcentaje es personal operativo?"

- Como promedio general, de la cantidad total de empleados en las empresas, el personal operativo constituye el 64%.
- El personal administrativo constituye el 36% del personal que trabaja en las empresas.



ANEXO 5: BASE DE EMPRESAS PÚBLICAS EN LA CIUDAD DE QUITO.

No.	Organismo
1	ADUANA DEL ECUADOR
2	AGENCIA DE GARANTIA DE DEPOSITOS
3	AGENCIA DE RELACIONES PUBLICAS
4	ALEGRO
5	ASAMBLEA NACIONAL
6	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
7	BANCO DEL ESTADO
8	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA
9	BANCO NACIONAL DE FOMENTO BNF
10	BIBLIOTECA BANCO CENTRAL
11	BIESS
12	COLEGIO MONTUFAR
13	CAAP - CENTRO ANDINO DE ACCI?N POPULAR
14	CANCELLERIA
15	CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMIN CARRION - CCE
16	CNT
17	COLEGIO 24 DE MAYO
18	COLEGIO BENALCAZAR
19	COLEGIO JUAN MONTALVO
20	COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
21	COMISION DE CONTROL CIVICO DE LA CORRUPCION
22	CONEA
23	CONECEL
24	CONFEDERACION NACIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS, INDIGENAS Y NEGRAS
25	CONFERENCIA EPISCOPAL ECUATORIANA
26	CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR
27	CONQUITO
28	CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL ECUADOR
29	CONSEJO DE DESARROLLO DE REGULACION DE MEDIOS
30	CONSEJO DE GESTION DE AGUAS DE LA CUENCA DEL PAUTE
31	CONSEJO DE SEGURIDAD NACIONAL SECRETARIA GENERAL
32	CONSEJO LATINOAMERICANO DE IGLESIAS
33	CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS
34	CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL
35	CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL
36	CONSEJO NACIONAL DE CULTURA
37	CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES
38	CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR
39	CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD
40	CONSEJO NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION
41	CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA
42	CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA
43	CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA
44	CONSEJO NACIONAL DE LAS MUJERES.
45	CONSEJO NACIONAL DE RADIODIFUSION Y TELEVISION
46	CONSEJO NACIONAL DE RECURSOS HIDRICOS
47	CONSEJO NACIONAL DE SALUD
48	CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CONATEL
49	CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO
50	CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTES TERRESTRES
51	CONSEJO NACIONAL DE VALORES C.N.V.
52	CONSEJO NACIONAL PARA LA REACTIVACION DE LA PRODUCCION Y LA COMPETITIVIDAD
53	CONSEP
54	CONSERVATORIO DE MUSICA
55	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO
56	CORPAIRE
57	CORPAQ
58	CORPECUADOR
59	CORPEI
60	CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA
61	CORPORACION DE DESARROLLO AFROECUATORIANO
62	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL
63	CORTE DE JUSTICIA MILITAR
64	CORTE DE JUSTICIA POLICIAL
65	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA

66	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PICHINCHA
67	CORTE SUPREMA
68	COSSFA
69	CRUZ ROJA
70	CUERPO DE BOMBEROS DE QUITO
71	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO
72	DEFENSA CIVIL
73	DEFENSORIA DEL PUEBLO
74	DIRECCION AGROPECUARIA DE PICHINCHA
75	DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL
76	DIRECCION GENERAL DE FINANZAS
77	DIRECCION GENERAL DE INTELIGENCIA DE LA POLICIA NACIONAL
78	DIRECCION GENERAL DE INTERESES MARITIMOS
79	DIRECCION GENERAL DE LA MARINA MERCANTE
80	DIRECCION GENERAL DE LOGISTICA Y MATERIALES DE LA POLICIA NACIONAL
81	DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL IDENTIFICACION Y CEDULACION
82	DIRECCION GENERAL DEL PERSONAL DE LA ARMADA
83	DIRECCION INTERCANTONAL DE EDUCACION
84	DIRECCION NACIONAL DE ANTINARCOTICOS
85	DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL
86	DIRECCION NACIONAL DE COMUNICACIONES DE LA POLICIA NACIONAL
87	DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE
88	DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION POLICIA NACIONAL
89	DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL E INVESTIGACIONES
90	DIRECCION NACIONAL DE MIGRACION DE LA POLICIA NACIONAL
91	DIRECCION NACIONAL DE POLICIA ESPECIALIZADA PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES DINAPEN
92	DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL
93	DIRECCION NACIONAL DE SALUD DE LA POLICIA NACIONAL
94	DIRECCION NACIONAL DE SEGURIDAD PUBLICA
95	DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS DINSE
96	DIRECCION NACIONAL DE TRANSITO
97	DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DE PICHINCHA
98	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA
99	EMPRESA DE FERROCARRILES ECUATORIANOS
100	EMPRESA ELECTRICA QUITO
101	EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE QUITO
102	EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO
103	EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PUBLICAS QUITO
104	EMPRESA METROPOLITANA DE RASTRO
105	EMPRESA METROPOLITANA DE SERVICIOS Y ADMINISTRACION DEL TRANSPORTE EMSAT
106	EMPRESA MUNICIPAL DE ABASTOS
107	ESCUELA SUPERIOR DE POLICIA GENERAL ALBERTO ENRIQUEZ GALLO
108	ESCUELA SUPERIOR MILITAR DE AVIACION COSME RENNELLA BARBATO
109	ESCUELA SUPERIOR MILITAR ELOY ALFARO
110	ESCUELA TECNICA DE LA FUERZA AEREA
111	ESPE
112	ESTACION NAVAL DE QUITO
113	FAE
114	FARMACIA INSTITUCIONAL HOSPITAL DERMATOLOGICO MARIANO ESTRELLA
115	FISCALIA
116	FONDO DE DESARROLLO INFANTIL
117	FONDO DE INVERSION SOCIAL DE EMERGENCIA
118	FONDO DE SOLIDARIDAD
119	FONSAL
120	FUERZA AEREA ECUATORIANA
121	FUERZA TERRESTRE DEL EJERCITO ECUATORIANO
122	FUNDACION CENTRO CULTURAL METROPOLITANO
123	FUNDACION TEATRO SUCRE
124	GAMA TV
125	GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA
126	GRUPO DE INTERVENCION Y RESCATE (G.I.R.)
127	GRUPO DE INTERVENCION Y RESCATE DE LA POLICIA NACIONAL QUITO
128	GRUPO DE OPERACIONES ESPECIALES G.O.E.
129	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO
130	HOSPITAL PEDIATRICO BACA ORTIZ
131	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL PABLO ARTURO SUAREZ
132	HOSPITAL QUITO CAM
133	HOSPITAL QUITO N°1 DE LA POLICIA NACIONAL
134	INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS
135	INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION
136	INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL
137	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

138	INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR
139	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS -INEC
140	INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL IZQUIETA PEREZ
141	INSTITUTO NACIONAL DE METEREOLOGIA E HIDROLOGIA
142	INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL
143	INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL DEL ECUADOR
144	INSTITUTO NACIONAL DE PESCA
145	INSTITUTO NACIONAL GALAPAGOS INGALA
146	INSTITUTO NACIONAL MEJIA
147	INSTITUTO PANAMERICANO DE GEOGRAFIA E HISTORIA
148	INSTITUTO PARA EL ECODesarrollo REGIONAL AMAZONICO (ECORAE)
149	INSTITUTO PEDAGOGICO ALFREDO PEREZ GUERRERO
150	INSTITUTO SUPERIOR CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA
151	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR BENITO JUAREZ
152	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR LUIS NAPOLEON DILLON
153	INSTITUTO TECNOLOGICO ELOY ALFARO
154	INSTITUTO TECNOLOGICO FISCOMISIONAL JUAN XXIII
155	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR GRAN COLOMBIA
156	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR LOS SHYRIS
157	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR REPUBLICA DEL ECUADOR
158	JEFATURA DE SALUD AREA NO.2
159	JUZGADO DE LO CIVIL
160	JUZGADO DE LO PENAL
161	JUZGADO PROVINCIAL DE TRANSITO
162	MINISTERIO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL
163	MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLÍTICA Y GOBIERNOS AUTÓNOMOS
164	MINISTERIO COORDINADOR DE LOS SECTORES ESTRATÉGICOS
165	MINISTERIO COORDINADOR DE PATRIMONIO NATURAL Y CULTURAL
166	MINISTERIO COORDINADOR DE POLÍTICA ECONOMÍA
167	MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD
168	MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD
169	MINISTERIO COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
170	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA
171	MINISTERIO DE CULTURA
172	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
173	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA MIDUVI
174	MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
175	MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE
176	MINISTERIO DE FINANZAS
177	MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA
178	MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL
179	MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD
180	MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
181	MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
182	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
183	MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO
184	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS
185	MINISTERIO DE TURISMO
186	MINISTERIO DEL AMBIENTE
187	MINISTERIO DEL DEPORTE
188	MINISTERIO DEL LITORAL
189	MINISTERIO PUBLICO
190	MUNICIPIO DE QUITO ADMINISTRACION ZONA SUR ELOY ALFARO
191	MUNICIPIO DE QUITO COLEGIO FERNANDEZ MADRID
192	MUNICIPIO DE QUITO COLEGIO SEBASTIAN DE BENALCAZAR
193	MUNICIPIO DE QUITO FONDO DE SALVAMENTO
194	MUNICIPIO DE QUITO PATRONATO SAN JOSE
195	MUNICIPIO DE QUITO UPGT
196	MUNICIPIO DE QUITO ZONA CENTRO
197	MUNICIPIO DE QUITO ZONA LA DELICIA
198	MUNICIPIO DE QUITO ZONA NORTE
199	MUNICIPIO DE QUITO ZONA QUITUMBE
200	MUNICIPIO DE QUITO ZONA VALLE DE LOS CHILLOS
201	MUNICIPIO DE QUITO ZONA VALLE DE TUMBACO
202	MUSEO DE LA CIUDAD
203	OBSERVATORIO ASTRONOMICO DE QUITO
204	PAGADURIA CENTRO DE OPERACIONES SECTORIAL NO.1 - COS-1
205	PETROAMAZONAS
206	PETROCOMERCIAL
207	PETROECUADOR
208	PETROPRODUCCION
209	PREFECURA DE PICHINCHA

210	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
211	PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO
212	QUIPIUX
213	QUITO TURISMO
214	RADIO PUBLICA DEL ECUADOR
215	RED EDUCATIVA B1
216	RED EDUCATIVA CHACABAMBA
217	RED EDUCATIVA CHONTADURO
218	RED EDUCATIVA COMPUD
219	RED EDUCATIVA CUELLAJE
220	RED EDUCATIVA DE BELLAMARIA
221	RED EDUCATIVA DE COCHAPATA
222	REGISTRO DE LA PROPIEDAD
223	REGISTRO MERCANTIL
224	REGISTRO OFICIAL
225	SECRETARIA DE COORDINACION INSTITUCIONAL, SECIN
226	SECRETARIA DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES
227	SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
228	SECRETARÍA NACIONAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA
229	SECRETARÍA NACIONAL DE TRANSPARENCIA DE GESTIÓN
230	SECRETARIA NACIONAL ANTICORRUPCION
231	SECRETARIA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
232	SECRETARÍA NACIONAL DE COMUNICACIÓN
233	SECRETARÍA NACIONAL DE GESTIÓN DE RIESGOS
234	SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
235	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO
236	SECRETARÍA NACIONAL DE PUEBLOS
237	SECRETARIA NACIONAL DEL MIGRANTE
238	SECRETARIA TECNICA DEL MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL
239	SECRETARIA NACIONAL DE DESARROLLO DE RRHH Y REMUNERACIONES - SENRES
240	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR
241	SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL
242	SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS Y ARCHIVO NACIONAL
243	SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS SINAB
244	SOAT
245	SUBCOMISION ECUATORIANA PREDESUR
246	SUBSECRETARIA DE ACUACULTURA
247	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS
248	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS
249	SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS
250	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
251	SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES
252	TC TELEVISION
253	TELEVISION PUBLICA
254	TRIBUNAL CONSTITUCIONAL
255	TRIBUNAL DE LO CONTECIOSO Y ADMINISTRATIVO - QUITO
256	TRIBUNAL DISTRITAL DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO
257	TRIBUNAL PROVINCIAL ELECTORAL DE PICHINCHA
258	TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL
259	UNIDAD ANTISEQUESTRO Y EXTORSION UNASE P.N.
260	UNIDAD COORDINADORA DE PROYECTO
261	UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL DON BOSCO
262	UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL MARIA AUXILIADORA
263	UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA DE MATERNIDAD GRATUITA
264	UNIDAD EJECUTORA OPERACION RESCATE INFANTIL ORI
265	UNIDAD EXPERIMENTAL COMPENSATORIA
266	UNIDAD OPERADORA DEL SISTEMA TROLEBUS
267	UNIDAD TRANSITORIA DE GESTION DE DEFENSORIA PUBLICA PENAL
268	UNIVERSIDAD CENTRAL
269	UNIVERSIDAD POLITECNICA NACIONAL
270	VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS B₂B CUALITATIVA

Transcripción de Entrevistas:

ENTREVISTA No.1

Nathalie Proaño, Gerente RRHH Merck Sharp & Dohme

- 1. ¿Cómo cataloga el mercado de consultoría a nivel nacional, cree usted que las firmas nacionales están en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad?**

“Hay empresas competitivas y consultores de calidad, sin embargo a diferencia de otros países en la región el mercado nacional se encuentra todavía en una etapa de desarrollo. El alcance de las asesorías tienen poco nivel de especialización, por lo cual existen pocos proveedores realmente calificados para una necesidad específica, ya que la mayoría de proveedores está orientados en base a un servicio genérico”

- 2. ¿Cuál de estas fuentes de consultoría ofrecen una mayor garantía y credibilidad en este tipo de Servicios?**

“Expertos Independientes y Consultoras Internacionales con experiencia en el manejo interno de políticas y procesos de una empresa multinacional, pero que al mismo tiempo tengan un conocimiento completo del entorno, específicamente con leyes y regulaciones”

3. Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría. (Excluyendo las “4 grandes”)

“Hay muchas firmas reconocidas, sin embargo para temas afines de Recursos Humanos se me viene a la mente los nombres de Deloitte, Triada, Impakto y Team Building. Otra empresa muy nombrada es Samper Head Hunting, sin embargo nuestra experiencia no fue positiva por retrasos en sus tiempos de respuesta”

4. ¿Cuál considera que es el principal factor crítico de éxito de una firma de Consultoría? (Abordar también las otras variables)

“Indudablemente, la reputación que tenga en el medio. Independientemente de que sea una consultora multinacional o un experto independiente, el hecho de que tenga una trayectoria destacada es una carta de presentación más que aceptable. Este factor va de la mano con el personal de experiencia y la calidad en el servicio. En lo que tiene que ver con precios a pesar de que muchas empresas tienen absoluta libertad para manejar presupuestos elevados, en el caso de esta organización es un limitante tomando en cuenta que nos regimos a políticas y procesos regionales”

5. ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

“Estamos siendo bombardeados a diario con referencias y propuestas de este tipo de servicios; mailing, invitaciones a congresos, anuncios en revistas especializadas

entre otras. Sin embargo, a la hora de escoger un proveedor por lo general las consultoras son contactadas a través de otro tipo de medios”

6. ¿De qué manera preferiría usted recibir información de nuevas ofertas de servicios de consultoría?

