

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

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA B4SAP EN LA
CIUDAD DE QUITO - ECUADOR**

**MARIA GRACIA FLORES MONTEVERDE
DIRECTOR: Mgr. FRANCISCO MOSCOSO T.**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING

QUITO, ABRIL 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgr. Francisco Moscoso

INFORMANTES:

Master Francisco Quisiguiña

Master Rodrigo Saltos

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I – ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO | 2 |
| 1. Factores Económicos | 2 |
| 2. Factores Socio-demográficos..... | 7 |
| 3. Factores Legales | 11 |
| 4. Factores Culturales y Tecnológicos | 12 |
| 5. Situación Competitiva de la empresa..... | 15 |
| 5.1. Análisis de la rivalidad ampliada de Porter | 15 |
| Rivalidad entre Competidores | 15 |
| Entrada potencial de nuevos competidores..... | 16 |
| Poder de negociación de los clientes | 16 |
| Desarrollo potencial de productos sustitutos | 17 |
| Capítulo II- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA | 18 |
| 2.1. Situación Actual de la empresa | 18 |
| 2.2. Productos y servicios de la empresa..... | 19 |
| 2.3. Precios | 21 |
| 2.4. Segmento de mercado | 22 |
| 2.5. Promoción | 22 |
| 2.6. Recursos | 22 |
| 2.7. Identidad..... | 23 |
| 2.8. FODA..... | 25 |
| 2.8.1. Factores Externos (Oportunidades y amenazas)..... | 25 |
| 2.8.2. Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)..... | 26 |
| CAPÍTULO III - ESTUDIO DE MERCADO | 31 |
| 3.1. Objetivos del estudio de mercado | 31 |
| 3.2. Diseño de la investigación | 31 |
| 3.2.1. Fase exploratoria: | 31 |
| 3.2.1.1. Entrevistas..... | 31 |
| 3.2.1.2. Encuestas | 35 |
| 3.2.1.3. Focus Group..... | 37 |
| 3.3. Diseño de la Investigación Descriptiva..... | 38 |
| 3.4. Muestra (Tipo de muestreo) y cálculo del tamaño de la muestra | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5. Resultados de la investigación de mercado..... | 42 |
| 3.5.1. Resultados Obtenidos en Entrevistas..... | 42 |
| 1.5.1.1. Entrevistas realizada a persona conocedora del sistema SAP | 42 |
| 1.5.1.2. Entrevistas realizadas a experto en Marketing | 47 |
| 1.5.1.3 Entrevista realizada a Gerente General empresa B4SAP | 51 |
| 1.5.1.4. Conclusiones de las entrevistas..... | 56 |
| 3.5.2. Resultados Obtenidos en Encuestas | 58 |
| Conclusión pregunta 1 | 58 |
| Conclusión pregunta 2: | 59 |
| Conclusión pregunta 3: | 60 |
| Conclusión pregunta 4: | 61 |
| Conclusión pregunta 5: | 62 |
| Conclusión pregunta 6: | 64 |
| Conclusión pregunta 7: | 65 |
| Conclusión pregunta 8: | 66 |
| Conclusión pregunta 9: | 67 |
| Conclusión pregunta 10: | 68 |
| Conclusión pregunta 11: | 69 |
| Conclusión pregunta 12: | 70 |
| 3.5.3. Resultados Adicionales | 71 |
| Hombres y Mujeres interesadas en seguir un curso SAP por Edad..... | 71 |
| Ocupación vs. Interesados en seguir un curso SAP..... | 74 |
| Ocupación vs. Disponibilidad de tiempo | 75 |
| Disponible a pagar vs. Dedicación de los encuestados..... | 76 |
| 3.5.4. Conclusión Encuestas General..... | 77 |
| 3.5.5. Resultados obtenidos en Focus Group | 78 |
| Conclusiones del Focus Group | 80 |
| | |
| CAPÍTULO IV- PROPUESTA DE GESTIÓN DE MARKETING | 82 |
| 4.1. Objetivo de Marketing para la empresa B4SAP | 82 |
| 4.2. Planteamiento Estratégico de Marketing | 82 |
| 4.2.1. Estrategia genérica..... | 82 |
| 4.2.2. Estrategia de Crecimiento..... | 83 |
| 4.2.3. Estrategia Competitiva | 84 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.4. Mix de Marketing | 85 |
| 4.2.4.1. Producto / Servicio..... | 85 |
| 4.2.4.2. Precio | 87 |
| 4.2.4.3. Distribución | 88 |
| 4.2.4.4. Promoción..... | 88 |
| 4.2.4.5. Procesos | 90 |
| 4.2.4.6. Persona | 91 |
| 4.2.4.7. Soporte físico | 92 |
| 4.2.4.1. Valoración financiera de la Propuesta | 95 |
| 4.2.4.2. Definición de indicadores de gestión de Marketing | 98 |
| | |
| CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 100 |
| Conclusiones | 100 |
| Recomendaciones..... | 101 |
| Bibliografía | 102 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Competidores..... | 15 |
| Tabla 2 - Segmentos de enfoque..... | 21 |
| Tabla 3 - FODA B4SAP..... | 27 |
| Tabla 4 - Factores Internos Vs. Factores externos..... | 28 |
| Tabla 5 - Diseño de puestos..... | 91 |
| Tabla 6 - Valoración materiales y útiles físicos..... | 95 |
| Tabla 7 - Valoración Relaciones Públicas..... | 96 |
| Tabla 8 - Valoración Marketing digital..... | 97 |
| Tabla 9 - Valoración Total..... | 98 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 – PIB 2015 – Banco Mundial..... | 3 |
| Ilustración 2 - PIB 2016 - Banco Mundial..... | 3 |
| Ilustración 3 - Índice Nacional de Precios al Consumidor por Divisiones..... | 5 |
| Ilustración 4 - Población Total 2016..... | 7 |
| Ilustración 5 - Inmigrantes 2015..... | 8 |
| Ilustración 6 - Emigrantes 2015..... | 9 |
| Ilustración 7 - Tasa Neta de Matrícula por N. Educación..... | 10 |
| Ilustración 8 - Sistema integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador..... | 10 |
| Ilustración 9 - Cantidad de empresas por tamaño..... | 38 |
| Ilustración 10 - Estructura empresas según provincia..... | 39 |
| Ilustración 11 - Personal Ocupado Vs. Tamaño empresa..... | 39 |
| Ilustración 12 - Pregunta 1..... | 58 |
| Ilustración 13 - Pregunta 2..... | 59 |
| Ilustración 14 - Pregunta 3..... | 60 |
| Ilustración 15 - Pregunta 4..... | 61 |
| Ilustración 16 - Pregunta 5..... | 62 |
| Ilustración 17 - Pregunta 6..... | 63 |
| Ilustración 18 - Pregunta 7..... | 65 |
| Ilustración 19 - Pregunta 8..... | 66 |
| Ilustración 20 - Pregunta 9..... | 67 |
| Ilustración 21 - Pregunta 10..... | 68 |
| Ilustración 22 - Pregunta 11..... | 69 |
| Ilustración 23 - Pregunta 12..... | 70 |
| Ilustración 24 - Hombres y Mujeres NO interesados en seguir un curso de SAP por Edad..... | 71 |
| Ilustración 25 - Hombres Si interesados en realizar curso SAP..... | 72 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 26 - Mujeres No interesados en realizar un curso SAP..... | 72 |
| Ilustración 27 - Mujeres SI interesadas en realizar curso SAP | 73 |
| Ilustración 28 - Ocupación Vs Interesados en seguir un curso SAP | 74 |
| Ilustración 29 - Ocupación vs. Disponibilidad de tiempo | 75 |
| Ilustración 30 - Disponible a pagar vs. Dedicación de los encuestados..... | 76 |
| Ilustración 31 - Proceso de capacitación | 90 |
| Ilustración 32 - Tarjeta de presentación | 92 |
| Ilustración 33 - Tríptico | 93 |
| Ilustración 34 - Diploma | 94 |

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de titulación es realizar un plan de Marketing para la empresa B4SAP en la ciudad de Quito – Ecuador, para lo cual se realiza un análisis de los factores tanto externos como internos que intervienen en el desarrollo de la empresa, seguido de una fase exploratoria, aplicada a una muestra específica, que permitió el planteamiento de una propuesta estratégica dirigida a la empresa.

De esta forma, se plantea que la empresa B4SAP para lograr un adecuado posicionamiento como una organización pionera en la capacitación a usuarios finales sobre el sistema SAP, debería utilizar las siguientes estrategias: estrategia genérica de diferenciación, estrategia de crecimiento basada en la diversificación y estrategia competitiva del seguidor para que de esta forma pueda tener un adecuado enfoque en el cliente, tener varios productos en el mercado y seguir las acciones, que han tenido acogida, de aquellas empresas que actualmente ya se encuentran posicionadas en el mercado ecuatoriano hasta llegar a ser conocida en el país.

INTRODUCCIÓN

En 2017 la empresa “B4SAP S.A.S”, inicia operaciones en Latinoamérica, principalmente en Colombia, México y Ecuador con el objetivo de poner al alcance de todos, los conocimientos del sistema SAP con diplomados en SAP SD – Ventas y Distribución, SAP FI – Finanzas y SAP MM – Compras y Almacén, que son los módulos más implementados en las empresas de hoy en día.

El problema radica en que al ser la empresa, una firma nueva en el país, no es conocida por los posibles clientes potenciales que existen en el país, no tiene definido su posicionamiento, ni las estrategias de marketing con las que la empresa va a llegar al cliente.

Mediante este trabajo se pretende proponer un Plan de Marketing para que la organización conozca cuales deben ser las estrategias que debe implementar para poder posicionarse en mercado ecuatoriano como pionera en la capacitación a usuarios finales sobre el sistema SAP.

CAPÍTULO I – ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

1. Factores Económicos

El desarrollo de una empresa depende de varios factores económicos debido a su interacción constante con el entorno. Algunos de estos factores son el desempleo, el riesgo país, los ingresos, la devaluación de la moneda, el apareamiento de nuevos impuestos, entre otros.

Debido a que B4SAP es una empresa privada enfocada en el servicio de capacitación, requiere que sus participantes tengan un ingreso destinado a la capacitación o autoeducación, para que puedan acceder al curso, mismo que se verá afectado por inflación, salario básico unificado, capacidad adquisitiva, entre otros factores.

El Banco central del Ecuador, propone las siguientes cifras macroeconómicas:

- Tasa de desempleo urbano del 5.64% a marzo del 2017.
- El riesgo País que se encuentra 731,00 a junio del 2017.
- El % PIB en 20,40% a diciembre 2015.
- La inflación Anual: 0,05% de mayo 2016.

Estos factores influyen indudablemente en la puesta en marcha y al correcto desarrollo una empresa. La tasa de desempleo es un porcentaje que representa la relación que existe entre el total de personas sin empleo para el total de personas que se encuentran trabajando. (Enciclopedia Financiera, 2017) El análisis de la tasa de desempleo y la comparación de la misma con la de años anteriores nos permite sacar varias conclusiones, ya que la en el 2016 la tasa de desempleo fue de 7,35% según el Banco Central del Ecuador y a marzo del 2017 se ubica en un 5,64% por lo que podemos concluir que existe un decrecimiento económico. Indicador que se comportaría como una desventaja para el país y para la empresa específicamente.

Por otro lado el Riesgo País ha tenido un gran movimiento en los meses de junio y julio del 2017. Según el Banco Central del Ecuador, el 10 de Junio del 2017 comenzó ubicándose en 731 puntos, subiendo a su máximo repunte el 22 de Junio del 2017 con 753 puntos y ubicándose al 9 de julio de 2017 en 716 puntos. Esta variación demostró la inestabilidad que presentó el país al momento del cambio de mandatario.

El PIB es otro factor que influye en el establecer la situación económica actual del país. Mismo que tiene una diferencia de -2.375 comparado entre el 2015 que presenta un valor de 100.177 y el 2016 con 97.802. (Banco Mundial, 2015). El cual nos permite concluir que ha existido una disminución en la producción de bienes y servicios, en el país. Por lo tanto es un factor que influye en la inestabilidad de la empresa ya que el decrecimiento del mismo afecta a la capacidad adquisitiva de las personas, por lo tanto se disminuye el consumo.

Ilustración 1 – PIB 2015 – Banco Mundial



Obtenido del Banco Mundial 2016

Ilustración 2 - PIB 2016 - Banco Mundial



Obtenido del Banco Mundial 2016

Muchos de los factores antes detallados influyen en la inflación, a diciembre del 2015 igual a 3,38%, a diciembre del 2016 en 1,12% y a Mayo del 2017 en 1,10%. Comparando entre si podemos ver que ha existido una disminución en la inflación comparando entre el 2015 y el 2016, mismo que ha ido en aumento hasta ubicarse casi en el mismo nivel que se encontraba en el 2016.

El Índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador sintético de los logros medios obtenidos en las dimensiones fundamentales del desarrollo humano, a saber, tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de los índices normalizados de cada una de las tres dimensiones. (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 1990-2015)

El IDH al 2015 para el Ecuador fue de 0.739, mismo que subió en 2 puntos, comparado con el del 2013 que fue 0.737 y que comparado con el 2014, se mantiene igual. Como vimos anteriormente, este índice interrelaciona varios factores para poder llegar a su resultado final. Entre los más importantes encontramos la salud, la educación y los ingresos, por esta razón se recalca su utilidad para la toma de decisiones y análisis del país.

El índice Nacional de precios al consumidor IPC, mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios de una sociedad. Es por tanto una medida muy importante para conocer en qué cantidad están subiendo los productos que habitualmente consumimos, lo que permite apreciación de los salarios y la adquisición de productos/servicios en proporción al mismo. (Sanchez, 2015)

Él (INEC, 2015) publicó el siguiente cuadro comparativo en el que muestra como en general el IPC para Diciembre el 2015 se ubica en 104,05 puntos con una variación comparada con el año anterior de 3,38. Considerando que variantes importantes como la Alimentación, la Salud y la Educación han aumentado en 3,64 puntos, 2,89 puntos y 3,33 puntos respectivamente.

Ilustración 3 - Índice Nacional de Precios al Consumidor por Divisiones

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR POR DIVISIONES PERIODO 2007-2015 (EN ABSOLUTOS Y PORCENTAJES)

| PERIODO | DIVISIONES POR CLASIFICACIÓN DEL CONSUMO INDIVIDUAL POR FINALIDADES (CCIF) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|--|----------|--------------|------------------------------------|----------|---|----------|-----------------------------|----------|---|----------|---|----------|--------|----------|------------|----------|----------------|----------|----------------------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|-----------------------------|----------|
| | GENERAL | | | ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS | | BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES | | PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO | | ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS Y OTROS COMBUSTIBLES | | MUEBLES, ARTÍCULOS PARA EL HOGAR Y PARA LA CONSERVACIÓN ORDINARIA DEL HOGAR | | SALUD | | TRANSPORTE | | COMUNICACIONES | | RECREACIÓN Y CULTURA | | EDUCACIÓN | | RESTAURANTES Y HOTELES | | BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS | |
| | INDICE | Δ% ANUAL | Δ% ACUMULADA | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL | INDICE | Δ% ANUAL |
| 2007* | 73,40 | 3,32 | 3,32 | 66,46 | 5,72 | 46,37 | 3,01 | 72,80 | 2,06 | 85,24 | 3,60 | 85,24 | 5,82 | 77,81 | 1,83 | 85,35 | 2,25 | 95,48 | -0,64 | 86,01 | -0,85 | 70,99 | 4,71 | 65,09 | 2,14 | 64,45 | 1,41 |
| 2008* | 79,88 | 8,83 | 8,83 | 77,09 | 16,00 | 57,48 | 23,97 | 77,72 | 6,76 | 88,13 | 3,39 | 83,46 | 14,70 | 80,32 | 3,23 | 88,39 | 3,55 | 94,53 | -0,99 | 88,26 | 2,62 | 74,22 | 4,55 | 72,85 | 11,93 | 73,16 | 13,50 |
| 2009* | 83,32 | 4,31 | 4,31 | 80,55 | 4,49 | 62,61 | 39,45 | 81,88 | 5,34 | 90,56 | 2,76 | 87,14 | 4,41 | 83,29 | 3,70 | 89,70 | 1,48 | 94,38 | -0,16 | 90,71 | 2,78 | 77,03 | 3,78 | 77,80 | 6,52 | 83,42 | 14,03 |
| 2010* | 86,09 | 3,33 | 3,33 | 84,91 | 5,40 | 66,56 | 6,31 | 85,63 | 4,60 | 92,33 | 1,96 | 89,03 | 2,17 | 86,51 | 3,86 | 90,78 | 1,21 | 94,92 | 0,57 | 89,67 | -0,94 | 79,53 | 3,25 | 81,14 | 4,56 | 85,28 | 2,22 |
| 2011* | 90,75 | 5,41 | 5,41 | 90,71 | 6,83 | 75,92 | 14,07 | 91,82 | 6,99 | 94,20 | 2,02 | 94,13 | 5,73 | 89,73 | 3,73 | 94,13 | 3,69 | 96,17 | 1,32 | 94,00 | 4,61 | 84,40 | 6,12 | 86,44 | 6,54 | 89,91 | 5,44 |
| 2012* | 94,53 | 4,16 | 4,16 | 95,21 | 4,97 | 90,28 | 18,91 | 94,95 | 2,65 | 96,95 | 2,92 | 97,14 | 3,20 | 93,58 | 4,29 | 97,56 | 3,65 | 96,00 | -0,18 | 92,99 | -1,08 | 89,00 | 6,52 | 92,28 | 6,75 | 93,07 | 3,51 |
| 2013* | 97,08 | 2,70 | 2,70 | 97,04 | 1,92 | 97,42 | 7,90 | 96,04 | 2,12 | 98,83 | 1,94 | 99,32 | 2,24 | 97,39 | 4,07 | 97,71 | 0,15 | 95,90 | -0,10 | 97,30 | 4,64 | 95,33 | 6,05 | 98,14 | 6,35 | 96,64 | 2,77 |
| Ene 2014 | 97,78 | 2,92 | 0,72 | 98,67 | 3,06 | 98,22 | 6,36 | 96,76 | 2,75 | 99,13 | 2,06 | 99,66 | 2,39 | 97,62 | 3,77 | 97,74 | -0,41 | 95,86 | -0,09 | 96,44 | 2,87 | 95,33 | 6,05 | 99,59 | 5,89 | 96,06 | 3,36 |
| Feb 2014 | 97,80 | 2,85 | 0,83 | 98,30 | 2,83 | 98,79 | 6,31 | 97,11 | 2,79 | 99,39 | 2,25 | 99,96 | 1,43 | 98,03 | 3,09 | 97,78 | -0,60 | 95,73 | -0,24 | 96,89 | 2,85 | 95,33 | 6,05 | 100,60 | 6,84 | 96,37 | 3,87 |
| Mar 2014 | 98,57 | 3,11 | 1,53 | 99,78 | 3,57 | 98,62 | 5,98 | 97,11 | 1,96 | 99,50 | 2,19 | 100,09 | 1,97 | 98,93 | 3,51 | 98,03 | -0,42 | 95,76 | -0,19 | 97,04 | 3,84 | 95,33 | 6,05 | 101,09 | 5,95 | 98,34 | 5,00 |
| Abr 2014 | 98,86 | 3,23 | 1,83 | 100,34 | 4,35 | 98,87 | 6,18 | 97,22 | 1,92 | 99,68 | 2,21 | 100,26 | 2,61 | 99,16 | 3,60 | 97,95 | -0,13 | 95,75 | -0,35 | 96,65 | 1,66 | 96,27 | 5,43 | 100,96 | 5,63 | 99,05 | 4,66 |
| May 2014 | 98,82 | 3,41 | 1,79 | 99,40 | 4,31 | 99,08 | 5,81 | 97,36 | 1,77 | 100,58 | 2,93 | 100,74 | 2,85 | 99,47 | 3,48 | 98,00 | 0,25 | 95,75 | -0,55 | 96,49 | 1,80 | 96,55 | 5,87 | 101,26 | 5,85 | 99,98 | 5,63 |
| Jun 2014 | 98,93 | 3,67 | 1,90 | 98,97 | 4,53 | 99,20 | 7,02 | 97,51 | 1,91 | 101,97 | 3,97 | 101,07 | 3,14 | 99,62 | 3,42 | 98,08 | 0,06 | 95,73 | -0,67 | 96,53 | 2,66 | 96,66 | 6,04 | 101,76 | 5,91 | 100,05 | 5,95 |
| Jul 2014 | 99,33 | 4,11 | 2,31 | 99,65 | 5,83 | 99,19 | 6,42 | 97,77 | 1,95 | 102,17 | 4,01 | 101,13 | 3,03 | 99,88 | 3,45 | 98,65 | 0,55 | 95,82 | -0,70 | 97,55 | 2,81 | 96,66 | 6,04 | 101,69 | 5,75 | 100,63 | 6,32 |
| Ago 2014 | 99,53 | 4,15 | 2,52 | 100,39 | 6,19 | 99,32 | 6,77 | 97,77 | 2,11 | 102,36 | 4,03 | 101,10 | 2,75 | 100,26 | 3,45 | 98,99 | 0,71 | 95,66 | -0,46 | 96,05 | 1,82 | 96,66 | 6,04 | 101,60 | 4,92 | 100,56 | 6,43 |
| Sep 2014 | 100,14 | 4,19 | 3,15 | 100,41 | 5,68 | 99,46 | 6,81 | 97,94 | 2,05 | 103,28 | 4,92 | 101,48 | 2,95 | 100,38 | 3,25 | 99,58 | 1,05 | 95,67 | -0,32 | 97,63 | 2,39 | 100,34 | 6,24 | 101,97 | 5,33 | 100,65 | 6,31 |
| Oct 2014 | 100,35 | 3,98 | 3,36 | 100,66 | 4,84 | 100,15 | 6,73 | 98,00 | 2,19 | 103,48 | 4,87 | 101,70 | 2,89 | 101,05 | 3,88 | 99,75 | 1,38 | 95,67 | -0,32 | 98,11 | 2,32 | 100,32 | 5,93 | 102,11 | 5,09 | 100,59 | 6,24 |
| Nov 2014 | 100,53 | 3,76 | 3,55 | 101,24 | 4,65 | 100,54 | 7,27 | 97,92 | 2,07 | 104,18 | 5,51 | 101,55 | 2,47 | 100,95 | 3,55 | 99,61 | 1,37 | 95,63 | -0,36 | 98,94 | 0,28 | 100,32 | 5,23 | 102,05 | 4,30 | 101,33 | 6,84 |
| Dic 2014 | 100,64 | 3,67 | 3,67 | 101,37 | 4,46 | 100,74 | 3,41 | 98,17 | 2,22 | 104,22 | 5,45 | 100,96 | 1,65 | 101,12 | 3,83 | 99,78 | 2,11 | 95,60 | -0,31 | 97,54 | 0,24 | 100,32 | 5,23 | 102,18 | 4,12 | 101,65 | 6,28 |
| Ene 2015 | 101,24 | 3,53 | 0,59 | 101,82 | 3,19 | 102,23 | 4,08 | 97,76 | 1,04 | 104,67 | 5,59 | 102,45 | 2,80 | 101,62 | 4,10 | 101,32 | 3,67 | 95,48 | -0,42 | 97,88 | 1,49 | 100,48 | 5,39 | 103,05 | 3,48 | 102,06 | 6,24 |
| Feb 2015 | 101,86 | 4,05 | 1,21 | 102,24 | 4,01 | 105,53 | 6,82 | 97,67 | 0,59 | 106,10 | 6,75 | 102,96 | 3,00 | 101,63 | 3,67 | 102,42 | 4,75 | 95,53 | -0,21 | 97,74 | 0,88 | 100,59 | 5,51 | 103,62 | 3,00 | 103,59 | 7,49 |
| Mar 2015 | 102,28 | 3,76 | 1,63 | 102,72 | 2,95 | 106,99 | 8,27 | 97,65 | 0,56 | 106,32 | 6,65 | 103,47 | 3,38 | 101,79 | 2,89 | 102,97 | 5,04 | 95,21 | -0,58 | 98,55 | 1,56 | 100,59 | 5,51 | 104,80 | 3,67 | 104,04 | 5,79 |
| Abr 2015 | 103,14 | 4,32 | 2,48 | 104,40 | 4,05 | 107,34 | 8,56 | 97,66 | 0,46 | 106,57 | 6,92 | 103,95 | 3,88 | 102,10 | 2,96 | 104,72 | 6,91 | 95,07 | -0,70 | 99,12 | 2,55 | 101,93 | 5,89 | 105,04 | 4,01 | 104,40 | 5,40 |
| May 2015 | 103,32 | 4,55 | 2,66 | 104,64 | 5,27 | 107,88 | 8,89 | 97,94 | 0,60 | 106,80 | 6,18 | 103,96 | 3,20 | 102,30 | 2,85 | 104,82 | 6,96 | 95,09 | -0,69 | 99,89 | 3,50 | 101,98 | 5,63 | 105,40 | 4,09 | 104,24 | 4,26 |
| Jun 2015 | 103,74 | 4,87 | 3,06 | 105,06 | 6,17 | 110,14 | 11,03 | 98,00 | 0,51 | 106,92 | 4,85 | 104,75 | 3,64 | 102,78 | 3,18 | 105,75 | 7,82 | 95,50 | -0,24 | 100,38 | 3,99 | 101,98 | 5,50 | 105,72 | 3,89 | 104,26 | 4,20 |
| Jul 2015 | 103,66 | 4,36 | 2,99 | 104,76 | 5,13 | 110,23 | 11,13 | 97,76 | 0,02 | 107,62 | 5,53 | 104,90 | 3,73 | 102,99 | 3,10 | 105,21 | 6,64 | 95,25 | -0,60 | 99,38 | 1,87 | 102,01 | 5,53 | 106,26 | 4,49 | 104,33 | 3,68 |
| Ago 2015 | 103,66 | 4,14 | 2,99 | 104,81 | 4,40 | 110,35 | 11,10 | 97,02 | -0,77 | 108,09 | 5,60 | 104,97 | 3,82 | 103,34 | 3,07 | 105,39 | 6,46 | 94,67 | -0,83 | 99,63 | 3,72 | 102,01 | 5,53 | 106,50 | 4,83 | 103,85 | 3,27 |
| Sep 2015 | 103,93 | 3,78 | 3,27 | 104,96 | 4,54 | 110,39 | 10,98 | 96,94 | -1,02 | 108,08 | 4,65 | 104,63 | 3,10 | 103,73 | 3,34 | 105,66 | 6,10 | 94,95 | -0,75 | 100,29 | 2,72 | 103,50 | 3,15 | 106,79 | 4,72 | 104,45 | 3,78 |
| Oct 2015 | 103,84 | 3,48 | 3,17 | 104,56 | 3,87 | 110,89 | 10,72 | 96,64 | -1,38 | 108,33 | 4,70 | 104,75 | 3,00 | 103,65 | 2,58 | 105,64 | 5,91 | 94,80 | -0,91 | 100,00 | 1,92 | 103,56 | 3,23 | 106,77 | 4,56 | 104,63 | 4,02 |
| Nov 2015 | 103,95 | 3,40 | 3,28 | 104,60 | 3,32 | 110,71 | 10,11 | 96,36 | -1,60 | 108,66 | 4,30 | 104,69 | 3,10 | 103,67 | 2,90 | 106,00 | 6,41 | 94,64 | -1,03 | 99,50 | 2,84 | 103,66 | 3,33 | 106,85 | 4,71 | 105,17 | 3,80 |
| Dic 2015 | 104,05 | 3,38 | 3,38 | 105,06 | 3,64 | 112,37 | 11,54 | 96,51 | -1,69 | 109,01 | 4,59 | 104,10 | 3,10 | 104,04 | 2,89 | 105,71 | 5,94 | 94,63 | -1,02 | 99,21 | 1,71 | 103,67 | 3,33 | 107,07 | 4,78 | 105,24 | 3,53 |

El salario básico unificado, es otro factor importante de análisis. Para el 2017 en el Ecuador se ubica en 375,00 dólares americanos mensuales según el Ministerio del Trabajo, acuerdo Ministerial No. 0300 MDT2016. Comparando con el sueldo básico del año anterior ubicado en 366 podemos ver que ha aumentado en \$9 dólares americanos. En cuanto al valor de la canasta familiar básica, el INEC la fija en \$ 692,50, nov. 2016. Su valor en 2015 se había ubicado en \$ 653,21, y el ingreso familiar (1,6 perceptores) en \$ 660,80, una cobertura del 101,16% del costo total de dicha canasta. (El Telégrafo, 2016)

Por otro lado, según el INEC 2014 del total de ingresos, el 4,4% de los ingresos anuales se dedican a la educación. Gasto que corresponde a un total de \$198 dólares mensuales, un gasto relativamente bajo en comparación a los precios de los cursos o matriculas de instituciones educativas privadas que actualmente hay en el país y que tienen una media de \$300 mensuales.

En conclusión podemos determinar que existe un entorno económico poco favorable para la formación de una empresa privada dedicada a la capacitación. Debido a que indicadores como el PIB, el Riesgo País, la Inflación y la tasa de desempleo demuestran inestabilidad en el país. Por otro lado el bajo porcentaje que los ecuatorianos dedican a la educación es también, aunque es necesario considerar que deberíamos enfocarnos en un nicho de mercado en el cual los usuarios del mismo tengan un promedio de ingresos mayor y por ende un enfoque de gastos diferente, además con el aumento del IPC considerablemente en varios factores fundamentales para las familias se puede concluir que su capacidad adquisitiva ha disminuido en general y por lo tanto tienen menos para invertir en otros factores.

2. Factores Socio-demográficos

La población del Ecuador al 2016, según el Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2016) se ubica en 16.385.068 personas. Lo que representa un incremento de 240.000 habitantes, 122.000 mujeres y 118.000 hombres aproximadamente comparados con el 2015, en el que la población fue de 16.144.363 personas. (DATOS MACRO, 2016)

Ilustración 4 - Población Total 2016



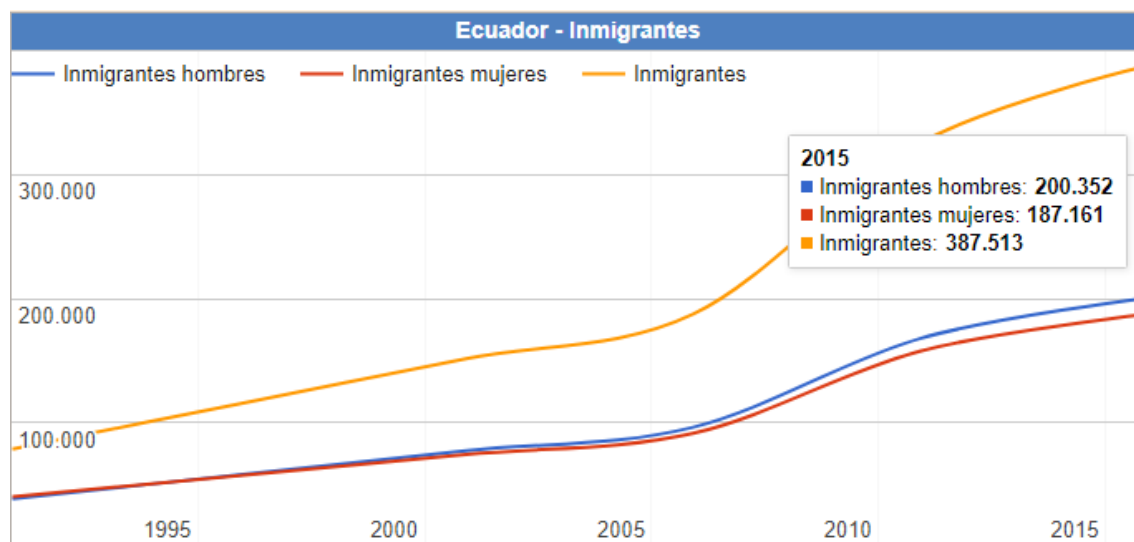
Obtenido del Banco Mundial 2016

Dentro de los 16.385.000 ecuatorianos, aproximadamente 8.190.000 son hombres y 8.195.000 son mujeres, lo que demuestra que existe una muy pequeña diferencia entre ambos géneros. De los cuales según en INEC (2015) los hombres dedican un total de 30:31 horas a la semana para actividades relacionadas con el aprendizaje y el estudio, mientras que las mujeres 20:07 horas, por lo que se podría suponer que podría existir una mayor demanda por parte de hombres que de mujeres.

Según (DATOS MACRO, 2015) el Ecuador tiene 387.513 de inmigrantes, lo que supone un 2,4% de la población de Ecuador. La inmigración masculina con un total de 200.352 hombres, lo que supone el 51.70% del total, frente a la inmigración femenina con 187.161 lo que significa el 48.29% al 2015. Los principales países de los cuales procede la inmigración son Colombia, Venezuela y Perú, países vecinos del Ecuador. Por otro lado la emigración disminuye. Al 2015 el Ecuador tuvo 1.101.923 emigrantes, lo que representa un 6,83% de la población de Ecuador, con una emigración femenina de

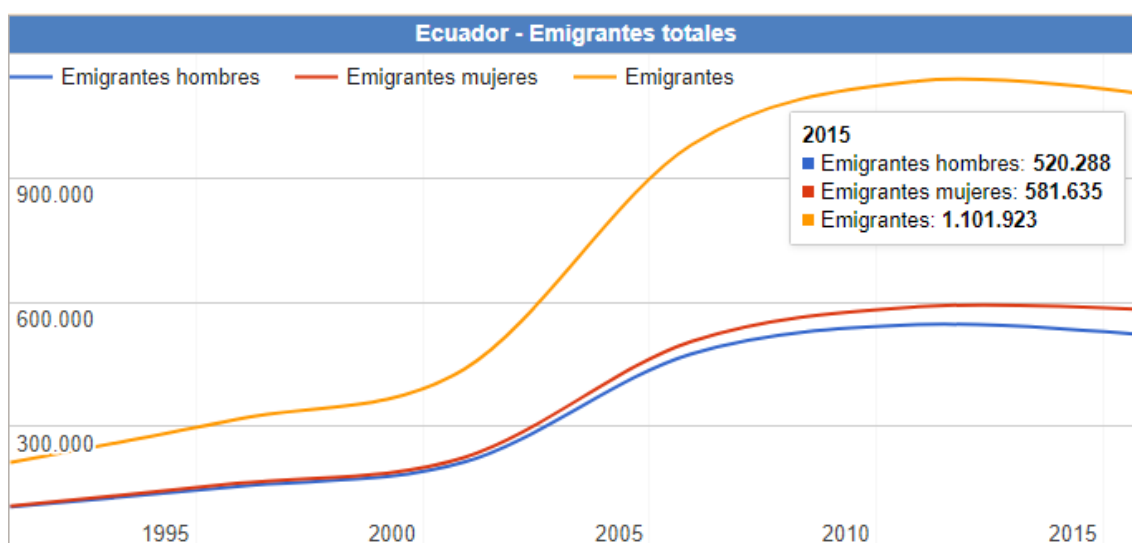
581.635 mujeres, es decir un 52.78% del total de emigrantes, misma que es superior a la masculina con 520.288 emigrantes hombres, que significa un 47.21%. Siendo los principales destinos Estados Unidos, España e Italia. Además muchos inmigrantes realizan actividades relacionadas con capacitación y mejoramiento de su perfil profesional por lo que cursan actividades extras que aporten con el mismo, por lo que podrían formar parte de nuestro nicho de mercado. A esto se suma que en países como Venezuela y Colombia existen empresas que ofertan cursos y certificaciones en SAP, por lo que profesionales en este tema suelen ser de estos países, cuando a América Latina nos referimos.

Ilustración 5 - Inmigrantes 2015



Obtenido de DATOS MACRO - 2015

Ilustración 6 - Emigrantes 2015



Obtenido de DATOS MACRO - 2015

El análisis del factor educación es sumamente importante en para esta investigación debido a que influye mucho para la toma de decisiones para el mejor desarrollo de una empresa de capacitación.

El análisis del nivel de educación de la población es sumamente importante, debido a que al ser una capacitación ya especializada en la mejora de procesos tecnológicos administrativos y contables se requiere de cierta especialización en estos temas, por lo que lo ideal sería enfocarse en un segmento educativo medio-alto.

Según (INEC, 2015), en su documento “Compendio 2015”, detallan la siguiente tabla en la cual se muestra tasa de matriculación en educación básica y bachillerato. Mismo que como podemos observar se sigue manteniendo bajo en la zona rural y que en la urbana tiende a subir con el pasar del tiempo.

Ilustración 7 - Tasa Neta de Matrícula por N. Educación

TASA NETA DE MATRÍCULA POR NIVEL DE EDUCACIÓN, NACIONAL, URBANO, RURAL, PERIODO 2007 - 2015
Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU
(EN PORCENTAJE)

| PERÍODO | BÁSICA ⁽¹⁾ | | | MEDIA O BACHILLERATO ⁽²⁾ | | |
|---------|-----------------------|--------|-------|-------------------------------------|--------|-------|
| | NACIONAL | URBANO | RURAL | NACIONAL | URBANO | RURAL |
| dic-07 | 91,6 | 93,7 | 88,0 | 51,7 | 61,6 | 34,5 |
| dic-08 | 93,2 | 94,9 | 90,4 | 53,2 | 62,3 | 37,3 |
| dic-09 | 93,5 | 95,3 | 90,7 | 54,4 | 62,5 | 40,3 |
| dic-10 | 94,6 | 96,2 | 92,1 | 59,8 | 68,5 | 45,5 |
| dic-11 | 95,4 | 96,5 | 93,6 | 62,5 | 69,8 | 49,4 |
| dic-12 | 95,1 | 96,3 | 93,1 | 63,8 | 69,8 | 54,0 |
| dic-13 | 96,0 | 96,8 | 94,7 | 66,0 | 71,1 | 56,9 |
| dic-14 | 96,3 | 97,0 | 95,1 | 65,6 | 70,3 | 57,0 |
| dic-15 | 96,3 | 96,6 | 95,7 | 67,9 | 72,8 | 58,7 |

Fuente: INEC - Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU

Notas: (1) Población de referencia de 5 a 14 años de edad
(2) Población de referencia de 15 a 17 años de edad

Obtenido de INEC, 2015

Dentro de este factor, el Sistema integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador (SICES, 2016) determina que el porcentaje de la población ecuatoriana, de 25 años o más de edad, con educación superior de tercer nivel completa, es del 12,2. Nivel que ha disminuido en comparación al 2015, pero que desde el 2007 tiende a ir en alta.

Ilustración 8 - Sistema integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador



Obtenido de SICES, 2016

Por estas razones se puede concluir que una parte de la población ecuatoriana cada vez tiende a mejorar su nivel educativo y es más, cada vez con más personas que piensan de esta manera y por eso el aumento, de los índices anteriormente presentados, lo que

favorecería a la creación de una institución educativa dedicada a la capacitación profesional.

3. Factores Legales

El apareamiento de las NIIFS, las NIC'S y la gran cantidad de regulaciones y controles administrativos y contables revolucionaron la contabilidad tradicional y la forma de administrarla. Está claro que sumado a los avances tecnológicos y a la implementación de nuevos software administrativos se facilitaron las cosas para los usuarios y para los controles internos empresariales.

Según la empresa consultora Deloitte, en su página oficial comentan que es natural pensar para muchos, que la implantación de las NIIFs es algo que concierne principalmente a la comunidad de financieros y contadores, sin embargo, dichas implicaciones tendrán un impacto importante y afectarán muchas decisiones de: la gerencia, los directores, los comités ejecutivos, los asesores empresariales y finalmente los usuarios externos de los estados financieros. No solamente las comunicaciones externas necesitarán revisión, sino que, reportar los estados financieros bajo NIIFs, requerirá la incorporación de nuevos sistemas y procedimientos a través de toda la organización.

La implementación de nuevos sistemas administrativos y contables a lo largo del país, sin duda beneficia de forma directa e indirecta a la creación de la empresa. Especialmente debido a que al ser una empresa dedicada a la capacitación de usuarios que manejan el sistema SAP y ya que la marca SAP es una de las más reconocidas a nivel mundial al momento de elegir un software administrativo contable.

4. Factores Culturales y Tecnológicos

Durante el tiempo la tecnología se ha ido convirtiendo en uno de los factores más importantes para empresas pequeñas, medianas y grandes.

La tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios a través del mundo, ha permitido incrementar los ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías. Hoy en día, la implementación de tecnología en las empresas ya no se trata de algo opcional o solo para aquellas empresas que tienen muchos recursos sino que ha convertido en una inversión casi obligatoria que permite a las empresas estar actualizadas y ser competitivas en el entorno empresarial nacional e internacional. (El Tiempo, 2004)

El reto actual se encuentra en escoger un software compatible con el negocio y con la necesidad que presenta el mismo. Según, (Ekos, 2015) desde el 2014 empresas nacionales e internacionales empezaron a ofertar aplicaciones. Por ejemplo, Cima IT, que trabaja en facturación electrónica con más de 60 clientes de diferentes sectores ofrece un software que reconoce diferentes lenguajes de programación; o la empresa Alemana SAP quien ha implantado ya, sistemas de integración empresarial ERP, ISU en recocidas empresas públicas como el Agua Potable de Quito EPMAPS o el Ministerio de Finanzas.

Hoy en día las empresas más lentas desaparecerán y las más rápidas permanecerán en el mercado. Es por esto que han aparecido una gran cantidad de aplicaciones de mejora de comunicación, procesos, integración para mejorar de esta forma el relacionamiento de la empresa con su tan competitivo entorno.

Una de las aplicaciones o sistemas que apareció con fin de mejorar la integración de gestión empresarial fue el ERP (Enterprise ResourcePlanning).

Un ERP es un software que permite administrar todo proceso operativo de una empresa de cualquier tipo, integrando sus funciones de gestión en un mismo sistema. (ElegirErp, 2017)

El ERP se define por dos principios básicos que son:

1. Aplicaciones informáticas como módulos independientes, pero perfectamente compatibles en una única base de datos común.
2. El uso de un motor de flujos de trabajo debe permitir definir todas las tareas de un proceso y gestionar su aplicación en todos los módulos del sistema.

Como se menciona anteriormente un ERP tiene varios módulos independientes, mismos que pueden dedicarse individualmente a todos los antes conocidos como departamentos de la empresa. Entre ellos tenemos módulos de:

- Gestión de compras,
- Gestión de ventas,
- Contabilidad y Finanzas,
- Control,
- Gestión de la producción,
- Gestión de bodegas,
- Inteligencia de Negocios,
- Entre otros.

A pesar de que estas tecnologías estén revolucionando el entorno empresarial alrededor del mundo, todavía no son tan conocidas en el país, peor aún implementadas. Esto se debe principalmente a los altos costos de inversión que puede llegar a representar para la empresa. A pesar de esto empresas como Ferrero del Ecuador, Coca Cola, Adelca, entre otras ya trabajan con aplicaciones de este tipo y específicamente con el sistema alemán SAP.

“El conocimiento y procesamiento de la información que genera un ERP permite establecer estrategias, determinando fortalezas y mejorando las decisiones”, comentó EXXIS Group, tercer partner de SAP Business One a nivel mundial y recomendó la implementación de las diferentes herramientas de la empresa comentando que es *“una solución comprobada e implementada con clientes de Quito y Guayaquil para puntos de ventas.”* (Ekos, 2015)

SAP no es la única empresa dedicada a la elaboración e implementación de sistemas ERP a nivel mundial. Entre las más conocidas tenemos: PeopleSoft, Oracle, Baan,

JDEdwards, entre otras. A pesar de esto SAP es reconocida como la mayor empresa proveedora de ERP a nivel mundial.

Es necesario aclarar que como estamos hablando de tecnología, la empresa SAP y sus principales competidores, se ven obligados a mantenerse innovando permanentemente. Es por esto que entre sus últimos lanzamientos se encuentra la aplicación SAP HANA.

Por otro lado dentro de la cultura empresarial, se ha empezado a crear una preocupación por ser Socialmente responsables. El Ecuador ha sido parte de esta iniciativa, y por esta razón las acciones transparentes y concretas de las compañías nacionales están siendo fuente de convencimiento a otras empresas de que la responsabilidad Social es una forma de vida eficiente, ética y rentable. (Ekos, 2014)

Las actividades de Responsabilidad Social están incluyendo no solo acciones por cuidar del medio ambiente o cumplir con el gobierno, sino que se ha empezado a preocupar cada vez más de las personas, que desde mi punto de vista, son las más importantes para el desarrollo adecuado de la empresa y de la sociedad en general.

Una forma de preocuparse por los colaboradores de las empresas es realizando capacitaciones de temas que ayuden al crecimiento personal y profesional de las mismas por lo que podríamos considerar este factor como una ventaja para el desarrollo de una empresa dedicada a esto en el país.

5. Situación Competitiva de la empresa

5.1. Análisis de la rivalidad ampliada de Porter

Rivalidad entre Competidores

La empresa se desarrolla actualmente en el ámbito educativo y de capacitaciones de carácter privado y específicamente de la temática de software administrativo-contable.

A continuación se puede observar un cuadro comparativo en el que se detallan los precios, el país, la temática y el link de las empresas que ofrecen los cursos y que podrían considerarse como competencia.

Tabla 1 - Competidores

| Nombre de la empresa | Modalidad | País/Ciudad | Temática | Link | Precios promedio |
|----------------------|-------------|-------------------------|---------------------------------------|---|------------------|
| New Horizons | Presencial | Guayaquil - Ecuador | SD – FI - CO | https://www.facebook.com/NewHorizonsGuayaquil | \$600 |
| EducaWeb | A distancia | Madrid - España | MM – FI – HCM – SD - CO | http://www.educaweb.com/cursos-de/sap/ | \$400 |
| Curso SAP | A distancia | España | SD – MM – PP – QM – CS – FI – CO – HE | http://www.cursosap.com/ | \$300 |
| Becas 2018 | Presencial | Barranquilla - Colombia | El que se abra al momento | https://www.consultarbecas.com | Gratis (Beca) |

Elaborado por el Autor.

Entrada potencial de nuevos competidores

- Competidores Directos

Un competidor directo es considerado aquel competidor que compite con un producto/servicio similar y por el mismo cliente.

Las empresas New Horizons, EducaWeb, Curso SAP, Becas 2018. Son empresas dedicadas a la capacitación de usuarios del sistema, empresas y consultores en formación, por lo que son consideradas nuestros competidores directos.

- Competidores Indirectos

Por otro lado el competidor indirecto es aquel que compite por el distribuidor o por el proveedor. En este aspecto podemos considerar que las empresas consideradas como competidores indirectos son la empresa alemana SAP quien es la principal proveedora del servicio de implantación en el mundo. Además las empresas consultoras que se encuentran radicadas en el país quienes distribuyen e implantan el sistema como son AYESA o SONDA.

Poder de negociación de los clientes

Al existir tan poca oferta dentro del país, los precios que se establecerán en el mercado ecuatoriano se verán establecidos por el rango que exista entre los competidores tanto internos como los externos que ofrezcan el mismo servicio y la sensibilidad del cliente al cambio de precio será alta.

Actualmente es difícil acceder y conocer un curso de capacitación sobre un módulo de SAP. Existe poca información y la forma de acceso al cliente es principalmente el internet y las redes sociales.

Es por estas razones que se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es baja, lo que favorecería a la empresa, considerando también que aunque el nicho es pequeño y se debe manejar con cuidado este tema.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Al estar hablando de un servicio de capacitación para usuarios sobre módulos específicos del sistema SAP, se puede considerar que los productos o servicios sustitutos son aquellos cursos y capacitaciones sobre otros sistemas que son competencia para el sistema alemán antes mencionado, como son Oracle o Microsoft. Además de aquellas empresas que capaciten a usuarios sobre la utilización de sistemas sustitutos a un ERP.