“Definitivamente el Word of Mouth es el medio más efectivo para dar conocer el alcance de una empresa de Consultoría. Considero que acciones como publicaciones en revistas especializadas o boletines periódicos con información actualizada podrían tener buenos resultados para difundir los servicios de una Consultora.”

7. ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja, y en qué casos lo hacen?

“Si, siempre y cuando la inversión este justificada. En el caso de nuestra compañía que se maneja a nivel multinacional, tenemos a disposición Best Practices y modelos ejecutados en otras operaciones que constituyen una interesante fuente de información. Así mismo la corporación maneja guías y procesos estandarizados para cada unidad por lo cual la contratación de servicios externos se lleva a cabo siempre y cuando genere una optimización de recursos internos, es decir aquellas tareas en las cuales se puedan ahorrar horas de mano de obra de nuestros colaboradores. En el caso de proyectos estructurados o de carácter operativo, no recurrimos a servicios de consultoría.”

8. ¿En cuales de estos ámbitos su compañía ha contratados Servicios de Consultoría?

“No estoy al tanto de las consultorías contratadas por otros departamentos, en nuestro caso se han hecho estudios en temas vinculados a compensaciones y beneficios, reclutamiento, selección y estructura interna. Temas de Coaching y entrenamiento se manejan a nivel estratégico a través de Consultorías, y en la ejecución a través de empresas de Capacitación”

9. ¿Cuántos estudios de Consultoría se realizaron durante los dos últimos año en su unidad y cuáles fueron los temas?

“Aproximadamente 6 estudios. El año pasado fue crítico en nuestra organización debido a la fusión que se llevo a cabo con otra compañía de la industria, lo cual obligo a unificar procesos y replantear la estructurar organizativa. Algunos de los estudios realizados fueron:

- Levantamiento de Job Descriptions y Valoración de Puestos (Triada, Mi Generador de Encuesta)
- Plan de Entrenamiento Gerencial (Impakto)
- Unificación de Remuneraciones (Deloitte)
- Team Builders (Jorge Jaime, Consultores Independientes)”

10. ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría, y de que dependen estos valores?

“Sobre los 5000 USD por estudio, pero este valor puede variar según la complejidad y extensión del tema. La urgencia en la presentación de resultados también influye para que los precios se incrementen. Dentro de la planificación existe una cuenta para este tipo de contrataciones, sin embargo su manejo es bastante flexible ya que está sujeto a las necesidades de la organización y otro tipo de imprevistos.”

11. ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría? ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría?

“Trabajamos de la mano con compras. Este departamento tiene un involucramiento total en todo tipo de contrataciones, ya sea en bienes tangibles o servicios, siempre de la mano de las políticas y parámetros de gobierno corporativo que rigen la organización. El proceso para la contratación de Consultorías inicia con la selección del proveedor, normalmente el área ejecutora propone una o dos opciones de acuerdo al conocimiento del medio y referencias externas de la Consultora, así mismo el departamento de compras maneja una base de proveedores facultados para cada una de las áreas. Una vez que ha sido seleccionada la terna, el gerente de línea toma la decisión final, siempre bajo el asesoramiento de compras. Finalmente se llevan a cabo procesos internos como validación de RUC, creación de proveedores, entre otros, antes de arrancar con el estudio.”

12. ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios? ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

“Si, se han escuchado buenas referencias de la Universidad San Francisco y la PUCE en actividades de Extensión. De hecho durante el último año trabajamos con la PUCE y la Facultad de Administración un proyecto de capacitación que tuvo excelentes resultados para nuestro equipo de ventas, casi al nivel de un diplomado. A pesar de este antecedente dudaría en escoger como proveedor servicios de Consultoría a una Institución de Educación Superior, específicamente a la PUCE; zapatero a tus zapatos, creo que el aporte de Universidades en temas académicos está más que comprobado, sin embargo en asuntos más profesionales existen mejores opciones.”

ENTREVISTA No.2

Gustavo Orna, Director Nacional de Radio y Televisión Superintendencia de Telecomunicaciones.

1. ¿Cómo cataloga el mercado de consultoría a nivel nacional, cree usted que las firmas nacionales están en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad?

“Se lo tendría que analizar de acuerdo al tipo de especialidades que una firma consultora maneja. Desconozco la situación actual de otros áreas y otras industrias; en lo que respecta a mi campo, creo que hay consultoras nacionales muy calificadas capaces de realizar estudios de alta complejidad, sin embargo, siempre hay una firma internacional que destaca sobre las locales y lidera el mercado.”

2. ¿Cuál de estas fuentes de consultoría ofrecen una mayor garantía y credibilidad en este tipo de Servicios?

“Expertos Independientes y Empresas Consultoras. En mi opinión, algunos consultores independientes de reconocida trayectoria están optando por abrirse campo de manera individual por lo cual han aflorado innumerables consultoras independientes. A pesar de ello, me parece que la garantía y el prestigio que una firma ya consolidada puede aportar es un aspecto fundamental a la hora de elegir un proveedor de Consultoría”

3. Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría. (Excluyendo las “4 grandes”)

“En este medio, a nivel local sobresalen D&G Marketing, Rodríguez & Baudoin , la misma CEDATOS entre otras. El ultimo año trabajamos con el grupo de consultores colombianos “Axis”, con quienes se alcanzaron excelentes resultados.”

4. ¿Cuál considera que es el principal factor crítico de éxito de una firma de Consultoría? (Abordar también las otras variables)

“En primer lugar los precios. En nuestro medio y en general a nivel de instituciones de gobierno los presupuestos son ajustados; probablemente otro tipo de industrias cuentan con mayor libertad a la hora de manejar presupuestos. Otro factor importante es el prestigio que la Consultora tenga en el medio, lo cual va totalmente de la mano con el expertiz de su personal ejecutor a nivel profesional y académico. Con respecto a los tiempos de respuesta, es una variable deseable aunque generalmente este tipo de estudios, en este campo en particular, requieren de tiempo y procesos de no menos de 3 meses”

5. ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

“En especial a través de contactos y referencias. Los consultores buscan establecer nexos con áreas de decisión para lo cual buscan concertar citas formales y poder

así presentar abiertamente sus servicios. Otro medio por el cual nos han contactado es a través de material publicitario; dípticos, y anuncios en revistas especializadas. Con respecto al Internet, es algo que está por descontado, la pagina Web debe estar actualizada y contener información relevante sobre clientes, proyectos realizados, y ejecutores”

6. ¿De qué manera preferiría usted recibir información de nuevas ofertas de servicios de consultoría?

“A través de un Boca a Boca bien canalizado, en el cual los consultores potenciales sean referidos a través de fuentes confiables. Sería también interesante en algún momento contar con una publicación periódica del medio, en la que pongan sobre la palestra los principales actores y por que no un Ranking de las principales consultoras y consultores de acuerdo a distintas categorías cuantitativas y cualitativas”

7. ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja, y en qué casos lo hacen?

“A pesar de que la Superintendencia de Compañías es un ente regulador de gobierno y está sujeto a todos los procedimientos de contratación; en nuestro caso tenemos autonomía para realizar contrataciones directas en casos especiales. El proceso de aprobaciones es lento, pero a diferencia de otras instituciones es mucho más ágil. Para otro tipo de estudios más de rutina, es inevitable pasar por los procesos de compras públicas (INCOP) vigentes.”

8. ¿En cuales de estos ámbitos su compañía ha contratados Servicios de Consultoría?

“Temas afines al manejo de medios. Para citar algunos ejemplos en los últimos 2 años realizamos consultorías en: Imagen Institucional, Posicionamiento de Marca, Levantamiento y Diseño de Procesos, Investigaciones y monitoreo en telecomunicaciones, entre otras”

9. ¿Cuántos estudios de Consultoría se realizaron durante los dos últimos año en su unidad y cuáles fueron los temas?

“Entre 3 y 5 por año, en los temas que mencioné anteriormente.”

10. ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría, y de que dependen estos valores?

“El presupuesto por estudio, tomando en cuenta que la ejecución de este tipo de Consultorías demanda una fuerte carga de tiempos y trabajos, por lo cual los precios son normalmente elevados. En promedio, cada Consultoría está sobre los 15.000 USD, por lo que anualmente que se manejan cifras de más de 100.000 USD de presupuesto”

11. ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría? ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría?

“En nuestro caso, la toma de decisiones está centralizada en el nivel directivo específicamente en el Superintendente quien de acuerdo al alcance de las Consultorías delega la selección de los procesos a cada uno de los Directores Regionales, siempre bajo el control de intendentes y procuradores. El proceso como se mencionó anteriormente varía de acuerdo al sentido de urgencia que se maneje al momento de evaluar la contratación de servicios de consultoría. De acuerdo a esto, la contratación puede darse a través de una contratación directa, o en casos más rutinarios el proceso fluye de acuerdo a los procesos de contratación pública vigentes.”

12. ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios? ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

“Sí, en el campo particular de las telecomunicaciones conozco que la FLACSO y la Universidad Simón Bolívar manejan algunas líneas de investigación en estos temas. Con respecto al segundo cuestionamiento, considero que una Universidad puede participar sin ningún problema en esta línea de Servicios. En nuestro caso, estaríamos dispuestos a contratar un Estudio ofertado por un Centro de Educación Superior, siempre y cuando cumpla con los requisitos demandados y sus ejecutores tenga una buena reputación en el medio.”

ENTREVISTA No.3

Gerardo Ruvalcaba, Gerente de Contraloría Pepsico Ecuador.

1. ¿Cómo cataloga el mercado de consultoría a nivel nacional, cree usted que las firmas nacionales están en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad?

“Hay proveedores muy calificados en el mercado. En los 2 años que llevo en el país la tendencia muestra un auge marcado de nuevos proveedores en las distintas áreas. La amplitud del radio de acción presente en compañías multinacionales, con necesidades de información especializadas dan cabida a diversidad de fuentes de asesoría; no obstante en términos de calidad siguen figurando compañías internacionales así como expertos reconocidos.”

2. ¿Cuál de estas fuentes de consultoría ofrecen una mayor garantía y credibilidad en este tipo de Servicios?

“No siempre los expertos mas calificados están enrolados con las principales firmas. En ciertos estudios es importante tener el respaldo de una firma consultora con prestigio en el medio que avale un determinado estudio especialmente en auditorias y certificaciones de calidad. Otro tipo de asesorías en el cual se requiera información relevante de ciertos ámbitos, obligan a contactarse con gente bien ubicada que tenga nexos a fuentes de información privilegiadas.”

3. Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría. (Excluyendo las “4 grandes”)

“Las que más se escuchan son Deloitte, Pricewaterhouse, KPMG, e IBM que destaca en temas referentes a tecnología. Desconozco la situación a nivel local.”

4. ¿Cuál considera que es el principal factor crítico de éxito de una firma de Consultoría? (Abordar también las otras variables)

“Principalmente el profesionalismo y conocimientos técnicos que el consultor pueda demostrar. Según estos atributos es posible jerarquizar a un consultor en distintos rangos que influyen para la selección de determinada demanda de información. En el caso de Pepsico, una de las compañías multinacionales más importantes a nivel mundial, estamos guiados por principios y valores corporativos claramente marcados en cada una de las operaciones; todo proveedor indistintamente de su tamaño y especialidad acepta el código mundial de Conducta de Pepsico. El profesionalismo que debe caracterizar a un proveedor de Consultoría sobretodo en cuestiones de ética, va de la mano con la franqueza y una orientación a largo plazo como aliado estratégico de la organización.”

5. ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

“Infinidad de medios; virtuales, referencias de terceros, relaciones públicas, visitas de asesores, entre otros. En este contexto la cantidad de acciones llevadas no

garantiza que una firma Consultora genere un impacto favorable en un determinado cliente. La calidad de un trabajo se reconoce por sí mismo, es la mejor carta de presentación, por lo cual los medios de promoción deberían tener un enfoque más cualitativo que cuantitativo.”

6. ¿De qué manera preferiría usted recibir información de nuevas ofertas de servicios de consultoría?

“En mi opinión los métodos directos son los más efectivos para difundir este tipo de servicios. Un manejo de relacionamiento a través de acciones Boca a Boca podrían tener buenos resultados. Otra forma de llegar a niveles gerenciales es a través de Conferencias Especializadas las cuales tengan temáticas atractivas y funcionales. El éxito está en saber apuntar las balas. ”

7. ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja, y en qué casos lo hacen?

“Hay áreas que tienen una demanda regular de consultoría en el caso de Marketing a través de estudios de mercado y Contabilidad con actualizaciones tributarias. A nivel corporativo, las necesidades de este tipo de servicio se dan al requerir información privilegiada. Por otro lado el direccionamiento regional que una multinacional como está maneja en base a principios y valores corporativos obliga a recurrir a otro tipo de estudios como de sustentabilidad, ética corporativa, estudios ambientales, entre otras que muchas veces no caen dentro del ámbito administrativo.”