Poder de negociación de los proveedores

Para poder dar un curso o capacitación sobre el sistema SAP es necesario que se tenga un servidor y varias licencias, cuyo proveedor específicamente es la empresa dueña del sistema, es decir SAP y cuyo valor es alto. La ventaja de la adquisición de la licencia y el servidor es que tienen un pago anual y que en el caso de B4SAP se paga en conjunto sus empresas hermanas ubicadas en Colombia y México.

Es necesario considerar que en el escenario de un aumento de precios por estas adquisiciones no pegaría mucho al costo final debido a que es un pago anual y que está dividido, aunque al depender únicamente de un Proveedor se tiene una alta dependencia del mismo y por lo tanto el poder de los proveedores es alto.

Capítulo II- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1.Situación Actual de la empresa

El análisis interno de una empresa consiste en realizar una evaluación de sus recursos, su situación, sus departamentos pero sobre todo de sus necesidades, fortalezas y debilidades (Kotler, Dirección de Marketing, 2000)

Por esta razón el primer paso para analizar la empresa en sus factores internos es conocer su situación actual. Según Byron Andrade, Gerente General de la empresa B4SAP en Ecuador, nos comenta que actualmente la empresa ha ingresado al mercado ecuatoriano con el objetivo de implantar un concepto y una nueva forma de realizar un servicio y dar soluciones tecnológicas que aporten un valor agregado a las empresas e instituciones públicas y privadas de las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil y Manta.

La empresa se encuentra en funcionamiento desde julio del presente año y en estos momentos se encuentra generando alianzas estratégicas con empresas Multinacionales, Universidades, Cámaras, Colegios, Gremios y empresas públicas y privadas del país para empezar a brindar sus servicios de consultoría y capacitación. (Andrade, 2017)

La empresa B4SAP mantiene una relación permanente con sus empresas partner en México y Colombia. B4SAP-México es su principal proveedor en el ámbito de materias primas, know how y de personal en el caso de no contar en el país con consultores y capacitadores especializados en algún requerimiento específico. Por otro lado B4SAP-Colombia provee los lineamientos en mercadotecnia y marca. (Andrade, 2017)

A nivel de personal y recursos humanos la empresa contará con un área financiera y administrativa. Como el personal necesario para las consultorías y capacitaciones son propiamente dichos los consultores y especialistas, mismos que se manejarán mediante un contrato freelance en el que se les cancelará mediante una factura. Adicionalmente como personal de planta se tendrá un programados ABAP y un BASIS.

Finalmente y no por esto menos importante, al ser una empresa que trabaja con tecnología, debe estar preparada para los cambios constantes de los cuales todos somos testigos. Para enfrentarse a esto Byron Andrade nos comenta: “En un nuevo mercado globalizado debemos competir constantemente; por este motivo conjuntamente con nuestras asociadas (México y Colombia), hemos apostado por la investigación e innovación que sería una garantía de éxito. Colombia mantiene actualmente el área de línea de investigación, esta se encuentra encargada de conocer cuáles son los nuevos productos e innovación que existe en el mercado mundial. Se realiza un foro mensual en el cual se comparte entre México, Ecuador y Colombia los constantes cambios y exigencias de los clientes en cada país y los mejores aportes a nivel internacional.”

2.2.Productos y servicios de la empresa

La empresa B4SAP, ofrece varios servicios como son la Capacitación SAP que consiste en realizar diplomados para empresas y particulares en los módulos de: FI finanzas, MM compras y almacén, SD ventas y distribución y QM calidad. También se ofrece el servicio de Consultoría SAP, realizando la implementación del sistema en diversos sectores realizando un acompañamiento permanente tanto a gerentes de proyecto, como consultores y usuarios. Además ofrece el servicio de Reingeniería de procesos en los que se brinda asesoría y capacitación de los principales flujos y procesos empresariales para optimizarlos de forma eficiente, aplicando adecuadamente la metodología Business Process Management (BPM). Otro de los servicios que ofrecerá B4SAP será la

administración de proyectos, mediante el apoyo a los equipos de implementación, a los consultores y sobre todo a jefes de proyecto en el uso de metodologías ASAP y Activate para SAP on premise y S/4 Hana. Finalmente se realizará el proceso de HeadHunter en el que se apoyará con la búsqueda de consultores en Ecuador y Latinoamérica, para satisfacer las necesidades y requerimiento de cada proyecto. (Andrade, 2017)

Al ser una empresa que ya se encuentra posicionada en Colombia y México cuenta con la facilidad de apoyarse en sus empresas aliadas para el movimiento de los consultores y directores de proyecto entre estos tres países.

El servicio principal de capacitación consistirá en que el usuario adquiera los conocimientos necesarios de la gestión financiera en SAP para dominar, gestionar y analizar de manera efectiva el módulo de manera independiente.

La metodología de enseñanza de las capacitaciones consistirá en la realización de un programa intensivo de 45 horas en el transcurso de 4 semanas y será dictado de manera presencial con clases teóricas y prácticas que serán dictadas por consultores SAP certificados, además de una segunda modalidad en la que distarán cursos por la web, utilizando métodos virtuales.

De acuerdo al módulo los cursos estarán dirigidos a los siguientes segmentos:

Tabla 2 - Segmentos de enfoque

| FI (Finanzas) | MM (Compras) | SD (Ventas) | QM (Calidad) |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contadores • Administradores • Supervisores de áreas financieras • Auxiliares contables • Auditores | <ul style="list-style-type: none"> • Directores áreas compras • Directores logísticos • Administradores • Auxiliares almacén • Gerentes y ejecutivos de compras | <ul style="list-style-type: none"> • Directores comerciales • Servicio al cliente • Ejecutivos de cuenta • Directores marketing • Personal área venta | <ul style="list-style-type: none"> • Administradores • Gerentes de Calidad • Ingenieros industriales • Directores de fábrica |

Elaborado por el Autor.

2.3.Precios

Los precios de las capacitaciones que actualmente la empresa B4SAP plantea variará de acuerdo a su temática (módulo) y si es presencial o virtual y variarán entre \$1.500 y \$2.200 dólares por curso. Por otro lado también se realizarán capacitaciones puntuales que sean solicitadas por empresas que hayan implementado un sistema ERP, cuyo costo se acordará entre las partes. (Andrade, 2017)

2.4.Segmento de mercado

La empresa está enfocada en el siguiente segmento de mercado: universitarios, profesionales en manejo de SAP, profesionales que conozcan o que trabajen con el sistema, empresas del sector público y privado. (Andrade, 2017)

Especialmente enfocándose en aquellas personas que trabajan o quieren trabajar en una empresa en la que el sistema SAP está implantado o en proceso de implantación y que necesitan adquirir el conocimiento sobre esta herramienta para poder desempeñar una buena labor en la misma.

2.5.Promoción

La promoción que utiliza la empresa se basa en el contacto directo con personas conocidas en el mundo SAP que tienen la necesidad de ser capacitados o capacitar a sus empleados. Además la empresa tiene una página web y se encuentra en redes sociales, además se encuentra realizando vínculos con gremios y universidades para difundir las capacitaciones. (Andrade, 2017)

En el punto de la promoción podemos notar una clara necesidad de un plan de promoción real en el que se analicen las verdaderas necesidades del proyecto y se busquen las estrategias necesarias para mostrar una imagen seria con los posibles consumidores.

2.6.Recursos

Los recursos necesarios para que una empresa para que empiece a funcionar van desde recursos financieros, de experiencia, de conocimiento, tecnológicos, materias primas, de tiempo y de recursos humanos, entre otros. (Paredes, 2015) Si hablamos de una empresa de capacitación y consultoría tecnológica como es el sistema SAP es necesario poner prioridad a uno de los recursos más importantes como es el de la experiencia y

conocimiento de sus capacitadores y consultores quienes serán la cara de la empresa frente a los clientes. B4SAP

En el ámbito de materias primas, lugar y tecnología actualmente la empresa cuenta sus propias oficinas ubicadas en la Av. Orellana y 10 de Agosto, Edificio Orellana Octavo Piso – Oficina 81. Debido a la naturaleza del negocio la empresa debe contar con un servidor y sus licencias que son dadas por SAP Alemania, mismas con las que ya cuenta la empresa B4SAP México y que son de uso de los 3 países en los que se encuentra actualmente la organización (México, Colombia y Ecuador). (Andrade, 2017)

Finalmente se necesitarán de manuales de capacitación, mismos que se realizarán dependiendo del curso a dar o de la necesidad puntual que tenga la empresa.

2.7. Identidad

Para poder definir la identidad de una organización nos basamos en el análisis de factores como el nombre, los objetivos, la misión, la visión, el logotipo y la marca que la empresa proyecta a sus clientes. (Rosas, 2012)

A continuación la representación de la identidad de la empresa B4SAP, misma que declara en su página web: <https://www.b4sap.com/diplomados-sap>

NOMBRE: “B4SAP”

QUIENES SOMOS:

En 2017 B4SAP S.A.S., inicia operaciones en Latinoamérica, principalmente en Colombia, México y Ecuador. El equipo de consultoría B4SAP cuenta con amplia experiencia técnica y metodológica, han participado en proyectos de implementación SAP para importantes empresas privadas y públicas de América Latina y Europa; tienen sólidos conocimientos en tecnología de la información, capacitación, soporte y documentación. Nuestros consultores y sus destacados perfiles profesionales están en México, Colombia y Ecuador para implantar y desarrollar soluciones en todos los procesos de negocio. (B4SAP, 2017)

OBJETIVOS:

Nuestro objetivo es poner al alcance de todos, la experiencia y el conocimiento de un gran equipo de consultores SAP, que conocen y dominan el sistema de gestión empresarial más importante del mundo.

MISION:

Somos una empresa conformada por un grupo de profesionales con un alto grado de formación y experiencia en el sistema de gestión empresarial SAP. Ponemos al alcance de las organizaciones y de los profesionales, el conocimiento especializado que hemos adquirido mediante nuestros servicios en consultoría, capacitación empresarial, diplomados, administración de proyectos, reclutamiento, selección y subcontratación; convirtiéndonos en el mejor aliado para aumentar la productividad de las empresas y la mejor opción en el crecimiento profesional de las personas. (B4SAP, 2017)

VISIÓN:

Para el 2020 B4SAP será una empresa de consultoría y capacitación SAP, destacada y reconocida por la calidad y la confiabilidad de sus servicios en Colombia, Ecuador y México. (B4SAP, 2017)

2.8.FODA

Después de realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa B4SAP se puede determinar cuáles son sus principales Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

2.8.1. Factores Externos (Oportunidades y amenazas)

Lista de Oportunidad que tiene la empresa en Quito:

- Actualmente hay empresas que están implantando o implantaron recientemente el sistema SAP y necesitan capacitación para los usuarios del sistema.
- La empresa ha tenido éxito en países como México y Colombia.
- El desarrollo de empresas nacionales que ofrezcan el mismo servicio es bajo.
- En el país existe un segmento de mercado que puede ser explotado.

Lista de amenazas que tiene la empresa en Quito

- El país no tiene una situación económica que favorezca el crecimiento y desarrollo de una empresa nueva.
- Existe alto desconocimiento sobre el tema.
- No existe mucha información sobre las aplicaciones y el sistema SAP.
- La implementación de sistemas ERP es algo que está empezando a darse en el país.

2.8.2. Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

Lista de fortalezas que tiene la empresa en Quito:

- La empresa B4SAP cuenta con profesionales expertos y de alto nivel en México y Colombia a disposición de necesidades en Ecuador.
- La empresa no tiene deudas ya que el capital invertido fue dado por sus fundadores.
- Se tiene una ventaja en costes debido a tener ya adquiridos los elementos más costosos que necesitan para el funcionamiento de la empresa.
- Habilidad para innovar en el servicio.
- La dirección de la empresa tiene una alta experiencia en el tema.
- B4SAP tiene ventaja en la curva de experiencia.

Lista de debilidades que tiene la empresa en Quito

- La empresa B4SAP posee actividades en mercadotecnia muy bajas.
- No tienen un posicionamiento en el mercado
- La empresa tiene una imagen débil
- Falta de personal capacitado con disponibilidad únicamente para Ecuador.
- Instalaciones pequeñas.
- Falta de estrategia definida

Tabla 3 - FODA B4SAP

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -La empres B4SAP cuenta con profesionales expertos y de alto nivel en México y Colombia a disposición de necesidades en Ecuador. -La empresa no tiene deudas ya que el capital invertido fue dado por sus fundadores. -Se tiene una ventaja en costes debido a tener ya adquiridos los elementos mas costosos que necesitan para el funcionamiento de la empresa. -Habilidad para innovar en el servicio. -La dirección de la empresa tiene una alta experiencia en el tema. -B4SAP tiene ventaja en la curva de experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> -Actualmente hay empresas que están implantando o implantaron recientemente el sistema SAP y necesitan capacitación para los usuarios del sistema. -La empresa ha tenido éxito en países como México y Colombia. -El desarrollo de empresas nacionales que ofrezcan el mismo servicio es bajo. -En el país existe un segmento de mercado que puede ser explotado. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> -La empresa B4SAP realiza pocas actividades de mercadotecnia. -No tienen un posicionamiento en el mercado -La empresa tiene escaso reconocimiento -Falta de personal capacitado con disponibilidad únicamente para Ecuador. -Instalaciones pequeñas. -Falta de estrategia definida | <ul style="list-style-type: none"> -El país no tiene una situación económica que favorezca el crecimiento y desarrollo de una empresa nueva. -Existe alto desconocimiento sobre el tema. -No existe mucha información sobre las aplicaciones y el sistema SAP. -La implementación de sistemas ERP es algo que está empezando a darse en el país. |

Elaborado por el Autor

Tabla 4 - Factores Internos Vs. Factores externos

| | | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|-----|--|--|
| FACTORES INTERNOS | VS. | <ul style="list-style-type: none"> - La empres B4SAP cuenta con profesionales expertos y de alto nivel en México y Colombia a disposición de necesidades en Ecuador. - La empresa no tiene deudas ya que el capital invertido fue dado por sus fundadores. - Se tiene una ventaja en costes debido a tener ya adquiridos los elementos mas costosos que necesitan para el funcionamiento de La empresa. - La dirección de La empresa tiene una alta experiencia en el tema. - B4SAP tiene ventaja en La curva de experiencia. | <ul style="list-style-type: none"> - La empresa B4SAP posee actividades en mercadotecnia muy bajas. - No tienen un posicionamiento en el mercado - La empresa tiene una imagen débil - Falta de personal capacitado con disponibilidad únicamente para Ecuador. - Instalaciones pequeñas. - Falta de estrategia definida |
| FACTORES EXTERNOS | | | |

| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Actualmente hay empresas que están implantando o implantaron recientemente el sistema SAP y necesitan capacitación para los usuarios del sistema. - La empresa ha tenido éxito en países como México y Colombia. - el desarrollo de empresas nacionales que ofrezcan el mismo servicio es bajo. - en el país existe un segmento de mercado que puede ser explotado. | <ul style="list-style-type: none"> - La empres B4SAP cuenta con profesionales expertos que pueden capacitar a las empresas que se encuentran implantando el sistema SAP en el Ecuador. - Al estar ya establecida la empresa en Colombia y Mexico tiene un gran conocimiento del know how, de la direccion de la empresa y una ventaja en costos debido a tener ya adquiridos los principales recursos para el funcionamiento de las empresas para atacar al segmento de mercado existente en el Ecuador. | <ul style="list-style-type: none"> - Para poder atacar adecuadamente al segmento de mercado existente en el País es necesario realizar un estudio de mercado y establecer un buen plan de marketing, adecuar instalaciones y poseer personal capacitado de planta en el Ecuador.. |

| Amenazas | Estrategia FA | Estrategia DA |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - El país no tiene una situación económica que favorezca el crecimiento y desarrollo de una empresa nueva. - Existe alto desconocimiento sobre el tema. - No existe mucha información sobre las aplicaciones y el sistema SAP. - La implementación de sistemas ERP es algo que está empezando a darse en el país. | <ul style="list-style-type: none"> - Al tener la empresa un gran conocimiento y experiencia en el desarrollo de una empresa de este tipo en países similares de Latinoamérica tiene la capacidad y el conocimiento de como enfrentar el alto desconocimiento que tienen los ecuatorianos mediante un adecuado enfoque en el cliente. - La implantacion de sistemas ERP e ISU es algo nuevo en el pais lo que se puede enfrentar mediante la aplicacion del Know how conocido por la empresa. | <p>Es necesario aplicar estrategias de marketing adecuadas para poder dar a conocer al segmento de mercado los beneficios del servicio.</p> <p>Al no existir mucha informacion sobre las aplicaciones y el sistema SAP en el Ecuador es necesario buscar referidos como primeros posibles clientes.</p> <p>- Al estar el pais en una situaion economica delicada es necesario enfocarnos en empresas grandes y que se encuentren estables economicamente.</p> |

Elaborado por el Autor.

CAPÍTULO III - ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Objetivos del estudio de mercado

- Definir el Mix de Marketing para mostrar la relación producto, precio, plaza y promoción de la empresa.
- Determinar las características principales que la empresa debería desarrollar o fortalecer para poder ser competitiva en el mercado ecuatoriano.
- Conocer el mercado objetivo al que debe enfocarse la empresa.

3.2. Diseño de la investigación

3.2.1. Fase exploratoria:

3.2.1.1. Entrevistas

La entrevista es un tipo de conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante. Con el propósito de realizar de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental basado en un cuestionario sobre un tema definido en el marco de una investigación. (Alonso, 1995)

Debido a que los objetivos principales son la determinación de las características principales que la empresa debería desarrollar o fortalecer para poder ser competitiva en el mercado ecuatoriano, y el conocimiento del mercado objetivo al que debe enfocarse la empresa, se realizarán entrevistar a personas empapadas con el funcionamiento de empresas dedicadas a la consultoría y capacitación SAP, quienes podrán brindar una guía adecuada para establecer un lineamiento adecuado para la empresa pueda desarrollarse adecuadamente.

Además se realizará una entrevista a un experto marketing para conocer su opinión sobre las estrategias principales que una empresa debería con este giro de negocio debería tener.

Guión de la entrevista#1 (Personas conocedoras de sistema SAP)

Buen día, mi nombre es María Gracia Flores y quisiera pedirle su ayuda con la realización de esta entrevista cuyo objetivo principal es determinar los puntos clave para que una empresa de servicios dedicada a los servicios de capacitación y consultoría pueda posicionarse en el mercado ecuatoriano y tener una estrategia adecuada en las redes sociales.

Para comenzar quisiera ponerle en contexto de a que se dedica la empresa y cuál es su situación actual: La empresa B4SAP es una empresa nueva en el Ecuador dedicada a la consultoría y capacitación sobre el sistema SAP, actualmente está buscando establecer adecuadamente su mercado objetivo y desarrollar estrategias para ser competitiva en el mercado ecuatoriano.

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Actualmente cómo ve usted el mercado de SAP en el Ecuador?
2. ¿Considera usted que existe un potencial desarrollo para las empresas dedicadas a la capacitación y consultoría en SAP en el Ecuador?
3. ¿Conoce usted empresas en el Ecuador que actualmente ofrecen un servicio similar al mencionado?
4. ¿Qué características diferenciadoras debería tener una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en SAP en comparación con el de la competencia nacional?
5. ¿A qué mercado debería estar enfocada una empresa dedicada a la Consultoría y Capacitación SAP en el Ecuador?
6. ¿Qué precio debería tener un curso enfocado a la capacitación de usuarios finales sobre el sistema SAP?
7. ¿Cómo debería promocionarse una empresa dedicada a la capacitación y consultoría actualmente en el Ecuador?

Guión de la entrevista 2 (Personas conectoras marketing de servicios)

Buen día, mi nombre es María Gracia Flores y quisiera pedirle su ayuda con la realización de esta entrevista cuyo objetivo principal es determinar los puntos clave para que una empresa de servicios dedicada a los servicios de capacitación y consultoría pueda posicionarse en el mercado ecuatoriano y tener una estrategia adecuada en las redes sociales.

Para comenzar quisiera ponerle en contexto de a que se dedica la empresa y cuál es su situación actual: La empresa B4SAP es una empresa nueva en el Ecuador dedicada a la consultoría y capacitación sobre el sistema SAP, actualmente está buscando establecer adecuadamente su mercado objetivo y desarrollar estrategias para ser competitiva en el mercado ecuatoriano.

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cómo puede una empresa enfocarse adecuadamente a un segmento de mercado?
2. ¿Cómo hacen las empresas para posicionar sus productos o servicios en el mercado Ecuatoriano?
3. ¿Cuáles son los principales factores que una empresa nueva debe considerar para hacerse conocer en el mercado?
4. ¿Actualmente que medios debe utilizar una empresa para poder llegar de mejor manera al cliente?
5. ¿Qué importancia han adquirido las redes sociales para influir en cliente al momento de tomar una decisión?

Guión de la entrevista 3 (Gerente General empresa B4SAP)

Buen día, mi nombre es María Gracia Flores y quisiera pedirle su ayuda con la realización de esta entrevista cuyo objetivo principal es conocer la situación actual de la empresa B4SAP y su punto de vista sobre algún aspectos importantes a considerar antes de establecer el plan de Marketing para la empresa.

Desarrollo de la entrevista:

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
2. ¿En qué tiempo se prevé que la empresa empiece con su funcionamiento?
3. ¿Qué productos/servicios ofrece u ofrecerá la empresa?
4. ¿Cuáles son los precios establecidos por curso?
5. ¿Cómo se promociona y se hace conocer actualmente la empresa?
6. ¿A qué mercado están enfocados sus cursos?
7. ¿Cómo se relaciona la empresa B4SAP – Ecuador con sus empresas partner en Colombia y Mexico?
8. ¿Cómo va a funcionar la empresa a nivel de personal?
9. ¿Qué recursos (tecnología, materia prima) son necesarios para que la empresa empiece a funcionar?
10. ¿Actualmente cómo ve usted el mercado de SAP?
11. ¿Conoce usted que empresas actualmente ofrecen un servicio similar al suyo?
12. ¿Qué características diferenciadoras tiene su producto en comparación con el de la competencia nacional?
13. ¿Qué le motivó a querer establecer la empresa en el país?
14. ¿Los precios de los cursos que usted ofrece son competitivos en el mercado?
15. ¿Ve usted un potencial desarrollo para las empresas dedicadas a la capacitación en SAP?
16. ¿Cómo está preparada la empresa para enfrentar la constante actualización tecnológica?

3.2.1.2. Encuestas

Se utilizará este método para entender cuál es el mercado objetivo y cuáles son las características principales que la empresa debería desarrollar o fortalecer para poder ser competitiva en el mercado ecuatoriano.

Por esta razón se realizarán entrevistas a consultores SAP, a actuales clientes de la competencia de la empresa y a posibles futuros clientes interesados en la adquisición de cursos y consultoría.

Modelo de entrevista al Mercado objetivo

Buenos días, la presente encuesta tiene el objetivo de establecer el mercado al que debe enfocarse la empresa B4SAP. Empresa dedicada a la capacitación y consultoría sobre el sistema SAP.

Le agradezco de antemano por su tiempo prestado en la presente.

Cuestionario:

Edad:

Sexo:

¿Cuál es su ocupación actualmente?

- a. Estudiante
- b. Trabajo en Pasantía
- c. Trabajo fijo
- d. Ama de casa
- e. Otro: ¿Cuál?

2. Cuando usted ha accedido a cursos de capacitación informática, ¿ Quien ha costeado esos cursos?

- a. La empresa en la que trabaja
- b. Familiares
- c. Usted

- d. Otro. Quien?
-
- 3. ¿Al momento de contratar un curso de capacitación cuales son las temáticas que le parecen que pueden aportar más al mejoramiento de su perfil profesional?
 - a. Informática
 - b. Marketing
 - c. Finanzas
 - d. Manejo de personal
 - e. Couching
 - f. Otro _____
 - 4. ¿Al momento de escoger un curso de capacitación, que es lo primero que usted analiza? (Ordenar de mayor a menor importancia)
 - a. Renombre de la empresa
 - b. Reconocimiento del certificado por el CENESCYT
 - c. Emisión de certificados
 - d. Empresa multinacional
 - e. Recomendaciones por parte de terceros
 - f. Promociones
 - g. Precios
 - 5. ¿Al momento de escoger un curso de capacitación prefiere que los contenidos del curso se realicen de manera presencial o virtual?
 - a. Presencial
 - b. Virtual
 - 6. ¿Cuál es su disponibilidad de tiempo para poder asistir presencialmente un curso?
 - a. En las tardes de lunes a viernes
 - b. Sábados y Domingos
 - c. No tengo disponibilidad presencial
 - d. Otra ¿cúal?
 - 7. ¿Ha escuchado usted sobre el sistema de gestión SAP?
 - a. Si
 - b. No
 - 8. ¿Estaría usted interesado en realizar un curso sobre el sistema de gestión SAP?

- a. Si
 - b. No
9. ¿Por cuales motivos estaría usted interesado en realizar un curso de SAP?
- a. Por adquirir más conocimientos
 - b. Por mejorar mi perfil profesional
 - c. Mi empresa implantó SAP y tengo la necesidad de aprender
 - d. Otro ¿Cuál?
10. Un curso presencial de metodología SAP enfocado a usuario final tiene una duración de 100 horas. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este curso?
-

3.2.1.3. Focus Group

El focus group se realizará a un grupo de usuarios que ya han recibido capacitación e implementación del sistema en su empresa y quienes ya conocen sobre las verdaderas necesidades que debería cubrir un sistema complementario para una empresa y sobre las capacitaciones extras.

1. ¿Qué es lo que usted necesita en una capacitación del sistema SAP?
2. ¿Cuánto tiempo cree usted que debe durar una capacitación sobre un módulo del sistema?
3. ¿Qué características cree usted que deben tener los consultores/capacitadores?
4. ¿Qué costo debería tener?
5. ¿Busca usted capacitaciones a nivel de parametrización o solamente a nivel de usuario final?

3.3. Diseño de la Investigación Descriptiva

El sistema SAP, debido a sus altos costo de implantación y de mantenimiento, a su complejidad y sobre todo a su enfoque en integración de toda la compañía, en el país ha tenido mayor acogida por las catalogadas como empresas grandes, y son estas mismas las que hasta el día de hoy han ido implantando sistemas ERP o ISU en el país.

Según en INEC, las empresas son catalogadas como “grandes empresas” en el Ecuador cuando el volumen de sus ventas anuales son de \$5'000.001 en adelante y su el número de personas ocupadas son de 200 en adelante. (INEC, 2014)

En la página oficial de “Ecuador en cifras”, se presenta la siguiente tabla en la que se muestran los tamaños de empresas y la cantidad de las mismas, con su evolución en años.

En el 2016 podemos ver que estuvieron inscritas en el SRI 3.863 empresas a nivel nacional. (Ecuador en Cifras, 2016)

Ilustración 9 - Cantidad de empresas por tamaño

| Número de Empresas por Tamaño de Empresa | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tamaño de Empresa | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Microempresa | 671.037 | 744.829 | 774.117 | 774.613 | 763.636 |
| Pequeña empresa | 63.328 | 65.200 | 68.280 | 66.360 | 63.400 |
| Mediana empresa A | 7.130 | 7.683 | 8.206 | 8.331 | 7.703 |
| Mediana empresa B | 4.863 | 5.258 | 5.685 | 5.436 | 5.143 |
| Grande empresa | 3.554 | 3.834 | 4.106 | 4.095 | 3.863 |
| Total | 749.912 | 826.804 | 860.394 | 858.835 | 843.745 |

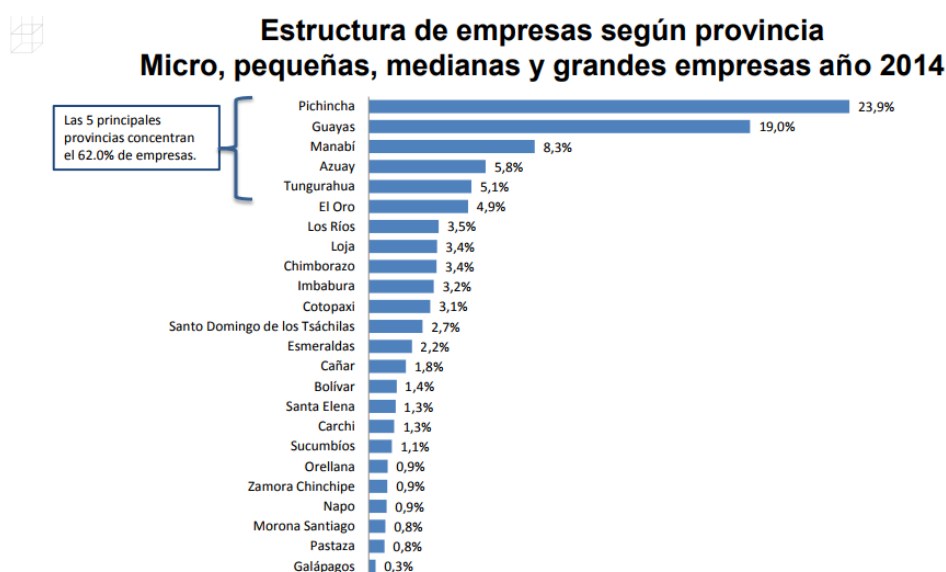
Obtenido de Ecuador en Cifras, 2016.

Considerando que al 2014, el 23% de las empresas se encontraban en Pichincha - Ecuador, como lo muestra el gráfico a continuación, y considerando que dicho porcentaje no ha variado, se puede concluir que actualmente en Pichincha existen alrededor de 889 empresas. (INEC, 2014)

100% - > 3.863 empresas

23% - > x = 888,5 empresas

Ilustración 10 - Estructura empresas según provincia



Obtenido de INEC, 2014.

Otro punto importante a considerar es la cantidad de usuarios que utilizan el sistema SAP dentro de las empresas. El sistema SAP está enfocado principalmente a personal administrativo.

Las 3.863 empresas grandes que tenemos en el país tienen un personal ocupado de alrededor de 1.119.985 personas en total (Ecuador en Cifras, 2016) de las cuales podríamos concluir que 257.599,4 trabajan en la provincia de Pichincha.

3.863 empresas -> 1.119.985 empleados

888,5 empresas -> 257.599,4 empleados.

Ilustración 11 - Personal Ocupado Vs. Tamaño empresa

| Número de personal ocupado - afiliados por Tamaño de Empresa | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Año | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
| Tamaño de Empresa | Hombres | Mujeres | Total de empleados | Hombres | Mujeres | Total de empleados | Hombres | Mujeres | Total de empleados | Hombres | Mujeres | Total de empleados | Hombres | Mujeres | Total de empleados |
| Grande empresa | 660.035 | 321.406 | 981.441 | 731.511 | 362.459 | 1.093.970 | 779.146 | 395.324 | 1.174.470 | 788.391 | 409.366 | 1.197.757 | 728.845 | 391.140 | 1.119.985 |
| Microempresa | 365.051 | 292.368 | 657.419 | 402.689 | 320.557 | 723.246 | 422.544 | 329.932 | 752.476 | 423.640 | 325.329 | 748.969 | 408.543 | 318.729 | 727.273 |
| Pequeña empresa | 353.633 | 247.681 | 601.314 | 356.830 | 255.092 | 611.922 | 363.629 | 262.484 | 626.113 | 354.417 | 255.550 | 609.967 | 334.116 | 243.413 | 577.529 |
| Mediana empresa B | 179.569 | 94.975 | 274.544 | 187.199 | 99.948 | 287.147 | 199.180 | 107.021 | 306.201 | 189.317 | 104.090 | 293.407 | 179.471 | 101.593 | 281.064 |
| Mediana empresa A | 136.806 | 75.860 | 212.666 | 141.891 | 83.606 | 225.497 | 140.916 | 89.858 | 230.774 | 145.203 | 97.417 | 242.620 | 137.501 | 94.202 | 231.703 |
| Total | 1.695.094 | 1.032.290 | 2.727.384 | 1.820.120 | 1.121.662 | 2.941.782 | 1.905.415 | 1.184.619 | 3.090.034 | 1.900.968 | 1.191.752 | 3.092.720 | 1.788.476 | 1.149.077 | 2.937.554 |

Obtenido de Ecuador en Cifras, 2016

Es importante considerar que el sistema SAP no lo utilizan todas las personas que trabajan dentro de la empresa sino únicamente el personal administrativo de la compañía, mismo que es el 10% del personal de la empresa.

En este caso en 25.759 trabajadores de la provincia de Pichincha – Ecuador que desempeñen actividades administrativas en el país.

3.4. Muestra (Tipo de muestreo) y cálculo del tamaño de la muestra

Para esta investigación de mercado se realizará el cálculo de la muestra para Población finita ya que la cantidad con la que se trabajará el universo no es demasiado extensa.

Realizar este tipo de muestreo tendrá las siguientes ventajas:

El costo de realizar este tipo de muestreo será más bajo que realizar un censo, el tiempo en el que se realizará será más corto, la precisión que se ganaría con un censo no compensa la pérdida en tiempo y dinero, que se puede alcanzar con este método de muestreo. (Morillas, 2015)

La fórmula utilizada será:

$$n = \frac{Z^2(P * Q)}{E^2 + \frac{(Z^2(P+Q))}{N}}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza deseado

P= proporción de la población con la característica deseada

Q= proporción de la población sin la característica deseada

E= nivel de error

N = tamaño de la población

Aplicando la fórmula desde la calculadora de obtención de muestras obtenemos la siguiente información. (Corporacionaem, 2017)

Margen de error: 10%

Nivel de Confianza: 99%

Tamaño de la Población: 25.759

Tamaño de la muestra: 165

3.5. Resultados de la investigación de mercado

3.5.1. Resultados Obtenidos en Entrevistas

1.5.1.1. Entrevistas realizada a persona conocedora del sistema SAP

Entrevista #1

Entrevista realizada al Ing. Carlos David Cañas Villarruel, consultor SAP FI certificado con 4 años de experiencia en implementación del sistema SAP. Y con un 1 año de experiencia como Jefe de Proyecto de mantenimiento del sistema antes mencionado en la empresa EPMPS.

Transcripción de la entrevista:

1. ¿Actualmente cómo ve usted el mercado de SAP en el Ecuador?

En mi opinión el mercado de SAP en el país está recién comenzando.

Actualmente son las empresas grandes aquellas que están implementando y trabajando con el sistema SAP, a pesar de esto veo que habrá un gran despunte en un par de años, especialmente para las empresas públicas ya que actualmente la EPMAPS (Empresa de Agua Potable del Municipio de Quito), el Ministerio de Finanzas y hasta la Empresa Eléctrica Quito ya están usando el sistema y han tenido buenos resultados con el mismo.

2. ¿Considera usted que existe un potencial desarrollo para las empresas dedicadas a la capacitación y consultoría en SAP en el Ecuador?

Como describía en la pregunta anterior, al ser las empresas más grandes del país las que están implementando SAP, todos sus actuales y futuros empleados deberán tener conocimiento sobre el sistema para poder desempeñar sus cargos de la mejor manera, para lo cual será muy necesario que se capaciten como usuarios finales y en muchos casos habrá personas que necesiten un

conocimiento más profundo del sistema para darle mantenimiento y aquí podría entrar el servicio de consultoría.

3. ¿Conoce usted empresas en el Ecuador que actualmente ofrecen un servicio similar al mencionado?

Al momento se me vienen 2 empresas: AYESA y IECISA. Que son grandes empresas que se dedican a la Consultoría.

4. ¿Qué características diferenciadoras debería tener una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en SAP en comparación con el de la competencia nacional?

- El brindar un servicio de capacitación especializada en las falencias que tenga la empresa.
- Brindar servicios puntuales o contratos pequeños para mejoras específicas
- Tener un servicio personalizado
- Enfocarse en usuarios finales y en usuarios claves

5. ¿A qué mercado debería estar enfocada una empresa dedicada a la Consultoría y Capacitación SAP en el Ecuador?

Pienso que la consultoría y la capacitación son dos temas que deben llevarse por separado. Si se va a enfocar en a consultoría es necesario enfocarse en empresas grandes, tanto públicas como privadas (es necesario considerar que los contratos de consultoría deben ir acompañados de una capacitación a sus usuarios).

Por otro lado la capacitación enfocada a usuarios finales y a usuarios claves debería ir enfocada a profesionales con conocimientos administrativos, contables e informáticos que tengan un nivel de experiencia de al menos un año en puestos similares y que tengan una capacidad de pago media-alta.

6. ¿Qué precio debería tener un curso enfocado a la capacitación de usuarios finales sobre el sistema SAP?

Tomando en cuenta que un curso enfocado a un consultor está sobre los 3000, podríamos plantear que un curso hacia un usuario final podría tener un precio de unos 1000 o 1500 dólares americanos.

7. ¿Cómo debería promocionarse una empresa dedicada a la capacitación y consultoría actualmente en el Ecuador?

Pienso que la principal forma de promoción debería mediante la interacción directa con ejecutivos de las grandes empresas, esto para la consultoría y para promocionar cursos y contratos complementarios específicos.

Mientras que para capacitaciones debería promocionarse en redes sociales, el comercio, en universidades y gremios.

Entrevista #2

La persona prefiere guardar su identidad en secreto. Es gerente de proyecto en empresa extranjera de sistema SAP. Y con 8 años de experiencia como consultor ABAP y SD (Ventas) y gerente de proyecto.

Transcripción de la entrevista:

8. ¿Actualmente cómo ve usted el mercado de SAP en el Ecuador?

En Ecuador y en general en Latinoamérica el sistema SAP está en “pañales”. Pienso que el desarrollo y la adaptación de las empresas al sistema vendrá con el tiempo como pasó en España y para esto harán falta todavía un par de años más.

9. ¿Considera usted que existe un potencial desarrollo para las empresas dedicadas a la capacitación y consultoría en SAP en el Ecuador?

Me sorprende conocer que empresas Nestlé, Coca Cola, la empresa de agua potable y hasta el Ministerio de finanzas ya tienen el sistema o están a punto de la salida en vivo. Eso ya es un gran paso para el país. Como pueden ver las empresas que mencioné anteriormente son grandes empresas, con cientos de empleados que necesitan de capacitación constante, por lo que pienso que los cursos podrán ser muy buena idea.

10. ¿Conoce usted empresas en el Ecuador que actualmente ofrecen un servicio similar al mencionado?

Si, conozco de una empresa nacional, que no recuerdo el nombre que se dedica únicamente a la capacitación y a dar el servicio de implantación de BW y BI. Además se de 2 multinacionales españolas que trabajan implementando el sistema.

11. ¿Qué características diferenciadoras debería tener una empresa dedicada a la consultoría y capacitación en SAP en comparación con el de la competencia nacional?

- Ofrecer contratos pequeños de complementarios
- Ofrecer capacitaciones sobre diferentes módulos.

12. ¿A qué mercado debería estar enfocada una empresa dedicada a la Consultoría y Capacitación SAP en el Ecuador?

A grandes empresas y a reclutar estudiantes universitarios.

13. ¿Qué precio debería tener un curso enfocado a la capacitación de usuarios finales sobre el sistema SAP?

Los cursos que tengo conocimiento en Colombia, que es un mercado similar al de este país, se encuentran entre \$2000 y \$3000.

14. ¿Cómo debería promocionarse una empresa dedicada a la capacitación y consultoría actualmente en el Ecuador?

Para que pueda darse a conocer sería adecuado ganar concursos de participación, en redes sociales y revistas de negocios.

1.5.1.2. Entrevistas realizadas a experto en Marketing

Entrevista #1

Entrevista realizada a la Ing. Rocío Izurieta, ingeniera en mercadeo con 10 años de experiencia en Publicidad, Diseño gráfico y Marketing. Actualmente se desempeña como encargada del departamento de Marketing en la empresa DANEC S.A.

Transcripción de la entrevista:

1. ¿Cómo puede una empresa enfocarse adecuadamente a un segmento de mercado?

La clave de cualquier empresa o negocio está en el enfoque de su mercado objetivo. La especialización en un segmento de mercado permite crear productos o servicios, que satisfagan una necesidad del consumidor y por tanto, va generar los mejores resultados en la venta. Es importante que la empresa conozca de la forma más detallada cómo es el cliente al que se está dirigiendo, quienes son, qué edad tienen, qué les gusta, cuáles son sus hobbies, qué hacen en su tiempo libre, cómo piensan, etc. Mientras más se sepa de ellos, es más fácil crear servicios enfocados y concretos. Esta información se puede conseguir con estudios de mercado, análisis realizados con la observación, encuestas, perfiles.

2. ¿Cómo hacen las empresas para posicionar sus productos o servicios en el mercado Ecuatoriano?

Al conocer con exactitud, al cliente, a quién va dirigido el producto o servicio, se plantea una estrategia específica para posicionar el producto. En los últimos años a crecido en gran escala, las redes sociales, sin embargo, todo depende del producto, del cliente, de los objetivos y de la estrategia planteada.

3. ¿Cuáles son los principales factores que una empresa nueva debe considerar para hacerse conocer en el mercado?

La empresa nueva debe considerar principalmente, su misión, visión, sus objetivos, sus metas, saber hacia dónde quiere llegar y cuáles son las herramientas que va utilizar para ello. Es importante posicionar la marca o la imagen de la empresa bajo un parámetro sencillo y de fácil recordación.

4. ¿Actualmente que medios debe utilizar una empresa para poder llegar de mejor manera al cliente?

Las redes sociales están revolucionando el mercado, se puede llegar mejor, con mensaje específico y al segmento de mercado especializado. Los medios masivos también son importantes, material de exhibición, POP, etc. todo depende de la estrategia, del producto y del grupo objetivo.

5. ¿Qué importancia han adquirido las redes sociales para influir en cliente al momento de tomar una decisión?

Las redes sociales tienen actualmente un gran impacto para influir en el cliente, han logrado revolucionar la forma de comunicarse, relacionarse, además de impulsar el mercadeo y la publicidad de las empresas. Este es el medio en que los clientes están más en contacto y es más fácil influenciar en su decisión de compra.

Entrevista #2

Entrevista realizada a la Ingeniera Tamara Erazo, docente con 8 años de experiencia en el marketing de servicios y en la comunicación organizacional en el país.

Transcripción de la entrevista:

1. ¿Cómo puede una empresa enfocarse adecuadamente a un segmento de mercado?

Principalmente toda empresa DEBE enfocarse en un segmento de mercado. Más que ser una opción es una condición dada a nivel de competencia. Es preferible que se conozca bien al cliente para darle una propuesta de valor más dirigida y específica y no desperdiciar recursos enviando o haciendo actividades que no van a determinado segmento.

Se puede utilizar herramientas como los estudios de mercado, conocimiento la naturaleza del negocio, en este caso al ser un B2B es necesario utilizar bases de segmentación apropiadas para la industria como por ejemplo tamaño de empresas, número de empleados, enfoque de la compañía, técnicas de segmentación filmográficas y además datos demográficos y conductuales para clasificar y enfocarse en el segmento que sea mas atractivo para el dueño de la empresa.

2. ¿Cómo hacen las empresas para posicionar sus productos o servicios en el mercado Ecuatoriano?

Depende mucho del presupuesto que tengan asignados, pero básicamente para el tipo de servicios que tu propones se utiliza muchísimo es una buena fuerza de ventas y una buena capacitación de los ejecutivos que prestan el servicio para que sepan hacer las visitas apropiadas a los posibles clientes y de esta manera generar imagen, dejar trípticos de la empresa consultora para hacerse conocer. El posicionamiento es un recurso a largo plazo que se lo gana gracias a la reputación, trayectoria y la experiencia que va teniendo la empresa y este es uno de los elementos más demorados y depende de las experiencias que uno va dejando en los clientes y en lo que ellos hablan de la empresa. El posicionamiento siempre será en mediano y largo plazo.

3. ¿Cuáles son los principales factores que una empresa nueva debe considerar para hacerse conocer en el mercado?

Esto implica mucha promoción y publicidad. Llamamos publicidad no solamente al hecho de estar en un medio de comunicación sino también a las relaciones públicas que se pueden hacer, al contacto directo que se puede hacer a través de mails, o a través de invitaciones o visitas personales directamente hacia los clientes, obviamente las redes sociales. Pero para el tema de consultoría y de servicios especializados de capacitación lo mas conveniente aquí serían las visitas y las muestras, quizás una pequeña capacitación gratuita de una hora, y una vez que el cliente ya les conozca se podría dar una propuesta mucho mas grande y basada en las necesidades de la empresa, para que puedan saber quiénes son los capacitadores que tipo de innovación tienen.

En este punto lo que más contará también es la trayectoria y trasladar adecuadamente la misión y la visión hacia los clientes.

Videos institucionales, canales en youtube con capacitaciones cortas que puedan mostrar el concepto que se está manejando como empresa nueva.

4. ¿Actualmente que medios debe utilizar una empresa para poder llegar de mejor manera al cliente?

Una empresa nueva debe utilizar los medios que tus clientes están constantemente utilizando. Debería sin duda tener una página web, un blog, canal en youtube, lo que ayudará a darse a conocer.

La imagen corporativa bien manejada debe partir siempre de un análisis de conocimiento de clientes.

5. ¿Qué importancia han adquirido las redes sociales para influir en cliente al momento de tomar una decisión?

Las redes sociales son las mas rápidas y eficaces, pero es necesario hacer un análisis del socialmedia que estas compañías están utilizando ya que no es lo mismo que utilizar comunicación con usuarios finales que la comunicación con el director de una compañía.

Es necesario tener un buen manejar de redes que tenga experiencia en el contacto B2B.

1.5.1.3 Entrevista realizada a Gerente General empresa B4SAP

Entrevista

La entrevista fue realizada al Ing. Byron Andrade Actual Gerente de la empresa B4SAP.

Transcripción de la entrevista:

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

Hemos ingresando en el mercado ecuatoriano con nuevos conceptos, servicios y soluciones tecnológicos que aportan valor a empresas e instituciones públicas; es así, que nuestra área de Consultoría y Outsourcing, se está enfocando en implementaciones y soporte de ERP - SAP, principalmente en la ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil y Manta.

Adicionalmente se están generando alianzas estratégicas con empresas Multinacionales, para que a través de la consorcios podamos competir y entregar toda la gama de servicios al mercado ecuatoriano.

Por otro parte, las elevadas capacidades del personal de B4SAP, han permitido abrir el mercado en formaciones de usuarios; de esta forma, brindamos a las empresas e instituciones públicas un mercado laboral con altas ventajas competitivas.

Es así que estamos firmando importantes acuerdos y convenios con las diferentes Cámaras, Colegios, Gremios, Universidades para ofrecer nuestros servicios de capacitaciones al mercado ecuatoriano.

2. ¿En qué tiempo se prevé que la empresa empiece con su funcionamiento?

La empresa se encuentra en funcionamiento desde julio del presente año

3. ¿Qué productos/servicios ofrece u ofrecerá la empresa?

Capacitación SAP

Nuestros diplomados para empresas y particulares en los módulos de:

FI finanzas

MM compras y almacén

SD ventas y distribución

QM calidad

Consultoría SAP

Implementación de proyectos en diversos sectores, para desarrollar estrategias eficientes y oportunas según la necesidad del negocio, con acompañamiento permanente tanto a gerentes de proyecto, como consultores y usuarios.

Reingeniería de procesos (BPM)

Brindamos asesoría y capacitación en análisis de los flujos de negocio para determinar oportunidades de mejora que ayuden a optimizar de forma eficiente los procesos internos de la organización, aplicando la metodología Business Process Management (BPM).

Administración de proyectos

Brindamos soporte a los proyectos, apoyando a los equipos de implementación, gerentes de proyecto y consultores funcionales en el uso, aplicación y ejecución de metodologías ASAP y Activate para SAP onpremise y S/4 Hana.

HeadHunter

Seremos un aliado en la búsqueda eficiente de consultores en Ecuador y Latinoamérica, garantizando a nuestros clientes la consecución de consultores con perfiles profesionales destacados, todo ello según las necesidades y requerimientos de cada proyecto.