8. ¿En cuales de estos ámbitos su compañía ha contratados Servicios de Consultoría?

“Del lado de contraloría: Asesoría jurídica en propiedad intelectual, y Regulaciones gubernamentales. En lo que respecta al área de Capital Humano se han realizado consultorías de Clima Organizacional, Encuestas ECO y Análisis competitivo de salarios en el mercado. Del lado comercial se han contratado consultorías en Imagen, Estudios de Mercado y Diagnóstico de precios. Finalmente a nivel tecnológico se han ido incorporando prácticas exitosas tanto de otras operaciones de la región así como empresas locales bien posicionadas de temas Inteligencia de Negocio e Información de Punto de Venta.”

9. ¿Cuántos estudios de Consultoría se realizaron durante los dos últimos año en su unidad y cuáles fueron los temas?

“Como mínimo 5 estudios por año en los temas antes mencionados.”

10. ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría, y de que dependen estos valores?

“El monto difiere de acuerdo a las necesidades de cada Consultoría. Si los estudios demanden información especializada y confidencial, en el caso de actualizaciones tributarias y regulaciones de gobierno, los presupuestos destinados son considerablemente altos. Para consultorías de rutina, el presupuesto está

definitivamente delimitado por el alcance del estudio y a la vez involucra la aprobación de los líderes de cada unidad a nivel regional.”

11. ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría? ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría?

“En el caso de nuestra organización el proceso depende del alcance de la información requerida; en procesos donde se requiere información de confidencialidad la alta gerencia o staff es responsable de la selección de los consultores. Como se mencionó anteriormente los valores éticos que el proveedor demuestre influyen en la decisión final. En consultorías mas pequeñas durante el proceso de selección interviene el área usuaria bajo la aprobación del departamento de compras; no obstante dependiendo del alcance de la misma, las instancias de aprobación escalan hasta los gerentes de unidad.”

12. ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios? ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

“Nos encontramos en una etapa de Globalización en la cual las fronteras de acceso a diversos tipos de servicios se han ido abriendo a otro tipo de participantes en el entorno empresarial. Las Universidades han sabido adaptarse a esta realidad, por lo cual están incursionando en actividades complementarias al giro académico. Si el servicio de una institución de educación superior cumple con las exigencias

demandadas y la Universidad esta alineada a nuestros principios corporativos estaríamos dispuestos a evaluar la contratación de una Universidad como proveedor de Consultoría a futuro.”

ENTREVISTA No.4

Amparo Córdova, Coordinadora de Evaluación de Proyectos Petroproducción

- 1. ¿Cómo cataloga el mercado de consultoría a nivel nacional, cree usted que las firmas nacionales están en la capacidad de ofrecer un servicio de calidad?**

“Considero que si, que las empresas consultoras nacionales tienen profesionales de alto nivel, lo que les permite entregar servicios de buena calidad.”

- 2. ¿Cuál de estas fuentes de consultoría ofrecen una mayor garantía y credibilidad en este tipo de Servicios?**

“En los aspectos contable y tributario considero que ofrecen alta garantía y credibilidad.”

- 3. Mencione las 4 empresas que considera como las más reconocidas en el campo de la Consultoría. (Excluyendo las “4 grandes”)**

“Además de Deloitte & Touche y Pricewaterhouse, Wood Mackenzie es también reconocida a nivel mundial. En ámbitos petroleros Halliburton es uno de los referentes”

- 4. ¿Cuál considera que es el principal factor crítico de éxito de una firma de Consultoría? (Abordar también las otras variables)**

“La experticia de los profesionales que dan la consultoría, la precisión en los informes que presentan, y el cumplimiento de tiempos establecidos contractualmente.”

5. ¿A través de qué medios ha recibido información de Servicios de Consultoría en su organización?

“Por medio de internet, por medio de otras empresas que las recomiendan.”

6. ¿De qué manera preferiría usted recibir información de nuevas ofertas de servicios de consultoría?

“Por cartas de presentación a Gerencia”

7. ¿Existe apertura para contratar Servicios de Consultoría en la compañía en la cual usted trabaja, y en qué casos lo hacen?

“Sí, a través del Portal de Compras Públicas. Las instancias de contratación pueden tener diversos manejos; Licitaciones, Subastas Inversas y Cotizaciones; las mismas que se centralizan en la alta gerencia”

8. ¿En cuales de estos ámbitos su compañía ha contratados Servicios de Consultoría?

“Estudios de Estructura Empresarial, Motivación de Personal, Consultoría en aspectos petroleros.”

9. ¿Cuántos estudios de Consultoría se realizaron durante los dos últimos años en su unidad y cuáles fueron los temas?

“Estudios de Recuperación Mejorada de Petróleo, Estudio de Ingenierías Básicas para Facilidades de Producción Petrolera.”

10. ¿Cuál es el presupuesto aproximado de su área para proyectos de Consultoría, y de que dependen estos valores?

“Sector petrolero está caracterizado por un desembolso alto para estudios de Consultoría. Depende del alcance de los diferentes estudios que se requieran, por lo que el presupuesto es muy variable, que puede estar desde 6 cifras bajas a 7 cifras bajas.”

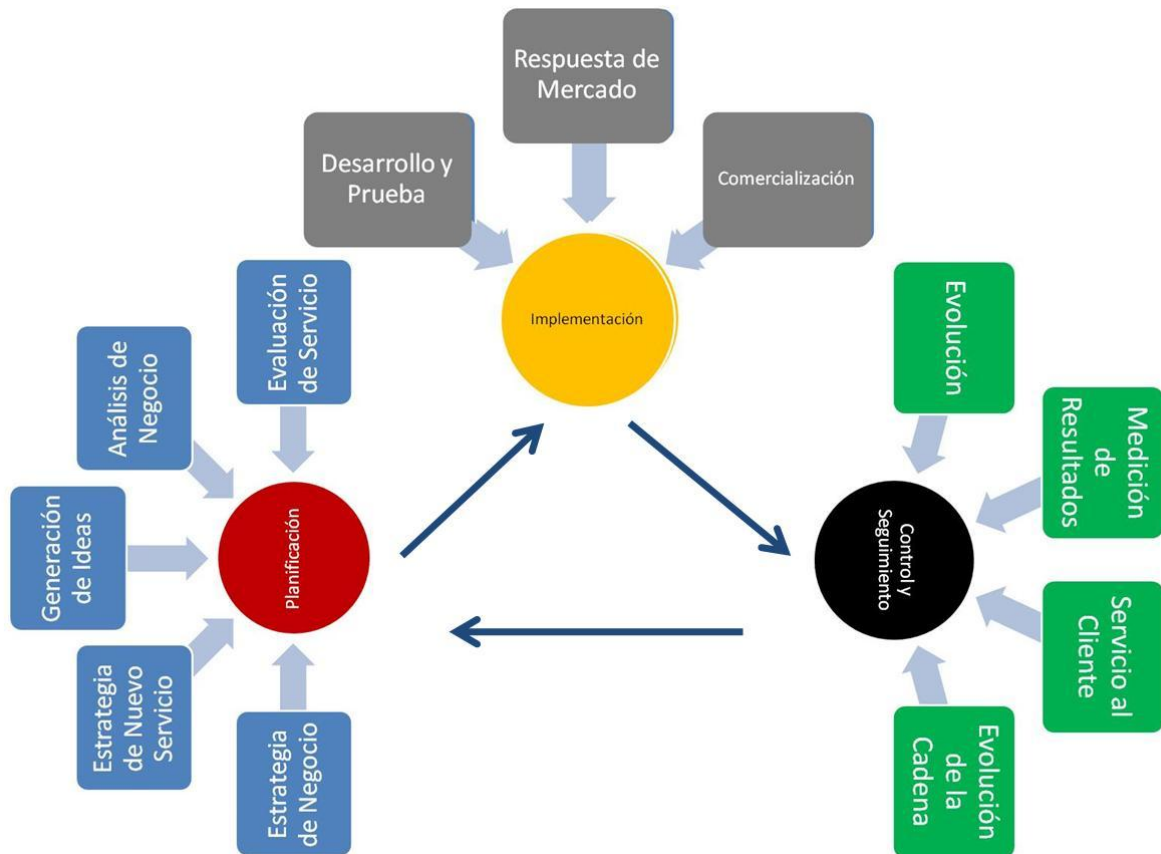
11. ¿Cuál es la persona o área encargada de tomar la decisión final al momento de contratar un Servicio de Consultoría? ¿Cuál es el proceso habitual para la contratación de un proyecto de Consultoría?

“La decisión final recae en el Gerente General. El proceso depende del área de la consultoría a ser contratada; no obstante la carga es pesada tomando en cuenta las aprobaciones requeridas y los procesos de auditoría que regulan a una de las empresas estatales más importantes .

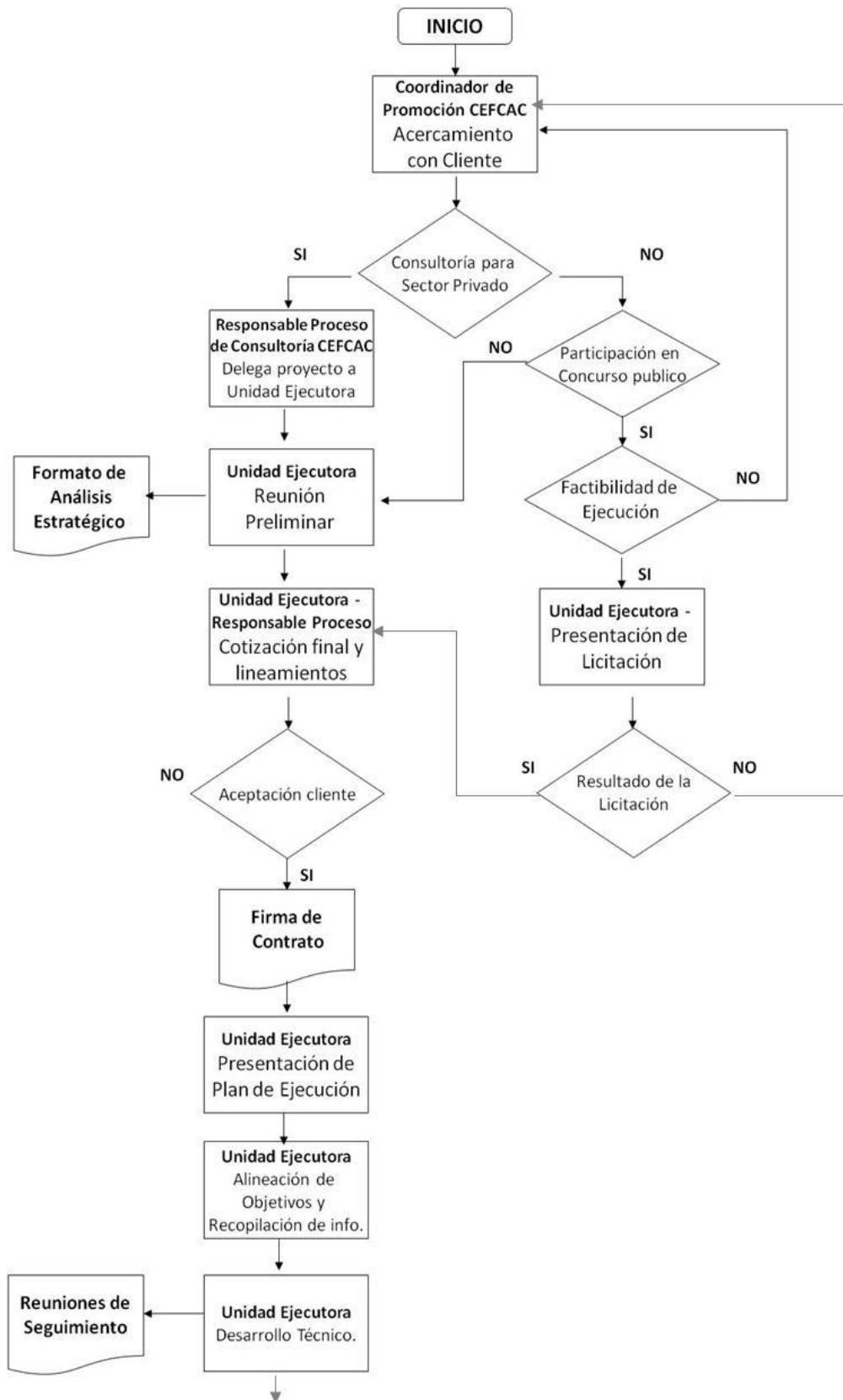
12. ¿Conoce acerca de universidades que oferten este tipo de servicios? ¿Estaría su organización dispuesta a contratar un Servicio de consultoría ofertado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

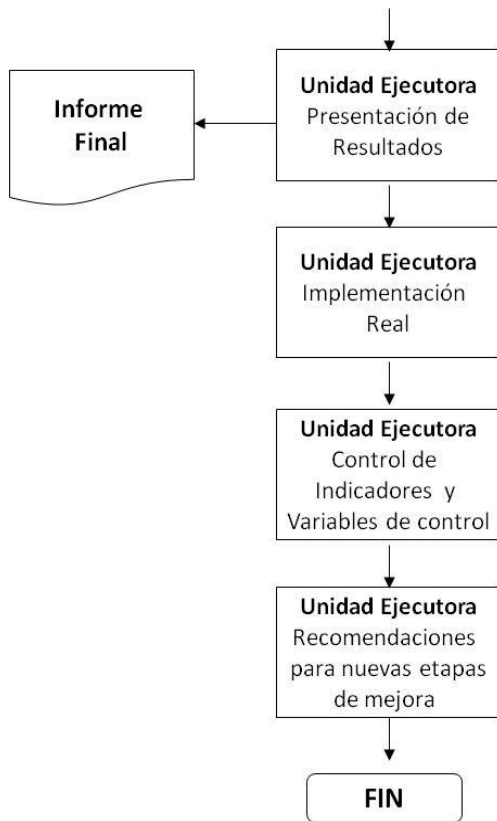
“No conozco sobre los servicios de consultoría que ofrece la PUCE, por lo que sería bueno que se realice una campaña informativa para empresas públicas, puesto que los convenios con universidades son muy comunes en el sector estatal y favorables para las dos partes.”