4. ¿Cuáles son los precios establecidos por curso?

Varían por módulo y si es presencial o virtual.

También se realizan capacitaciones puntuales solicitadas sobre un ERP implementado, estas tienen un costo diferente a convenir con nuestros clientes.

Actualmente nos encontramos con valores entre 1.500 y 2.200

5. ¿Cómo se promociona y se hace conocer actualmente la empresa?

Estrategias de Mercadotecnia, redes sociales; estamos entrando en cooperación con Gremios y Universidades para difundir capacitaciones.

6. ¿A qué mercado están enfocados sus cursos?

Universitarios

Profesionales en manejo de Sistema SAP

Profesionales que no conozcan del sistema ERP SAP

Empresas del sector público y privado

7. ¿Cómo se relaciona la empresa B4SAP – Ecuador con sus empresas partner en Colombia y Mexico?

La relación de B4SAP – Ecuador con B4SAP - México, ya que es el proveedor de los ambientes de trabajo en la herramienta SAP. Con B4SAP - Colombia se definió que sea el proveedor de consultores sino existen dichos profesionales en Ecuador. Adicionalmente los lineamientos de Mercadotecnia y Marca son definidos desde Colombia.

8. ¿Cómo va a funcionar la empresa a nivel de personal?

El giro de este negocio radica en la consultoría; por lo cual el tipo de contrataciones será por proyecto a ejecutar. Este tipo de personal se manejará a través de facturación no será contratado y su número varía dependiendo de cada proyecto y cada etapa del

mismo. Personal de planta será un BASIS, un programador ABAP para conexiones con México y Colombia, personal administrativo – financiero y ventas

9. ¿Qué recursos (tecnología, materia prima) son necesarios para que la empresa empiece a funcionar?

La empresa tiene sus oficinas propias en la Av. Orellana y 10 de Agosto, Edificio Orellana Octavo Piso Oficina 81.

El core de este negocio, es mantener un servidor y sus licencias que deben ser proveídas por SAP Alemania; como he mencionado la empresa proveedora de los ambientes de trabajo de la Herramienta SAP es México, así como su licencia, por lo que actualmente se trabaja en obtener clientes para poder dar cualquiera de nuestros servicios mencionados. Los manuales de capacitaciones los manejamos cada país; si las empresas necesitan aspectos puntuales se debe realizar un análisis previo para poder realizar capacitaciones sobre sus parametrizaciones.

Conocimiento del mercado

10. ¿Actualmente cómo ve usted el mercado de SAP?

Ecuador es un país en explotación de los sistemas ERP, el mercado debe ir conociendo la herramienta y nuestra marca se ira posesionando a través del tiempo.

11. ¿Conoce usted que empresas actualmente ofrecen un servicio similar al suyo?

Existen empresas como Sonda del Ecuador, MQA, Ayesa, IBM, IECISA

12. ¿Qué características diferenciadoras tiene su producto en comparación con el de la competencia nacional?

Actualmente no existen empresas que brinden:

- Capacitaciones a usuarios finales
- Administración de proyectos tecnológicos
- HeadHunter

13. ¿Qué le motivó a querer establecer la empresa en el país?

Es un mercado en crecimiento y se tiene muchas oportunidades de alianzas y crecimiento

14. ¿Los precios de los cursos que usted ofrece son competitivos en el mercado?

Los diplomados a usuarios finales, no existen en nuestro país, nuestros precios referenciales se adaptan a brindar a nuestros clientes un valor agregado importante a para que puedan competir en el mercado laboral.

15. ¿Ve usted un potencial desarrollo para las empresas dedicadas a la capacitación en SAP?

Si, Ecuador está cambiando a las necesidades mundiales de la tecnología y los profesionales deben constantemente actualizar sus conocimientos en este mundo tan competitivo.

16. ¿Cómo está preparada la empresa para enfrentar la constante actualización tecnológica?

En un nuevo mercado globalizado debemos competir constantemente; por este motivo conjuntamente con nuestras asociadas (México y Colombia), hemos apostado por la investigación e innovación que sería una garantía de éxito. Colombia mantiene actualmente el área de línea de investigación, esta se encuentra encargada de conocer cuáles son los nuevos productos e innovación que existe en el mercado mundial. Se realiza un foro mensual en el cual se comparte entre México, Ecuador y Colombia los constantes cambios y exigencias de los clientes en cada país y los mejores aportes a nivel internacional.

1.5.1.4. Conclusiones de las entrevistas

Según las entrevistas realizadas podemos determinar que la empresa B4SAP actualmente se encuentra generando alianzas con empresas multinacionales, cámaras, colegios, gremios y universidades que se encuentren interesadas en los diferentes servicios que ofrece la empresa. A pesar de que la empresa se encuentra constituida y en funcionamiento desde julio del 2017, todavía se encuentra en la etapa previa a la ejecución del servicio.

Además podemos determinar que la empresa B4SAP desearía que su mercado esté conformado de: estudiantes universitarios, profesionales en manejo de Sistema SAP, profesionales que no conozcan del sistema ERP SAP y empresas del sector público y privado, además se consideran una empresa innovadora por haber ingresado al mercado ecuatoriano con nuevos conceptos, servicios y soluciones tecnológicas que aportan valor a empresas e instituciones públicas.

De acuerdo a la opinión de los expertos en SAP se considera que el mercado ecuatoriano sobre esta tecnología recién está comenzando y son únicamente las empresas más grandes del país las que están implantando o ya cuentan con el sistema, por lo cual se puede considerar como una gran oportunidad el de ofrecer los servicios de consultoría y capacitación a las mismas, además de ofrecer capacitaciones a usuarios en general que podrán en un futuro aplicar a dichas empresas.

Por otro lado al existir muy pocas empresas dedicadas a esto por lo que posicionarse como empresa, que ya tiene un recorrido en otros países será más sencillo considerando que para tener un mayor éxito se deberían considerar factores diferenciadores como el de brindar un servicio de capacitación especializada en las falencias que tenga la empresa, ofrecer servicios puntuales o contratos pequeños para mejoras específicas, dar un servicio personalizado, o enfocarse en usuarios finales y en usuarios claves.

Para esto los expertos en marketing proponen que es necesario utilizar herramientas como los estudios de mercado, el análisis del tamaño de empresas, número de empleados, enfoque de la compañía, técnicas de segmentación filmográfica y además datos demográficos y conductuales para clasificar y enfocarse en el segmento que sea

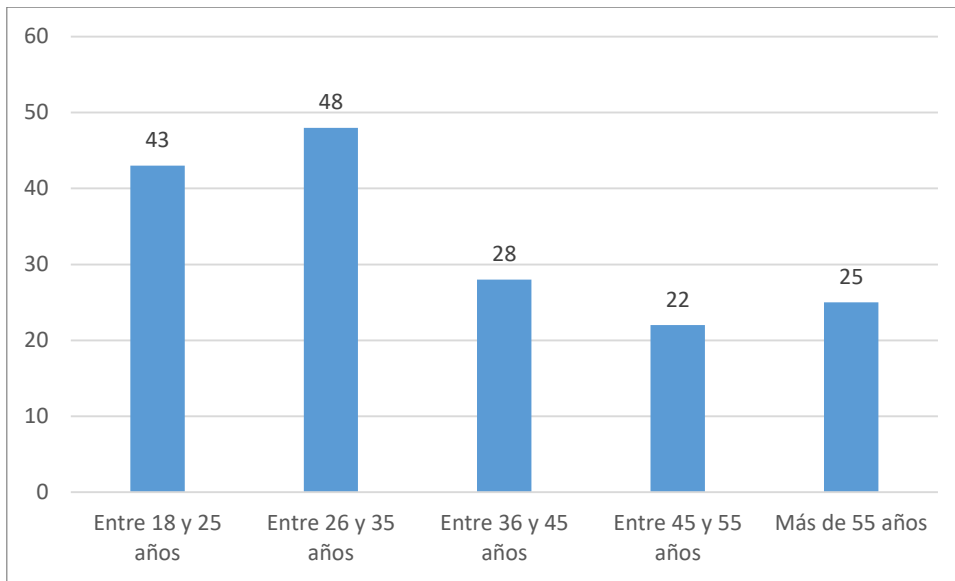
más atractivo para el dueño de la empresa, Además la empresa nueva debe establecer, su misión, visión, objetivos, metas, saber hacia dónde quiere llegar y cuáles son las herramientas que va utilizar para ello. Es importante posicionar la marca o la imagen de la empresa bajo un parámetro sencillo y de fácil recordación, para lo cual se establecerá una propuesta sobre estos temas en el siguiente capítulo.

3.5.2. Resultados Obtenidos en Encuestas

Las encuestas fueron realizadas a la muestra establecida en puntos anteriores mediante el programa informático de Google Drive – Cuestionarios, obteniéndose los siguientes resultados por pregunta:

Pregunta 1:

Ilustración 12 - Pregunta 1



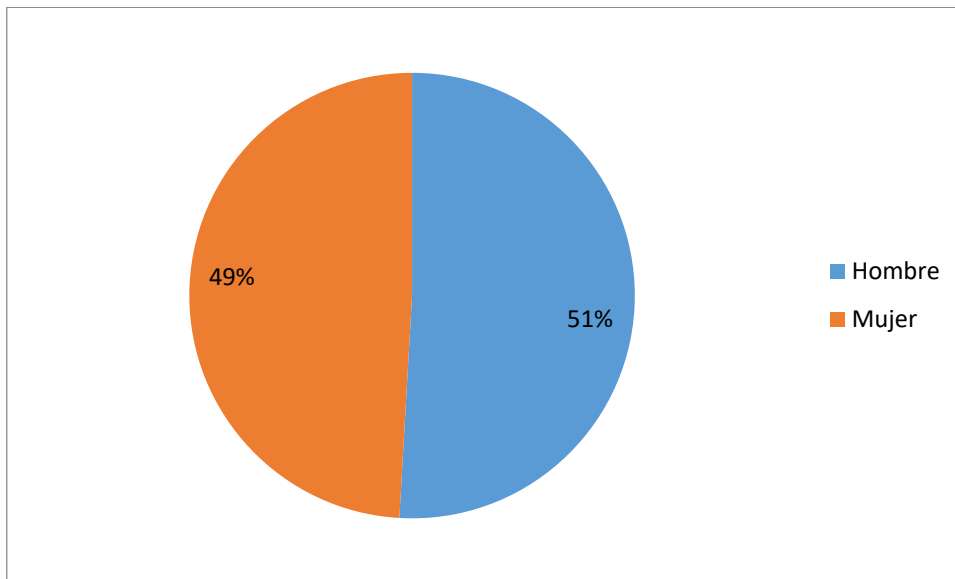
Realizado por el autor.

Conclusión pregunta 1:

Se obtienen 166 respuestas en las que se mantienen equilibrados los diferentes segmentos a los que se aplicaron las encuestas. Esto se realizó para poder obtener resultado reales que nos faciliten la toma de decisiones.

Pregunta 2:

Ilustración 13 - Pregunta 2



Realizado por el Autor.

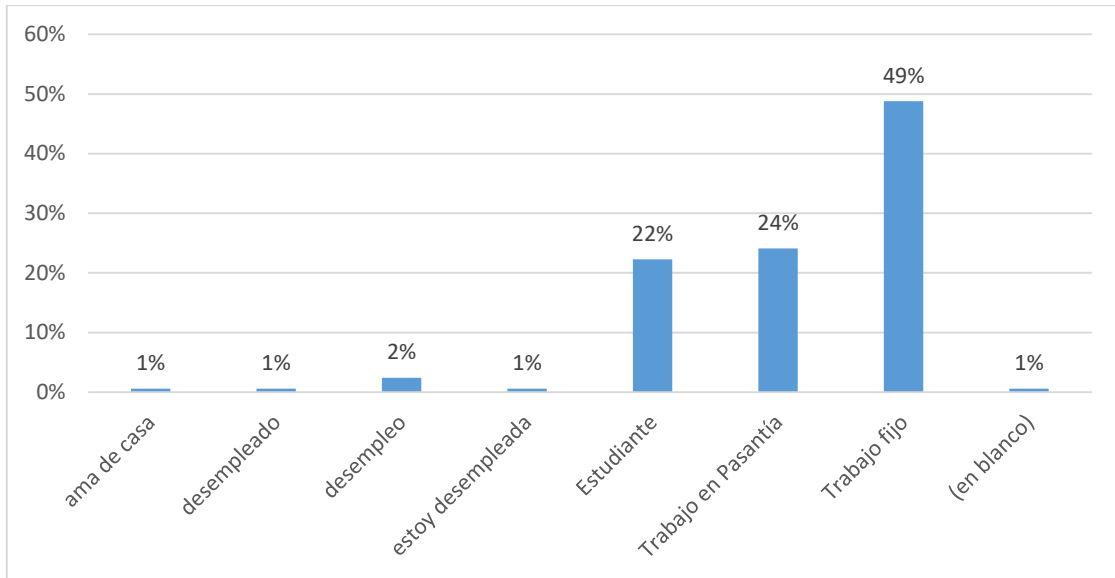
Conclusión pregunta 2:

Se obtienen 165 respuestas en las que se define el 49% como Mujeres y 51% como hombres. Como podemos observar tenemos una pequeña desviación hacia que las respuestas obtenidas fueron en su mayoría dadas por hombres.

Pregunta 3:

¿Cuál es su ocupación actualmente?

Ilustración 14 - Pregunta 3



Realizado por el Autor

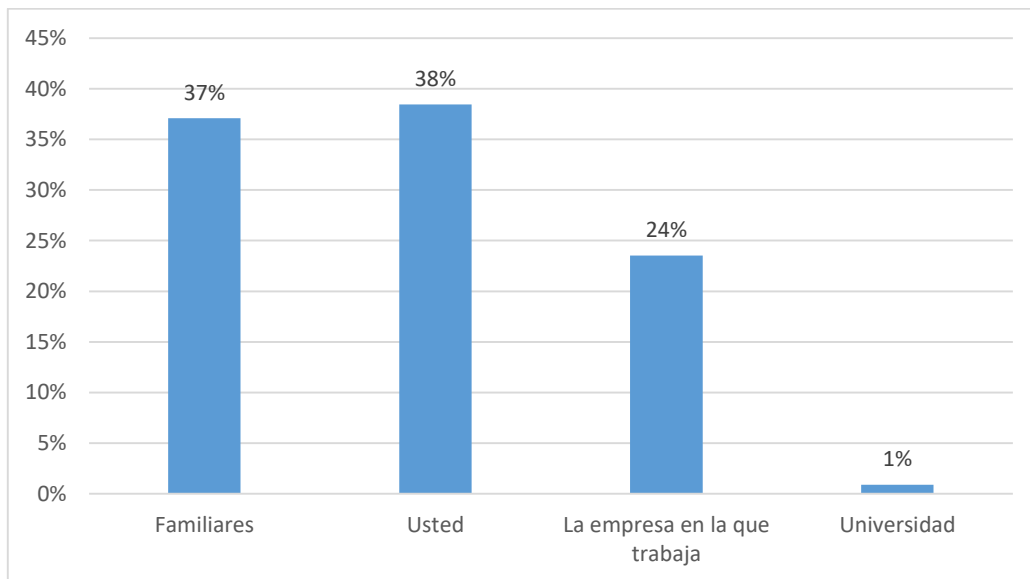
Conclusión pregunta 3:

Se obtienen 166 respuestas obteniendo que la mayoría de los encuestados, específicamente el 49% está en un trabajo fijo, seguido por el 24% de encuestados que se encuentran trabajando en pasantía y un 22% que se encuentran estudiando la universidad. Finalmente se obtuvo un 4 % de personas desempleadas, 1% de personas dedicadas a las actividades del hogar y un 1% de personas que respondieron en blanco.

Pregunta 4:

Cuando usted ha accedido a cursos de capacitación informática, ¿Quién ha costeado esos cursos?

Ilustración 15 - Pregunta 4



Realizado por el Autor.

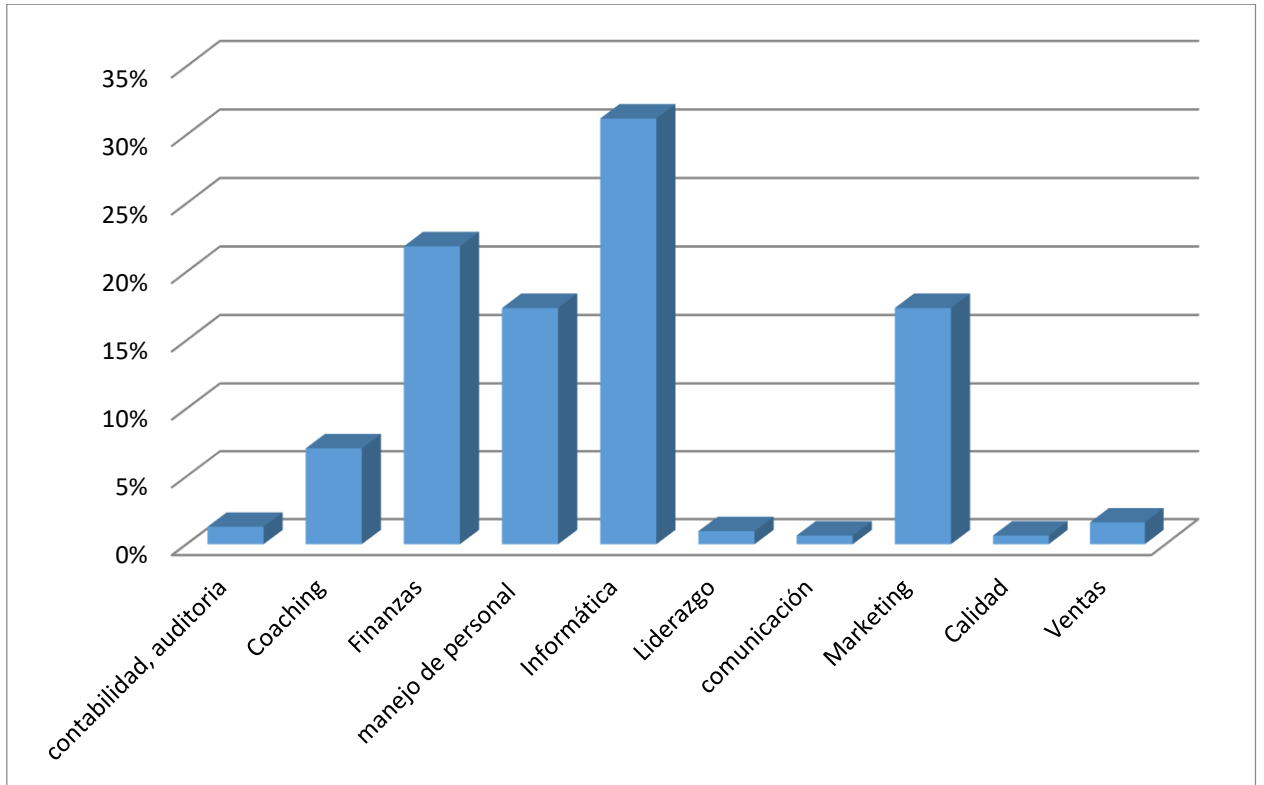
Conclusión pregunta 4:

Se obtienen 166 respuestas de las cuales el 38% de los encuestados nos dicen que los mismos encuestados son los que se han pagado los cursos, seguidos muy de cerca por el 37% de aquellos a quienes han pagado familiares dichos cursos. En tercer lugar, con un 24% tenemos a aquellos quienes las empresas en las que trabajan han pagado las capacitaciones y finalmente un 1% en que la universidad ha pagado algún curso de capacitación.

Pregunta 5:

¿Al momento de contratar un curso de capacitación cuales son las temáticas que le parecen que pueden aportar más al mejoramiento de su perfil profesional?

Ilustración 16 - Pregunta 5



Realizado por el Autor

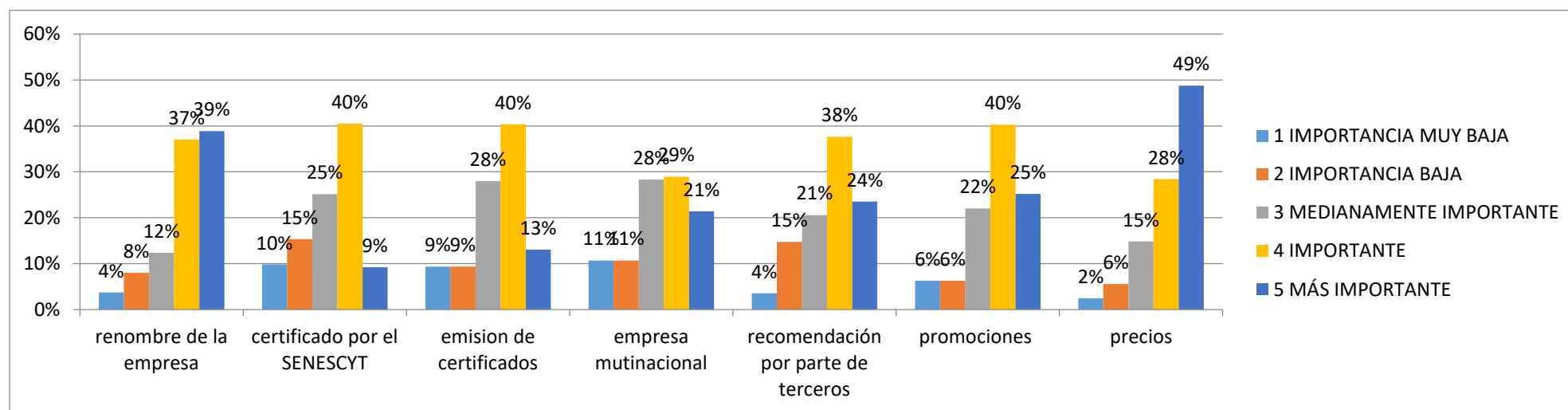
Conclusión pregunta 5:

Se obtienen 166 respuestas de las cuales el 31% consideran a los cursos que aportan en mayor parte al mejoramiento del perfil profesional son los cursos de informática, seguidos del 22% que piensan que son los cursos de finanzas, seguidos con un 17% los cursos de manejo de personal y marketing, un 7% son aquellas que consideran los cursos de coaching, con un 2% los cursos de ventas y un 1% cursos de contabilidad, liderazgo, comunicación y calidad.

Pregunta 6:

¿Al momento de escoger un curso de capacitación, que es lo primero que usted analiza? (Ordenar de mayor a menor importancia siendo 5 el MÁS IMPORTANTE y 1 el MENOS importante)

Ilustración 17 - Pregunta 6



Realizado por el Autor

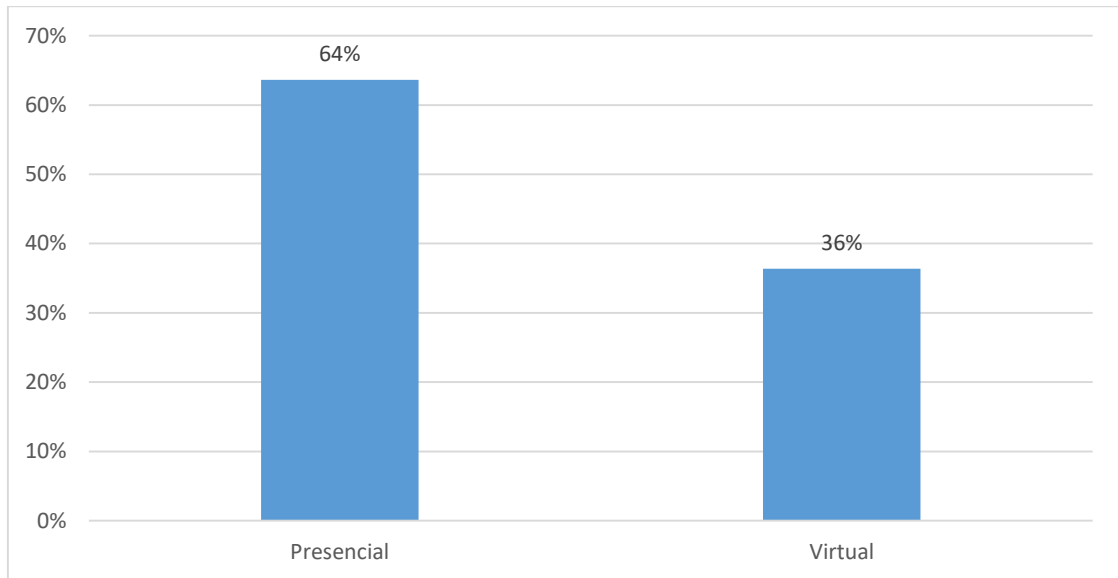
Conclusión pregunta 6:

De acuerdo a los 166 encuestados, se concluye que dentro de los factores MÁS IMPORTANTES con el 49% considera se ubica el precio del curso seguido por el renombre de la empresa que se ubica con el 39%. De los factores IMPORTANTES tenemos a las Promociones, la emisión de certificados y que los certificados sean aprobados por el SENEKYT con 40%. En los factores MEDIANAMENTE IMPORTANTES tenemos la emisión de certificados, y que los certificados sean aprobados por el SENEKYT con un 28% y 25% respectivamente. Los factores con importancia baja son con un 15% la recomendación por parte de terceros y que los certificados sean aprobados por el SENEKYT. Finalmente los factores con importancia BAJA están que los certificados sean aprobados por el SENEKYT con un 10% y que la empresa sea multinacional con un 11%.