ANEXO 7: MODELO BASE DE EJECUCIÓN DE ASESORÍAS.




ANEXO 8: PROCESO DE EJECUCIÓN PROPUESTO PARA LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.





ANEXO 9: INVITACIÓN EN MEDIOS MASIVOS PARA CONCURSO DE EJECUCIÓN DE CONSULTORÍA EN EL SECTOR PÚBLICO



Ministerio de Transporte y Obras Públicas

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERES PARA PRESTAR SERVICIOS DE CONSULTORIA

PRIMER PROGRAMA DE INFRAESTRUCTURA Y CONSERVACIÓN VIAL
CONTRATO DE PRÉSTAMO No.2201/OC-EC.

La República del Ecuador; a través del Ministerio de Finanzas y el Banco Interamericano de Desarrollo BID suscribieron el 19 de febrero de 2010 el Contrato de Préstamo No.2201/OC-EC, para financiar el Primer programa de Infraestructura y Conservación Vial, cuya ejecución está a cargo del Ministerio de Transporte y Obras Públicas; con el objetivo fundamental de contribuir al aumento de la competitividad y de la integración económica y social de la población, permitiendo la conectividad y movilidad integral de los sectores productivos.

Uno de los componentes del Programa de Crédito, solicitado por el Gobierno del Ecuador al BID es la Gestión en Infraestructura y Seguridad Vial.

Con estos antecedentes el MTOP convoca a firmas consultoras o asociaciones de éstas, originarias de países miembros del BID, a expresar interés para proveer los servicios de consultoría para la Fiscalización del Mantenimiento por Resultados de la Carretera Zamora -Yantzaza - Chuchumbezta - Gualaquiza, Red Estatal E45, con una longitud de 120.61 Km, Ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe.

El plazo de los trabajos de Fiscalización es de 4 años divididos en i) Fiscalización Año 1 Obras Obligatorias, ii) Fiscalización Año 2,3,4 Mantenimiento, el precio referencial del Contrato es de USD \$ 2000.000,00 dólares de los Estados Unidos de Norte América.

El presente llamado se orienta a conformar, de acuerdo a las políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el BID, las correspondientes listas cortas de firmas consultoras interesadas para prestar los servicios de la referencia. La posterior selección de las firmas consultoras se realizará de acuerdo al procedimiento de "Selección Basada en la Calidad y Costo" (SBCC).

Las manifestaciones o expresiones de interés deberán contener información cuantitativa precisa y concisa que acredite y demuestre la Capacidad de la Firma, experiencia en la ejecución de contratos similares al establecido, indicando Entidad Contratante, Monto, Plazo e información adicional que evidencie la experiencia en el ámbito vial.


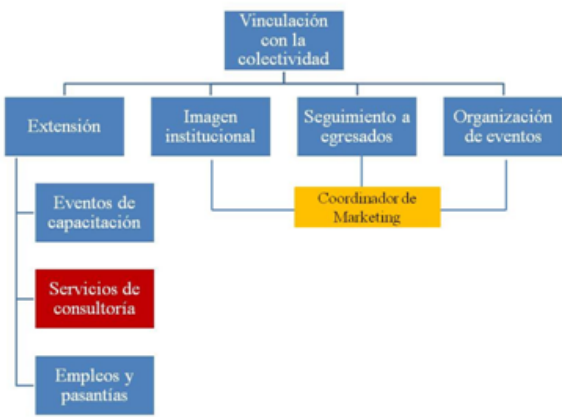
El plazo máximo para la presentación formal de las Expresiones de Interés será hasta las 15:00 horas del día 10 de junio del 2011, las mismas que deberán ser enviadas al correo electrónico: ccalisp@mtop.gob.ec, la capacidad máxima de los archivos podrá ser de hasta 10 MB. Asimismo las firmas consultoras podrán presentar las referidas expresiones en las oficinas del MTOP ubicadas en la calle Juan León Mera No. 2600 y Ave. Orellana, piso 16 en las oficinas de la Dirección de Créditos y Cooperación Internacional, teléfonos (593-2) 2223876-2562977, Quito, Ecuador.

Los interesados podrán solicitar al MTOP, al correo antes indicado, mayor información sobre el presente aviso.



El MTOP no se responsabiliza por expresiones de interés que no hayan sido enviadas conforme a lo indicado ni respecto a las recibidas con posterioridad a la fecha límite o en otra dependencia del Ministerio.

Quito, 20 de mayo del 2011.

ANEXO 10: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES COORDINADOR DE MARKETING COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES 
<p>Nombre del Cargo: Coordinador de Marketing Reporta a: Responsable de Vinculación con la Colectividad de la FCAC Código de Identificación: 2675001 División/Área: Extensión, Servicios de Consultoría. Titular:</p>
<p>ORGANIGRAMA</p> <p>Ubicación del cargo en el organigrama</p>  <pre> graph TD A[Vinculación con la colectividad] --> B[Extensión] A --> C[Imagen institucional] A --> D[Seguimiento a egresados] A --> E[Organización de eventos] B --> B1[Eventos de capacitación] B --> B2[Servicios de consultoría] B --> B3[Empleos y pasantías] D --> F[Coordinador de Marketing] E --> F </pre>
<p>Funciones básicas y responsabilidades del puesto</p> <p><i>Las funciones esenciales incluyen, pero no se limita a:</i></p> <p>Cumplir los objetivos de promoción y ventas de acuerdo al plan de promoción propuesto para la Coordinación de Extensión de la FCAC</p>
<p>Actividades del cargo</p> <p><i>Tareas diarias o habituales que desempeña</i></p> <p>Organizar y publicar el informativo mensual "Tendencias"</p> <p>Coordinar el desarrollo y mantenimiento de los principales portales virtuales de comunicación; página web, redes sociales, mailing, entre otras</p> <p>Canalizar ofertas de Consultoría del mercado tanto públicas como privadas y recopilar junto con las unidades ejecutoras los documentos necesarios para licitaciones públicas.</p> <p>Atender necesidades de información de los clientes potenciales, vía telefónica y a través de la gestión de los medios virtuales</p> <p>Coordinar la acciones publicitarias: eventos, publicaciones y pautajes con las agencias responsables para cada tipo de medio.</p> <p>Estructurar una base de datos de egresados y clientes potenciales, y gestionar las actividades de relacionamiento con cada uno de ellos</p> <p>Realizar seguimiento al / los asesores de Servicios encargados de realizar las visitas de promoción</p> <p>Revisar las maniobras que ejerce la competencia, generando un modelo de información e inteligencia de mercados</p>

ANEXO 11: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASESOR DE SERVICIOS PARA LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES 
<p>Nombre del Cargo: Asesor de Servicios Reporta a: Responsable de Vinculación con la Colectividad de la FCAC Código de Identificación: 2675002 División/Área: Extensión, Servicios de Consultoría. Titular:</p>
<p>ORGANIGRAMA</p> <p>Ubicación del cargo en el organigrama</p>  <pre> graph TD A[Vinculación con la colectividad] --> B[Extensión] A --> C[Imagen institucional] A --> D[Seguimiento a egresados] A --> E[Organización de eventos] B --> F[Eventos de capacitación] B --> G[Servicios de consultoría] B --> H[Empleos y pasantías] G --- I[Asesor de Servicios] </pre>
<p>Funciones básicas y responsabilidades del puesto</p> <p><i>Las funciones esenciales incluyen, pero no se limita a:</i></p> <p>Dar a conocer los Servicios de Consultoría de la Coordinación de Extensión de la FCAC a clientes estratégicos.</p>
<p>Actividades del cargo</p> <p><i>Tareas diarias o habituales que desempeña</i></p> <p>Coordinar visitas semanales a los principales clientes del sector, coordinar citas e identificar aquellos perfiles que estén ubicados en posiciones de toma de decisión.</p> <p>Abastecer de información a la base de datos de la Coordinación de acuerdo a las necesidades de los clientes</p> <p>Coordinar actividades de Relacionamento como Almuerzos, Conferencias, Mesas Redondas, junto con el Coordinador de Marketing</p> <p>Atender necesidades de información de los clientes potenciales, vía telefónica y a través de la gestión de los medios virtuales</p> <p>Utilizar apropiadamente los recursos comunicacionales como brochures, banners, carpetas, items promocionales en los clientes meta.</p>

ANEXO 12: REGLAMENTO A LA LEY DE CONSULTORÍA

REGLAMENTO A LA LEY DE CONSULTORIA, CODIFICACION.

Decreto Ejecutivo 1103, Registro Oficial 204 de 7 de Febrero del 2006.

Alfredo Palacio González

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

Considerando:

Que con el Decreto No. 903 de septiembre 14 de 1989, publicado en el Registro Oficial No. 278 de septiembre 19 de 1989, se expidió el Reglamento a la Ley de Consultoría;

Que con los decretos Nos. 1936, 1360 y 1893, publicados en los registros oficiales Nos. 360, 293 y, 241 de 12 de noviembre de 1990, 27 de marzo de 2001 y, 27 de septiembre de 2001, en su orden, se expidieron varias reformas al Reglamento a la Ley de Consultoría, reformas que fueron previamente analizadas y concertadas entre las principales entidades del sector público y gremios mayormente vinculados al ejercicio de la consultoría y su contratación;

Que mediante Decreto Ejecutivo No. 2544 de 12 de abril del 2002, publicado en el Registro Oficial No. 337 de 17 del mismo mes y año, se expidió el Reglamento General Sustitutivo del Reglamento a la Ley de Consultoría, instrumento jurídico que fue concebido y formulado sin haberse contado previamente con los criterios y posiciones del Comité de Consultoría, organismo rector de la materia, ni con las entidades públicas y gremios directamente relacionados con la contratación y prestación de servicios de consultoría;

Que el referido reglamento general sustitutivo ha incorporado disposiciones inconsultas e inconvenientes para llevar adelante procesos de contratación de consultoría de manera equitativa, eficiente y transparente, por lo que es indispensable dejarlo sin efecto;

Que para retomar el reglamento original y las reformas promulgadas

hasta septiembre del 2001, es necesario codificar ese cuerpo legal, precisando y aclarando determinadas disposiciones, especialmente aquellas que están fuera de la actual realidad jurídica e institucional del país, en orden a proporcionar mayor seguridad jurídica en la aplicación de la Ley de Consultoría, cuya codificación fue promulgada en el Registro Oficial No. 455 de 3 de noviembre del 2004; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171, numeral 5 de la Constitución Política de la República.

Decreta:

EL SIGUIENTE REGLAMENTO REFORMATARIO Y CODIFICATORIO DE LA LEY DE CONSULTORIA.

Título I

DE LA CONSULTORIA Y SU EJERCICIO

Art. 1.- Para los efectos del presente reglamento, se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría o investigación.

Art. 2.- Para la celebración y ejecución de los contratos de consultoría que se financien total o parcialmente con recursos provenientes de gobiernos extranjeros u organismos multilaterales de desarrollo de los cuales el Ecuador sea miembro, se observará lo acordado en los respectivos convenios de crédito. Lo no previsto en los convenios de crédito se regirá por las disposiciones de la Ley de Consultoría y otras que fueren aplicables. En todo caso será obligatoria la coparticipación de consultores

pagan en el país por los trabajos a contratarse; y,

c. Definición del texto del contrato en el que se incluirán las condiciones técnicas y económicas negociadas. Los anexos y documentos técnicos del contrato serán rubricados en todas sus hojas por el Presidente de la comisión y por el representante del consultor.

En el documento de bases se deberán establecer los aspectos contractuales que no pueden ser objeto de negociación, como: terminación anticipada del contrato, solución de controversias e impuestos.

Art. 42.- Iniciado el proceso de negociación, éste no podrá suspenderse por motivo alguno, salvo circunstancias de fuerza mayor. La comisión y el consultor laborarán en jornadas completas y sucesivas hasta que se produzcan resultados, y de ser éstos positivos continuarán ininterrumpidamente hasta la adjudicación del respectivo contrato.

Los consultores individuales negociarán personalmente y las personas jurídicas consultoras o asociaciones de éstas negociarán por intermedio de su representante legal o procurador común, o el delegado de éstos, debidamente acreditado, y de los profesionales que estime necesario.

Art. 43.- En los casos en que no se llegare a acordar los aspectos económicos con el consultor seleccionado en primer lugar, la comisión no podrá acordar con los consultores seleccionados en los siguientes lugares un monto de contratación superior a aquel que la comisión contraofertó al consultor seleccionado en primer lugar, y que motivó el desacuerdo.

Art. 44.- En los casos en que no se haya llegado a un acuerdo en la negociación con ningún proponente seleccionado, o cuando sea necesario introducir reformas sustanciales en las bases, o cuando se haya violentado la

integridad del proceso, la comisión declarará desierto el concurso y, de ser el caso, informará de este particular a la máxima autoridad y le recomendará repetir el proceso o convocar a concurso público, sugiriendo los ajustes que deban introducirse a fin de obtener resultados positivos.

Art. 45.- Para la determinación de los costos de consultoría se tomará en cuenta la siguiente composición:

a. Costos directos: definidos como aquellos que se generan directa y exclusivamente en función de cada trabajo de consultoría y cuyos componentes básicos son, entre otros, las remuneraciones, los beneficios o cargas sociales del equipo de trabajo, los viajes y viáticos; los subcontratos y servicios varios, arrendamientos y alquileres de vehículos, equipos e instalaciones; suministros y materiales; reproducciones, ediciones y publicaciones;

b. Costos indirectos o gastos generales: son aquellos que se reconocen a los consultores, para atender sus gastos de carácter permanente relacionados con su organización profesional, a fin de posibilitar la oferta oportuna y eficiente de sus servicios profesionales y que no pueden imputarse a un estudio o proyecto en particular.