Pregunta 7:

¿Al momento de escoger un curso de capacitación prefiere que los contenidos del curso se realicen de manera presencial o virtual?

Ilustración 18 - Pregunta 7



Realizado por el Autor.

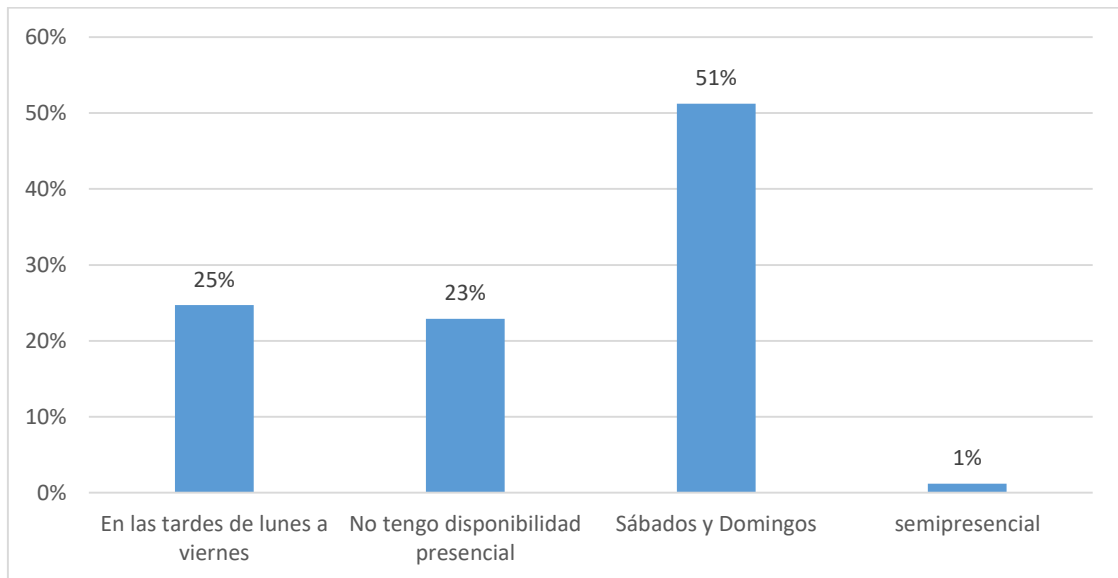
Conclusión pregunta 7:

Se obtienen 166 respuestas de las cuales el 64% de los encuestados prefieren un curso presencial, mientras que un 36% prefiere un curso virtual.

Pregunta 8:

¿Cuál es su disponibilidad de tiempo para poder asistir presencialmente un curso?

Ilustración 19 - Pregunta 8



Realizado por el Autor

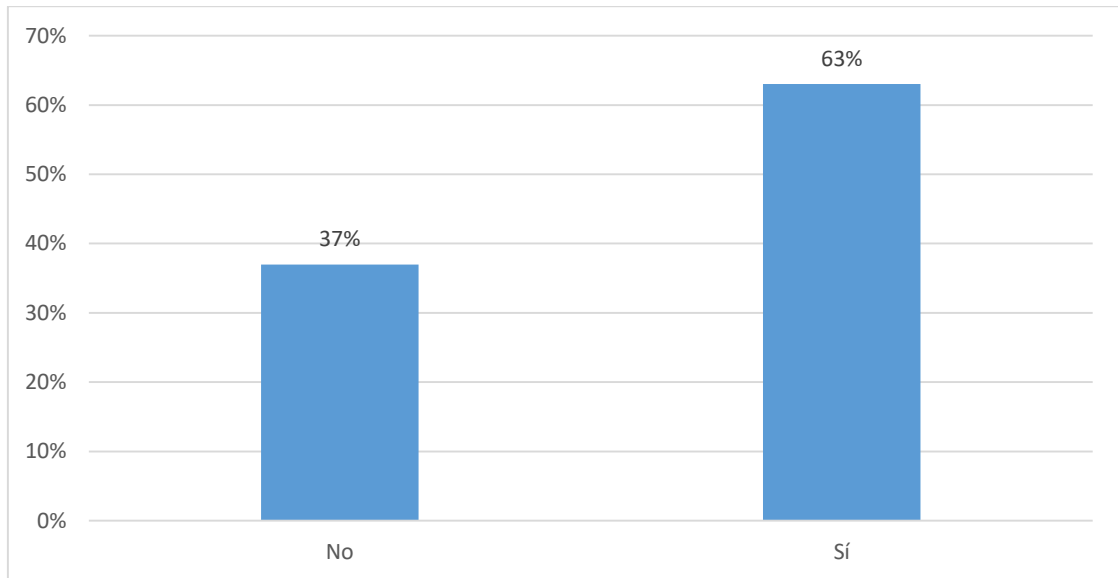
Conclusión pregunta 8:

Se obtienen 166 respuestas de las cuales el 51% de los encuestados comentan que preferirían tener las capacitaciones los sábados y domingos, seguido de un 25% en las que comentan que preferirían tener en las tardes de lunes a viernes, en tercer lugar tener a las personas que no tienen disponibilidad, con un 23% y en cuarto lugar con un 1% de personas que nos comentan que podría ser otra opción los cursos semipresenciales.

Pregunta 9:

¿Ha escuchado usted sobre el sistema de gestión SAP? Si su respuesta es NO, puede terminar aquí la encuesta.

Ilustración 20 - Pregunta 9



Realizado por el Autor

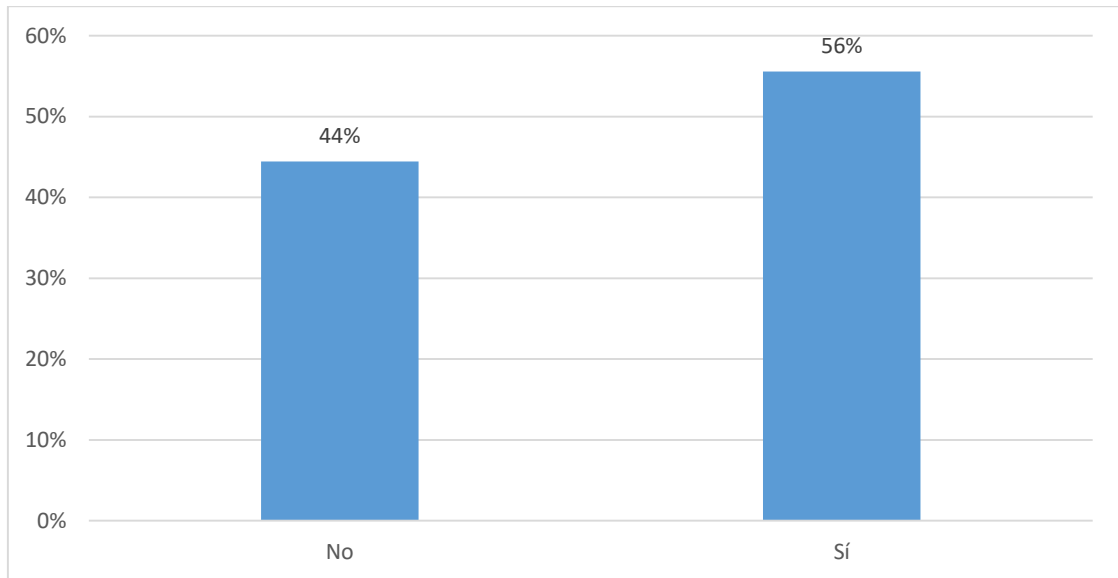
Conclusión pregunta 9:

Se obtienen 166 respuestas de las cuales un 63% de las personas encuestadas comentan que sí han escuchado hablar sobre el sistema de gestión SAP. Y un 37% responden No han escuchado hablar sobre el mismo.

Pregunta 10:

¿Estaría usted interesado en realizar un curso sobre el sistema de gestión SAP? Si su respuesta es NO, por favor no siga con las siguientes preguntas.

Ilustración 21 - Pregunta 10



Realizado por el Autor

Conclusión pregunta 10:

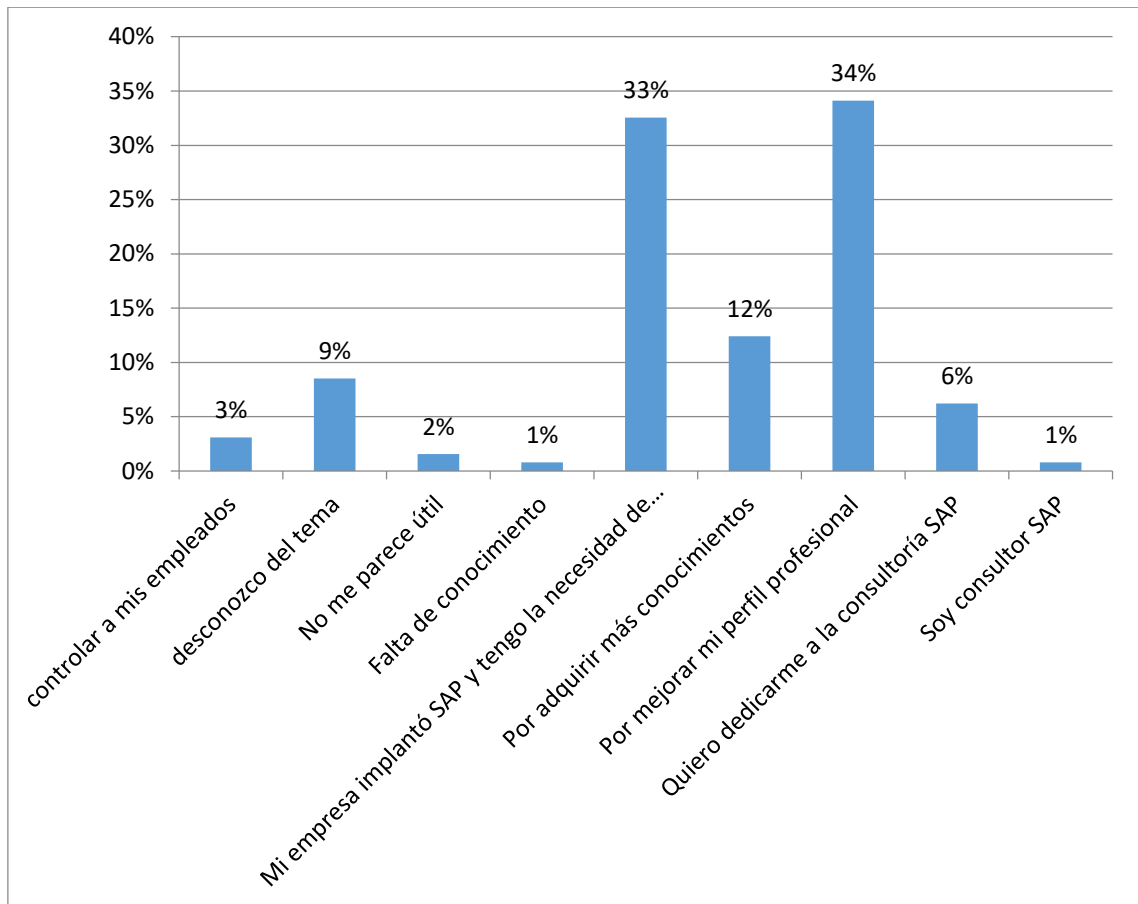
De las 166 respuestas que se obtuvieron en la pregunta anterior, se obtienen 153 respuestas para esta pregunta.

Aparte de las personas que SI han escuchado sobre el sistema de gestión SAP (104 personas de la presunta anterior) se obtuvieron 49 respuestas adicionales que favorecen a la obtención de un resultado más adecuado. Obteniendo 56% de personas que Si están interesadas en un curso sobre la gestión SAP y un 44% de personas que NO están interesadas.

Pregunta 11:

¿Por cuales motivos estaría usted interesado en realizar un curso de SAP?

Ilustración 22 - Pregunta 11



Realizado por el Autor

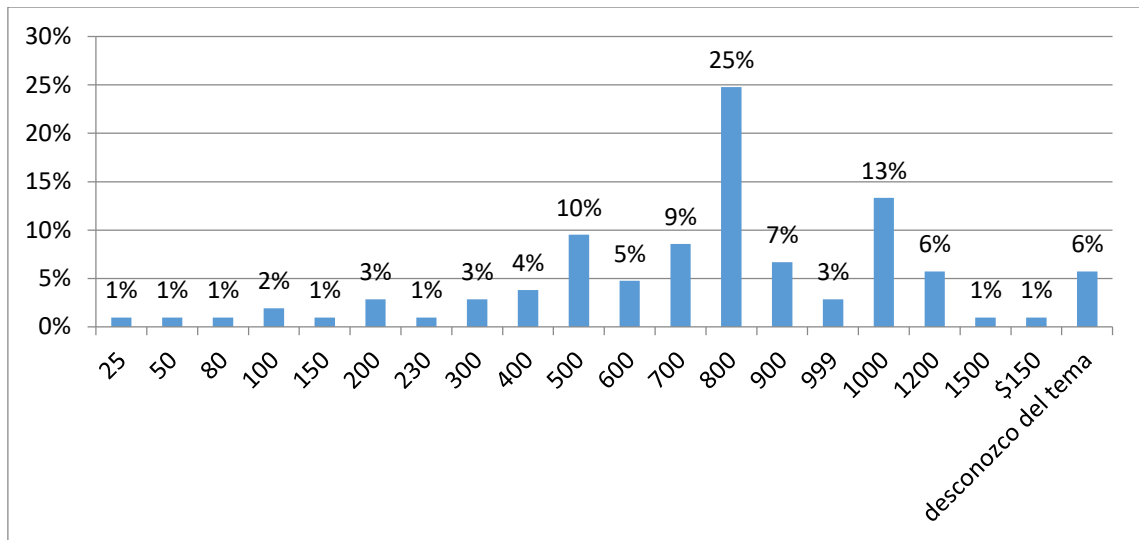
Conclusión pregunta 11:

De las personas interesadas en realizar un curso sobre el sistema SAP (en la pregunta anterior) un 41,9% desearían realizarlo por mejorar su perfil profesional, seguido de un 39% debido a que la empresa en la que trabajan implantó SAP y es necesario aprender, en tercer lugar un 16,2% estaría interesado por adquirir más conocimientos, un 7,6% de personas indicaron que quisieran dedicarse a la consultoría SAP al cual se suma un 1% que dice que ya se dedica a la consultoría y un 1% que quiere obtener la certificación lo que demuestra que son personas que ya conocen el sistema en una profundidad mayor al de un usuario final. Finalmente hay un 4% que dicen que necesitan aprender debido a que quieren dirigir adecuadamente, supervisar, dar mantenimiento al sistema.

Pregunta 12:

Un curso presencial de metodología SAP enfocado a usuario final tiene una duración de 100 horas. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este curso?

Ilustración 23 - Pregunta 12



Realizado por el Autor

Conclusión pregunta 12:

De las personas encuestadas se obtiene un 25% que responden que pagarían un total de \$800 por curso, seguido un 13% que pagarían \$1000 como valor máximo y un 10% que pagarían \$500.

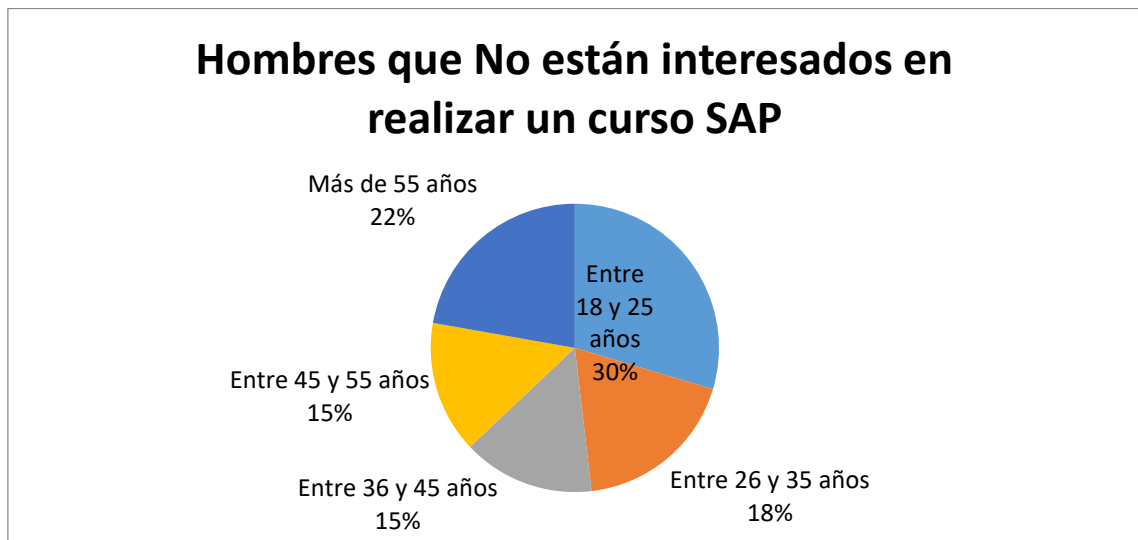
3.5.3. Resultados Adicionales

Utilizando herramientas informáticas como son las tablas dinámicas se realiza la interrelación de las variables para obtener resultados que faciliten la toma de decisiones.

A continuación se presentan dichos análisis:

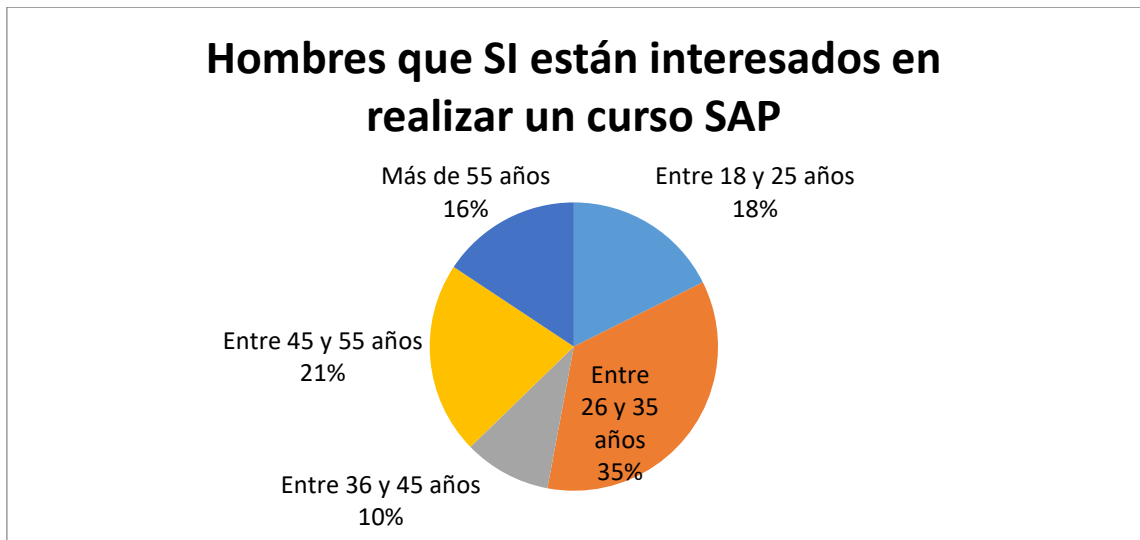
Hombres y Mujeres interesadas en seguir un curso SAP por Edad

Ilustración 24 - Hombres y Mujeres NO interesados en seguir un curso de SAP por Edad



Realizado por el Autor.