Por este concepto se pueden reconocer, entre otros, los siguientes componentes:

Sueldos, salarios y beneficios o cargas sociales del personal directivo y administrativo que desarrolle su actividad de manera permanente en la consultoría.

Arrendamientos y alquileres o depreciación y mantenimiento y operación de instalaciones y equipos, destinados al servicio general de las consultoras y utilizados en forma permanente para el desarrollo de sus actividades.

Suministros y materiales requeridos para el funcionamiento de

las oficinas centrales o principales de las consultoras.

Promoción de las consultoras, adquisición de publicaciones especializadas, capacitación del personal permanente en relación con su objeto social; y,

c. Honorarios o utilidad empresarial: reconocidos a las personas jurídicas consultoras, por el esfuerzo empresarial, así como por el riesgo y responsabilidad que asumen en la prestación del servicio de consultoría que se contrata.

Art. 46.- Los precios de consultoría se negociarán, acordarán y pagarán en dólares de los Estados Unidos de América, de acuerdo con las normas de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador.

Art. 47.- Para los efectos del control tributario y fiscal, en las actas de negociación y en el contrato de consultoría se identificará el rubro honorarios o utilidad empresarial.

Art. 48.- Cuando la negociación haya terminado con resultados positivos, la comisión adjudicará el contrato, bajo las condiciones negociadas, e inmediatamente notificará tal hecho al adjudicatario, debiendo levantarse actas de las decisiones y acuerdos de mayor relevancia en el proceso de negociación, las que serán suscritas por los miembros de la comisión y por quienes hayan intervenido en la negociación a nombre del consultor.

Art. 49.- Una vez adjudicado el contrato, el representante legal de la entidad contratante procederá en la forma prevista en el artículo 24 de este reglamento.

Art. 50.- Todo contrato de consultoría cuyo proceso de contratación se haya realizado mediante concurso deberá celebrarse por escritura pública.

La protocolización incluirá a más del texto contractual, los términos de referencia negociados o contractuales o propuesta técnica negociada, el programa de utilización de personal, los cronogramas y el presupuesto de los trabajos contratados.

Capítulo IV

DE LA CONTRATACION MEDIANTE CONCURSO PUBLICO

Art. 51.- Cuando el monto estimado de los servicios de consultoría a contratarse sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente cuatro cien milésimos por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio, el contrato se adjudicará previo concurso público, el que será convocado por la respectiva entidad mediante por lo menos dos publicaciones consecutivas en dos o más diarios de circulación nacional, pero de distintas ciudades. El concurso público se realizará de conformidad con lo previsto en el Título II, Capítulo I de este reglamento, en lo pertinente, y con lo establecido en el presente capítulo.

La convocatoria y todos los documentos mencionados en el artículo 12 de este reglamento serán obligatoriamente publicados en la página web de la entidad convocante, en la forma y condiciones que determina la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información y en la página web del organismo oficial que tiene a su cargo el sistema denominado "Contratanet" o el que a futuro legalmente lo reemplace.

Art. 52.- En razón de la complejidad, características o magnitud de la consultoría requerida, o de las condiciones establecidas por los organismos que la financien, la respectiva entidad realizará el proceso de contratación bajo una de estas dos modalidades: precalificación y calificación en forma secuencial o calificación en forma directa.

Parágrafo I

ANEXO 13: REVISTA COMPROMISO DE LA FCAC



ANEXO 14: BOLETÍN “TENDENCIA” PARA LA COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



tendencia

Una publicación de la COORDINACIÓN DE EXTENSIÓN DE LA FCAC
 Responsable Consultoría: Iván Rueda
 Dirección de la publicación: Mauricio Javier Córdova
 Gerencia de Marketing: Rubén Cuesta
 AGENCIA GRAFICA RSW Producciones
 REDACCIÓN TENDENCIA
 Coordinación: Juan Martínez
 Editor: Mauricio Javier Córdova
 Arte: RSW Producciones
 Colaboradores: Marco Calvache, Paulina Mancheno, Rodrigo Saltos, Edmundo Maldonado.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
 Av. 12 de Octubre y Veintimilla.
 Teléfono: 2991700
 Quito-Ecuador
 tendencia@puce.com.ec
www.puce.com.ec
www.confcaec.com.ec

Todos los derechos reservados 2011.



[mercados]

Frutas de Exportación

Ecuador, lugar ideal para los amantes de las frutas y fuente de recursos estratégicos para el desarrollo de proyectos de inversión social. Uno de los negocios más interesantes es la comercialización de productos no tradicionales, como el kiwi, pitahaya, tuna, borojó, uvilla, naranjilla, cuyas proyecciones son alentadoras, dados su exquisito sabor y propiedades nutricionales.



[marketing]

Shopper Marketing

El conocimiento real y profundo del comprador en el territorio tienda se convierte en la única vía no solo para aportar valor sino adicionalmente para diferenciar a las distintas enseñas en el mercado



[tecnología]

El mayor cambio de diseño desde Windows 95 un salto de calidad basado en la experiencia

[opinión]

El arte de hacer presentaciones efectivas y hablar en público.



[estrategia]

Movilizados por los Datos. Guía detallada y creíble sobre los principios del manejo de datos

[actualidad]

América Latina se está convirtiendo en una zona dinámica para los fabricantes de aviones



marketing] TENDENCIAS

Shopper Marketing
 Un paso adelante

marketing | TENDENCIAS



[¿SABÍA QUÉ...?] En el punto de venta, se decide el 75% de las compras. El punto de venta es la última oportunidad que tiene la marca de hablarle al cliente.

Shopper marketing la era de la evolución

Shopper marketing del consumidor al verdadero tesoro "El Comprador". Todos sabemos que en el mundo del marketing y la publicidad se habla de consumidores o usuarios y de target, todas las estrategias están orientadas a captar este grupo objetivo, a esos a los cuales está dirigido el producto o servicio y la comunicación. La tendencia que lleva ya años tratando de instalarse, y de la cual día a día tenemos más adeptos, es la de enfocar el marketing desde el punto de vista de los compradores, y no de los consumidores. Es una propuesta interesante por parte de los fabricantes y distribuidores de productos ya que por fin se han fijado en el comprador (cliente del punto de venta) y en el punto de venta.

Un caso Exitoso

Pepsi se ha enfocado en armar tipos de estrategias orientadas a sumar a los dueños de este tipo de locales en sus acciones. Una de las propuestas que hicieron para motivar la venta de envases retornables de la gaseosa fue la entrega de algunos beneficios como bolsitas o papel para envolver flambé, esos pequeños

gestos de la marca fomentaron una excelente recepción de la promoción. Esta campaña basada en fidelización de detallistas es vital ya que muchos clientes son reacios a las campañas que pretenden imponer la lógica de algunas cadenas y supermercados. "Muchos dicen no me vengas a cambiar el negocio".



El canal de venta, un eslabón trascendente

La clave pasa por la integración del retail. Sumar al punto de venta, como socio, fundamental. Desde esta perspectiva se acabó el esquema del pasado donde los fabricantes anunciantes y productores de bienes y servicios apuntaban directo al consumidor. Ahora, se considera al canal de venta como el eslabón básico de la cadena. Es evidente que los contactos "in store", el packaging o las activaciones de marcas en el Pdv pueden ser muy efectivos. Algunos especialistas del sector creen que el shopper marketing supone un cambio esencial; mientras que hasta ahora se pensaba en el consumidor sólo en relación con el producto.



Shopper marketing del consumidor al verdadero tesoro "El Comprador"

El conocimiento real y profundo del comprador en el territorio tienda se convierte en la única vía no sólo para aportarle valor sino adicionalmente para diferenciar a las distintas enseñas en el mercado. La generación de conocimiento a través de investigación formal, y sobre todo de la observación de su comportamiento en el punto de venta, permite generar los insights para poder trasladarlos a planes que aporten venta, satisfacción, fidelidad, y refuercen la diferenciación de la enseña detallista. Y para acabar, lo mejor: que cada vez más se asume que fabricantes y distribuidores, adicionalmente a la negociación sobre cómo repartir rentabilidades, tienen un papel fundamental aunando intereses y esfuerzos para conseguir una mejor aportación de valor. Se ha vuelto a ver a los principales directivos de empresas

líderes en producto y distribución presentando de forma compartida acciones desarrolladas en tienda conjuntamente hacia el cliente. Se ha hablado de definir objetivos comunes. De compartir valores. De colaborar. Tal vez sea todavía algo ilusorio. Tal vez estemos todavía en la mitad de la mitad de lo que se dice, pero parece sensato pensar que la opción de no hacerlo se traduzca en el futuro en una propuesta de menor valor para el consumidor. Y que aquellos fabricantes y distribuidores que no estén preparados para un nuevo modelo de gestión totalmente centrado en su comprador se verán cada vez más relegados a un segundo plano, y su cuota no hará más que caer. Y adicionalmente, ¿es que existe alguna otra opción?



mercados | ACTUALIDAD

Frutas de Exportación
Perspectivas de Crecimiento

mercados] ACTUALIDAD

FRUTAS NO TRADICIONALES, COMO EL KIWI, PITAHAYA, TUNA, BORDJÓ, UVILLA, NARANJILLA, PRESENTAN PROYECCIONES ALENTADORAS.

Ecuador es el lugar ideal para los amantes de las frutas. El país tiene tantas altitudes distintas que hay amplias variaciones climáticas de una parte del país a otra. Como consecuencia, este exquisito país cultiva distintas frutas, desde tropicales hasta templadas. Es el exportador más importante de banano; con más de 125,000 hectáreas de tierra dedicadas al cultivo de esta nutritiva fruta. Las variedades de bananos que se exportan a los Estados Unidos, Asia, Oceanía, África y la Unión Europea son, principalmente, el banano Cavendish, el Bananito y el Banano rojo., entre otras.

Frutas Exóticas

El Ecuador es el proveedor mundial más importante de concentrado de fruta de la pasión, o maracuyá. Su sabor singular y aromático ha hecho que la fruta de la pasión del Ecuador sea la más famosa en el mercado mundial.

Otras frutas que se cultivan para el mercado de exportación son melones, piñas, frutillas y mangos. Los pintorescos mercados locales de frutas son un deleite para todos los sentidos. Las varias formas de las frutas de la pasión, granadas, kiwis, quinotos, y tamarindos no son frutas muy comunes pero son igualmente deliciosas.



Demanda del Mercado Alimenticio

Un vistazo a los mercados de alimentos permite notar que, en comparación con años anteriores (5 a 7 años), en la actualidad hay mayor variedad de frutas y hortalizas. Este es sólo uno de los efectos internos del impulso que se les viene dando a las exportaciones agrícolas no tradicionales. Aunque el aporte en divisas por este concepto continúa siendo modesto, son rubros que deben fortalecerse con una variedad de recursos técnicos y financieros.



Participación del Estado

El Gobierno ya ha anunciado con anterioridad la creación de una empresa estatal para la exportación de la fruta, que se encargue de controlar el cumplimiento de los precios oficiales. Pero el proceso ha tenido demoras. "Mientras no se cierre una exportadora y no se meta preso a uno de estos pillos, que les están estafando a nuestros productores, seguirá esta sinvergüencería", agregó el mandatario.

Ecuador es uno de los mayores productores y exportadores de banano del mundo. Correa, quien dice impulsar el socialismo del Siglo XXI, ha aumentado el control del Estado en varias áreas, especialmente sobre los recursos considerados estratégicos, para asegurar mayores ingresos al fisco y financiar sus millonarios proyectos de inversión social.

mercados] ACTUALIDAD



Airbus y Boeing
Se disputan a América Latina

mercados] ACTUALIDAD

LA REGIÓN HA SIDO LA ÚNICA DEL MUNDO QUE EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO RENTABLE PARA LAS COMPAÑÍAS AEREAS

América Latina no solo será una de las regiones de mejor desempeño económico en los años que vienen, sino que se está convirtiendo en una de las zonas más dinámicas para los fabricantes de aviones de pasajeros. Es un territorio que en la actualidad se disputan palmo a palmo la europea Airbus y la estadounidense Boeing. Las optimistas proyecciones, en este caso, corresponden a Airbus, el fabricante que pertenece a EADS, conglomerado en cuya propiedad participan Alemania, Francia, España y Gran Bretaña. En Toulouse (Francia), donde está la principal planta de Airbus, los ejecutivos de la compañía explican que América Latina figurará

entre las regiones más dinámicas, según sus perspectivas globales de mercado de aquí al 2029. Airbus prevé que la flota de aviones de pasajeros a escala mundial llegará a 29 050 unidades (contra los 14 240 que vuelan en la actualidad), de los cuales 24 980 corresponderán a nuevos aviones de más de 100 asientos, con un valor de mercado estimado en USD 3,2 mil millones, el equivalente a unas 20 veces el actual PIB chileno. La mayor parte de la nueva demanda provendrá de los mercados emergentes, donde China e India, junto con Medio Oriente, llevan la delantera.



1.3 tendencia

Demanda de aeronaves en la región

Operadores. El mayor de la región sería Latam, producto del acuerdo de integración entre LAN y TAM, una empresa que tendría ingresos por más de USD 8 700 millones. **Aviones.** Unas 1 663 aeronaves requerirá en el mercado mundial de aquí a 2029. Es la cifra que estiman los expertos en aerolíneas. Airbus, 1 340 unidades es el número de aviones que se necesitan a un solo pasillo, como el Airbus A 320, uno de los más requeridos por LAN. Largo alcance. 323 aviones de doble pasillo (fuselaje ancho) son los que requerirá el mercado latino. Estas aeronaves tienen un largo alcance y son de mayor capacidad de pasajeros.