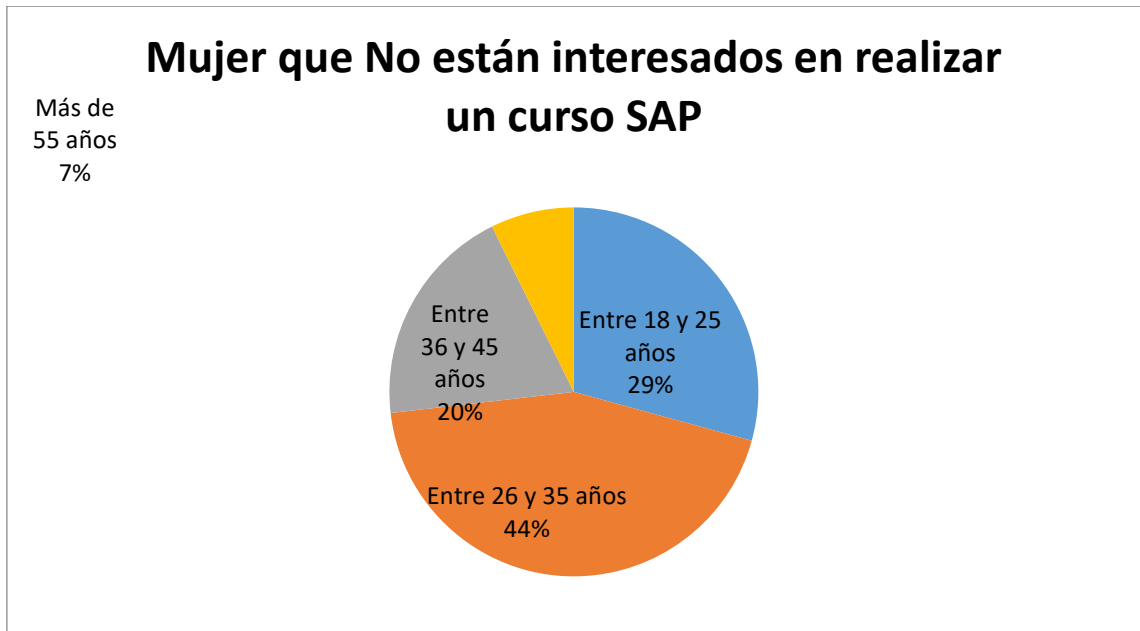
Ilustración 25 - Hombres Si interesados en realizar curso SAP



Realizado por el Autor

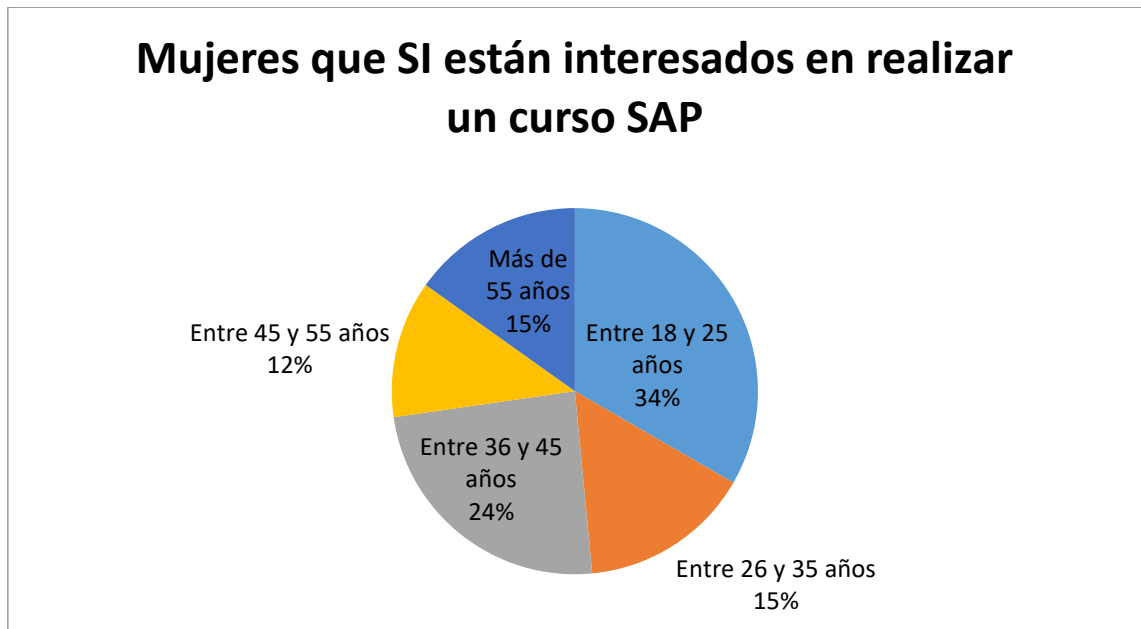
Como podemos observar la mayor cantidad de hombres que NO están interesados en seguir un curso de SAP son aquellos que están en el rango de 18 a 25 años, mientras que los que si están interesados en cursarlo son los hombres de entre 26 y 35 años con un 35%

Ilustración 26 - Mujeres No interesados en realizar un curso SAP



Realizado por el Autor

Ilustración 27 - Mujeres SI interesadas en realizar curso SAP

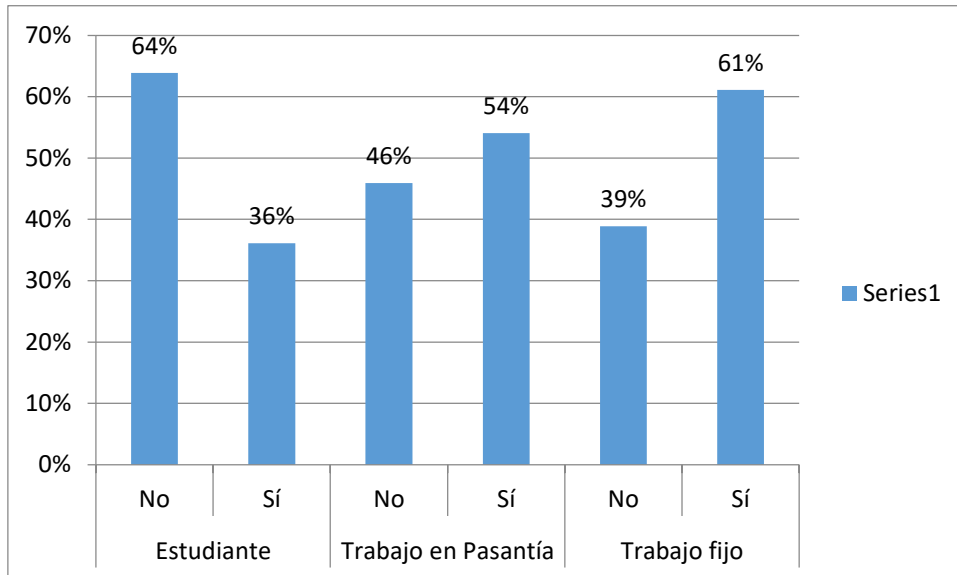


Realizado por el Autor

Por otro lado las mujeres que no están interesadas en seguir un curso SAP son aquellas que están en el rango de edades de 26 y 35 años con un 44%, mientras que las que SI están interesadas en cursar el curso son aquellas que están entre 18 y 25 años con un 34%.

Ocupación vs. Interesados en seguir un curso SAP

Ilustración 28 - Ocupación Vs Interesados en seguir un curso SAP

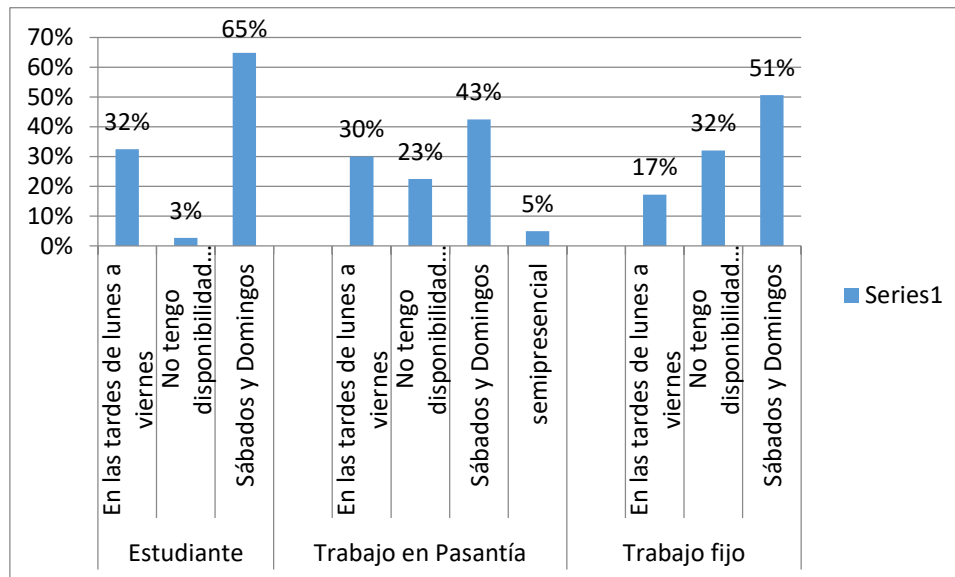


Realizado por el Autor

Como se puede observar en el gráfico se puede ver que los grupos interesados en realizar un curso de SAP son aquellas personas que se encuentran realizando un trabajo fijo con un 61% y aquellos que se encuentran realizando una pasantía con un 54%. Por lo que es importante poner atención especial a estos dos grupos el momento de realizar la definición del mercado objetivo.

Ocupación vs. Disponibilidad de tiempo

Ilustración 29 - Ocupación vs. Disponibilidad de tiempo

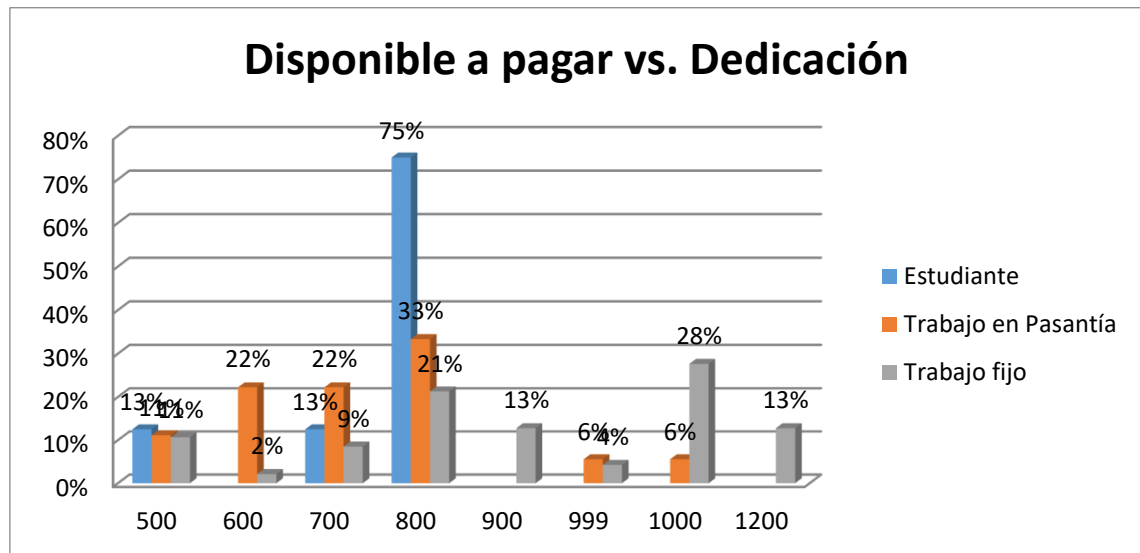


Realizado por el Autor

Como podemos ver en el gráfico los estudiantes tienen disponibilidad Sábados y Domingos con un 65% y con un 32% en las tardes de lunes a viernes, por otro lado las personas que trabajan en pasantía proponen en mayor cantidad que los cursos se realicen los sábados y domingos con un 43%, aunque existe un 23% que es un valor significativo diciendo que no tiene disponibilidad presencial, mientras que las personas que tienen un trabajo fijo un 51% propone que se realicen los sábados y domingos y un 32% comenta que no tiene disponibilidad por lo que sería adecuado tomar en cuenta la realización de cursos los fines de semana y abrir una gama en la que se puedan seguir los cursos de manera no presencial, en este caso virtual.

Disponible a pagar vs. Dedicación de los encuestados

Ilustración 30 - Disponible a pagar vs. Dedicación de los encuestados



Realizado por el Autor

Como se puede observar en el gráfico se puede ver que el 75% de los estudiantes universitarios están dispuestos a pagar un máximo de \$800 por un curso de SAP, por otro lado las personas que están trabajando en pasantía, con un 33% están dispuestas a pagar \$800, finalmente la mayoría de personas que están en un trabajo fijo, en este caso con un 28% están dispuestas a pagar \$1000 por el curso.

Lo que nos permite concluir que el acceso a estos cursos dependerá en gran magnitud de la ocupación de sus aplicantes.

3.5.4. Conclusión Encuestas General

Considerando que la mayoría de los encuestados consideran que los cursos de informática son los que aportan al crecimiento y desarrollo del perfil profesional se considera que al ser el sistema SAP un tema informático las personas de la ciudad de Quito considerarán a los cursos ofertados por la empresa B4SAP como una buena opción para mejorar su perfil profesional.

Por otro lado como observamos existe un porcentaje alto de usuarios que ven la necesidad de seguir un curso sobre el tema ya que las empresas en las que actualmente trabajan han implantado el sistema y necesitan familiarizarse con el tema, siendo este otro factor que aportará al crecimiento y sobre todo a la aceptación de la empresa.

El mercado objetivo al que la empresa B4SAP debe enfocarse es a los hombres entre 26 y 35 años y a las mujeres entre 18 y 25 años que tienen un trabajo fijo o que están realizando pasantías por lo que su principal promoción deberá ser en universidades, gremios y empresas grandes.

Entre realizar un curso presencial o virtual debe considerarse la opción de presentar varias opciones ya que ambos resultados son significativos.

El precio que deberán tener estos cursos debería encontrarse entre el rango de \$800 y \$1000 dólares por un curso presencial.

3.5.5. Resultados obtenidos en Focus Group

Se realizó un Focus Group el día 27 de Diciembre del 2017 en la ciudad de Quito a un grupo de usuarios que han recibido capacitaciones y han formado parte de una implementación SAP en su empresa, además se contó con la presencia del Gerente General de la empresa B4SAP y 2 consultores SAP de los que realizaron la implementación en dicha empresa.

Para los fines pertinentes se mantendrá en secreto la identidad de las personas que participaron en dicho focus group.

En el Focus group se discutieron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que usted necesita en una capacitación del sistema SAP?
2. ¿Cuánto tiempo cree usted que debe durar una capacitación sobre un módulo del sistema?
3. ¿Qué características cree usted que deben tener los consultores/capacitadores?
4. ¿Qué costo debería tener?
5. ¿Busca usted capacitaciones a nivel de parametrización o solamente a nivel de usuario final?

A continuación se detallan las respuestas dadas a las preguntas realizadas:

1. ¿Qué es lo que usted necesita en una capacitación del sistema SAP?

Insumos Físicos:

- Instalaciones adecuadas
- Equipos adecuados con el sistema instalado y los accesos preparados
- Internet
- Proyector
- Material de la capacitación

Profesores:

- Consultor certificado el módulo que se va a impartir
- 2 años de experiencia en el módulo que se va a impartir

Al finalizar el curso:

- Examen
- Dar un certificado
- Entregar grabado o físicamente un manual de lo impartido en la capacitación.

2. ¿Cuánto tiempo cree usted que debe durar una capacitación sobre un módulo del sistema?

Al no ser los módulos iguales ni en dificultad ni en extensión se estableció un rango de tiempo dentro del cual debería encontrarse un curso ideal.

El rango debería ser de mínimo 100 horas y un máximo de 300 horas.

3. ¿Qué características cree usted que deben tener los consultores/capacitadores?

- Consultor certificado el módulo que se va a impartir
- 2 años de experiencia en el módulo que se va a impartir

4. ¿Qué costo debería tener?

Se establecen dos tipos de cursos de capacitación:

1. Capacitación a usuario final
2. Capacitación sobre parametrización

En la que los cursos a usuarios finales, al ser más superficiales y generales tendrán un valor menor de alrededor de entre \$600 y \$900 dólares americanos dependiendo de la duración del mismo.

Y los cursos sobre parametrización que por lo general son brindados a empresas y a usuarios que necesitan conocimientos específicos sobre un tema en especial se les establece un costo de \$100 dólares la hora.

5. ¿Busca usted capacitaciones a nivel de parametrización o solamente a nivel de usuario final?

Las capacitaciones de usuario final serán de gran utilidad para las personas que están aplicando a puestos administrativos y contables en las empresas y que obligatoriamente tendrán que saber el funcionamiento básico del sistema.

Mientras que a pesar de que es mínima la necesidad de capacitaciones a nivel de parametrización, debido a que muchas empresas no cuentan con un equipo especializado en el mantenimiento del sistema, siempre existirán usuarios claves que tendrán que aprender los puntos más importantes sobre el sistema.

Conclusiones del Focus Group

En conclusión en el Focus Group realizado se concluye que de insumos físicos es necesario contar con: instalaciones adecuadas, equipos que permitan que el sistema corra adecuadamente, tener los accesos preparados (usuarios y claves), contar con internet, tener acceso a un proyector y brindar el material para la capacitación.

Además se concluye que es necesario contar con profesores capacitados y con experiencia para lo cual será necesario que el mismo sea consultor certificado el módulo que se va a impartir y que el mismo tenga 2 años de experiencia en el módulo que se va a impartir.

Al finalizar el curso se deberá presentar un examen, dar un certificado y entregar grabado o físicamente el manual de lo que se ha impartido en la capacitación.

Se concluye también que los cursos deberían ser de mínimo 100 horas y un máximo de 300 horas. Ya que no se puede establecer un número exacto debido a la complejidad y extensión.

Finalmente con respecto a los costos se establecen dos tipos de cursos de capacitación:

1. Capacitación a usuario final
2. Capacitación sobre parametrización

Para estos tipos se determina que los cursos a usuarios finales, al ser más superficiales y generales tendrán un valor menor de alrededor de entre \$600 y \$900 dólares americanos dependiendo de la duración del mismo. Y los cursos sobre parametrización que por lo general son brindados a empresas y a usuarios que necesitan conocimientos específicos sobre un tema en especial se les establece un costo de \$100 dólares la hora.

CAPÍTULO IV- PROPUESTA DE GESTIÓN DE MARKETING

4.1. Objetivo de Marketing para la empresa B4SAP

Establecer para B4SAP un posicionamiento como la organización pionera en la capacitación y asesoría en la implementación de SAP

4.2. Planteamiento Estratégico de Marketing

4.2.1. Estrategia genérica

Las estrategias de marketing diferenciado, son utilizadas por empresas que deciden enfocarse en varios segmentos de mercado. Esta estrategia consiste en dirigirse a varios segmentos de mercado y diseñar diferentes ofertas para cada uno de ellos, esperando así aumentar sus ventas y alcanzar una posición más fuerte dentro de cada segmento de mercado. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, 2013)

La empresa B4SAP, como pudimos observar en los resultados de las encuestas, posee dos principales segmentos de mercado:

1. Las personas que actualmente se encuentran en un trabajo fijo.
2. Aquellas personas que se encuentran realizando una pasantía.

Por lo que es necesario dirigirse a ambos segmentos de mercado utilizando una estrategia de diferenciación para cada uno de ellos, lo que nos permita de esta forma obtener mejores resultados.

Es necesario aclarar que no se puede establecer un enfoque igual para ambos segmentos ya que la capacidad de pago, los contenidos esperados y el tiempo disponible para recibir el curso son diferentes en los dos casos.

Para las personas que actualmente se encuentran en un trabajo fijo, una parte tienen disponibilidad de tiempo los sábados y domingos, mientras que otra parte significativa no cuentan con disponibilidad de tiempo por lo que preferirían los cursos virtuales, además poseen una capacidad de pago de entre \$1.000 y \$1.200 y realizan los cursos

debido a que en las empresas en las que trabajan se implantó el sistema SAP y tienen la necesidad de aprender para desempeñarse de mejor manera en sus trabajos o de la misma manera para poder supervisar adecuadamente a personas que los mismos tienen a cargo.

Por otro lado las personas que actualmente se encuentran trabajando en una pasantía en su mayoría preferirían que los cursos se realicen los fines de semana, mientras que una pequeña parte comenta no tener disponibilidad de tiempo y preferiría los cursos virtuales. Este segmento de mercado tiene una capacidad de pago de entre \$600 y \$800 y tienen la necesidad de aprender sobre el sistema SAP principalmente debido a que quieren mejorar su perfil profesional.

4.2.2. Estrategia de Crecimiento

Las estrategias de diversificación persiguen el crecimiento de la organización basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen productos distintos de los actuales. (Monferrer, 2013)

Adquirir una estrategia de diversificación para la empresa B4SAP desde que entra al mercado le ayudará a tener una ventaja competitiva frente a la actual competencia que existe en el país.

Según Kotler en su libro Fundamentos de Marketing, ventaja competitiva es tener una mejoría sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por tener precios más bajos, o proveer mayores beneficios que justifiquen los precios. (Kotler&Amstrong, Fundamentos del Marketing, 2013)

La empresa B4SAP piensa ingresar al mercado ofertando no solamente los clásicos servicios de Consultoría y capacitación, sino que brindará una gama diferente de servicios que actualmente no están siendo ofertados como son:

1. La reingeniería de procesos: Brindando asesoría y capacitación en análisis de los flujos de negocio para determinar oportunidades de mejora que ayuden a optimizar de forma eficiente los procesos internos de la organización, aplicando la metodología Business Process Management (BPM). (B4SAP, 2017)

2. Administración de proyectos: Ofreciendo soporte a los proyectos, apoyando a los equipos de implementación, gerentes de proyecto y consultores funcionales en el uso, aplicación y ejecución de metodologías ASAP y Activate para SAP on premise y S/4 Hana. (B4SAP, 2017)

3. HeadHunter: Apoyando en la búsqueda eficiente de consultores en Colombia y Latinoamérica, garantizando a nuestros clientes la consecución de consultores con perfiles profesionales destacados, todo ello según las necesidades y requerimientos de cada proyecto. (B4SAP, 2017)

Aparte de estos tres servicios que ya han tenido éxito en su implementación en Colombia y México, de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado, se ha determinado que en el Ecuador existe la necesidad de que se oferten cursos de capacitación sobre temas específicos y complementarios en empresas que ya se está utilizando el sistema SAP y que tienen ciertas falencias.

Por otro lado sería bueno que se planteen las dos opciones de cursos tanto presenciales como virtuales, ya que vimos que existe un gran porcentaje de interesados con esta necesidad y sería una forma en la que se podría diversificar el servicio.

Lo mismo sucede con la temática de los cursos y a pesar de que muchas de las personas encuestadas apoyan la idea de cursos enfocados a usuarios finales, en los resultados apareció un grupo de personas interesadas en cursos de parametrización y con una profundidad mas explicita ya que estarían interesados en dedicarse a la consultoría SAP.

4.2.3. Estrategia Competitiva

Seguidor

La empresa B4SAP, al ser una empresa que está ingresando al mercado ecuatoriano y no precisamente como la primera empresa que realiza capacitación y consultoría SAP, ya que existen otras empresas que se encuentran ya realizando actividades similares, se plantea ingresar al mercado con la estrategia del “Seguidor”.

La estrategia del seguidor se da cuando una compañía que ocupa el segundo lugar en una industria, desea conservar su participación sin retar al líder y aunque muchos no lo crean ser un seguidor puede tener muchos beneficios, ya que el líder del mercado a menudo cubre los enormes gastos de desarrollar nuevos productos y mercados, de expandir la distribución y de educar al mercado, mientras que el seguidor de mercado aprende de la experiencia del líder y podrá copiar y hasta llegar a mejorar los productos y programas del líder, por lo general con una inversión mucho menor. (Kotler&Amstrong, Marketing, 2012)

De esta forma la empresa B4SAP, podrá aprender de su competencia que ya está establecida en el mercado Ecuatoriano e ir ganando experiencia hasta que se encuentre más fuerte en el mercado y pueda posicionarse como un “retador” hacia su actual competencia.

4.2.4. Mix de Marketing

4.2.4.1. Producto / Servicio

Al estar esta investigación enfocada en el servicio de capacitación se propone que los cursos y diplomados que ofrece la empresa B4SAP para empresas y particulares en los módulos de: FI finanzas, MM compras y almacén, SD ventas y distribución, QM calidad se dividan en cursos 4 tipos que se presentan a continuación:

1. **Cursos presenciales para usuarios finales:** Estos cursos deberían realizarse los sábados y domingos y están enfocados a personas que actualmente se encuentren realizando sus estudios universitarios, trabajando en una pasantía o en un empleo fijo y que deseen adquirir conocimientos sobre el sistema SAP para tener un mejor perfil profesional y con ello un mejor desempeño en la compañía en la que trabajan o en la que trabajarán en un futuro.
2. **Cursos virtuales para usuarios finales:** Estos cursos deberían realizarse los jueves, viernes, sábados y domingos de forma virtual. De tal forma que los estudiantes inscritos en los mismos puedan realizarlos desde la comodidad de su

hogar, en la universidad o en su trabajo. Están enfocados a personas que actualmente se encuentren realizando sus estudios universitarios, trabajando en una pasantía o en un empleo fijo y que no tienen disponibilidad presencial. Pero que deseen adquirir conocimientos sobre el sistema SAP para tener un mejor perfil profesional y con ello tener un mejor desempeño en la compañía en la que trabajan o en la que trabajarán en un futuro.

3. **Cursos de parametrización para consultores y personal de apoyo en las organizaciones:** Son cursos enfocados en personas que ya conocen sobre el sistema SAP y que desearían profundizar sus conocimientos en parametrización y construcción del sistema para poder dar un adecuado mantenimiento a los sistemas implantados en las empresas en las que trabajan o bien dedicarse a la consultoría SAP.
4. **Cursos especializados para usuarios en empresas:** Estos cursos están enfocados a un grupo de personas que trabajan en una empresa en la que ya está funcionando el sistema SAP y que tienen la necesidad de aprender sobre una funcionalidad específica del sistema

Además del servicio de capacitación la empresa B4SAP ofrecerá los siguientes servicios:

- Consultoría: Implementación de proyectos en diversos sectores, para desarrollar estrategias eficientes y oportunas según la necesidad del negocio, con acompañamiento permanente tanto a gerentes de proyecto, como consultores y usuarios. (B4SAP, 2017)
- La reingeniería de procesos: Asesoría y capacitación en análisis de los flujos de negocio para determinar oportunidades de mejora que ayuden a optimizar de forma eficiente los procesos internos de la organización, aplicando la metodología Business Process Management (BPM). (B4SAP, 2017)

- Administración de proyectos: Soporte a los proyectos, apoyando a los equipos de implementación, gerentes de proyecto y consultores funcionales en el uso, aplicación y ejecución de metodologías ASAP y Activate para SAP on premise y S/4 Hana. (B4SAP, 2017)
- HeadHunter: Búsqueda eficiente de consultores en Colombia, México y Latinoamérica, garantizando a nuestros clientes la consecución de consultores con perfiles profesionales destacados, todo ello según las necesidades y requerimientos de cada proyecto. (B4SAP, 2017)

4.2.4.2. Precio

La propuesta de precios para la empresa B4SAP va acorde a tipos de cursos antes mencionados.