Dentro de este contexto, las aerolíneas chilenas aparecen con requerimientos estimados de 146 nuevos aviones para fines de la próxima década (9% del total regional), valorados en unos USD 18 300 millones, según Airbus. Esto lo ubica solo por detrás de Brasil (con 510 nuevos aparatos) y México, con 397 aeronaves. Toro-Prieto indica que las proyecciones de Airbus muestran que Chile destacará como el segundo país que más aviones de doble pasillo demandará en América Latina, con 64 nuevas unidades. Aquí se abre un mercado potencial para categorías como los A330 (unos USD 200 millones cada uno) y

próximamente el nuevo A350 (cerca de USD 300 millones), por el lado de Airbus, y el 787 Dreamliner de Boeing (ya fue solicitado por LAN). Para Airbus, la fusión entre la chilena LAN y la brasileña TAM, es muy significativa -dice Toro-Prieto- pues considerando las órdenes por separado de ambas compañías por el A320, Latam se transformó en el mayor comprador mundial de esta familia de aviones. La fusión genera una opción para la llegada del jumbo A380 a cielos latinoamericanos.



tendencia 1.4

herramientas] TIPS GERENCIALES

PRESENTACIONES EFECTIVAS

El arte de hacer presentaciones gerenciales efectivas y hablar en público. Resuelva el desafío de exponer frente a diversos auditores, desarrollando y perfeccionando probadas habilidades de **Comunicación, Motivación, Persuasión, Empatía y Liderazgo.** Descripción

A la hora de planificar una presentación, una de las decisiones más importantes que debemos enfrentar es cómo estructurar la información, qué información presentar y cómo. El objetivo último siempre es cautivar a nuestros oyentes. Recuerde que las presentaciones son una herramienta, y que el centro de atención debe ser el orador. Uno de los momentos de más desafío en la vida de un ejecutivo ocurre cuando se dirige a un auditorio atento e influyente, con un tema importante. Ejecutivos, profesionales y académicos constantemente enfrentan la responsabilidad y el desafío de exponer ante auditorios demandantes y especialistas en el tema expuesto, frente a reuniones de negocios, clientes

e incluso ante sus pares, si no se está preparado adecuadamente, el resultado podría ser una mala interpretación y por lo tanto, un fracaso. En todos los ámbitos en los cuales nos desenvolvemos, nuestra comunicación eficaz puede hacer la diferencia entre éxito o fracaso e incluso constituirse en una ventaja comparativa en la búsqueda de alcanzar nuestros objetivos. El arte de cómo hacer presentaciones efectivas y hablar en público responderá las preguntas fundamentales sobre cómo preparar y presentar discursos efectivos, sobre cómo enfrentar preguntas y la manera de poner en práctica las herramientas para ser un expositor de excelencia.



15 tendencia

tendencia 16

Disfrute el reconocimiento

Incluya su nombre y título en la primer diapositiva. También podría incluir un logotipo de su empresa. Si se hace con discreción, este logo también pueden aparecer como parte de la diapositiva patrón para todas las diapositivas siguientes.

Asigne tiempo estratégicamente

Piense en el tiempo que tiene para su presentación desde el principio. En función del contenido de su presentación, cada diapositiva tendrá entre 30 segundos y dos minutos para ser mostradas, incluso si es sólo una imagen. Incluya una fotografía sólo si tiene una historia que contar acerca de esa imagen, y si esa historia le demandará al menos 30 segundos. Si tiene diez minutos para presentar, simplemente no puede cubrir 30 diapositivas. Puede que tenga que cortar el material introductorio a tres diapositivas para permitir que la mayor parte de su tiempo sea para hablar de su metodología, la identificación de los resultados, la interpretación de sus implicaciones y explicar sus conclusiones.

Conozca a su público

Como corolario a la asignación de tiempo de manera estratégica, es necesario identificar los intereses de su audiencia. Si usted está hablando a académicos, será de gran interés su metodología y el enfoque de su investigación. El público general probablemente quiere que avance rápidamente hacia las conclusiones y lo que hay que hacer. Otras audiencias tendrán otras áreas de interés. Saber lo que el público va a querer escuchar antes de empezar a preparar su presentación es clave.



[EL EXPERTO OPINA]



Estructurar los mensajes en base a cinco preguntas qué, quién, cuando

dónde, por qué y cómo captar la atención del público, estimular su interés y reiterar los mensajes.

La información que requiere la alta dirección para la toma de decisiones varía en cada empresa, y es preciso determinar sus necesidades y la manera en que la información puede llegar a satisfacer importantes necesidades. Por ello es necesario que los gerentes participen en definir el tipo, contenido y calidad de la información necesaria como así también la frecuencia con que debe suministrarse para que quien deba tomar las decisiones cuente con la información en tiempo y forma.

herramientas] TIPS GERENCIALES



Esquematice la presentación

Los elementos típicos incluyen la presentación de diapositivas:

- Título
- Esquema con los objetivos
- Introducción / planteamiento del problema y motivación
- Antecedentes
- Metas y objetivos
- Metodología y ubicación del sitio (opcional)
- Investigaciones
- Discusión de los resultados y consecuencias
- Conclusión

Capture la atención

La primera diapositiva de la presentación debe provocar que la audiencia se siente con ansias de escuchar. Si comienza con una definición, no hace nada para aumentar el interés. Haga que el público se identifique inmediatamente con el problema que se está enfrentando, con la motivación para investigar el problema y la importancia de su tema.

No escriba párrafos completos

Las ayudas visuales en las presentaciones tienen el propósito de complementar su presentación verbal. No espere que el público lea frases extensas. A pesar de su familiaridad con el material, usted mismo tendrá dificultad para leer las diapositivas detalladamente. Haga uso de palabras tan poco como sea necesario para comunicar sus puntos.

Proporcione variedad visual

Use una mezcla de diapositivas con texto, gráficos y tablas. Mucho material de este tipo puede hipnotizar a su público. En contraposición, la gente seguirá con entusiasmo cinco diapositivas de texto si usted pone una diapositiva con un mapa o una tabla en medio de ellas. Mantenga la atención de su audiencia con la constante oferta de nuevas atracciones de interés.



libros] ESTRATEGIA

Movilizado por los datos

CÓMO APROVECHAR SU ACTIVO DE NEGOCIOS MÁS IMPORTANTE

Guía detallada y creíble sobre los principios del manejo de datos. El autor Thomas C. Redman cubre todas las bases al mostrar a los lectores cómo mejorar la calidad de datos, usarlos para tomar mejores decisiones y establecer sistemas administrativos que ayuden a aprovecharlos al máximo. Pocos temas de negocios han sido tan malentendidos como el manejo de datos; un error común es relegarlo al

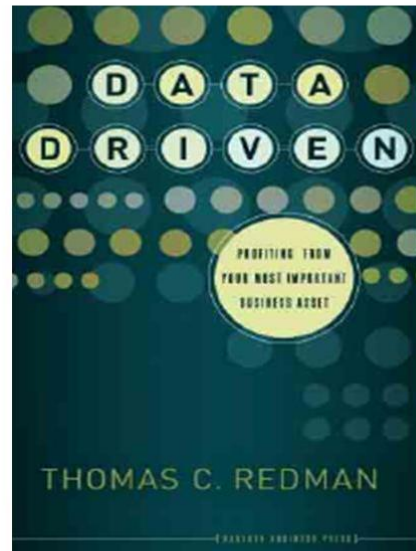
departamento de TI. El autor muestra por qué los datos son responsabilidad del personal directivo y no del personal de base. Dirigido para aquellos cuyos negocios pueden vivir o morir debido a la calidad del manejo de sus datos. Su compañía podría ser uno de ellos, aunque usted no lo sepa.

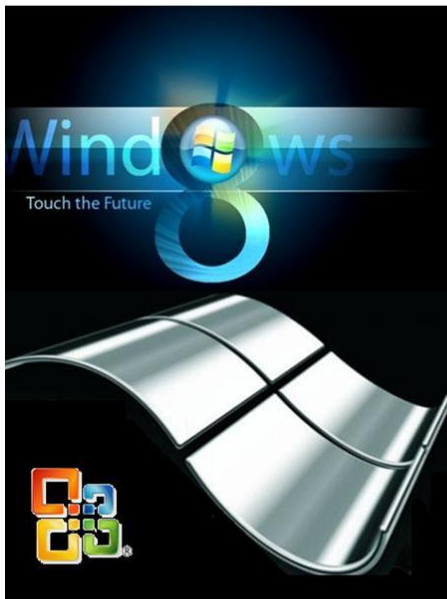


SOBRE EL AUTOR

Thomas C. Redman es presidente de Navesink Consulting Group, y pionero en la extensión de principios de calidad que incluyen datos e información.

"A menos que ya lo haya hecho, no hay tiempo como el presente para descifrar los misterios de los datos y la información."





Windows 8

EL MAYOR CAMBIO DE DISEÑO DESDE WINDOWS 95
UN SALTO DE CALIDAD BASADO EN LA EXPERIENCIA DE USUARIO,
CREACION DE INTELIGENCIA

Estamos teniendo un día cargado de información sobre Windows 8, el próximo sistema operativo de Microsoft, que hace tan solo unas horas nos mostraba las primeras imágenes de su interfaz.

Este cambio, según Microsoft es el mayor de diseño que ha sufrido el sistema operativo desde Windows 95, lo cual nos puede dar una pista del trabajo que está suponiendo el nuevo sistema operativo de las ventanas.

Experiencia de Usuario

Nuestro objetivo con Windows 8 es hacer que la experiencia de usuario sea una extensión natural del dispositivo. Esto representa un cambio fundamental en el diseño de Windows que no hemos intentado desde los tiempos de Windows 95, lo cual representa para nuestros socios de hardware para innovar con diseños de equipos nuevos.

Estas palabras fueron dichas por Mike Angiulo en Computex, donde se han difundido todas las informaciones que han surgido durante el día de hoy sobre el próximo sistema operativo de Microsoft.

Nueva interfaz para el sistema operativo, rediseño importante del sistema operativo... ¿y eso no supondrá que tendremos que tener un potente ordenador para poder mover el nuevo Windows 8? Pues según afirman desde la compañía no será así, ya que han trabajado en mantener los requisitos técnicos de los dispositivos en los mismos que tienen actualmente Windows 7.

Otra cosa que hicimos fue crear inteligencia en Windows 8 para adaptar la interfaz del usuario basada en el hardware que se tiene. Así que no tendrá que actualizar o comprar un nuevo PC, Windows se adaptará a su hardware.

El tiempo responderá a estas preguntas, y les recuerdo que cada vez falta menos para que conozcamos muchos más datos de Windows 8, ya que probablemente después de verano se distribuya la primera versión beta del sistema operativo con la que nos podremos hacer una mejor idea de que es lo que tendremos con este y si realmente Microsoft está siguiendo el camino correcto.

Microsoft

ANEXO 15: MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA

MARCA Y COLORES

LOGOTIPO



Para la versión en escala de grises, se transformarán todos los degradés a gris.

La marca PUCE está compuesta por cuatro elementos: el mapa mundi, la cruz, el círculo en el que se encuentran inscritos los dos elementos anteriores y la tipografía.

En su versión preferencial, la marca debe ser impresa en los patrones de color indicados a continuación:

- 1  **BLACK**
 000000
 C 0 M 0 Y 0 K 100
 PANTONE 116C
 DEGRADÉ CIRCULAR DEL 70% AL 40%
- 2  **PANTONE 131C**
 8730E
 C 0 M 35 Y 65 K 0
 PANTONE 131C
 DEGRADÉ LINEAR DEL 100% AL 30%
- 3  **PANTONE 285 C**
 285AA
 C 100 M 0 Y 0 K 0
 PANTONE 285 C
 DEGRADÉ CIRCULAR DEL 100% AL 80%
- 4  **PANTONE 140C**
 1400
 C 0 M 35 Y 65 K 0
 PANTONE 140C
 DEGRADÉ LINEAR DEL 100% AL 80%

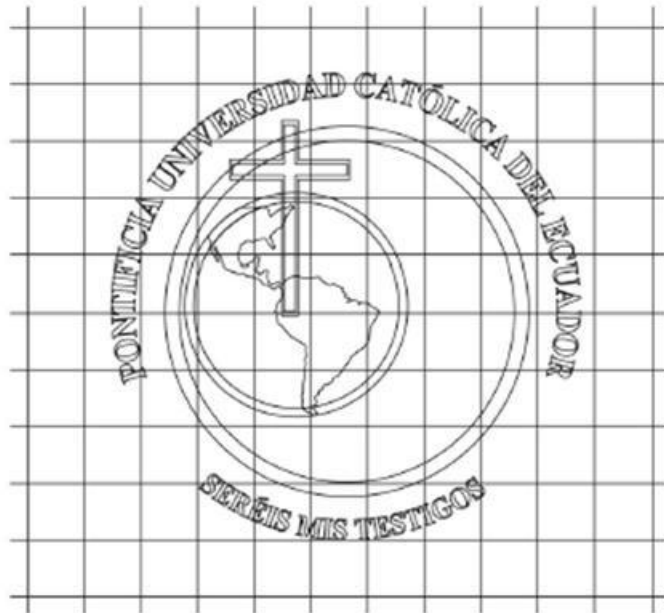
Página 1

MEDIDAS



Página 2

ESQUEMA CONSTRUCTIVO



Página 3

APLICACIONES SOBRE FONDOS

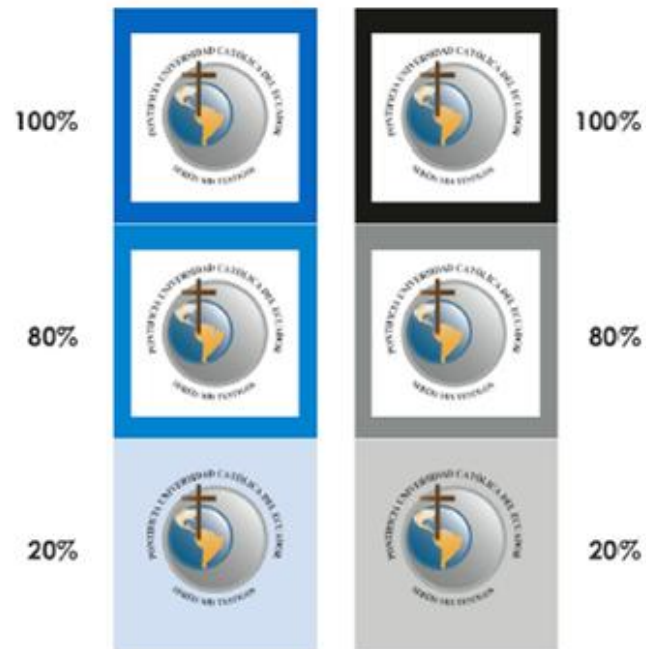
Otras aplicaciones, esta vez sobre tramas.



Página 4

APLICACIONES SOBRE FONDOS

En las aplicaciones sobre superficies que dificulten el contraste y la percepción de la marca PUCE, se debe adoptar un cuadro de protección, conforme a lo indicado en las anteriores páginas de este manual.



Página 5

TIPOGRAFÍA



La familia tipográfica Book Antiqua, en las versiones indicadas a continuación, se utilizan para los textos complementarios de la identidad visual PUCE.

Book Antiqua Regular

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!#\$%&/()?;

Book Antiqua Italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!#\$%&/()?;

Book Antiqua Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!#\$%&/()?;

Book Antiqua Bold Italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890
ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ!#\$%&/()?;

Página 6

ALTERNATIVAS DE COLOR

En los casos en que la versión básica de la marca, por limitaciones técnicas, no pueda ser aplicada, se acepta el uso de las versiones indicadas a continuación.

Estas aplicaciones necesitan de una previa aprobación de la Dirección de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas.



Versión en Escala de grisei



Versión delineada



Versión delineada a color



Versiones en negativo

REDUCCIONES Y ÁREA DE PROTECCIÓN DE LA MARCA



USOS INCORRECTOS

Los ejemplos aquí expuestos son algunas de las infinitas posibilidades de como el logotipo de la PUCE no debe utilizarse, refiérase a las páginas de este manual para hacer uso de la imagen corporativa dentro de los parámetros permitidos.

NO deben cambiarse las proporciones, los espacios entre letras, usar bordes, invertir la forma, cambiar la ubicación de la tipografía, usar sombras, invadir el área circundante específica, entre otros.

No expandir ni condensar el logo



No utilizar el logo sin ninguno de sus componentes



No invadir el área circundante



No utilizar el logo con colores planos



No cambiar el color de la tipografía sobre fondos claros



No girar el logo



No cambiar la tipografía



No utilizar sombras



Página 9

USO DE LA SUB MARCA

Se propone el uso como sub marca de las iniciales de la marca, es decir que se utilizará las iniciales PUCE como sub marca cuando sea necesario.

PUCE

Tipografía: Book Antiqua



PUCE

Acompañará al logo cuando sea necesario reforzar la imagen de la marca, siempre mantendrá los colores de la tipografía del logo, ajustarse a las recomendaciones indicadas en el presente manual.



PUCE



PUCE



PUCE



PUCE



PUCE



PUCE

Página 10

APLICACIONES DE PAPELERÍA

La papelería de la PUCE al igual que las comunicaciones institucionales deben respetar el uso de la tipografía y la escala cromática.



APLICACIONES DE PAPELERÍA

En esta página se aprecia la hoja A4 se utilizará para uso interno, nótese que el encabezado viene acompañado del departamento o facultad que emite la comunicación.

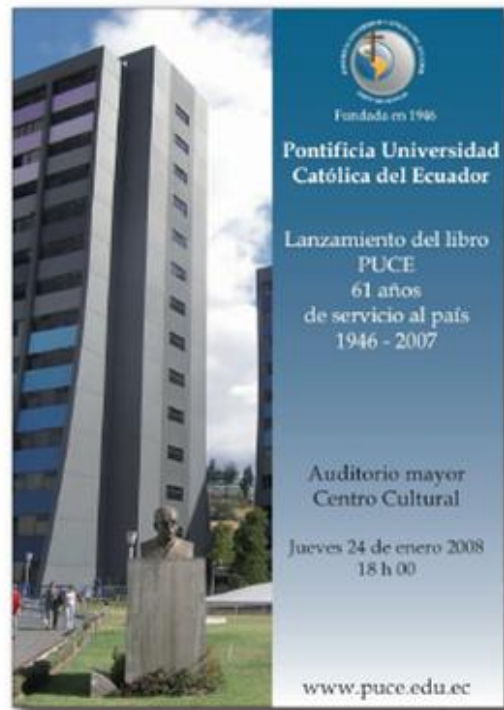


APLICACIONES EN MEDIOS IMPRESOS

Se aprecia en esta página un ejemplo del uso del sistema visual en medios impresos. La variedad de opciones que se pueden dar dentro de los parámetros estipulados en este manual son muchas.

Recuerde que mientras más se usen las pautas establecidas -colores, tipografía, entre otros-, más fuerte será la pregnancia de la marca y su sistema visual en el público objetivo.

Es importante indicar que en todo medio impreso siempre deberá ir bajo el logo la frase FUNDADA EN 1946 y al pie del anuncio la página web de la Universidad, es decir www.puce.edu.ec



Página 13

¿CÓMO CONTESTAR EL TELÉFONO?



La imagen institucional no está relacionada únicamente con el medio gráfico, también lo está con la forma como nos presentamos ante otras personas.

Es muy importante la manera de contestar las llamadas telefónicas, para lo cual se recomienda lo siguiente:

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DEPARTAMENTO DE / DIRECCIÓN DE / FACULTAD DE / ESCUELA DE.....

LE SALUDA.....

BUENOS DÍAS / BUENAS TARDES / BUENAS NOCHES.

Página 14

ANEXO 16: PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2010-2011



PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
[2008 - 2013]

MISIÓN

1. Como Universidad

Considera misión propia el contribuir, de un modo riguroso y crítico, a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

En dicha misión, asume el deber de prestar particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco propugna el respeto a la dignidad y a los derechos de la persona humana, y a sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Gozar de aquella autonomía institucional que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente.

Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Dirige su actividad hacia la persona integral, para superar una formación meramente profesionalizante. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y moralmente, para el servicio a la sociedad.

Examina a fondo la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica, estableciendo después un diálogo entre las diversas disciplinas que las enriquezca mutuamente. Con ello pretende la integración del saber.

Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales, a través del diálogo y la participación.⁸

*2. Como Universidad Católica

Se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.⁹

3. Como Universidad dirigida por la Compañía de Jesús

Promueve la implantación y el desarrollo de la pedagogía ignaciana en todas sus actividades académicas.

VISIÓN DE FUTURO

En los próximos años, la PUCE, fundamentada en el pensamiento y en las directrices pedagógicas ignacianas, se consolidará como un sistema nacional integrado competitivo y autosostenible, con infraestructura tecnológica de vanguardia.

Será reconocida por su gestión ética en servicio de la comunidad, y por su estructura académica moderna para la formación de profesionales con responsabilidad social.

Será también reconocida por los resultados de la investigación científica desarrollada en sus unidades académicas, por realizar su gestión con el apoyo de un sistema técnico, innovador y efectivo, con procesos eficientes y recursos humanos capacitados y comprometidos con la misión institucional.

VALORES INSTITUCIONALES

- Justicia
- Integridad
- Responsabilidad social
- Equidad
- Innovación
- Igualdad de oportunidades
- Diversidad
- Reconocimiento del mérito individual
- Sentido de pertenencia a la Institución
- Orientación de servicio
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Puntualidad
- Disciplina

ANEXO 17: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA DESARROLLO Y DOMINIO DE PÁGINA WEB.



CONTRASTE DISEÑO Y COMUNICACIÓN

R.U.C. 1792030293001

PROFORMA DE SERVICIOS

Forma de Pago: 50 % de abono / 50% entrega del trabajo

Tiempo de ejecución: De 15 a 30 Días

Descripción

Esta proforma tiene validez de 15 días desde su fecha de emisión

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1 Sitio WEB	<ul style="list-style-type: none"> * Paquete de sitio WEB "Sitio Basic PRO" * Diseño, Diagramación, Programación y Publicación * 1 página principal con presentación animada * 5 secciones de contenido adicionales * Hasta 10 segmentos para submenús y contenido * Recursos audiovisuales: audio, animaciones, etc. * Formulario de contactos y suscripciones * Uso de tecnología HTML / PHP / FLASH * Hospedaje de sitio por 1 año * Dominio WWW,_____.com * 500 Megas de espacio en disco para almacenamiento * 99 mails con dominio * 3 Gb de transferencia de datos * Preferencias de administrador (opcional) * Optimizado estándar en motores de búsqueda * Mantenimiento y asesoría por un año 	490	490

Observaciones El dominio www,_____.com.ec tiene un valor adicional de \$ 48 al valor ya establecido.

Sub-Total

I.V.A.

Total

490

Precio Incluye IVA.

SR. XAVIER REA

FIRMA AUTORIZADA
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
08-404-30-66
xavier.rea@contraste-design.com

FIRMA BENEFICIARIO

ANEXO 18: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PRODUCCION DE BANNERS



Principal: Pedro del Solar 427 e Isla Seymour Telef: 2923093
Sucursal: Finlandia 345 y Suecia Ed. McCann- Erickson Telef: 2445314

RUC : 1791800206001

Cotización N.- 8512

Cliente
Nombre RUBEN CUESTA

Ruc
Fecha 1/6/2011

Cantidad	Descripcion	Valor Unit.	Valor Total
2	BANNERS DE 147X300 IMPRESO EN TELA Y CON HOJALES A LOS ESTREMOS	110.00	220.00
4	BANNERS DE 100X250 IMPRESO EN TELA Y CON HOJALES A LOS ESTREMOS	75.00	300.00
Subtotal			520.00



ANEXO 19: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PAUTAJE EN RADIO VISIÓN.

Tarifas Radio Visión



Horario	Programa	Derechos	Valor
Lunes a Viernes 05:30 a 06:00	Boleros	Presentación, despedida, 1 cuña diaria.	\$300.00
Lunes a Viernes 06:00 a 06:50	Notivisión con Carlos Proaño	Presentación, despedida y 1 cuña diaria	\$650.00
Lunes a Viernes 06:50 a 09:00	Buenos Días con Diego Oquendo Silva	General: Presentación, despedida y 1 cuña diaria. Mas 1 cuña diaria en Notivisión 2 (reprise entrevistas de "Buenos Días")	\$2800.00
		Segmentos: Opinión, Primera Plana, El Protagonista. Presentación, despedida y 1 cuña diaria.	\$2200.00
Lunes a Viernes 09:00 a 12:00	Encuentro con Diego Oquendo Sánchez	Presentación, despedida 2 cuñas y 2 menciones diarias.	\$1200.00
		Presentación, despedida y 2 cuñas diarias.	\$900.00
Lunes a Viernes 12:00 a 13:00	Buenas Tardes con Diego Oquendo Silva	Presentación, despedida y 1 cuña diaria.	\$1800.00
Lunes a Viernes 13:00 a 14:00	Melomanía con Diego Oquendo Sánchez	Presentación, despedida 2 cuñas y 2 menciones grabadas diarias.	\$1200.00
		Presentación, despedida y 2 cuñas diarias.	\$900.00
Lunes a Viernes 14:00 a 15:00	Jazz con Pepe German	Presentación, despedida 2 cuñas y 2 menciones grabadas diarias.	\$1200.00
		Presentación, despedida y 2 cuñas diarias.	\$900.00
Lunes a Viernes 15:00 a 17:00	Desde mi Visión con Michelle Oquendo S.	Presentación, despedida 2 cuñas y 2 menciones grabadas diarias.	\$1200.00
		Presentación, despedida y 2 cuñas diarias.	\$900.00
Lunes a Viernes 17:00 a 18:00	Sueños de Papel con Juana Neira	Presentación, despedida 2 cuñas y 2 menciones grabadas diarias.	\$1200.00
		Presentación, despedida y 2 cuñas diarias.	\$900.00
Lunes a Viernes 18:00 a 19:00	Notivisión con Carlos Proaño	Presentación, despedida y 1 cuña diaria	\$750.00
Lunes a Viernes 20:00 a 00:00	Clásicos con Jaime Moncayo	Presentación, despedida y 3 cuñas diarias.	\$550.00
Sábado y Domingo 10:00 a 12:00	La Propuesta de Ovidio con Ovidio González	Presentación, despedida, 3 menciones y 3 cuñas por programa.	\$650.00
		Presentación, despedida, 3 menciones y 3 cuñas. "HOY TE PROPONGO" de lunes a viernes a las 19H00. 1 mención al inicio y al final del segmento.	\$800.00

Tarifas Radio Visión



Horario Rotativo (De lunes a domingos de 05h30 a 22h00)

Tipo	Duración	Valor
Cuña	20 segundos	\$9.00
Cuña	30 segundos	\$12.00
Cuña	40 segundos	\$17.00
Cuña	60 segundos	\$23.00

Cuñas en programas (De lunes a domingos de 05h30 a 22h00)

Programación	Duración	Valor
"NOTIVISIÓN 1" con Carlos Proaño	30 segundos	\$15.00
"BUENOS DÍAS" con Diego Oquendo Silva	30 segundos	\$80.00
"ENCUENTRO" con Diego Oquendo Sánchez	30 segundos	\$15.00
"BUENAS TARDES" con Diego Oquendo Silva	30 segundos	\$60.00
"DESDE MI VISIÓN" con Michelle Oquendo	30 segundos	\$15.00
"SUEÑOS DE PAPEL" con Juana Neira	30 segundos	\$15.00
"NOTIVISIÓN 2" con Carlos Proaño	30 segundos	\$15.00

**ANEXO 20: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
EN MEDIOS DIGITALES**



**CAMPAÑAS PUBLICITARIAS
MEDIOS DIGITALES**



Campañas E mail marketing



- Llegamos a nuestra base de datos de mas de 620 mil profesionales y empresas con la publicidad de su empresa.
- Base de datos en doble confirmación (double opt. in.)
- Totalmente segmentable en base a las variables de un curriculum vitae.
- Ubicación: 100 % en bandeja de entrada de los destinatarios. No spam.
- Efectividad: 15% al 48% de aperturas dependiendo de la campaña.
- Costo por envío: \$325,00 aprox. (Hasta 20.000 registros)
- CPM: \$15,00



Rich Media (Solapa MT)



- Es el medio de advertising mas agresivo del portal por su imponente presencia. Se despliega en cada visita al portal.
- Ubicación: Home. Esquina izquierda o derecha.
- <http://img.adserver.bumeran.com/corp/banners/2009-05-deloitte/left/>
- Medidas: 500 x 500 px desplegada y 100 x 100 px cerrada.
- Impresiones/mes: 640 000 (aprox.)
- Clics promedio: 19 614
- Precio Mensual: 3.200
- CTR: 3,85%
- CPM: \$5,00

ANEXO 21: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Fecha: 8 de Diciembre de 2010
 Cliente: MAURICIO JAVIER CORDOVA
 Tema: **EVENTOS PUCE**
 Asunto: COTIZACIÓN

Cotización

Almuerzo 30 Personas

Equipamiento del Salón por 1 días que incluye: 1 proyector de video, Amplificación con dos micrófonos inalámbricos	250
Alquiler local	300
Almuerzo para 30 personas con bebidas soft y descorches (Hotel 5 Estrellas)	750
TOTAL	1300.00

Evento de Lanzamiento

Equipamiento del Salón incluye: juegos de luces	250
2 Modelos AAA	400
Bocaditos	250
Show en vivo	300
TOTAL	1200.00

Ambientación de local


2 Banners, 3 lonas, Iluminación	175
Moderador de conferencia	200
Coffe Break	250
TOTAL	625

FORMA DE PAGO: 30 días a partir de aprobada la presente cotización.