1. **Cursos presenciales para usuarios finales:** Debería establecerse un precio que se encuentre entre el rango de \$800 y \$1000 dólares americanos por curso.
2. **Cursos virtuales para usuarios finales:** Debería establecerse un precio que se encuentre entre el rango de \$800 y \$1000 dólares americanos por curso.
3. **Cursos de parametrización para consultores y personal de apoyo en las organizaciones:** Debería establecerse un precio que se encuentre entre el rango de \$1000 y \$1500 dólares americanos por curso.
4. **Cursos especializados para usuarios en empresas:** Al ser cursos enfocados a empresas y no a usuarios finales se debe establecer la necesidad que tenga el cliente y dependiendo de la complejidad del tema debería establecerse un precio entre un rango de \$50 y \$100 dólares americanos la hora.

4.2.4.3. Distribución

Al estar hablando de un servicio de capacitación el canal de distribución y venta se realizará de forma directa con el cliente o la empresa que contrate el servicio, considerando que nos estamos desarrollando en el mercado ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quito.

4.2.4.4. Promoción

El Mix de Comunicación, según Harker, Brennan, Kotler y Armstron comentan lo siguiente: Los factores de comunicación son: la Publicidad (comunicación no personal), Promoción de Ventas (Incentivos que se utilizan para fomentar la venta), relaciones públicas (favorecer las buenas relaciones con los públicos de la empresa y la creación de una buena imagen), venta personal (presentación del equipo de ventas con el fin de cerrar la venta) y finalmente el Marketing directo (comunicación directa con clientes específicos) (Harker, Brennan, Kotler, & Armstrong, 2011)

Tenemos una propuesta para que la empresa B4SAP aproveche los siguientes aspectos:

Publicidad: Se propone la realización de publicidad en anuncios en el periódico, en este caso el más conocido y leído por los quiteños es El Comercio. También en la ciudad se ha acostumbrado a promocionar cursos y seminarios en líneas de transporte público, sería adecuado en aquellas líneas que pasan cerca de universidad y centros de negocio como puede ser la línea Bosque – Don Bosco Catar o de la misma compañía la línea Marín – Carcelén. También sería adecuada la elaboración y colocación de anuncios en las principales universidades de la ciudad como son, la Universidad Católica del Ecuador, la Universidad Politécnica Nacional, la Universidad de las Américas, La Universidad del Ejército ESPE y la Universidad San Francisco de Quito.

Promoción de Ventas y Venta personal: De acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos en marketing, estos recomiendan que la fuerza de ventas debería ser la principal forma en la que los cursos se den a conocer y se cierren las ventas de los

mismos utilizando visitas y llamadas personalizadas a empresas y clientes interesados en los cursos, por lo tanto aprovechando la puesta en marca de la empresa y la fuerza de ventas se propone realizar promociones como por ejemplo por el mes de apertura las parejas que se inscriban en el curso tendrán un 15% de descuento para ambos.

Relaciones Públicas: Como nos comentan los expertos en marketing en las entrevistas, las relaciones públicas para la empresa B4SAP son una de sus principales herramientas para un buen posicionamiento y desarrollo de una buena imagen empresarial. Para este segmento se propone la realización de un evento de apertura en la que se presenten todos los cursos, a los profesores, se dé una pequeña demostración del tema, se resuelvan dudas y se reciban inscripciones con un precio especial y de la misma forma realizar charlas en las universidades más importantes del país.

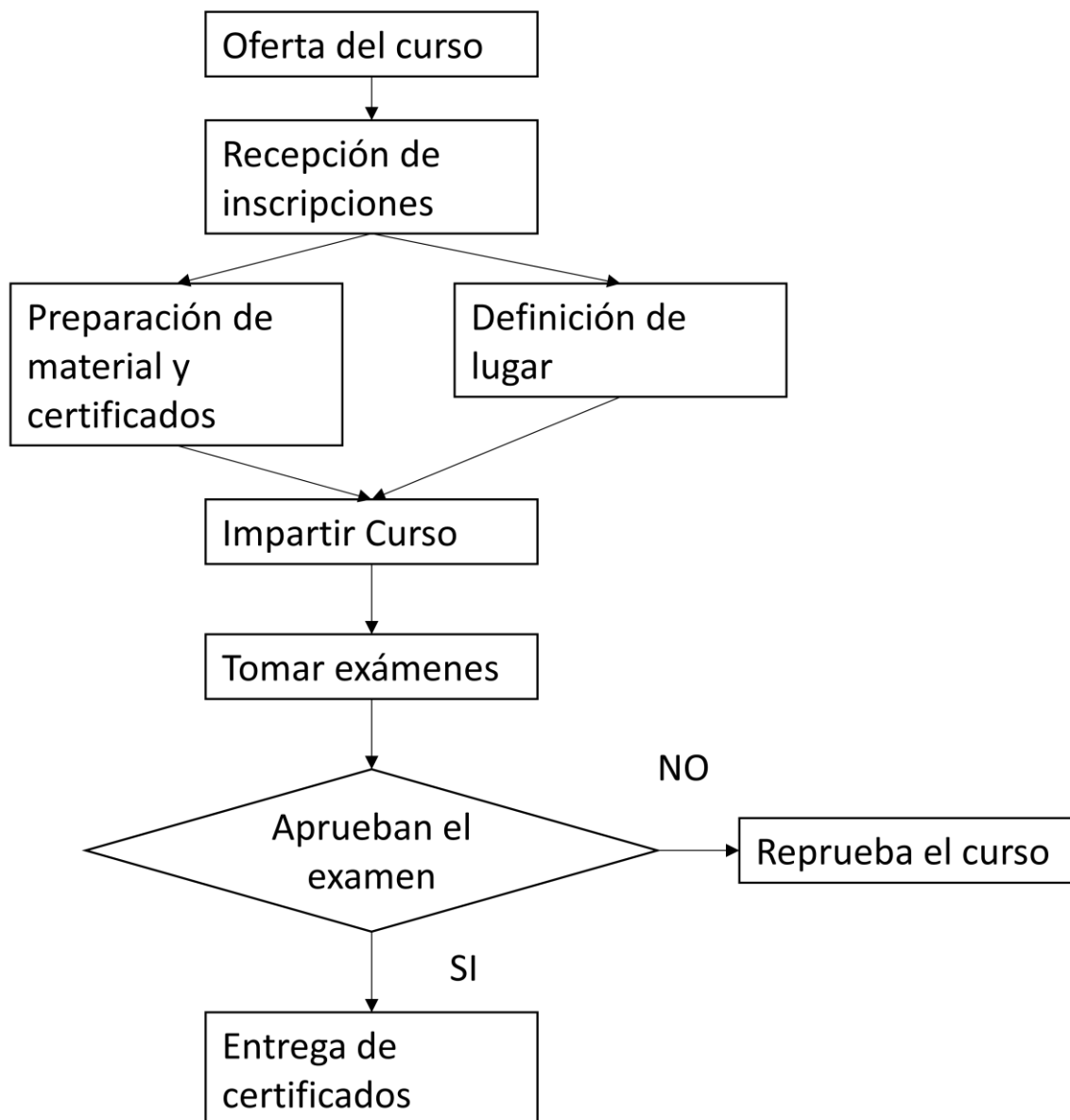
Marketing directo: Como vimos en el capítulo anterior tenemos un mercado potencial en las universidades por lo que el marketing directo es recomendable realizarlo con las autoridades como decanos o decanas de las facultades de administración, contabilidad, economía y sistemas de las universidades de la ciudad de Quito haciendo asociaciones para que los estudiantes de las universidades tengan algún beneficio en precios.

4.2.4.5. Procesos

La empresa B4SAP en el proceso de capacitación debería seguir el siguiente flujograma:

Capacitación:

Ilustración 31 - Proceso de capacitación



Realizado por el Autor

4.2.4.6. Persona

Para que la empresa pueda comenzar sus actividades adecuadamente debería contar con los siguientes puestos para los cuales se detallan las habilidades conocimientos, actitudes y experiencia necesaria.

Tabla 5 - Diseño de puestos

| PUESTO | HABILIDADES | CONOCIMIENTOS | EXPERINECIA |
|------------------------|---|---|--|
| Gerente General | Planificación, Liderazgo. | Administración. SAP. Gestión de servicios. | Dirección de proyecto PMP, Dirección empresarial |
| Asistente de Logística | Planificación, Trabajo bajo presión. | Administración. Logística y planificación de eventos. | Por lo menos 1 años en cargos similares. |
| Consultor FI | Flexibilidad, Adaptabilidad, motivación, Confianza, liderazgo. | Certificación en FI, FI.CO | Experiencia de al menos 3 años en el módulo. Y experiencia de un año dictando cursos. |
| Consultor MM | Flexibilidad, Adaptabilidad, motivación, confianza, liderazgo. | Certificación en MM, | Experiencia de al menos 3 años en el módulo. Y experiencia de un año dictando cursos. |
| Consultor QA | Flexibilidad, Adaptabilidad, motivación, confianza, liderazgo. | Certificación en QA | Experiencia de al menos 3 años en el módulo. Y experiencia de un año dictando cursos. |
| Vendedor | Entusiasmo, Trabajo bajo presión, comunicación. | Estudios universitarios en carreras afines a ventas, comunicación o administración de empresas. | 2 años realizando actividades similares y vendiendo tecnología y cursos. |

Realizado por el Autor

4.2.4.7. Soporte físico

Para tangibilizar el servicio proponemos que la empresa B4SAP debería realizar tarjetas de presentación y trípticos para que se entreguen en empresas, universidades y gremios para que la gente pueda ver a lo que la empresa se dedica.

Además al iniciar el curso se plantea la entrega de un cuaderno y un esfero con el logotipo de la misma y al finalizar los cursos se plantea la entrega del un diploma y un material escrito con el contenido impartido en la capacitación dentro de una carpeta con el logo de la empresa.

A continuación se presentan algunos ejemplos que se proponen para el soporte físico:

Tarjeta de presentación:

Ilustración 32 - Tarjeta de presentación



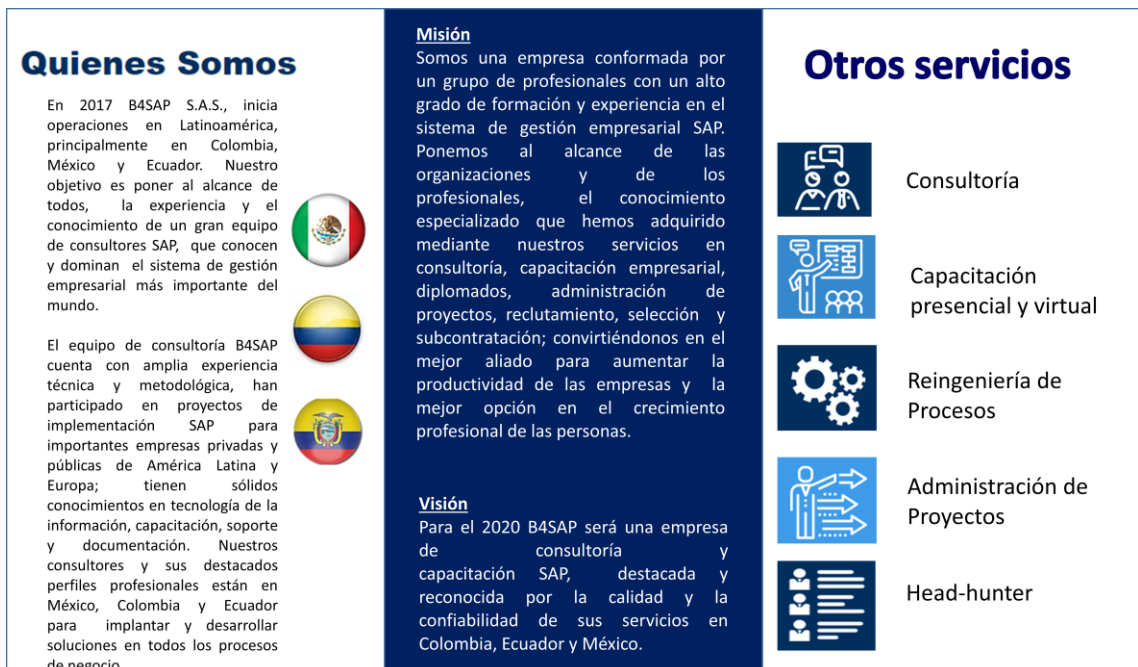
Realizado por el Autor

Tríptico:

Ilustración 33 - Tríptico



Realizado por el Autor



Realizado por el Autor

Diploma:

Ilustración 34 - Diploma



Realizado

por

el

Autor

4.2.4.1. Valoración financiera de la Propuesta

El costo de la propuesta de marketing consta de los siguientes factores:

Materiales y útiles físicos:

A continuación se presentan los precios promedios en la ciudad de Quito de los materiales y útiles necesarios:

Tabla 6 - Valoración materiales y útiles físicos

| No | Detalle | U. | Costo unitario | Total |
|-------|--|------|----------------|--------|
| 1 | Tripticos 4 couche 150g con UV cortado y doblado | 1000 | \$130 | \$130 |
| 2 | Carpetas UV con Bolsillo | 200 | \$160 | \$160 |
| 3 | Tarjetas de presentación laminado mate | 1000 | \$40 | \$40 |
| 4 | Cuadernos pasta dura 100 horas calidad alta | 200 | \$5 | \$1000 |
| 5 | Esferos plásticos calidad alta | 200 | \$1,5 | \$300 |
| 6 | Posters Couche 60x30cm | 100 | \$150 | \$150 |
| TOTAL | | | | \$1750 |

Realizado por el Autor

Publicidad:

Publicidad en Buses

El colocar publicidad en buses en la ciudad de Quito tiene un costo de: \$300 dólares mensuales.

Anuncio en el Comercio

El anuncio en el comercio considerando que tendrá una medida de 30x20cm tiene un costo de: \$150 considerando que el anuncio básico tiene un costo de \$15 y por cada palabra adicional se debe aumentar \$1,5 extra.

En total para el área de publicidad es de: \$450 dólares considerando que se publique una vez al mes en el comercio la publicidad del curso.

Relaciones Públicas:

La apertura del curso es recomendable que se realice en un hotel por lo que se cotizó en los mejores hoteles de la ciudad,

Entre los mismos se ha sacado un promedio de los costos para el evento teniendo el siguiente detalle:

Tabla 7 - Valoración Relaciones Públicas

| Detalle | Total |
|--|-----------------|
| Salón con capacidad para 200 personas | \$400 |
| Infocus | \$99,20 |
| Amplificación y sonido (incluye 1 micrófono) | \$117,80 |
| Micrófonos adicionales | \$43,40 |
| TOTAL | \$660,40 |

Realizado por el Autor

Marketing Digital:

La actual necesidad de la empresa incluye la creación de páginas web, considerando que las empresas que actualmente ofrecen este servicio acompañan el mismo de las siguientes opciones que podrán mejorar la imagen de la empresa en redes: Un curso presencial u online para el manejo del administrador de la página, configuración del administrador de contenidos, creación y configuración de cuentas de e-mail ilimitadas, creación de todas las secciones de la página, maquetación y programación, configuración de dominio y hosting, Scrolling web con efecto parallax, base de datos MySQL, formulario de contacto y Tecnología popup, optimización para visualización en dispositivos móviles. Esto tendría un costo de: \$320 + IVA lo que nos da un total de

\$358,4 y un costo adicional mensual de \$100 + IVA por la actualización y seguimiento a la página.

Otro servicio necesario para la empresa es el posicionamiento natural dentro de los primeros resultados de 10 palabras o frases claves en google.com.ec, mismo que actualmente tiene un costo promedio de \$100 + IVA al mes.

Finalmente en este punto es necesario considerar el contratar la administración de redes sociales (Facebook y Twitter), que incluye: configuración de respuestas automatizadas a los clientes con su respectiva filtración, creación y actualización de tienda de productos y servicios, hasta 5 publicaciones semanales con noticias, ofertas y enlaces, diseño de 1 imagen publicitaria semanal, creación y configuración del perfil empresarial. Este servicio tiene un costo de \$125 + IVA mensuales.

Tabla 8 - Valoración Marketing digital

| Servicio | Inicial | Costo total mensual |
|--|----------------|----------------------------|
| Página Web | \$ 358,4 | \$112 |
| Posicionamiento en Google | \$0 | \$112 |
| Redes Sociales | \$0 | \$140 |
| Subtotal | \$358,4 | \$364 |
| Total en Marketing Digital (primer mes) | \$722,4 | |

Realizado por el Autor

En total para poder poner en marcha el plan de marketing detallado se necesita

Tabla 9 - Valoración Total

| Detalle | Costo total |
|------------------------------------|--------------------|
| Total Materiales | \$1750 |
| Publicidad | \$ |
| Relaciones Públicas | \$660,40 |
| Marketing Digital | \$722,40 |
| Total de la propuesta de marketing | \$ |

Realizado por el Autor

4.2.4.2. Definición de indicadores de gestión de Marketing

Para poder verificar si la implementación de la propuesta de marketing está funcionando y analizar el beneficio obtenido se plantean los siguientes indicadores de gestión:

- **Comparación de Indicadores de ventas vs inversión de Marketing**

La comparación se podrá realizar a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa pero sería útil ver cómo evolucionan las ventas en función de la inversión del marketing.

Año 1

Inversión = XX

Ventas = XX

Año 2

Inversión = XX+1

Ventas = XX+2

- **Ingresos sobre inversión en marketing**

$$\text{Ingresos sobre inversión en marketing} = \frac{\square\square\square\square\square\square\square}{\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square} \times 100$$

Analizar este indicador nos permitirá ver el porcentaje de ingresos netos que nos queda sobre el gasto en marketing que estamos realizando permitiéndonos de esta forma ver la inversión real que hacemos en marketing y la cantidad de ingresos necesarios para seguir realizando esto.

- **Porcentaje de clientes nuevos**

$$\% \text{ de clientes nuevos} = \frac{\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square}{\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square}$$

Este indicador permitirá observar el % de clientes nuevos sobre la cantidad de clientes totales que se tengan.

- **Porcentaje de clientes claves**

$$\% \text{ de clientes claves} = \frac{\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square}{\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square}$$

El calculo de este indicador permitirá entender el % de clientes claves que tiene la empresa y ver a que % debe dedicarle un mayor enfoque para obtener mas beneficios.

CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El mercado de SAP en Ecuador recién está comenzando y son únicamente las empresas más grandes del país las que están implantando o ya cuentan con el sistema.
2. El mercado objetivo de la empresa B4SAP son los hombres entre 26 y 35 años y las mujeres entre 18 y 25 años que tienen un trabajo fijo o que están realizando pasantías.
3. Los cursos presenciales y los cursos virtuales tienen una alta demanda.
4. El mercado objetivo tiene una capacidad de pago entre \$800 y \$1000 dólares por un curso presencial.
5. La empresa debe contar con profesores capacitados, con experiencia y certificación en el módulo que se va a impartir.
6. Debido a la variabilidad en tamaño y complejidad de los diferentes módulos de SAP, no se puede establecer un número exacto para la duración de un curso pero se aconseja que los cursos para usuario final sean de alrededor de 100 horas, mientras que los cursos de parametrización tengan como mínimo una duración de 300 horas.

Recomendaciones

1. Al ser únicamente las empresas grandes, aquellas que cuentan con el sistema, se debería considerar como una gran oportunidad el de ofrecer los servicios de consultoría y capacitación a las mismas, además de ofrecer capacitaciones a usuarios en general que podrán en un futuro aplicar a dichas empresas.
2. Los principales lugares donde se debe realizar la promoción de los cursos deberá ser en universidades, gremios y empresas grandes.
3. Debe proponerse la opción de tener cursos tanto presenciales como cursos virtuales.
4. El precio que deberán tener estos cursos debería encontrarse entre el rango de \$800 y \$1000 dólares por un curso presencial. Además los cursos enfocados a empresas, sobre temas específicos, debería establecerse un costo de \$100 dólares la hora ya que este es lo que cobra la competencia.
5. El perfil de los capacitadores debe constar de experiencia de al menos 2 años en actividades en el módulo que va a impartir y certificación del mismo módulo.
6. Los cursos deberían tener una duración de entre 100 y 300 horas.

Bibliografía

Alonso, L. E. (1995). *Sujeto y discurso*. Madrid.

Andrade, B. (25 de Septiembre de 2017). Entrevista al Gerente B4SAP Ecuador. (M. G. Flores, Entrevistador)

B4SAP. (2017). *B4SAP Consultoría y Capacitación*. Recuperado el 03 de 01 de 2017, de Servicios - B4SAP Consultoría y Capacitación: <https://www.b4sap.com/servicios>

B4SAP. (2017). *Página oficial B4SAP*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de <https://www.b4sap.com/>

BANCO MUNDIAL. (2016). *DATOS.BANCOMUNDIAL.ORG*. Obtenido de POBLACIÓN ECUADOR: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=EC&view=chart>

Banco Mundial. (2015). *Página Oficial Banco Mundial*. Recuperado el 2017 de Octubre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/>

DATOS MACRO. (2015). *WWW.DATOSMACRO.COM*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/migracion/inmigracion/ecuador>

DATOS MACRO. (2016). *www.datosmacro.com*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación

Ecuador en Cifras. (2016). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Ekos. (26 de Febrero de 2015). Eligir un software compatible con su negocio. *Ekos* .

Ekos. (14 de Agosto de 2015). EXXIS Ecuador y CITIXSYS unen sus fortalezas con SAP Business One e iVend Retail. *EKOS* .

Ekos. (28 de Marzo de 2014). Responsabilidad Social Corporativa, una cultura empresarial.

El Telégrafo. (13 de Diciembre de 2016). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de Salario básico unificado para 2017: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/salario-basico-unificado-para-2017>

El Tiempo. (26 de Abril de 2004). *El Tiempo* . Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1532000>

ElegirErp. (2017). *www.elegirerp.com*. Obtenido de <https://www.elegirerp.com/definicion-erp>

Enciclopedia Financiera. (1 de 07 de 2017). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Tasa de Desempleo: <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-economicos/tasa-de-desempleo.htm>

Harker, M., Brennan, R., Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Introducción al Marketing. En M. Harker, R. Brennan, P. Kotler, & G. Armstrong, *Introducción al Marketing* (págs. 290 - 293). Madrid: PEARSON.

INEC. (2015). *Compendio 2015*. Quito: INEC - Ecuador en Cifras.

INEC. (2014). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de Directorio de empresas 2014: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf

INEC. (Junio de 2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/062017_Presentacion_M.Laboral.pdf

Kotler. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

Kotler&Amstrong. (2013). *Fundamentos del Marketing*. España: PEARSON.

Kotler&Amstrong. (2012). Marketing. En G. Amstrong, & P. Kotler, *Marketing* (págs. 538 - 543). Mexico: Pearson.

Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 182-188). España: Pearson.

Lombeyda, N. (11 de Agosto de 1987). Acta de Constitución de la empresa Rosero Carrera y Asociados. Quito, Pichincha, Ecuador.

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo , República Dominicana: Editora Búho.

Ministerio de Finanzas. (18 de Septiembre de 2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/noticias/>

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de Marketing. En D. Monferrer, *Fundamentos de Marketing* (págs. 44 - 46). España: UNE.

Morillas, A. (2015). *Muestreo en Poblaciones finitas* . Recuperado el 10 de Diciembre de 2017, de <http://webpersonal.uma.es/~morillas/muestreo.pdf>

Sanchez, A. P. (13 de Julio de 2015). <http://www.ipcblog.es>. Obtenido de <http://www.ipcblog.es/que-es-el-ipc/>

SICES. (2016). <http://www.conocimientosocial.gob.ec>. Obtenido de <http://www.conocimientosocial.gob.ec>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (1990-2015). hdr.undp.org. Obtenido de <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>