NOTA: Esta cotización no incluye IVA

Diego Falconí
 KNOW HOW BTL

ANEXO 22: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PRODUCCIÓN GRÁFICA

		Av Colón E4-417 y Av. Amazonas Telfs.: 2225506/2902260 Telefax: 2255508 Cel.: 091640144 Quito - Ecuador		PROFORMA FECHA: 2011/06/21	
CLIENTE: SR. MAURICIO CORDOVA			R.U.C o C.C:		
DIRECCION			TELF:		
CANTIDA	DESCRIPCION	V. UINT.	V. TOTAL		
500	BROCHURES (4 PAGINAS) IMPRESIÓN: FULL COLOR (TIRO-RETIRO) MATERIAL: COUCHE 300 GR. TAMAÑO: 15 X 18 (ABIERTO) TERMINADOS : PLASTIFICADOS, GRAFADOS Y DOBLADOS	0,49600	248,00		
500	CARPETAS PROMOCIONALES IMPRESIÓN: FULL COLOR (TIRO-RETIRO) MATERIAL: PLEGABLE 0,12 TAMAÑO: 21 X 30 (CERRADO) 42 X 30 (ABIERTO) TERMINADOS : DOBALDO , GRAFADO BOLSILLO : IMPRESO	0,65600	328,00		
500	CALENDARIOS PORTADA Y CONTRAPORTADA IMPRESIÓN: FULL COLOR (TIRO) MATERIAL: COUCHE 300 GR. TAMAÑO: 15 X 8 TERMINADOS : BARNIZ UV (TIRO) 12 PAGINAS INTERNAS IMPRESIÓN: FULL COLOR (TIRO-RETIRO) MATERIAL: COUCHE 150 GR. TERMINADOS: ANILLADOS	1,59200	796,00		


Estos valores no incluyen IVA.

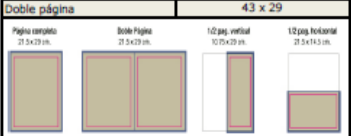


IVONNE BARBA
 COMERCIALIZACION

ANEXO 23: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PAUTAJE EN RADIO MULTIMEDIOS 106.9




Programación		Lunes a viernes 	Derechos publicitarios por emisión
	06h30 - 07h30 12h30 - 13h30 18h30 - 19h30	Entérese de las noticias del Ecuador con un enfoque global. Conozca los hechos internacionales y locales en su contexto y por qué impactan en nuestra vida diaria. Con equipo de noticias de Multimedia 106.	Presentación y despedida en cada emisión, más 2 cuñas en Informativo AM, MM y PM, 2 cuñas en especial dominical  \$ 1.800
	07h00 - 07h30 13h00 - 13h30 19h00 - 19h30	Todos formamos parte del desarrollo económico del mundo. Todos hacemos negocios cada día. Comparta, aprenda y enriquezca su vida. Con Rocio Muñoz y equipo de noticias de Multimedia 106.	Presentación y despedida en cada emisión, 1 cuña en cada emisión AM - MM - PM, especial dominical - 1 cuña  \$ 950
	07h30 - 08h30 Dominical: 09h00 - 10h00	La diversidad y los diferentes puntos de vista forman parte de la sociedad. El que aprendamos a compartir nuestras diferencias, trabajar en ellas y llegar a consensos marcan el crecimiento de una nación. Participe del análisis de la actualidad con los protagonistas de los hechos. Con Claudia Arteaga.	Presentación y despedida, más 2 cuñas y 1 cuña en especial dominical.  \$ 1.200
	08h30 - 09h30 (D) 19h30 - 20h30 Dominical: 10h30 - 11h30	Disfrute de temas de fondo en una charla agradable. Un espacio para que usted aprenda de la historia, el emprendimiento y la cultura en la que crecemos como sociedad. Con Patricio Tinajero.	Presentación y despedida, más 2 cuñas y 2 cuñas en reprise dominical.  \$ 1.200
	09h30 - 12h30	Viva la mañana en compañía de los temas que complementan nuestro día a día: salud, nutrición, cocina, literatura, cine, ciencia, tecnología y la vida en la ciudad. Con Valeria Puga.	Presentación y despedida, más 4 cuñas  \$ 1.230
	14h30 - 16h30	Disfrute de una selección de música ideal para acompañar su trabajo, las tardes de descanso o las de tráfico. Un espacio para disfrutar solo o en compañía de sus amigos.	Presentación y despedida, más 4 cuñas  \$ 600
	16h30 - 17h30 (D) 22h30 - 23h30	Un espacio para los amantes de este género que revolucionó a la música. Un recorrido por los clásicos, los éxitos y también por esos temas exclusivos que hicieron historia.	Presentación y despedida, más 2 cuñas  \$ 550
	17h30 - 18h30 (D) 21h30 - 22h30	Acompáñenos en un recorrido por las tendencias mundiales en esta rama que determina la integración de la economía. Viva y aprenda las experiencias de las marcas locales e internacionales. Con María Belén Tinajero.	Presentación y despedida, más 2 cuñas  \$ 970
	20h30 - 21h30	Lo llevamos a un recorrido por la vida y obra de los artistas más destacados del mundo. Para que se deleite escuchando esas canciones que nunca desaparecerán.	Presentación y despedida, más 2 cuñas  \$ 550
	10h30 - 15h30 - 16h30 - 17h30	Para que usted se mantenga informado sobre los últimos acontecimientos de Ecuador y el mundo, durante todo el día.	Presentación y 1 cuña por emisión, 4 emisiones diarias  \$ 1.160

ANEXO 24: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PUBLICACIONES EN REVISTA EKOS MEDIA

TARIFARIO 2011				
		<p style="text-align: right;"><i>Precios no incluyen 12% de I.V.A. Precios si incluyen 15% de comision de Agencia Fecha y forma de pago: Contra factura máximo 30 dias</i></p>		
		<p>Datos importantes: Tiraje: 6.000 ejemplares Periodicidad: Mensual CIRCULACIÓN: 1 cada mes Lectores: 4 lectores por ejemplar</p>	<p>Datos importantes: Tiraje: 7.000 ejemplares Periodicidad: Mensual CIRCULACIÓN: 15 de cada mes Lectores: 15 lectores por ejemplar</p>	<p>Datos importantes: Tiraje: 10.000 ejemplares Periodicidad: Mensual CIRCULACIÓN: 10 de cada mes Lectores: 5 lectores por ejemplar</p>
ITEM	CARACTERISTICAS	PRECIO EKOS	PRECIO abordo	PRECIO shoppingclub
Página determinada	Página Derecha	US. 1.320	US. 1.716	US. 1.716
Página determinada	Página Derecha # 3	US. 1.540	US. 2.000	US. 2.000
Cover II	Portada Interior	US. 1.430	US. 1.859	US. 1.859
Cover III	Contraportada Interior	US. 1.540	US. 2.000	US. 2.000
Cover IV	Contraportada Exterior	US. 1.848	US. 2.900	US. 2.400
Doble página	Dos páginas enfrentadas	US. 1.980	US. 2.574	US. 2.574
Medica Página	Locación derecha	US. 807	US. 954	US. 954
Publirreportaje	Por Página	US. 1.320	US. 1.716	US. 1.716
Insertos	De Producto	US. 1 c/u	NO ADMITE	US. 1 c/u
	CATALOGO HASTA 16 PAG.	US. 0,25 c/u	NO ADMITE	US. 0,25 c/u
	CATALOGO HASTA 32 PAG.	NO ADMITE	NO ADMITE	US. 0,36 c/u
	CATALOGO HASTA 48 PAG.	NO ADMITE	NO ADMITE	US. 0,50 c/u
	CATALOGO MAS DE 48 PAG.	NO ADMITE	NO ADMITE	US. 0,60 c/u
	Hoja Volante	US. 0,20 c/u	NO ADMITE	US. 0,20 c/u

EKOS			A BORDO DE TAME			SHOPPING CLUB MAGAZINE		
ITEM	TAMAÑO AL CORTE		ITEM	TAMAÑO AL CORTE		ITEM	TAMAÑO AL CORTE	
Una Página	21,5 x 29		Una Página	23 x 27,5		Una Página	24 X 29	
Media Página Vertical	10,75 x 29		Media Página Vertical	11,5 x 27,5		Media Página Vertical	12 X 29	
Media Página Horizontal	21,5 x 14,5		Doble página	46 x 27,5		Doble página	48 X 29	
Doble página	43 x 29							
								

ANEXO 25: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PUBLICACIONES EN REVISTA GESTIÓN

 			
CIRCULACION: 16.000 Ejemplares LECTORIA: 3 lectores por ejemplar SUSCRIPTORES: 87% / PUNTOS DE VENTA: 13% FECHA DE CIRCULACION: El 16 de cada mes			
PERFIL DEL LECTOR			
GENERO	%	DISTRIBUCION	%
MUJERES	36%	Quito	40,0%
HOMBRES	64%	Guayaquil	31,8%
		Otros	28,1%
NIVEL SOCIO ECONOMICO		EDUCACION	
NIVEL A	37%	Superior	67%
NIVEL B	44%	Postgrados	26%
NIVEL C	18%	Secundaria	7%
EDAD		OCUPACION	
12 A 17 AÑOS	1%	Directivo /gerente / jefe	28%
18 A 24 AÑOS	21%	Propietario de Negocio	23%
25 A 44 AÑOS	44%	Profesional independiente	22%
45 A 65 AÑOS	34%	Ejecutivo	15%
		Estudiante	5%
		Empleado /oficinista	7%
TARIFAS 2011			
UBICACIÓN		TARIFA UNITARIA	
CONTRAPORTADA EXTERIOR		\$	2.000,00
PORTADA INTERIOR		\$	1.500,00
PUBLIREPORTAJE		\$	1.400,00
CONTRAPORTADA INTERIOR		\$	1.500,00
PÁGINA DETERMINADA		\$	1.350,00
DOBLE PAGINA		\$	2.300,00
PÁGINA DERECHA		\$	1.300,00
PÁGINA INDETERMINADA		\$	1.150,00
2/3 VERTICAL		\$	950,00
1/2 VERTICAL		\$	840,00
DIMENSIONES PARA ELABORACION DE ARTES			
FORMATO	GUIA DE CORTE	CAJA TIPOGRAFICA	SANGRADO
UNA PAGINA	20,5 x 27cms	19,5 X 26 cm	21,5 X 28 cm
DOBLE PAGINA	41 x 27 cms	40 X 26 cm	42 X 28 cm
1/2 VERTICAL VERTICAL	10,25 X 27 cms	9,25 X 26 cm	11,25 X 28 cm
2/3 VERTICAL VERTICAL	13,5 X 27 cms.	12,5 X 26 cm	14,5 X 28 cm
FECHAS DE CIERRE			
FECHA DE CIERRE DE EDICION: 20 DE CADA MES			
ENTREGA DE ARTES: EL 24 DEL MES ANTERIOR A LA PUBLICACION			
FECHA ENTREGA DE INSERTOS: EL 9 DEL MES DE LA PUBLICACIÓN			
INSERTOS			
TAMAÑO INSERTOS: UNA PAGINA			
DISTRIBUCION NACIONAL / PRECIO UNITARIO: \$ 0,07			
		Teléfonos Quito: 2545 209 / 2545 190 / 2545 238 Teléfonos Guayaquil: 2692290/91/92 www.dinediciones.com	

ANEXO 26: COTIZACIÓN REFERENCIAL PARA PUBLICACIONES EN REVISTA LÍDERES

CUADRO DE EJEMPLOS PUBLICACIONES FULL COLOR LIDERES

TAMAÑO en cms.	FORMATO	MODULOS	VALOR	DETERMINADA
12 cm de ancho x 9,53 cm de alto	1/8 de página	4	184 usd	272 usd
12 cm de ancho x 19,49 cm de alto	1/4 de página	8	368 usd	544 usd
18,25 cm de ancho x 14,51 cm de alto	Robapágina de 1/2	9	414 usd	612 usd
24,5 cm de ancho x 19,49 cm de alto	1/2 página	16	736 usd	1088 usd
18,25 cm de ancho x 24,46 cm de alto	Robapágina de página	15	690 usd	1.020 usd
24,5 cm de ancho x 39,39 cm de alto	Página	32	1.472 usd	2.176 usd

CUADRO DE EJEMPLOS PUBLICACIONES BLANCO Y NEGRO LIDERES

TAMAÑO en cms.	FECHA	VALOR
12 cm de ancho x 9,53 cm de alto	Lunes	140 usd
12 cm de ancho x 19,49 cm de alto	Lunes	280 usd
18,25 cm de ancho x 14,51 cm de alto	Lunes	315 usd
24,5 cm de ancho x 19,49 cm de alto	Lunes	560 usd
18,25 cm de ancho x 24,46 cm de alto	Lunes	525 usd